



**KAPITEL 1 / CHAPTER 1<sup>1</sup>**  
**TIME MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY:  
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2024-28-00-005**

## **Вступ**

Сьогодні початковими умовами успішного менеджменту закладів індустрії гостинності є правильна організація та раціональне використання часу. Запровадження ефективної системи тайм-менеджменту на підприємствах гостинності підвищує ефективність і результативність бізнесу, де керівництво повинне постійно працювати над розвитком та вдосконаленням, насамперед, власних навичок управління часом. Відповідно, керуючи своїм часом, працівники будуть дотримуватись термінів, покращувати свою ефективність, бути більш продуктивними та виконувати роботу краще.

Питання раціонального використання робочого часу відображені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема в роботах Г. О. Архангельського, С. В. Бехтерева, І. В. Примака, В. П. Шейнова аналізується проблема підвищення ефективності використання особистого часу керівником організації. Важливий внесок у вивчення проблеми раціонального витрачання робочого часу здійснили В. І. Андреев, Н. М. Гандіна, П. Ф. Друкер, Л. Й. Зайверт, П. М. Керженцев, Й. Кноблаух, О. О. Любіщев, Дж. Мак-Кея, М. Ф. У. Тейлор, В. І. Терещенко та ін. Але, незважаючи на існуючі дослідження, не має чіткого аналізу впливу тайм-менеджменту на діяльність закладів індустрії гостинності та конкретних пропозиції щодо впровадження індивідуальної системи тайм-менеджменту.

Метою дослідницької роботи є проаналізувати теоретичні аспекти виникнення тайм-менеджменту, як на практиці діє система тайм-менеджменту та особливості її застосування у закладах індустрії гостинності.

У роботі використані такі *методи дослідження*: системний підхід, абстрагування, порівняльний аналіз, вивчення монографій та наукових статей,

---

<sup>1</sup>*Authors: Huzar Uliana Evgenivna, Vozna Liubov Bohdanivna*



аналітичний метод, системний підхід і прогнозування, маркетингові дослідження – опитування, анкетування. Інформаційною базою дослідження є роботи вітчизняних і зарубіжних учених та фахівців за тематикою дослідження; періодичні наукові видання; результати власних досліджень; ресурси мережі Інтернет.

*Наукова новизна* результатів дослідження, отриманих особисто автором полягає у розробці і обґрунтуванні теоретичних та практичних положень щодо формування індивідуальної системи тайм-менеджменту у закладах індустрії гостинності в умовах воєнного стану в Україні.

## **1.1. Особливості розвитку тайм-менеджменту**

*Час, як основа виникнення тайм-менеджменту.* Проблема дослідження часу завжди перебувала під пильною увагою людського розуму. Що таке час? Як раціонально його використовувати? Чи існує він об'єктивно? Куди він безповоротно тече? На такі запитання, що утворюють головну складність проблеми, намагалися знайти відповіді науковці різних галузей знань.

У найбільш вживаному значенні, **час** – це одне з основних понять фізики і філософії, одна з координат простору-часу, вздовж якої протягнуті світові лінії фізичних (матеріальних) тіл [1]. Згідно даного визначення час варто розглядати з двох позицій:

- з позиції філософії;
- з позиції фізики.

Діалектика часу є одним з найбільш спірних питань, що досліджуються людьми з моменту їхнього свідомого життя. «Час, - стверджує А.П. Левич, - одна з небагатьох невловимих і непідвладних людській волі сутностей світу, яка хвилює почуття і розум сучасників не менше, ніж їх далеких попередників... У нинішньому бутті час - поточне і невизначене поняття» [2].

*Визначення часу як одного з основних понять філософії.* Серед філософів



існує два суттєво різні погляди на час. Один із них розглядає час як фундаментальну структуру Всесвіту, вимір, в якому відбувається послідовності подій. Такого реалістичного погляду притримувався, зокрема, Ісаак Ньютон, тому такий час часто називають Ньютонівським. Протилежна точка зору притримується думки, що термін час не позначає будь-якого реального виміру, через який «рухаються» об'єкти чи події, ані будь-якої сутності, що «пливе», а є інтелектуальною концепцією (разом із простором і числами), що дозволяє людям установити послідовність подій і порівнювати їх [1]. Цієї другої точки зору притримувалися Готфрід Лейбніц та Іммануїл Кант. Вона стверджує, що простір і час «не існують самі по собі, а... є результатом того, якими ми уявляємо речі» [3], оскільки ми можемо знати речі тільки такими, якими вони нам здаються.

Як філософська категорія **час** – це невід'ємний атрибут світу, він почався із народженням світу й зникне, коли світ добіжить кінця. Час — це незворотна умова зміни станів в матеріальній дійсності, це загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів [1]. Ідея часу виникла з осмислення факту руху життя, адже буття відкривається нам тільки в часі. Зазвичай, уявлення про час зв'язуються насамперед з календарем і годинами, з умінням фіксувати, зіставляти, розрізняти і ототожнювати природні цикли природи.

Час – це порядок послідовності руху; міра руху і зміни. Однак час не є чимось зовнішнім по відношенню до руху, а органічно пов'язане з його змістом характером наповнення руху (тим, що рухається). Парадоксом звучало б твердження: час продовжується там, де рух зупинився, де взагалі вже ніщо не рухається. Час отримує своє справжнє визначення не від "чистого" руху як такого, а від рухомих матерії або духу. Час – не зовнішня умова руху, але його внутрішня міра, і коли ми говоримо "час прискорює свій біг", це означає, що події відбуваються швидше.

Стародавні мислителі першими збагнули цінність часу, намагались приборкати його, приручити, досягнути його природу, адже і тоді розуміння змарнованого часу гнітило людей своєю швидкоплинністю. Деякі філософи



залишили після себе системи, в яких час визначався, як річ у собі, або як форма людського розуму. Інші розглядали час, як основну форму рухомої матерії, в якій існує людина.

Стародавні греки для позначення поняття “час” використовували два слова. Перше слово – “хронос”, яке описує жорсткий, лінійний час. Такий час ми позначаємо в органайзерах або щоденниках (день, тиждень, місяць із чіркою структурою годин і днів). Друге слово, “кайрос”, означає зручний момент або сприятливу обставину. Так, випадкова зустріч з директором у коридорі дозволяє вирішити важливі питання (кайрос) [4].

Час характеризує кордони народження, існування та зникнення. Минулого, теперішнього та майбутнього не існувало б у світі, якби не відбувалися певні зміни, початок чогось нового. Час залежить від стану розвитку подій, він є похідною, а не вихідною категорією. Там, де немає подій, і часу бути не може.

Субстанцію часу можна розуміти, як силу творення, а не як абсолютну величину. Сила створення не така помітна, як сила руйнування. Весь наш світ тримається на творчій роботі й має в основі творче начало. Час керує руйнуванням усього лише для того, щоб звільнити місце для нового творива. Ось чому все в світі циклічне: будь-який рух, навіть найнепомітніший, біжить кільцями часу, має свій початок і кінець, народження і смерть.

