

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Ефективне застосування тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджера»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХз- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



_____ Яна ЯНБЕКОВА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



_____ Ольга КРИКУН

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХП»

_____ Світлана СТЕПУРИНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Янбекової Яни Ренатівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Ефективне застосування тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджера»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)


затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.04.2025 року
№ 2101-5/952

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити значення й роль тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджера; проаналізувати сучасні підходи, теорії та поняття тайм-менеджменту; дослідити ключові методи, інструменти та принципи організації часу; оцінити навички управління робочим часом серед працівників; проаналізувати існуючі системи тайм-менеджменту в організації та виявити їхні недоліки; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління часом керівників різних рівнів управління.


4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Підготовка та погодження структури кваліфікаційної роботи бакалавра, а також вивчення літературних джерел з обраної теми.
2	Робота над теоретичним розділом: Аналіз концепцій управління часом у роботі менеджера.
3	Доопрацювання першого розділу з урахуванням зауважень наукового керівника. Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи. Опрацювання аналітичних даних про діяльність компанії.
4	Внесення правок до другого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника. Аргументація сформульованих висновків.
5	Підготовка вступу та висновків кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника та її передача на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти  Яна ЯНБЕКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми  Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СПОСОБІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття тайм-менеджменту та його значення в управлінні.....	6
1.2. Сучасні підходи, теорії та методи тайм-менеджменту.....	12
1.3. Роль менеджера в організації та вплив навичок тайм-менеджменту на ефективність управлінської діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НЕДОЛІКІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ І РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ У «UNITARY FOUNDATION».....	26
2.1. Характеристика функціонування системи тайм-менеджменту у компанії «Unitary Foundation».....	26
2.2. Проблематика організації робочого часу та практичні рішення в умовах функціонування «Unitary Foundation».....	34
2.3. Шляхи вирішення та впровадження ефективних методів тайм-менеджменту в управлінні компанією.....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

В умовах стрімко зростаючого бізнес-середовища тайм-менеджмент стає ключовим фактором успішної управлінської діяльності менеджера. Організації в усіх секторах економіки стикаються з потребою швидкого досягнення результатів, що робить час одним із найцінніших ресурсів. Однак, незважаючи на його значимість, у дослідженнях тайм-менеджменту серед керівників ще залишаються прогалини. Аналіз вказує на ряд невирішених проблем: сучасний парадокс ототожнення зайнятості з продуктивністю, а також недостатня кількість уваги до управління часом в умовах швидкого розвитку організацій та постійних змін [16].

Більшість наукової літератури зосереджена на індивідуальних техніках, але значно менше досліджень присвячено використанню часу в динамічних управлінських середовищах. Цей пробіл потребує проведення аналізу, який поєднує принципи тайм-менеджменту з реальними управлінськими викликами.

На практиці, ефективне управління часом знижує рівень стресу, допомагає уникати упущених можливостей і сприяє виконанню більш стратегічних завдань. Розглядаючи ці аспекти, були запропоновані практичні рекомендації, які допомагають менеджерам правильно розставляти пріоритети, управляти своїми обов'язками та підвищувати як ефективність, так і благополуччя у робочому середовищі [18].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних підходів щодо підвищення ефективності управлінської діяльності менеджера через впровадження інструментів тайм-менеджменту, а також сформулювати практичні рекомендації щодо їх раціонального використання в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні задачі дослідження:

- обґрунтувати теоретичні основи поняття тайм-менеджменту та його значення в управлінні;

- визначити ключові проблеми тайм-менеджменту в сучасній управлінській практиці;
- дослідити особливості впровадження та функціонування системи тайм-менеджменту в діяльності компанії «Unitary Foundation»;
- надати конструктивні поради щодо впровадження ефективних методів тайм-менеджменту в управлінні компанією.

Об'єктом дослідження є процес організації управлінської діяльності менеджера в контексті організації робочого часу.

Предмет дослідження – методи, інструменти та технології тайм-менеджменту, які впливають на результативність і продуктивність управлінської праці.

У дослідженні застосовано теоретичний, системний та статистичний методи: здійснено всебічний огляд фахової літератури для формулювання теоретичних засад, проведено спостереження та практичну експертизу діяльності реального підприємства, а також реалізовано опитування з подальшим порівняльним аналізом зібраних даних. Комбінація зазначених підходів забезпечує інтеграцію теоретичних висновків із практичними рекомендаціями.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на VI Міжнародній науковій конференції «Інновації та науковий потенціал світу», м. Рівне 18 квітня 2025 р., має сертифікат.

Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки і пропозиції та список використаних джерел, що налічує 41 позиції. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок, включаючи 7 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СПОСОБІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття тайм-менеджменту та його значення в управлінні.

Тайм-менеджмент найчастіше визначається як дія або процес свідомого контролю на тим, скільки часу витрачається на конкретні види діяльності, особливо для підвищення ефективності, результативності або продуктивності. На практиці це означає регулювання та планування використання наявного часу.

Поняття «тайм-менеджмент» вперше виникло завдяки датчанину Клаусу Меллеру, засновнику компанії Time Management International. У 1970-х роках він розробив пристрій під назвою Time Manager – складний блокнот-щоденник, що став попередником сучасних органайзерів і систем планування часу [14].

Сама ідея упорядкування витрат часу була притаманна ще видатним мислителям минулого. Архімед і Арістотель шукали способи розподілу робочого та мислевого часу, Роджер Бекон та Ісаак Ньютон експериментували з науковими підходами до організації праці, а письменник Олександр Дюма-старший упроваджував власні методи дисципліни в творчому процесі [6].

Водночас автори виділяють різноманітні аспекти цієї концепції. Згідно з визначенням Патріка Форсайта, тайм-менеджмент – це «активна робота, спрямована на створення ефективності та результативності задля підвищення ймовірності досягнення запланованих результатів». Він підкреслює, що це не просто пасивний розподіл годин, а свідомий процес, який поєднує планування, формування продуктивних звичок та регулярний аналіз [20].

Фібі Гевін визначає тайм-менеджмент як науково обґрунтований набір методів поведінки: замість простого складання розкладу вона пропонує спочатку виявити корінні причини збоїв – технологічні відволікання, перерви в оточенні чи шкідливі звички – а потім застосувати цілеспрямовані стратегії (формування звичок, робочі спринти, планування на випадок форс-мажорів) [21].

У таблиці 1.1 подано описи поняття тайм-менеджмент, які запропоновані закордонними та вітчизняними авторами.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика трактувань тайм-менеджменту різними науковцями

Автор	Визначення тайм-менеджменту	Основний акцент / особливість підходу
Еріх К. Дірдорф (США) – професор менеджменту	«Тайм-менеджмент визначають як процес ухвалення рішень, що структурує, захищає та пристосовує час людини до змінних умов довкілля».	Наголошує на системному самоменеджменті: потрібні усвідомленість, планування, гнучкість та адаптація, а не лише швидкі лайфхаки.
Бред Еон – науковець та автор мета-аналізу (Канада)	«Тайм-менеджмент – це форма ухвалення рішень, за допомогою якої люди структурують, захищають і адаптують свій час до змінних обставин».	Розглядають тайм-менеджмент як навичку саморегуляції, що включає структуроване планування часу, захист від перешкод і гнучке коригування розкладу; підкреслюють доведений позитивний вплив ефективного тайм-менеджменту на продуктивність і життєве благополуччя.
Бен Луткевич та Айві Вігмор – оглядачі TechTarget (США)	«Тайм-менеджмент – це координація завдань і діяльностей з метою максимізувати результативність зусиль людини. По суті, його мета – дати змогу виконати більше якісної роботи за менший час».	Акцентує особисту продуктивність: ефективно планування, організація і пріоритизація завдань для досягнення максимальної ефективності роботи в обмежений час.
Медха Матхур та інші соавтори–дослідники медичної освіти (Індія)	«Тайм-менеджмент визначається як планування і контроль часу задля підвищення ефективності та результативності». Автори додають, що це не просто управління часом, а вміння ставити пріоритети та планувати виконання завдань у відведений час.	Орієнтований на ефективність досягнення цілей: наголошує на реалістичному плануванні, розстановці пріоритетів і самодисципліні для покращення успішності; підхід передбачає навчання методам планування і уникнення прокрастинації через пріоритизацію завдань.
Надія Любченко – науковиця, експерт з освіти (Україна)	«На думку дослідниці, процес тайм-менеджменту – це дія або вправа з контролю за використанням часу, який людина свідомо витрачає на всі види діяльності, одночасно підвищуючи ефективність і продуктивність використання цього часу».	Розглядає тайм-менеджмент як важливу soft skill самокерування. Акцент робиться на свідомому контролі власного часу та підвищенні особистої ефективності у професійній діяльності; тайм-менеджмент виступає інструментом саморозвитку і балансу роботи та життя через підвищення продуктивності та зниження стресу.

Складено автором за джерелами [11, 27, 35, 36, 37]

Таблиця 1.1 демонструє, що, незважаючи на варіативність термінології, всі розглянуті концепції узгоджуються в тому, що управління часом передбачає свідому координацію та дисциплінований контроль над часовими ресурсами з метою не розширення обсягу роботи, а підвищення її ефективності.

Поняття управління часом розвивалося разом зі змінами у праці та суспільстві. Історично в до індустріальних аграрних товариствах робота була прив'язана до природних ритмів (зміни сезонів). Проте з індустріалізацією праця почала регулюватися за часом – символом цього стали заводські свистки та секундоміри - показники раннього наукового менеджменту. Промислова революція запровадила суворі графіки та «працю за годинником», оскільки фабрики вимагали синхронізації робочого часу. Це дало початок формальним методам управління часом, спрямованим на максимізацію продуктивності у встановлений годинник (науковий менеджмент Фредерік Вінслоу Тейлора, що зосередився на ефективності та мінімізації простоїв). Сьогодні фокус змістився: натомість «конвеєрної» організації праці менеджери координують складні проекти, інформаційні потоки та численні колаборації. Ефективне управління часом тепер поєднує чітке планування з гнучкістю, увагою до балансу «робота–життя» та практиками самоусвідомленості. Визнано, що збільшення робочого часу без перерв часто призводить до вигорання, тоді як свідомі паузи й методи, як-от тайм-блокінг чи вибір топ-3 завдань, стимулюють креативність та продуктивність [2].

Тайм-менеджмент займає центральне місце серед функцій управління, оскільки забезпечує досягнення організаційних цілей через оптимізацію часових ресурсів, які визнаються найкритичнішими серед усіх ресурсів підприємства. Ефективне управління часом виступає мультиплікатором інших управлінських компетенцій, підвищуючи якість планування, координації ресурсів та контролю за реалізацією проектів і дотриманням графіків. За визначенням П. Форсайта, управління часом нерозривно пов'язане із самоврядуванням – дисципліною регулювання власних дій і пріоритетів. Тайм-менеджмент не є факультативним інструментом, а становить обов'язкову складову ефективної управлінської практики, що застосовується як формально, так і неформально [20].

Тому можемо зазначити, ефективний тайм-менеджмент лежить в основі спроможності менеджера виконувати свою роль: він дає можливість зосередитися на стратегічних пріоритетах замість базового реагування на термінові задачі.

В літературі по менеджменту існує консенсус, що розвинені навички управління часом власні успішним керівникам. Дослідження та думки експертів виділяють кілька конкретних переваг, які зафіксовано в табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Переваги використання тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівників

П№	Переваги	Практичне значення
1	Підвищення продуктивності та ефективності	За рахунок розставлення пріоритетів на найбільш важливі завдання і мінімізації втрати часу, менеджери виконують більше роботи в однаковий проміжок часу.
2	Краще прийняття рішень та стратегічна зосередженість	Менеджери, які грамотно розпоряджаються часом, виділяють достатньо ресурсів на прогнозування та аналіз, а не тільки на повсякденні операції, адже, якщо управлінець постійно поспішає і «тушить пожежі», він схильний приділяти менше уваги критичному мисленню, в той час як дисциплінований графік визволяє блоки часу для стратегічних задач та рефлексії.
3	Зниження стресу та режиму екстреного реагування	Правильне управління часом допомагає уникнути метушні та хаосу, що викликають стрес. Призначення реалістичних термінів виконання завдань та проактивна праця дозволяють запобігти кризам. Плануючи заздалегідь і не відкладаючи справи, менеджери зводять до мінімуму нездоровий рівень тиску та створюють більш спокійну та контрольовану робочу атмосферу для команди.
4	Укріплення професійної репутації	Менеджери, які стабільно дотримуються призначених дедлайнів та демонструють організованість, заслуговують на довіру та авторитет. І навпаки, звична проява неорганізованості може підірвати репутацію керівника, вплинувши на сприйняття його співробітниками та ставши вирішуючим фактором в кар'єрному розвитку серед рівних йому спеціалістів.
5	Стійка основа для лідерства та управління командою	Менеджер, який ефективно розпоряджається власним часом, краще підготовлений до управління іншими: він слугує прикладом організованості, надійності та правильних робочих звичок. Якщо ж менеджер постійно запізнюється або перевантажений, це зароджується безладдя та неефективність в роботі команди.