*Ідея часу* в філософії спирається, по-перше, на безпосереднє переживання людиною незворотних процесів, що відбуваються у власній свідомості і тілі; по-друге, на спостереження над безперервно мінливими явищами зовнішнього світу; по-третє, на спогади про минулі і припущення про майбутні події в житті людини. Рефлексія над переживаннями і спостереженнями, спогадами і передчуттями породжує різноманітні концепції часу, які можна умовно звести до шести груп, які є складовими трьох пар протилежностей [5].

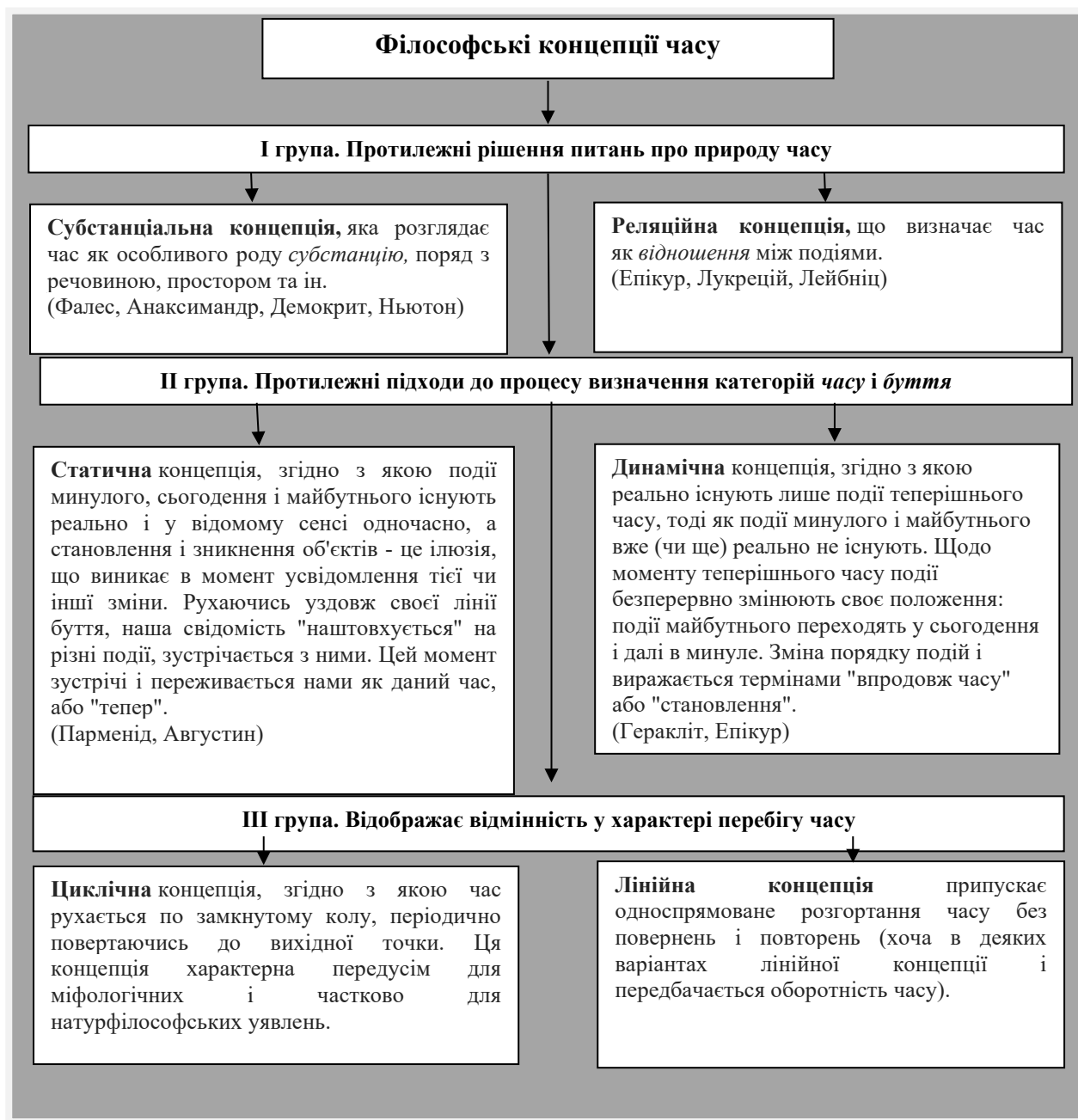
На основі сформованих наукових досліджень, пропонуємо розглядати такі філософські концепції часу, які поділяють на три групи (рис.1).

Мислення про час у термінах філософії ілюструє віртуальну природу часу, подібну до математики. Математика отримує свою семантику переважно з



фізики; час, з іншого боку, отримує своє значення опосередковано зі знання людини про смерть.

Узагальнення різних філософських концепцій часу, зводиться до його розуміння як міри буття. Час пов'язано не з рухом світу, а з рухом рухомого. Світ же в цілому нерухомий: йому не потрібно рухатися, він уже існує і все зайняв собою.



**Рис. 1. Філософські концепції часу (складено на основі [5])**

*Визначення часу як одного з основних понять фізики. У класичній фізиці час — неперервна величина, завжди апріорна характеристика світу, нічим не*



зумовлена. За основу для вимірювання береться певна послідовність подій, про які вважається достовірно відомим, що вони відбуваються через рівні інтервали часу, тобто періодично. На цьому принципі й засновані годинники. «Швидкість плину часу» не може від чого-небудь залежати, тому є сталою [1].

Оскільки час плинний, він залежить від сили тяжіння і швидкості. Річард Мюллер (американський астрофізик, професор Каліфорнійського університету в Берклі) переконаний, що сьогодні людство впритул наблизилось до того моменту, коли зможе пояснити саму фізику часу. Всесвіт, який постійно розширюється, створює не лише новий простір, але й новий час. Передній край цього нового часу - власне те, що ми звикли називати «зараз». Цей момент дійсно унікальний - дає змогу вчинити так чи інакше, на відміну від минулого чи майбутнього [6].

В фізиці час, здебільшого позначають літерою  $t$ , проміжок часу – літерою  $\tau$ . Одиницею вимірювання часу в системі СІ (система одиниць, що базується на Міжнародній системі величин) є секунда. Час — форма існування матерії, яка характеризує послідовність ходу подій; має один вимір, необоротна, однорідна (усі миттєвості рівноправні), ізотропна (рівноправний відлік уперед і назад) [1].

Попри це, в сучасній фізиці відповідь на питання: «Яка природа часу?» відсутня. Немає також відповіді на питання: «Чому час безупинний, а не дискретний», і «Чому ми живемо у світі з одновимірним часом?». Вчені-фізики і досі шукають відповіді на ці запитання.

Весь аргумент щодо віртуальності часу зводиться до того, що людина сприймає час як частку очікуваного життя. Якби життя було нескінченним (або ж було відомо, що воно скінченне), тоді всі кінцеві проміжки часу були б настільки малими в порівнянні, що людство, ймовірно, не мало б відчуття часу.

Таким чином, аналіз наукових праць дослідників дозволяє зробити висновок, що час існує не так, як існує фізичний об'єкт, час є вторинним відчуттям без будь-якого прямого чуттєвого сприйняття чи причини його існування.