Складено автором за джерелами [1, 6, 7, 9, 10]

Подана в табл. 1.2. характеристика узагальнює ключові переваги тайм-менеджменту в управлінській діяльності та демонструє, що пріоритизація й мінімізація часових витрат підвищують продуктивність, забезпечують стратегічне планування, знижують рівень стресу та укріплюють управлінську репутацію й лідерство.

У наукових працях О. О. Крикун акцентує увагу на тому, що особистий тайм-менеджмент є ключовим чинником успішності управлінської діяльності. Авторка статей підкреслює, що здатність ефективно планувати та використовувати робочий час є однією з базових компетенцій сучасного керівника. Саме ця навичка часто визначає відмінність між менеджером із пересічними результатами лідера, здатним досягати високої продуктивності та стратегічних цілей. Управління часом, за висновками авторки, сприяє не лише особистій ефективності, а й підвищує якість управлінських рішень загалом [6].

В літературі з менеджменту було виділено багато фундаментальних принципів та найкращих практик управління часом. Ці принципи слугують збіркою порад, які менеджери можуть використовувати, щоб отримати максимум користі від свого часу. На основі праць таких авторів як Джулі Джуо, Мелісса Грегг та Патрік Форсайт, деякі з основних принципів включають:

1. Пріоритизація задач за важливістю, а не тільки за терміновістю: не все екстрене є важливим. Успішні менеджери вчаться розрізняти ці поняття і спочатку концентруватися на задачах з найбільшimi впливом. Всі менеджери мають регулярно задавати собі питання: «Чи критично важлива ця задача, чи вона стала невідкладною лише через погане планування?» Ефективна розстановка пріоритетів дозволяє досягати першочергової мети [18].

2. Планування та постановка чітких цілей: активне управління часом починається з планування – як довгострокового (щотижневі/щомісячні графіки відповідно до цілей), так і короткострокового (щоденні списки справ). Експерт Патрік Форсайт рекомендує планувати кожен день заздалегідь,

бажано ввечері напередодні, а також складати план на тиждень. Чіткі цілі та рамки спрощують відстеження прогресу та підвищення відповідальності [20].

3. Аналіз та облік витрати часу: важко покращити те, що не можна виміряти. Ведення обліку часу на протязі кількох тижнів допомагає менеджерам зрозуміти, куди витрачаються їхні робочі години. Це часто виявляє поглиначі часу або малоцінні задачі. Облік часу демонструє закономірності – наприклад, занадто багато нарад та постійних перерв – та слугують відправною точкою для змін. Аналізуючи свої записи, менеджери можуть виключати або делегувати непотрібні задачі та перерозподіляти час на ключові. Регулярні самоаудити сприяють константному прогресу [20].

4. Створення розкладу та рутини (з урахуванням гнучкості): успішні менеджери притримуються структурованих графіків, часто виділяючи блоки часу для сфокусованої роботи, адміністративних задач, нарад, тощо. Один із прийомів – перевіряти, електронну пошту або телефонні дзвінки у заздалегідь заплановані проміжки часу, а не реагувати моментально. Ще одна техніка – правило «70/30»: планувати лише 70% дня, залишаючи 30% у резерві. Це допомагає справлятися з непередбаченими обставинами чи екстремними ситуаціями, не відходячи від графіку. Таким чином, рутина дає структуру, а вбудована гнучкість запобігає перевантаженню та вигоранню [20].

5. Дисципліна та боротьба з прокрастинацією: управління часом перш за все є самоуправлінням. Це вимагає дисципліни, але дисципліна підкріплюється лише звичкою. Звички як, наприклад, ранкове планування, виконання найбільш складних задач в першу чергу та дотримання часових блоків, автоматично формують корисну поведінку. Для подолання прокрастинації можна спробувати почати роботу навіть без потрібного настрою – з ходом руху з'являється інерція. Невеликі заохочення за виконання пріоритетних завдань також посилюють продуктивність [19].

6. Делегування та вміння казати «ні»: менеджер не має брати участь у виконанні кожної із задач. Делегування завдань висвободжає цінний час та сприяє професійному розвитку співробітників. Багато керівників

переоцінюють свої сили та уникають делегування через звичку перфекціонізму. Навичка казати «ні» та домовлятися на рахунок дедлайнів є критично важливою. Як зазначає авторка книги «The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You», Джулі Джуо, кращий друг менеджера – це делегування – ключова навичка для управління робочим навантаженням. Відмовляючись від другорядних задач та зосереджуючись на тому, що можуть зробити тільки вони, менеджери гарантують, що їх час використовується ефективно [18].

Розглянуті вище принципи, підсилюють одне одного. Ефективне планування дозволяє розставляти пріоритети; облік часу виявляє ділянки коригування; звички підтримують дисципліну; а делегування забезпечує фокус на ключових сферах. Знання цих основних принципів допомагає менеджерам більш ефективно справлятися зі своїми обов'язками. Якщо управлінці працюватимуть розумніше, а не просто більше, вони підвищують результативність, відчуватимуть менше стресу та більше задоволення від своєї роботи. Використання надійних концепцій управління часом в менеджменті, призводить до кращої виробничої діяльності та більш стійкому робочому ритму, і саме тому, тайм-менеджменту приділяється велика увага майже у всіх сучасних тренінгах та книгах по менеджменту.

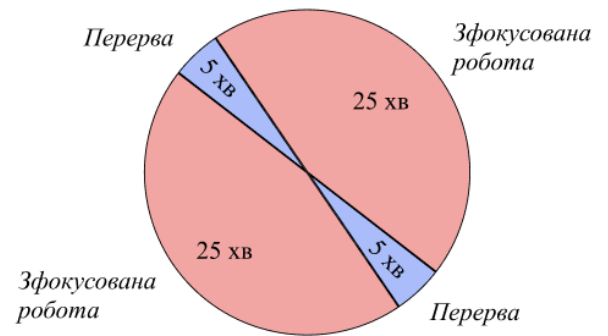
1.2. Сучасні підходи, теорії та методики тайм-менеджменту.

Практика тайм-менеджменту породила низку підходів та практик, що допомагають як окремим індивідуумам, так і керівникам ефективніше використовувати свій час. Протягом останніх п'яти років з'явилося чимало фреймворків, інструментів і теорій, основні з них наведені на рис. 1.1:

Матриця Ейзенхауера

	<i>Терміново</i>	<i>Не терміново</i>
<i>Не важливо</i>	Зробити	Відкласти
<i>Важливо</i>	Делегувати	Видалити

Техніка «Помодоро»



Аналіз ABC

<i>Група А</i>	<i>Група В</i>	<i>Група С</i>
Вклад у досягнення мети: 65%	Вклад у досягнення мети: 20%	Вклад у досягнення мети: 15%
Терміново та важливо	Нетерміново та важливо	Неважливо та терміново Неважливо та нетерміново
Час на виконання: 15%	Час на виконання: 20%	Час на виконання: 65%

Техніка «Намітки намірів»

<i>Дія</i>	<i>Час</i>	<i>Місце</i>
Складання звіту	О 12.00 у четвер	В офісі

Канбан-дошка

<i>«To do»</i>	<i>«Doing»</i>	<i>«Done»</i>

Рисунок 1.1. – Основні методи та інструменти тайм-менеджменту

Джерело: Складено автором

Сучасні підходи до управління часом можна згрупувати в кілька основних категорій:

1. Методи, орієнтовані на пріоритизацію, спрямовані на системне визначення першочергових завдань. Як проілюстровано на рис. 1.1, матриця Ейзенхауера (С. Кові) класифікує завдання за двома осями – терміновістю та важливістю – розподіляючи їх у чотири квадранти: термінове/важливе, нетермінове/важливе, термінове/неважливе й нетермінове/неважливе. Така структура сприяє зміщенню уваги менеджера з реактивного «пожежогашіння» до пріоритетів стратегічного рівня. Аналогічно, аналіз ABC, також відображений на рис. 1.1, ранжирує завдання за критерієм важливості – категорії А (критично важливі), В (помірно важливі) і С (низької важливості)

– що дозволяє зосередити ресурси на діяльності з максимальним результативним потенціалом та відмовитися від малоефективних операцій [39].

2. Методи планування та управління навантаженням спрямовані на раціоналізацію розподілу завдань у часовому просторі з метою запобігання когнітивному та операційному перевантаженню. Центральним елементом цього підходу є тайм-блокінг – попереднє резервування календарних проміжків для виконання специфічних видів діяльності (ранкові години понеділка відводяться під стратегічне планування, а післяобідні – під проведення зустрічей). Техніка «Помодоро» (показана на рис. 1.1) підвищує ефективність зосередження шляхом сегментації роботи на 25-хвилинні інтервали з короткими перервами, тоді як Канбан-дошки (також проілюстровані на рис. 1.1), запозичені з підходів Agile і Lean, надають візуальний контроль за статусом завдань («To do», «Doing», «Done»), обмежують одночасну кількість активностей та оптимізують координацію командної роботи [6].

3. Підходи, орієнтовані на звички та когнітивні стратегії, спрямовані на формування автоматизованих рутин, здатних знизити когнітивне навантаження та забезпечити сталість прогресу; як наголошує Дж. Клір у праці «Атомні звички», кумулятивний ефект невеликих щоденних дій (наприклад, планування дня чи щотижневий огляд розкладу) призводить до значних довгострокових результатів. Як зображено на рис. 1.1, «Намітки намірів» має бути виконана у формі чітко сформульованих планів «Я виконую X о Y годині в Z місці» перекладають абстрактні цілі в конкретні операціональні кроки. Менеджерам рекомендовано додатково враховувати власні циркадні та енергетичні ритми, резервуючи висококонцентровані періоди для складних завдань та інтегруючи перерви чи практики усвідомленості для підтримання оптимального рівня продуктивності протягом робочого дня [17].

4. У контексті оптимізації колективної взаємодії та робочих процесів сучасні підходи до тайм-менеджменту орієнтовані на скорочення

необґрунтованих комунікацій, оскільки, за даними Роберта Кросса, 70-80% робочого часу менеджера припадає на взаємодію з іншими. Основними тактиками є впровадження структурованих порядків денних із чітко обмеженою тривалістю зустрічей, використання асинхронних платформ (спільних документів, корпоративних месенджерів) та резервування часових блоків для глибокої, сфокусованої роботи. Додатково відпрацьовуються механізми автономного координування командою й усунення «вузьких місць», що, за практичними даними, може забезпечити до 24% зростання індивідуальної продуктивності [24].

Більшість менеджерів поєднують кілька з цих методів. Наприклад, вони можуть використовувати матрицю Ейзенхауера для пріоритезації, тайм-блокінг для ключових завдань, техніку Помодоро для сфокусованої роботи, Канбан для відстеження прогресу та «атомні звички» для формування корисних рутин. Головна мета – побудувати систему, пристосовану до особистого стилю роботи та конкретних вимог посади.

Як зауважує Фібі Гевін, універсальної системи не існує. Ефективний тайм-менеджмент вимагає розуміння власних когнітивних особливостей і вибору інструментів, що з ними резонують. Головне – регулярність, адаптація та самосвідомість [21].

В основі вищевказаних підходів лежить кілька теоретичних принципів, які пояснюють, чому вони є ефективними:

1. Принцип Парето (правило 80/20). Цей принцип, запропонований економістом Вільфредо Парето, вказує, що лише 20% зусиль дають приблизно 80% результатів. Тобто краще зосередитися на тих кількох завданнях, які приносять найбільшу користь, а не розпилюватися на рутину. Саме на цьому базуються такі інструменти, як матриця Ейзенхауера чи методика ABC-пріоритезації, що допомагають відсіяти другорядне й сфокусуватися на завданнях, що мають справжню цінність для прогресу організації [5].

2. Закон Паркінсона. Робота займає весь відведений на неї час. Якщо менеджер виділить на виконання завдання цілий робочий день, воно

розтягнеться на відповідну кількість годин, хоча й можна впоратися з ним за кілька годин. Щоб цьому запобігти, використовують тайм-блокінг або техніка «Помодоро» з чіткими інтервалами для праці та відпочинку. А проєкти діляться на маленькі етапи, щоб постійно відчувати рух уперед і не зволікати через далекі дедлайни.