***Виникнення та розвиток тайм-менеджменту.*** У 1911 році Фредерік



Вінслоу Тейлор опублікував «Принципи наукового менеджменту», в якому представлена теорія менеджменту, згідно з якою керівники промислових підприємств аналізували найкращий спосіб для робітників виконувати роботу [7]. Дана праця разом із роботами Френка та Ліліан Гілбрет стала стартовим майданчиком для сучасного управління часом.

Термін тайм-менеджмент став відомим у 1950-х і 1960-х роках як інструмент, який допомагає менеджерам краще використовувати наявний час. Інструмент був заснований на практичному досвіді у формі того, що потрібно і чого не варто робити. На початку, видається, що тайм-менеджмент – це термін, який означає, що часом керують, але насправді це діяльність, якою керують у часі.

Згодом Пітер Друкер розробив більш інклюзивні теорії управління, які включали необхідність керувати бізнесом, балансуючи між різноманітними потребами та цілями, а не підпорядковуючи установу одній цінності. Важко переоцінити вплив П. Друкера адже він написав 39 книг, серед яких «The practice of management» (1954 р.), а його постійне дослідження того, як працюють організації, і його ідеї щодо соціальної відповідальності буквально змінили бізнес-ландшафт.

У 1959 р. було вперше опубліковано фахове видання під назвою «Управління часом» (McKay J.T. The Management of Time. N. J., 1959). Його автор, Дж.Т. МакКей охарактеризував тайм-менеджмент як цілісну систему, що нерозривно пов'язана з функціями менеджменту. Зазначена книга була здебільшого розрахована на бізнесменів-управлінців, однак вона містила низку практичних порад щодо самоменеджменту [8].

З багатьох теорій тайм-менеджменту особливої уваги заслуговує робота Стівена Р. Кові та його «7 звичок вискоєфективних людей» досі є однією з відомих публіцистичних книжок сьогодні, а його дослідження – вагомий внесок у популяризацію концепції особистого тайм-менеджменту.

Тайм-менеджмент як самостійний напрям менеджменту та як сфера управлінської діяльності виокремився в 70-х роках ХХ ст. Time Management



International – це компанія, яка претендує на винахід терміна тайм-менеджмент. Засновником цієї компанії, датським підприємцем К. Меллером, в 70-ті рр. винайдено Time Manager блокнот-щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера [4].

Другу половину ХХ ст. можна із впевненістю називати епохою бурхливого розвитку тайм-менеджменту, який наприкінці 60-х років сформувався у самостійний напрям менеджменту, до того моменту його сприймали як виключно практичну дисципліну, яку розвивали, здебільшого, консультанти з управління, а не науковці [9].

В Україні управління часом, як окремий напрям науки управління, з'явився у 80-х роках ХХ століття. Вже в умовах сьогодення у розвинених компаніях менеджери активно застосовують техніки тайм-менеджменту для ведення успішної практичної діяльності. Популярність проведення тренінгів, семінарів за даною тематикою, сьогодні стає все більш актуальною.

Таким чином, «тайм-менеджмент» (від англ. «time-management») – абстрактна категорія, під якою більшість науковців розуміють, як процес управління часом.

Тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства в цілому та окремих співробітників, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиття проєктів на окремі дії та делегування іншим людям [10].

На нашу думку, тайм-менеджмент – це більш ширша категорія аніж процес управління часом. Ми вважаємо, що *тайм-менеджмент – це своєрідна платформа для удосконалення власних навиків щодо організації та ефективності використання часу, як в особистому житті, так і в професійному*. Це мистецтво управляти не тільки своїм часом, але й життям загалом. Вміння балансувати свій час між робочим та особистим життям – допоможе економити та вірно планувати свої дорогоцінні години.

Сьогодні науковці виділяють три основних типи тайм-менеджменту:





індивідуальний, рольовий та соціальний (табл. 1).

*Індивідуальний тип тайм-менеджменту.* Такий тип здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації [11]. Дуже важливо, щоб елементи індивідуального типу тайм-менеджменту були присутні у діяльності кожної людини, адже саме від них залежатиме ефективне планування свого робочого часу та особистого.

**Таблиця 1 - Типи тайм-менеджменту [12]**

Тип ТМ	Індивідуальний	Рольовий	Соціальний
<i>Суб'єкт (хто керує)</i>	Людина	ТМ-консультант	ТМ-консультант
<i>Об'єкт (ким керують)</i>	Людина	Людина (професіонал)	Група (організаційна підструктура)
<i>Ціль (для чого)</i>	Оптимізувати досягнення індивідуальних життєвих цілей особистості	Оптимізувати процес і результат виконання соціально-рольових (професійних) функцій	Оптимізувати процес і результат виконання організаційних функцій, у тому числі взаємовідосини
<i>Предмет (чим керують)</i>	Особисті знання, вміння, здатності	Професійні знання і навички, стратегії поведінки	Норми, правила, стандарти, алгоритми, методи діяльності комунікації
<i>Мотивація (чому, заради чого)</i>	Внутрішня (інтерес, бажання стати кращим)	Внутрішня (бажання підвищити компетентність), зовнішня (труднощі у роботі)	Зовнішня (повільна та неефективна робота, труднощі в управлінні групою людей)

Індивідуальний тип ТМ характеризується тим, що людина виступає в ролі «сам собі тайм-менеджер», а методи управління часом, які він використовує досить індивідуальні – читання книг, навчання на спеціалізованих курсах і тренінгах тощо. По суті, такий індивідуальний ТМ виступає як своєрідне хобі. Наприклад, самостійне вивчення іноземної мови, яке здійснюється за власним розробленим планом з використанням будь-яких прийомів і способів запам'ятовування та відтворення інформації.

*Рольовий тип тайм-менеджменту* є більше спеціалізованим, прив'язаним



до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту [11].

Наприклад, серед менеджерів вищої й середньої ланки є скарги на перевантаженість персоналу рутинною документацією – листами, доповідними записками і т.д. Якщо вирішувати цю проблему в контексті індивідуального ТМ, то доведеться навчити кожного працівника певних елементів чи технік «швидкого читання» документів, що може вимагати декількох тижнів, а то і місяців напружених занять. Якщо ж вирішувати дану проблему в рамках рольового ТМ, то консультанту по ТМ варто вивчити: 1) обсяг і форми подання вхідної інформації; 2) характер завдань, що стоять перед працівником, який отримує інформацію; 3) індивідуальний стереотип дій по обробці вхідної інформації, характерний для даного менеджера, і т. д. Відповідно до такого аналізу ТМ-консультант не завантажує людину додатковою роботою, а, навпаки, намагається розвантажити його, запропонувавши, наприклад, 2-3 конкретні рекомендації щодо зміни характеру подання та обробки управлінської інформації [13].

*Соціальний тайм-менеджмент* вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів тощо. Окрім рішення задачі з організаційного розвитку, в рамках соціального тайм-менеджменту вирішується ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [14].