3. Теорія звичок та втома від ухвалення рішень. Кожне рішення та акт самообмеження виснажують нашу волю, і саме через це, під кінець дня буває складніше зосередитися. Тож корисно перетворювати повторювані дії – наприклад, перегляд пріоритетів чи звірка прогресу – на звичку. Джеймс Клір радить спочатку чітко вирішити, коли й де буде виконане завдання («Намітки намірів»). Це зменшує кількість необхідностей прийняття рішень, спрощує дотримання плану та економить сили. Отже, більше уваги залишається для дійсно важливих завдання [17].

4. Теорія уваги та потоку. Михай Чиксентміхайі описав «потік» як стан максимальної концентрації та продуктивності. Щоб його досягти, потрібні тривалі періоди без відволікань: вимкнені повідомлення, блоки часу в календарі чи так звані «години фокусу». Дослідження автора ілюструють, що багатозадачність шкодить ефективності робочого процесу – часте перемикання між справами знижує продуктивність. Натомість краще працювати над одним завданням за раз і рухатися згідно чіткої послідовності [5].

5. Мотивація та винагорода. Деякі системи тайм-менеджменту використовують прийоми мотиваційної психології: наприклад, метод «Помодоро» перетворює роботу на короткі спринти з міні-нагородами у вигляді коротких перерв. Багато застосунків використовують елементи гейміфікації – лічильники безперервних днів, значки та відмітки за виконані завдання – щоб посилити відчуття досягнення. Це спирається на оперантне обумовлення: коли бажана поведінка підкріплюється, її легше повторювати [1].

Знання цих теорій пояснює, чому працюють ті чи інші методи використання тайм-менеджменту. Хто розуміє правило 80/20, легше обирає пріоритети; хто знайомий із втомою від рішень – приділяє увагу рутині. Сучасна література з тайм-менеджменту таких авторів як Елізабет Харрін, Джеймс Клір, Гері С. Топчик, Джим Маккормік та Лорен Белкер, справно поєднує практичні лайфхаки з економічними та психологічними відкриттями, щоб довести ефективність описаних ними інструментів.

Кожен спосіб управління часом передбачає свої техніки та вимагає певного звикання. Проте незалежно від обраного підходу завжди вирізняються спільні принципи:

1. Послідовність. Система працює лише в регулярному використанні – будь то щоденне розставлення пріоритетів або щотижневий огляд порядку денного нарад. Пропуски послаблюють її ефективність [17].

2. Індивідуалізація підходу. Кожен менеджер має власний стиль управління й організації роботи. Як зазначено в книзі «The Making of a Manager», найрезультативніші методика обирають з урахуванням особливостей конкретного працівника та організації [18].

3. Правильний вибір інструментів. Паперовий блокнот чи програмне забезпечення – не має значення, якщо вони підтримують обраний менеджером підхід. Наприклад, Канбан однаково ефективний і зі стікерами на фізичній дошці, і в Trello (цифровий додаток), головне – зручність та залученість користувача [29].

Для оцінки дієвості обраного методу тайм-менеджменту керівники можуть використовувати наступні кількісні та якісні індикатори:

1. Досягнення цілей і продуктивність. Виконання завдань у встановлені терміни та досягнення запланованих результатів свідчать про добре провадження тайм-менеджмент, адже своєчасне виконання завдань оптимізує продуктивність і знижує стрес. Натомість стильне пропускання дедлайнів і накопичення невиконаних справ є однією з основних ознак неефективного управління часом [12].

2. Якість роботи та прийняття рішень. Раціональне розподілення часу покращує не лише швидкість, а й якість роботи. Керівники, які виділяють час на планування та аналіз, приймають більш обґрунтовані рішення й рідше стикаються з кризовими чи терміновими ситуаціями [12].

3. Рівень стресу та перевантаження. Раціональне управління часом знижує напругу та запобігає вигоранню. Коли менеджер відчуває, що контролює ситуацію, уникає постійних перевантажень і зберігає баланс, система працює ефективно. Якщо ж обраний метод тайм-менеджменту лише посилює тиск, його слід переглянути [10].

4. Зворотний зв'язок від колег і команди. Добре організовані наради, чіткі інструкції та позитивні відгуки працівників свідчать про ефективне використання часу. Визнання системи вищим керівниками також свідчить про те, методи коректно впроваджені [25].

5. Об'єктивні показники. Часто застосовують кількісні метрики: відсоток виконаних за тиждень запланованих завдань, розподіл часу між різними активностями та його відповідність встановленим пропорціям (наприклад, 40 % на стратегічні завдання). Інструменти для відстеження часу або індекс виконання проекту (SPI) дають чітке уявлення про ситуацію. Підвищення цих показників або їх відповідність стратегічним цілям свідчить про ефективність системи [25].

6. Особистий добробут та розвиток. Хороша система залишає місце для навчання, відпочинку та генерації нових ідей. Якщо менеджер встигає відвідувати тренінги і брати перерви, при цьому в роботі не настає хаос, це означає наявність стійкого підходу в команді.

Саме тому ефективність – це про результати та стійкість. Управлінці, що досягають вражаючих показників без вигорання – та допомагають своїй команді зробити те ж саме – розумно розпоряджаються часом. Невмілий тайм-менеджмент найчастіше призводить до втрачених пріоритетів та марних зусиль робітників. Використовуючи підходящі інструменти, регулярно оцінюючи результати та збираючи зворотній зв'язок, менеджери можуть

підвищити продуктивність, знизити стрес та укріпити загальну ефективність організації. Як зазначає Мелісса Грегг у свої книзі «Counterproductive: Time Management in the Knowledge Economy», володіння навичками управління часом «допомагає менеджерам правильно визначати пріоритети в роботі, підвищує їх результативність та цілеспрямованість, а також забезпечує ефективне управління бізнес-процесами» [19]. Тайм-менеджмент є ключовою навичкою управлінців в сучасному бізнес-середовищі.

1.3. Роль менеджера в організації та вплив навичок тайм-менеджменту на ефективність управлінської діяльності.

Сучасні менеджери грають критично важливу роль в організаціях – саме вони трансформують стратегічні цілі в оперативні результати, управляючи своїми командами та приймаючи множинні щоденні рішення. Виконуючи цю задачу, від менеджерів зазвичай очікується виконання ряду ключових функцій та обов'язків. У цьому розділі ми розглянемо ключові функції та роль менеджерів, а потім докладно зупинимося на тому, як відмінні навички тайм-менеджменту допомагають їм ефективніше виконувати ці завдання. Наведемо конкретні приклади покращень, виокремимо головні навички управління часом для керівників і проаналізуємо, як вони можуть впливають на особисту продуктивність, якість рішень, рівень стресу та результати роботи як окремих менеджерів, так і всієї організації.

Незважаючи на різноманіття управлінських ролей, класична теорія, зокрема концепція Анрі Файоля, французького теоретика і практика менеджменту, засновника адміністративної школи управління, виділяє чотири ключові функції менеджменту: планування, організацію, керівництво й контроль (POLC). Генрі Мінцберг, видатний канадський фахівець у галузі дослідження організаційних структур та поведінки, доповнює цю модель трьома групами ролей: міжособистісними, інформаційними та розпорядчими.

Менеджери формулюють цілі, розподіляють ресурси, мотивують і спрямовують працівників та стежать за втіленням ухвалених рішень [5].

Джулі Джоу описує управління як «досягнення кращих результатів групою», маючи на увазі коучинг, прийняття рішень, комунікацію та налагодження зв'язку між керівництвом та співробітниками [18]. Менеджери перетворюють стратегію на конкретні дії та передають зворотний зв'язок вгору по ієрархії до вищого керівництва.

Щоденні задачі менеджера можуть варіюватися від проведення нарад і роботи з клієнтами до планування, вирішення проблем та відстеження прогресу їхнього сектору організації. За наявності таких широких обов'язків та обмеженого часу, ефективний тайм-менеджмент стає необхідністю. Наведена нижче табл. 1.3, розгляне, як ці навички напряду можуть підвищувати результативність управлінців.

Таблиця 1.3 – Переваги навичок тайм-менеджменту для управлінців

Функціональне призначення	Опис позитивного впливу на управління
Планування	Ефективні розпорядники часу стабільно виділяють години для стратегічного планування. Замість постійного реагування на нагальні завдання, вони резервують блоки часу для проактивного аналізу та формулювання цілей команди. Наприклад, менеджер із продажу, який наперед обробляє квартальні плани на основі актуальних даних, уникає стресу й втоми в останню хвилину.
Організація	Керівники координують ресурси та строки виконання завдань. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє розумно розподіляти роботу та контролювати дедлайни. Добре організований менеджер використовує спільні календарі чи дошки завдань, щоб відстежувати хід проекту, передбачати потреби й запобігати хаосу.
Лідерство (та мотивація команди)	Управління передбачає ефективну комунікацію, своєчасний зворотний зв'язок і особисте залучення. Менеджери з навичками тайм-менеджменту встановлюють регулярні індивідуальні зустрічі «один на один», оперативно надають зворотний зв'язок і дотримуються пунктуальності. Делегування повноважень розширює можливості команди та звільняє менеджера для виконання стратегічних завдань.
Контроль (моніторинг та прийняття рішень)	Ефективний контроль вимагає системного підходу до часу. Менеджери, які вміють грамотно ним розпоряджатися, планують регулярні перевірки та аудити, щоб вчасно виявляти проблеми й ухвалювати обґрунтовані рішення. Крім того, грамотне управління дає змогу ретельно зважувати варіанти, збирати необхідні дані та уникати поспішних висновків.

Складено автором за джерелами [1, 5, 10]

Враховуючи переваги набутих навичок тайм-менеджменту (табл. 1.3), керівник отримує змогу підвищити результативність реалізації управлінських функцій, оптимізуючи витрати часу та ресурсів.

Таблиця 1.4 – Класифікація та характеристика основних навичок тайм-менеджменту керівників

№пп	Компетенція	Характеристика
1	Пріоритезація	Вміння визначати та впорядковувати завдання за важливістю й терміновістю є ключовим для менеджера, який взаємодіє з різними зацікавленими сторонами. У цьому допомагають вищеописані інструменти та методи тайм-менеджменту. Збалансоване розставлення пріоритетів допомагає уникнути вигорання. Досвідчені керівники спочатку зосереджуються на завданнях із найвищим ефектом, а всі інші завдання делегують або переносять.
2	Делегування	Ефективне делегування полягає в передачі необхідних завдань відповідним виконавцям із чіткими інструкціями та повноваженнями. Це економить час менеджера й водночас надає команді відчуття відповідальності. Досвідчені керівники делегують усе, що не вимагає їхньої безпосередньої експертизи, чітко формулюючи очікування та строки виконання, що мінімізує потребу в доопрацюваннях.
3	Планування та складання графіків	Розбивка роботи на чіткі завдання, оцінка необхідного часу та продумане планування розкладу забезпечують максимальну ефективність. Успішні менеджери об'єднують наради, резервують блоки часу для глибокої концентрації та заздалегідь – часто ще ввечері попереднього дня – планують наступний робочий день, щоб розпочати ранкові завдання організовано й без зайвого хвилювання. Для згуртованої роботи вони використовують спільні календарі та часові шкали, які допомагають підтримувати безперебійну реалізацію операцій.
4	Комунікація та встановлення очікування	Управління часом завжди передбачає взаємодію з іншими, тому надзвичайно важливо чітко повідомляти про дедлайни, свою доступність і реальне навантаження. Професійні менеджери узгоджують очікування як із керівництвом, так і з командою, запобігаючи перевантаженню відповідальністю та непорозумінням. Вміння керувати очікуваннями – запорука того, щоб не опинитися в надзвичайній ситуації.
5	Швидке прийняття рішень	У кризових ситуаціях менеджеру іноді доводиться діяти миттєво. Це вимагає швидко оцінити терміновість та вплив події, щоб з'ясувати, куди скерувати увагу насамперед. Досвідчені керівники відсікають нетермінові питання та покладаються на

№пп	Компетенція	Характеристика
		перевірені методи тайм-менеджменту, що допомагає уникати відволікань та оперативно ухвалювати рішення.
6	Самоусвідомлення та облік часу	Аналіз того, як витрачається час, допомагає виявляти труднощі в організаційному процесі та коригувати робочі звички. Регулярні аудити часу й чесна самооцінка дозволяють упевнитися, що фактичний розподіл годин відповідає заявленим пріоритетам. Такий підхід до постійного вдосконалення стає особливо важливим із розширенням зони відповідальності.
7	Управління стресом та встановлення кордонів	Хоча ця складна навичка часто ігнорується, вміння контролювати стрес та чітко розмежовувати робочий і особистий час є критично важливими для довготривалої продуктивності. Визначення правил – наприклад, не перевіряти пошту поза робочими годинами – і виділення часу на відпочинок допомагають запобігти вигоранню.