Соціальний ТМ в порівнянні із іншими типами можна вважати відокремленими, не стільки завдяки своєму особливому об'єкту – групі людей і/або організаційної підструктури (організації в цілому), скільки завдяки специфічним вимогам до роботи ТМ-консультанта. В даному випадку ТМ-консультант виступає в першу чергу як фахівець з організаційного розвитку, який модифікує організаційну структуру або вносить зміни в ключові аспекти діяльності. Прикладом такої діяльності може бути розробка (проектування і впровадження) нових стандартів діяльності підрозділу, які більш чітко



включають в себе фактор часу і системи контролю, де жорстко будуть враховуватися часові параметри тих чи інших трудових операцій. Зрозуміло, що подібні функції вимагають від ТМ-консультанта глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів та ін.

Таким чином, кожен тип тайм-менеджменту досить відрізняється один від одного та потребує використання особливих форм роботи, таких як діагностика, аналіз діяльності, проектування, індивідуальне консультування, індивідуальне або групове навчання та відповідно застосування спеціалізованих методів тайм-менеджменту [12].

Вивчаючи тайм-менеджмент можна набагато краще використовувати свій час. Надзвичайно важливим є усвідомлення того, що тайм-менеджмент є однією із основних інвестицій в житті, оскільки це інвестиції в успішний розвиток майбутніх проектів, у особистісне і духовне зростання, що є запорукою успіху. Основний секрет особистої ефективності полягає в правильному розподілі часу.

## **1.2. Дослідження формування системи тайм-менеджменту у закладах індустрії гостинності**

Сьогодні тайм-менеджмент є важливою складовою щодо ефективного управління підприємствами індустрії гостинності, яка дозволяє досягти оптимальної економічної часової результативності та позитивного соціального тристороннього ефекту: керівництво – персонал – гості.

Запровадження ефективної системи тайм-менеджменту на підприємствах сфери гостинності створює умови для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, максимального задоволення вимог споживачів щодо якісного цілодобового отримання послуг без прив'язки до місцезнаходження (локації), збалансованого сталого розвитку підприємства з координацією дій різних підрозділів на стратегічному, тактичному і операційному рівнях



управління.

Вважаємо, успішне функціонування будь-якого закладу індустрії гостинності неможливе без взаємодії тайм-менеджменту та маркетингу, де останній чітко орієнтований на максимальне задоволення потреб гостей враховуючи стратегічні цілі підприємства. Саме тому пропонуємо виділяти так зване поняття «**маркетингового тайм-менеджменту**», під яким ми розуміємо *процес управління часом на основі основних складових маркетинг-міксу: послуга, ціна, локація, комунікація, персонал.*

Насамперед, пропонуємо виділити набір атрибутів маркетингового тайм-менеджменту, умовно розподіливши його за трьома групами: загальноекономічні, маркетингові та група управління часом (рис. 2).



**Рис. 2 - Атрибути маркетингового тайм-менеджменту** (авторська розробка)

На нашу думку, маркетинговий тайм-менеджмент закладів індустрії гостинності повинен включати такі складові маркетингу:

- 1) *товарну політику* – комплекс різноманітних послуг для задоволення потреб клієнтів в розміщенні, харчуванні, відпочинку, дозвіллі тощо;
- 2) *цінову політику* – комбінацію різних видів цінової поведінки на ринку, визначення цінової стратегії та цінової тактики;
- 3) *збутову політику* – комплекс практичних заходів з формування



оптимальної збутової мережі для ефективного продажу готельно-ресторанного продукту в межах виділених цільових ринків з врахуванням цілей підприємства, вимог і інтересів споживачів, стану ринку, впливу зовнішніх і внутрішніх чинників;

4) *політику просування* – планування та здійснення комплексу заходів, спрямованих на просування послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу на ринок;

5) *маркетинг відносин* – продавці і покупці товару (послуг) – розробка кадрової політики компанії (підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта і цілі фірми), формування потенційних клієнтів.

Маркетинговий тайм-менеджмент є складним процесом, який охоплює всі сфери економіко-господарської діяльності та є ефективним тільки за умови отримання економічного і фінансового результатів. Оскільки наявність прибутковості засвідчує тільки абсолютний ефект без обліку використаних ресурсів, то його необхідно доповнити атрибутом рентабельності, що визначає рівень віддачі витрат та ліквідності, що характеризує здатність швидко отримати кошти без втрати вартості активів.

Саме завдяки вдалому поєднанні складових маркетинг-міксу та тайм-менеджменту підприємство може очікувати на високі показники фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності. Застосування стратегій тайм-менеджменту відповідно до концепції закладу індустрії гостинності матиме успішний результат в процесі розробки послуги та цінової політики, а відповідно позиціонування на ринку готельно-ресторанних послуг.

Ми вважаємо, що організації сфери гостинності повинні зосередитися на ефективному застосуванні маркетингових досліджень, які зекономлять час на процес позиціонування своїх послуг, модифікації чи удосконалення наявних, чи повній зміні на більш інноваційні. Також маркетингові дослідження – це позитивний досвід економії часу гостей, які також цінують свій час, адже завдяки результатам дослідження можна спрогнозувати зміну уподобань бажань гостя.

Подальше наше дослідження ґрунтується на результатах маркетингового



анкетування, результати якого є основою для наступних наукових пошуків удосконалення системи тайм-менеджменту завдяки маркетингу.

*Метою нашого дослідження* є запропонувати ефективну систему тайм-менеджменту для закладів індустрії гостинності.

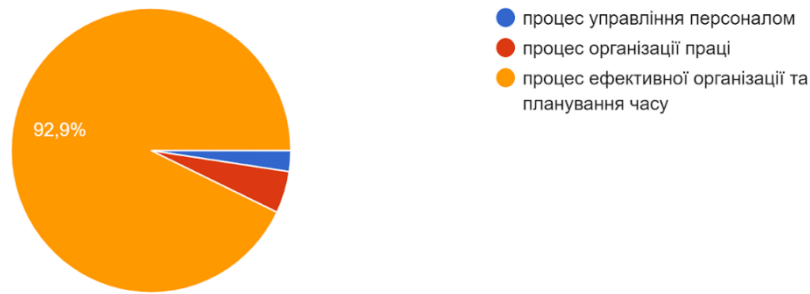
Першим етапом нашого дослідження є опитування респондентів, метою якого є проаналізувати процес формування системи тайм-менеджменту на підприємствах сфери гостинності. Тобто, на початку варто дізнатися чи персонал обізнаний у загальній термінології щодо тайм-менеджменту, чи застосовуються на підприємствах елементи управління часом, чи використовуються інструменти індивідуального тайм-менеджменту.

Нами була сформована анкета у Google формі, яка є зручною та доступною для проведення опитування. Анкета складається з преамбули, у якій чітко вказана мета опитувальника, з бази основних запитань та питань індивідуального характеру. Участь у опитування взяли 44 респонденти – працівники закладів готельно-ресторанного бізнесу міста Львова та Львівської області, серед яких – 70% яких мають досвід роботи у закладі в якому працюють до 3 років та належать до вікової категорії 18-30 років.

*Результати дослідження.* За допомогою вступного запитання анкети ми намагалися в'яснити, чи поняття «тайм-менеджменту» є зрозумілим для наших респондентів. Для більшості опитуваних (77,3%) поняття «тайм-менеджменту» є зрозумілим і це позитивна динаміка, адже без чіткого розуміння категорії важко впроваджувати інструменти тайм-менеджменту в особистому та професійному житті. Але також варто звернути увагу, що 22,7% респондентам елементи управління часом є маловідомі або ж взагалі не відомі.