Складено автором за джерелами [1, 5, 22, 26, 38]

Прояв навичок тайм-менеджменту (табл. 1.4) узагальнює та систематизує критично важливі компетенції менеджера, зокрема здатність до пріоритизації, планування, делегування, чіткої комунікації, самодисципліни та аналітичного оцінювання завдань, причому кожна з цих компетенцій виступає елементом єдиної інтегрованої системи: ефективне делегування неможливе без належного рівня комунікативних навичок, а якісне планування – без вміння розставляти пріоритети. Рекомендовано здійснити самооцінку наявності зазначених умінь та цілеспрямовано розвивати виявлені прогалини для підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Ефективне планування сприяє досягненню вищої продуктивності за менший проміжок часу та забезпечує більшу відповідність результатів стратегічним цілям організації. Це виявляється у своєчасному завершенні проєктів, зростанні обсягів якісного продукту й стабільному виконанні ключових показників ефективності (KPI). Так, маркетинговий менеджер, що вміло делегує завдання та чітко структурує свій графік, здатний реалізувати п'ять кампаній за квартал замість трьох, гарантуючи при цьому належну увагу кожній ініціативі.

Ефективне розпорядження часом підвищує якість прийняття рішень: за помірною рівня стресу й відсутності поспіху управлінці мають змогу зібрати необхідні дані, проконсультуватися з колегами та ретельно проаналізувати ситуацію. Натомість поспішні рішення, прийняті під тиском, частіше містять помилки. Відведення щоденного часу на врівноважений аналіз робочих процесів допомагає керівникові виявити неочевидні недоліки, які в метушні повсякденних задач залишилися б непоміченими.

Крім того, грамотне розподілення часу відкриває простір для креативного та стратегічного мислення, яке часто витісняється терміновими задачами. Цілеспрямоване блокування робочих годин для мозкового штурму, навчання та оцінки ризиків, дозволяє менеджерам приймати більш зважені довгострокові рішення. Багато хто відмічає, що найкращі ідеї приходять, коли в розкладі є «вільне вікно» для рефлексії. Тому вмиле управління часом створює умови для глибокої концентрації і більш цінні рішення .

Ефективний тайм-менеджмент сприяє збалансованому життю та безпосередньо підвищує продуктивність менеджера. Як зазначають Гері Топчик, Джим МакКормік та Лорен Белкер, менеджери-початківці часто дозволяють роботі займати майже весь свій день, що знижує їхню продуктивність. Системне планування завдань, встановлення чітких часових меж та організація роботи в оптимальні години дозволяють звільнити ресурси для відпочинку, сім'ї та хобі [23]. Крім того, упевненість у контролі над власним розкладом знижує рівень стресу: усуваються побоювання щодо забутих обов'язків або непередбачених проблем, оскільки надійно налагоджена система запобігає їх виникненню.

Натомість поганий тайм-менеджмент призводить до численних прострочених дедлайнів, переробок і хронічного стресу, що може стати причиною вигорання. Усунення цих проблем за допомогою планування та раціонального розподілу часу значно знижує рівень напруги. Дослідження феномену «перевантаження співпрацею» демонструють, що неконтрольовані запити створюють «вузькі місця» в робочих процесах і підштовхують команду

до вигорання. Досвідчені керівники застерігають це, розподіляючи завдання з урахуванням пріоритетів та зберігаючи загальний контроль [20].

Баланс між роботою та особистим життям також сприяє розвитку емпатії керівників. Менеджери, які цінують свій приватний час, із більшою ймовірністю поважатимуть час своєї команди – не надсилатимуть електронні листи в неробочі години та не будуть навантажувати працівників у вихідні. Це зміцнює моральний дух, довіру та знижує загальний рівень стресу в колективі [18].

Навички ефективного розпорядження часом мають вирішальне значення для роботи команди та всієї організації. Організований менеджер з чітко визначеними пріоритетами дає змогу колективу працювати стабільно й продуктивно, без панічних «гарячих» задач і хаотичних допрацювань. Продумане планування та чітка комунікація допомагають учасникам проекту зосередитися на своїх обов'язках без частих переключень. Крім того, тайм-менеджмент полегшує делегування, розширює можливості команди та стимулює її професійне зростання. Зі зростанням компетенції співробітників менеджер може передавати їм дедалі більше завдань, створюючи цикл збільшення продуктивності й експертизи. Менша кількість надзвичайних ситуацій і «пожежних викликів» знижує обсяг понаднормової роботи й запобігає вигоранню, а позитивна, стабільна атмосфера в колективі зміцнює довіру до керівництва. Керівники мають змогу демонструвати ефективні звички, які наслідують підлегли, а звільнений від надмірного навантаження час дає змогу більше уваги приділяти наставництву та підтримці. Це підвищує залученість і сприяє утриманню персоналу в організації.

На рівні організації послідовне управління часом забезпечує своєчасну здачу проєктів, ефективні наради й раціональне використання ресурсів. Це створює конкурентні переваги для компаній, особливо в сучасній економіці, де будь-які затримки дорого обходяться. Культура поваги до часу підвищує професіоналізм: зустрічі починаються вчасно, проєкти реалізуються за графіком, і кожен учасник усвідомлює цінність свого часу.

Врешті-решт тайм-менеджмент полягає не лише в збільшенні кількості виконаних завдань, а насамперед у підвищенні розумності роботи, прийнятті обґрунтованих рішень та підтриманні збалансованого робочого ритму. Це управлінська компетенція, що впливає на продуктивність, психологічне благополуччя та ефективність командної взаємодії. Керівник, який раціонально розпоряджається часом, демонструє вищі результати, тоді як його неефективне використання призводить до втрачених можливостей і професійного вигорання. Час є одним із ключових ресурсів менеджера, і його оптимальне використання визначає успіх управлінської діяльності [20].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ НЕДОЛІКІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ І РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЇХ ОПТИМІЗАЦІЇ У «UNITARY FOUNDATION»

2.1. Характеристика функціонування системи тайм-менеджменту у компанії «Unitary Foundation».