Відповідно до першого запитання, ми мали на меті в'яснити більш конкретно, як респонденти розуміють поняття «тайм-менеджмент» (рис.3).

Варто звернути увагу, що 92,9% опитуваних вірно розуміють процес тайм-менеджменту, що створює позитивні передумови для формування ефективної системи тайм-менеджменту, як на підприємстві так і в особистому житті.



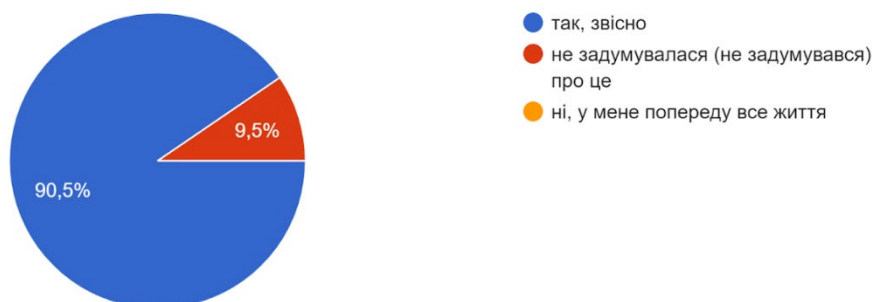
**Рис. 3 - Тайм-менеджмент – це**

Одним з методів вдосконалення управління на підприємствах індустрії гостинності є організація робочого часу, аналіз витрат робочого часу керівника підприємства та керівників функціональних підрозділів.

Наше дослідження показує, що більшість респондентів (65,1%) підтверджують застосування на підприємстві методів ефективної організації робочого часу, але 34,9% все ж вказують на те, що персоналу не відомі про такі методи.

Все більше сучасних роботодавців звертаються до корпоративного стандарту організації часу працівників – сукупності принципів і правил, що регламентують питання особистого та командного тайм-менеджменту працівників, а також питання взаємодії особистих систем самоменеджменту працівників із системою регулярного менеджменту організації [15].

Дуже важливо аби кожен член команди на підприємстві розумів ступінь важливості організації свого робочого та особистого часу адже йде мова про економію та ефективне використання часу і відповідно успішне, вчасне виконання пріоритетних завдань. 90,5 % респондентів розуміють ступінь важливості правильної організації свого робочого та особистого часу (рис.4).



**Рис. 4 - Чи розумієте Ви ступінь важливості правильної організації Вами свого робочого та особистого часу?**



Всі ми неодноразово чули, а то і говорили, фразу: «Я нічого не встигаю!». Корінь всіх проблем ховається у невмінні правильно організувати час. Заважають у даному процесі так звані «хронофаги» або «пожирачі часу», які є основними перешкодами на шляху ефективного використання свого часу.

Пожирачі часу – це всі матеріальні та нематеріальні речі, які відривають вас від головної роботи. Їх дуже легко відрізнити від потрібних справ – пожирачі часу не приносять ніякої користі та відпочинку.

Метою дослідження нашого наступного запитання було проаналізувати свій щоденний графік, які речі з'їдають наш час, і скільки часу ми відводимо для пріоритетних завдань, одним із важливих яких є навчання, підвищення кваліфікації. Адже чим більше часу для реалізації наміченого у нас є, тим більше цілей можна досягти за день. На запитання «Оцініть, будь ласка, у часовому вимірі, витрачання Вами часу на певні види діяльності протягом дня» респонденти чітко визначили, які ж пожирачі часу присутні у їх повсякденному житті (рис.5-7).

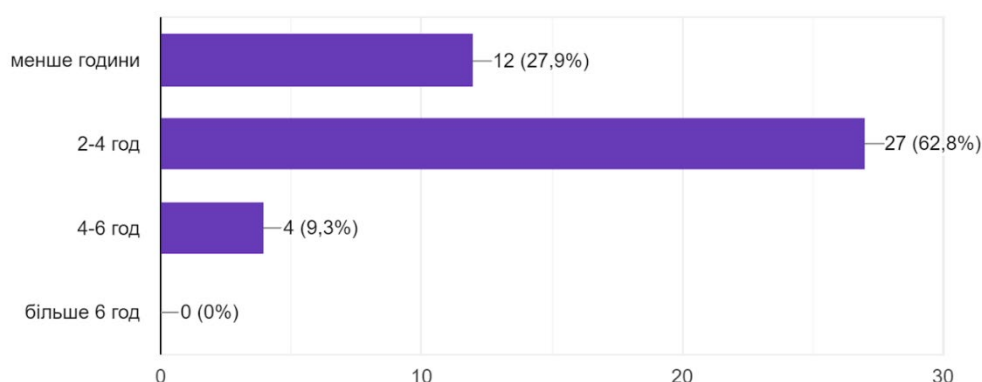


Рис. 5. Соціальні мережі

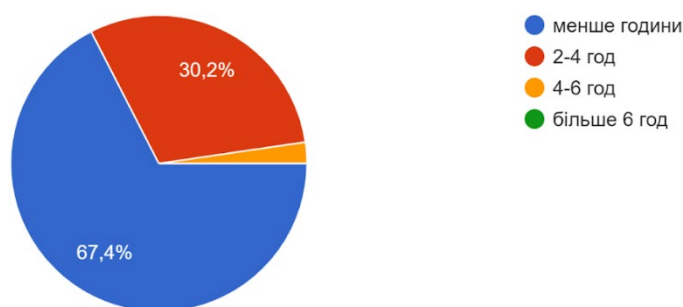
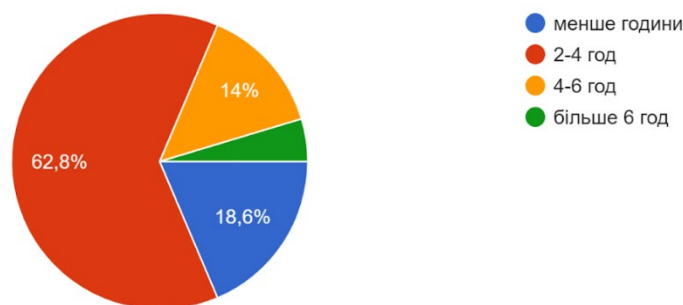


Рис. 6 - Телефонні розмови





**Рис.7 - Навчання, підвищення кваліфікації**

Основним пожирачем часу, відповідно до дослідження, виявилися соціальні мережі, які у більшості респондентів (62,8%) займають на день від 2 до 4 годин часу, а в 9,3 % респондентів – від 4 до 6 годин.

Будь-яка книга або стаття з тайм-менеджменту називає соціальні мережі головним пожирачем часу. Їх головна небезпека – відсутність контролю. Здається, що ми відволіклися всього на пару хвилин, але на ділі спілкування і перегляд фотографій і відео забирають значно більше.

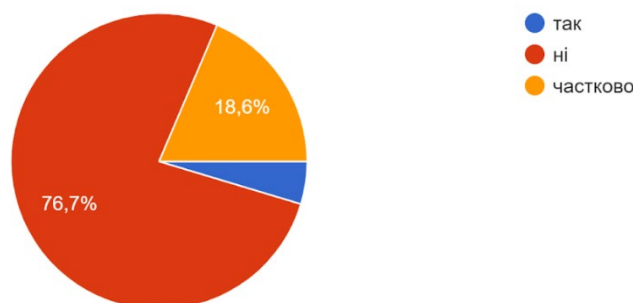
У більшості випадків соцмережі – це втрата часу, щоб поставити соцмережі на лічильник і вивільнити тимчасові резерви, тому варто виділяти для відпочинку суворі проміжки дня. Вимкнути повідомлення, щоб не відволікатися від справ, і дотримуватися графіка. Так підвищується концентрація на поточних завданнях, і не потрібно щоразу налаштовуватися на роботу заново.

Також варто зазначити, що витрачання часу на транспорт є також не мало важливим аспектом неефективного витрачання нами часу протягом дня. Хоча транспорт – це такий хронофаг, який частково від нас може і не залежати. Респонденти зазначили, що більшість із них витрачають на день від 1 години до двох. В даному випадку ми можемо частково позбутися даного пожирача часу у нашому житті, а саме завдяки оптимізації маршрутів. Оптимізація маршрутів – важливе завдання, адже ми не можемо управляти світлофорами і щоденними пробками. Економити час на поїздках по максимуму. Краще приїхати на роботу раніше зі спокійним настроєм і запасом бадьорості, ніж весь ранок буде приходити неефективно після стомлюючої дороги. Парадоксально, але іноді, вибираючи шлях довший, можна швидше добратися до пункту призначення.



Але не можна не відзначити той факт, що навчання та підвищення кваліфікації мають місце у щоденному графік серед більшості наших респондентів. Завдання нашого навчання – сьогодні є надважливим чинником, який повинен бути серед пріоритетів у повсякденному житті, адже, коли ми навчаємося, підвищуємо свій кваліфікаційний, професійний рівень тощо – ми самовдосконалюємося, йдемо «в ногу з часом», не губимося серед новітніх технологій навчання, намагаємося бути обізнаними у всіх можливих дотичних до нашої діяльності завдань.

На нашу думку, у кожному підприємстві повинна бути продумана чітка індивідуальна система тайм-менеджменту, яка повинна враховувати усі можливі застосування інструментів тайм-менеджменту та покарання за недотримання таких правил. Саме для дослідження цих питань респондентам були сформульовані запитання щодо індивідуальної системи тайм-менеджменту та покарань. Як свідчать результати опитування, думки опитуваних розподілилися практично на рівні частини.



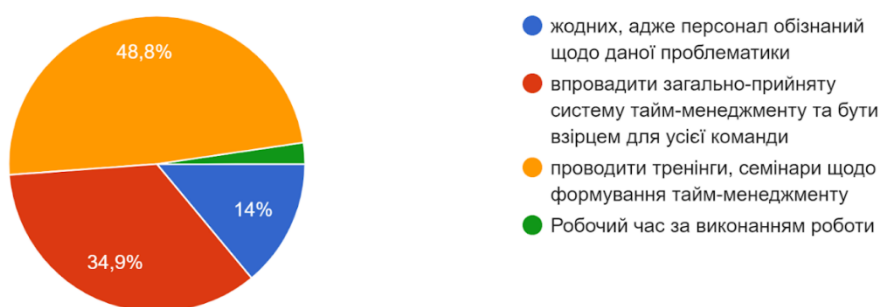
**Рис. 8 - Чи застосовують у Вашому закладі методи покарання за недотримання правил тайм-менеджменту?**

Жодних методів покарань не застосовують у 76,7% респондентів (рис. 8). Ми вважаємо, що це негативне явище у діяльності підприємств, особливо індустрії гостинності. Адже йде мова про обслуговування гостей закладів, надання якісних, вчасних послуг приготування та подачі страв, забезпечення комфорту, сприятливої атмосфери та надання емоції гостям. Якщо не дотримуватися правильного планування та організації робочого часу, то можна і не задовольнити потреби та бажання своїх гостей. Саме тому, на нашу думку, у



колективі повинні бути чітко сформовані правила щодо планування, організації свого робочого часу та можливі покарання, у разі порушення даних правил. Відомо, що будь який процес управління підприємством не можливий без контролю та відповідальності за недотримання чи не виконання основних обов'язків.

Відомо, що освічений персонал – це озброєний персонал. Саме тому, на нашу думку, персонал підприємств індустрії гостинності повинен бути освіченим щодо інструментів застосування тайм-менеджменту. Як показують результати опитування, 48,8% респондентів вважають, що найкращим методом покращення рівня освіченості персоналу щодо формування ефективної системи тайм-менеджменту є можливість проведення різноманітних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, які були б націлені на обізнаність персоналу щодо формування ефективної системи тайм-менеджменту (рис. 9).



**Рис. 9 - Які міри повинне вжити керівництво Вашого закладу аби покращити рівень освіченості свого персоналу щодо формування ефективної системи тайм-менеджменту?**

Гарний щоденний розклад – це план успішного життя. Якщо ми знаємо, що й коли виконуватимемо, з'являється усвідомлення мети, змісту роботи. Це допомагає сконцентруватися на ній. Психологи радять планувати свій робочий день зранку, коли йде висока концентрація енергії, а увечері – підбивати підсумки виконання усіх запланованих завдань протягом дня, зробити роботу над помилками.

Результати нашого дослідження вказують на те, 72,1% - планують свій робочий день увечері напередодні, 16,3% - зранку поточного робочого дня, 9,3% - взагалі не планують, а інші – планують на тиждень та корегують свій графік



завдань по мірі надходження інших завдань (рис.10).



**Рис.10 - Я планую свій робочий день**

Звісно варто відзначити і такий момент, що планування свого робочого дня залежить і від біоритму життя людини. Саме тому, варто індивідуально кожному вирішувати коли саме варто планувати свій робочий день.

Таким чином, тісне функціонування тайм-менеджменту і маркетингу, на нашу думку, призведе до так званого синергетичного ефекту, результатом якого буде чітка пріорітезація стратегічних цілей закладу та максимізація їх досягнення. Також така синергія допоможе мінімізувати стрес серед персоналу на основі чітко встановлених дедлайнів, зменшення відволікань, та відповідно подолання прокрастинації на підприємстві.

### **1.3. Сучасні рекомендації щодо формування системи тайм-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності в період воєнного стану в Україні**

Сучасні реалії, а саме – військова агресія росії проти України, спричиняють не прості засади функціонування закладів індустрії гостинності. Якщо під час світової пандемії частково можна було спрогнозувати та скоректувати основи діяльності ресторану, готелю, то війна змінює усі правила. Невідомість, неможливість стратегічно спрогнозувати основи ведення бізнесу, запровадити певні інноваційні рішення щодо роботи персоналу – стають справжнім викликом для власників, менеджерів, адміністраторів підприємств гостинності.

Але для того аби країна могла функціонувати в умовах війни, кожен



повинен вести свою «війну» на своєму полі битви. Так українські ресторатори, підприємці сфери гостинності вміло та хоробро намагаються відновити сферу гостинності.

Час – завжди був і буде безцінним ресурсом, який не можливо повернути, відновити чи позичити. Саме тому, особливо в сьогоднішніх умовах, кожен менеджер ресторану чи готелю повинен ретельно переглянути концепцію індивідуальної системи тайм-менеджменту, а якщо такої немає, то створити.

На основі проведених досліджень, які продемонстровані у розділі 2, ми пропонуємо запроваджувати у кожному закладі індустрії гостинності *Індивідуальну систему тайм-менеджменту*, (ІСТМ) яка повинна бути побудована на певних інструментах.

Насамперед, варто розуміти, що ефективна система тайм-менеджменту повинна бути побудованою власником, менеджером чи адміністратором закладу. Дані обов'язки визначаються у посадовій інструкції працівника. Ми вважаємо, що авторами ІСТМ повинні бути менеджер та адміністратор закладу. Саме тому, навиками вмілого тайм-менеджменту повинні володіти автори системи. Вдале управління часом допоможе зі сторони менеджерів, адміністраторів – допоможе досягти правильного балансу між персоналом і роботою, щоб усе можна було виконувати швидше та ефективніше. І коли буде виконано більше роботи, гості теж будуть щасливішими.

Ми пропонуємо виконувати чіткі правила тайм-менеджменту для основних розробників Концепції тайм-менеджменту (рис. 11):

1. *Чітке спілкування з командою.* В опитуванні HubSpot 50% респондентів сказали, що передача інформації та даних менеджерами позитивно вплинула на їх продуктивність і мотивацію [16].

Чітке спілкування є одним із найкращих способів забезпечити ефективнішу роботу ресторану, готелю. Коли завдання повідомлені чітко, менше місця для непорозумінь та робота виконується швидше. Менеджер закладу повинен чітко доносити до своєї команди важливі справи, особливо від зміни до зміни. Відстеження запитів, повідомлень і документів у цифровому вигляді може



допомогти оптимізувати спілкування, що зменшить недовдоволеність і дасть більше часу на виконання обов'язків.



**Рис. 11 - Правила тайм-менеджменту для менеджерів закладів індустрії гостинності (авторська розробка)**

2. *Пріоритетність цілей.* На жаль, багато часу під час звичайного робочого дня, часто витрачається на завдання, які не допомагають досягти цілей.

Варто навчитися виділяти час на інвентаризацію цілей, щоб визначити пріоритети для роботи, яка є найважливішою для ресторану, готелю, що, зрештою, допоможе заощадити час у довгостроковій перспективі, завдяки чому день буде безперервним, не відволікаючись на більш тривіальні завдання.

Пріоритетність і відокремлення завдань, які вимагають гості, від завдань, які вимагає персонал, безпосередньо впливає на оцінку задоволеності гостей і навіть на майбутні бронювання, відвідування закладу, тому варто подбати про це якомога швидше. Також варто переглянути список запланованих завдань і



взятися за несподівані, коли вони з'являться. Можна використовувати цифрові інструменти, які допоможуть чітко виконувати пріоритетні завдання.

3. *Вміле делегування.* Делегування справ значно економить час. Щоб забезпечити ефективність виконання справ, насамперед, варто визначити, які завдання можна передати іншим.

Стандартизація обов'язків і ролей у кожному підрозділі є першим кроком до делегування справ. Коли кожен знає свої ролі та обов'язки, стає менше місця для дублювання зусиль і більше місця, щоб зосередитися на виконанні роботи. Варто постійно працювати з командою аби перевірити на що вона здатна.

У менеджера може виникнути бажання постійно перевіряти кожен підрозділ. Замість цього варто передати завдання, наприклад, запити гостей або забезпечення готовності гостей у вестибюлі – менеджеру реєстрації чи іншим керівникам підрозділів, які будуть чітко повідомляти про очікування. Також менеджер може опублікувати свої очікування в доступному місці, за допомогою програмного забезпечення або навіть на плакаті в кімнаті для відпочинку.

4. *Мінімізація мікроменеджменту.* Мікроменеджмент (контроль кожного кроку працівника), у найкращому вигляді, може серйозно знизити продуктивність. Згідно із дослідженнями компанії «NPR»: «відсутність самостійності на роботі підвищує гормони стресу та може мати інші негативні наслідки для здоров'я, потенційно навіть прискорюючи смертність» [17].

Менеджеру часто буває важко відпустити контроль над певними проектами чи завданнями. Однак дослідження показують, що мікроменеджмент може бути одним із найбільших щоденних витрат часу. Автор Бріджет Гіацинт ділиться на LinkedIn своїми дослідженнями, що це може бути джерелом високої плинності кадрів, низького морального духу та зниження довіри серед працівників. Таким чином, мінімізація мікроменеджменту не тільки зекономить час дня, але й підвищить довіру та моральний дух, що створює сприятливу атмосферу у колективі.

Реальним методом мінімізації мікроменеджменту є встановлення чітких стандартів бренду для готелю, ресторану. Стандарти бренду гарантують, що



керівники кожного відділу будуть знати, що потрібно зробити, щоб зменшити недовомовленості та підвищити ефективність роботи.

Комп'ютерні програми можуть допомогти упорядкувати та передати очікування, щоб не довелося постійно контролювати кожен крок співробітників. Наприклад, такий додаток як Quore допоможе відстежувати результати команди, надсилаючи їх за допомогою ескалації push-повідомлень. Тож замість того, щоб постійно перевіряти свою команду, можна зосередитися на більш важливих справах.

*5. Навчання та технології для персоналу.* Сучасні технології можуть оптимізувати кожну зону готелю, ресторану та покращити все, починаючи від задоволеності гостей і закінчуючи спілкуванням команди, якщо ніхто не знає, як ними користуватися. Вся команда повинна навчитися правильно використовувати нові інструменти. Важливо навчити людей використовувати інструменти для виконання своєї роботи.

Виділивши трохи часу на навчання на початку, можна заощадити години розчарування та час, намагаючись навчитися на роботі. Розробники додатку Quore заохочують називати когось «чемпіоном Quore» в готелі, ресторані, які допомагають навчити персонал адаптувати інструмент, і це має велике значення для впровадження.

Таким чином, на основі запропонованих правил тайм-менеджменту для авторів Індивідуальної системи тайм-менеджменту закладу індустрії гостинності пропонуємо схему розробки та впровадження такої системи у реальних умовах функціонування (рис. 12).

Індивідуальна система тайм-менеджменту повинна містити мету, цілі та чіткі завдання щодо планування, організації та контролю робочого часу кожного працівника. Загальна мета системи повинна бути зорієнтована на успішний результат роботи колективу при умові дотримання усіх засад індивідуальної системи тайм-менеджменту.

Відповідно цілі повинні трансформуватися від мети та повинні містити більш стратегічні напрямки. Наприклад, навчання, мотивація персоналу, покарання,





організація відпочинку тощо.



**Рис. 12. Схема формування Індивідуальної системи тайм-менеджменту у закладах індустрії гостинності (авторська розробка)**

Завдання варто формулювати більш конкретно із зазначенням дати та відповідального виконавця. Наприклад, провести навчання персоналу щодо впровадження мобільного додатку для організації часу працівників (Дедлайн –



до 20.12.2024. Відповідальний виконавець: Смаль Ірина (адміністратор ресторану).

Стандартизація обов'язків і ролей кожного працівника є важливим кроком у напрямку економії часу на виконання своїх обов'язків. Коли кожен знає свої ролі та обов'язки, стає менше місця для дублювання зусиль і більше місця, щоб зосередитися на виконанні роботи.

Використання сучасного програмного забезпечення для планування, організації та контролю часу працівників сьогодні є інтуїтивно зрозумілим і простим у використанні, незалежно від технологічних навичок персоналу, і надзвичайно зручним для менеджерів, що економить час і підвищує продуктивність.

Вся команда повинна навчитися правильно використовувати нові інструменти. Саме тому, важливо навчити людей використовувати інструменти для виконання своєї роботи, проводити різноманітні тренінги, курси з підвищення кваліфікації щодо ефективного використання свого робочого та індивідуального часу, боротьби з «пожирачами часу» тощо.

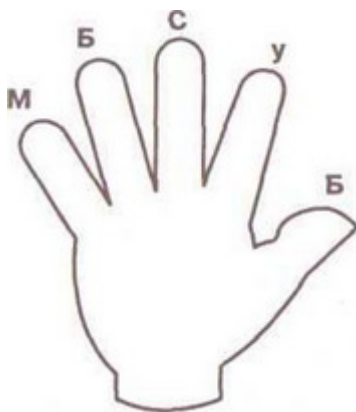
Надзвичайно важливо аби у закладі була встановлена система покарань та мотивації щодо дотримання засад Індивідуальної системи тайм-менеджменту. На нашу думку, якщо не дотримуватися правильного планування та організації робочого часу, то можна і не задовольнити потреби та бажання своїх гостей. Саме тому у колективі повинні бути чітко сформовані правила щодо планування, організації свого робочого часу та можливі покарання, у разі порушення даних правил. Відомо, що будь який процес управління підприємством не можливий без контролю та відповідальності за недотримання чи не виконання основних обов'язків.

Для управління часом контроль є дуже важливим. Нашим зусиллям, які спрямовані на досягнення цілі у визначений термін (тобто відповідно до плану), протистоїть безліч внутрішніх і зовнішніх перешкод. Варто опустити певну дрібницю і відставання від плану – гарантовано. Можна говорити про різні види контролю, але в тайм-менеджменту найбільш вагомими є два види контролю:



процесуальний та підсумковий.

*Процесуальний контроль* характеризується безперервним наглядом за процесом діяльності. На практиці процесуальний контроль здійснюється в певні моменти часу (контрольні точки), через відносно короткі проміжки. *Підсумковий контроль* проводиться в кінці діяльності (або після досягнення окремих самостійних завдань в структурі діяльності). При підсумковому контролі перевіряється відповідність отриманого результату раніше запланованого.



Лотар Зайверт пропонує дуже простий і зручний метод щоденного підсумкового ТМ-контролю (метод також можна використовувати і для проміжного контролю над виконанням окремих задач протягом дня) - так званий *метод «п'яти пальців»*. Метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплені один з контрольованих параметрів якості досягнення мети [18]. Достатньо лише подивитися на долоню правої руки і за першими буквами назв пальців згадати параметри, на підставі яких здійснюється контроль.

*М (мізинець)* – думки, знання, інформація. Що нове сьогодні я дізнався? Які важливі знання придбав? В якому напрямку покращилася моя компетентність, посилювався професіоналізм? Які нові і важливі ідеї сьогодні у мене виникли? Чи дізнався я щось нове про свій час? Придумав нові методи, щоб краще керувати ним?

*Б (безіменний)* – близькість до мети. Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив? І навпаки, досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?

*С (середній)* - Стан. Які справи були особливо цікавими? Що було пов'язано з позитивними емоціями і високою мотивацією? Навпаки, які справи були не цікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?



*У (вказівний) – Послуга, допомога, співпраця.* Які досягнення в сфері спілкування та людських відносин були сьогодні? Кому я допоміг, кому надав ланцюгову послугу, з ким знайшов спільну мову, разом добре працював? Чи познайомився з новими людьми? Або навпаки, з ким виник конфлікт? З ким досвід співпраці був невдалим і в силу яких причин?

*Б (великий) – Бадьорість.* На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил? Що дозволило відпочити, відновити сили? Оптимально чи я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня? Що я сьогодні зробив для підтримки здоров'я і фізичної форми?

Метод «п'яти пальців» підсумкового контролю зручний, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко і якісно проконтролювати найбільш важливі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критеріїв питання можуть бути як короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій простоті, метод «п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю [19].

Управління часом, як і багато інших речей, може бути набагато легшим за допомогою корисних інструментів, таких як, додатки для відстеження робочого часу працівників, які забезпечують простий і зрозумілий спосіб керувати розкладом персоналу прямо зі смартфона чи комп'ютера.

Відстеження часу в спільному інтерфейсі також дозволяє власникам бізнесу продемонструвати прозорість і командну роботу. Завдяки можливості швидко керувати розкладами та призначати завдання можна бути впевненим, що співробітники знають, чого від них очікують та який вклад в успіх компанії робить кожен із них.

Сьогодні, коли Україна перебуває у стані війни, надзвичайно складно спрогнозувати наслідки впровадження Індивідуальної системи тайм-менеджменту. Але чітко потрібно розуміти, що без аналізу факторів зовнішнього середовища, а саме політичних, економічних, соціальних, демографічних – діяти система не буде. Автори системи повинні постійно моніторити зовнішній ринок,



вносити корективи, спостерігати за реакцією свого колективу, враховувати психологічний стан кожного.

Варто завжди пам'ятати – вмотивований персонал – задовлений гість – успіх закладу.

## **Висновки**

Сьогодні, в особливо складний період функціонування української держави, важливість тайм-менеджменту у закладах індустрії гостинності відіграє вагомую роль у професійному успіху. З численними завданнями, термінами виконання та обов'язками персонал повинен ефективно керувати своїм часом, щоб підвищити продуктивність, досягти цілей підприємства та підвищити репутацію надійності та ефективності.

Автор пропонує врахувати менеджменту закладів індустрії гостинності тісне функціонування тайм-менеджменту і маркетингу, яке, при ефективному застосуванні, призведе до так званого синергетичного ефекту, результатом якого буде чітка пріорітезація стратегічних цілей закладу та максимізація їх досягнення. Також така синергія допоможе мінімізувати стрес серед персоналу на основі чітко встановлених дедлайнів, зменшення відволікань, та відповідно подолання прокрастинації на підприємстві.

На основі проведених маркетингових досліджень, аналізу наукових джерел, автор пропонує запроваджувати у закладах готельно-ресторанного бізнесу індивідуальну систему тайм-менеджменту, яка повинна містити мету, цілі та чіткі завдання щодо планування, організації та контролю робочого часу кожного працівника. Загальна мета системи повинна бути зорієнтована на успішний результат роботи колективу при умові дотримання усіх засад індивідуальної системи тайм-менеджменту.