Unitary Foundation – це невелика глобальна некомерційна організація зі штаб-квартирою в Сан-Франциско, заснована в червні 2018 року. Понад двадцять фахівців працюють над створенням відкритої екосистеми квантових технологій через дві ключові програми: Unitary Labs (розробка суспільно корисних рішень) та глобальну ініціативу з мікрогрантів для підтримки дослідницьких та освітніх проєктів. Організація працює виключно віддалено з гнучким графіком, орієнтуючись на досягнення результатів, а не на суворе дотримання робочих годин. Основні бізнес-процеси компанії включають:

1. Управління мікрогрантами.
2. Взаємодія з ком'юніті.
3. Партнерства та фандрейзинг.
4. Внутрішні операції.

Структура управління у Unitary Foundation вирізняється чіткою вертикаллю відповідальності та мінімальною бюрократією: роль операційного директора об'єднує функції координації всіх ключових напрямів, а плоский рівень між керівниками та виконавцями забезпечує оперативність ухвалення рішень і прозорість процесів [33, 34].

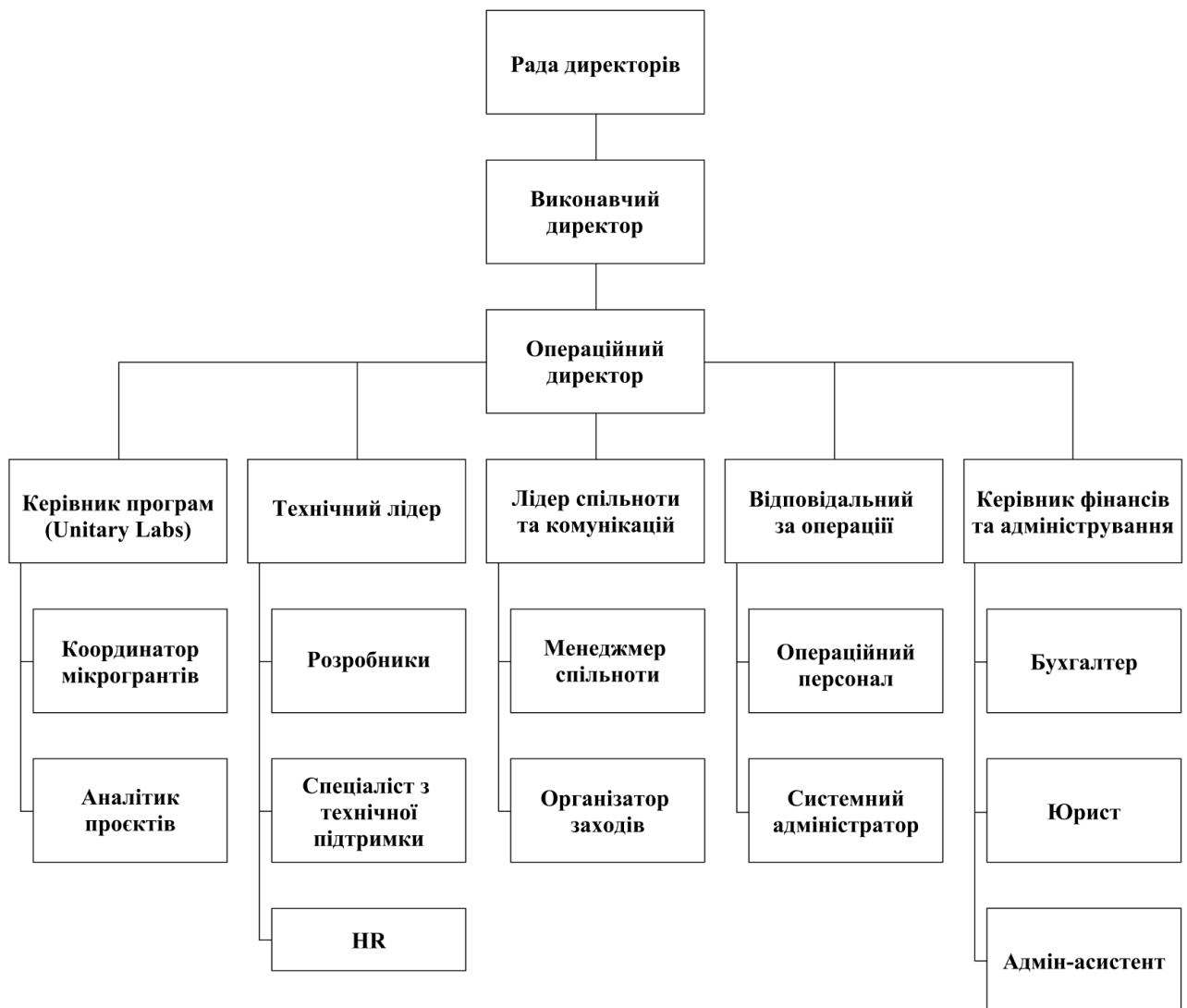


Рисунок 2.1 – Управлінська структура в Unitary Foundation.

Складено автором за джерелами [33, 34]

Як проілюстровано на рис. 2.1, у Unitary Foundation вищим органом керівництва є рада директорів, яка призначає виконавчого директора; під його безпосереднім управлінням працює операційний директор, який опікується щоденними операціями. Далі систему становлять керівники основних напрямів: програми (Unitary Labs), технічний сегмент (розробники), комунікації й спільнота, операційна підтримка (HR та спеціаліст з технічної підтримки) і фінанси з адміністрацією; кожен із них безпосередньо керує відповідним виконавчим персоналом – координаторами мікрогрантів і аналітиками проєктів, розробниками й фахівцями техпідтримки, менеджерами спільноти та організаторами заходів, операційним персоналом і системними

адміністраторами, а також бухгалтерією, юридичною службою й офіс-асистентами.

У цьому контексті члени команди часто виконують багаторольові функції: співробітники операцій залучені до грантової діяльності, адміністрування, маркетингу та організації заходів, що зумовлює необхідність менеджерів володіти навичками балансування між різнорідними обов'язками.

Менеджери постійно перемикаються між різними обов'язками – перевіряють грантові заявки, організують та проводять заходи, ведуть бухгалтерію й беруть участь у стратегічних дзвінках – і все це може відбуватися протягом одного робочого дня. Таке багатозадачне середовище вимагає від них високих навичок пріоритизації та швидкого перемикання між завданнями, що істотно створює тиск на їхній час і гнучкість.

Використання часу в Unitary Foundation варіюються в залежності від посади. На рівні вищого керівництва, виконавчий директор та операційний директор сфокусовані на стратегії та зовнішніх комунікаціях, проводячи біля половини свого часу на нарадах з фондами, радниками та партнерами. Вони активно користуються онлайн-календарями, щоб збалансувати стратегічну роботу з щільним графіком зустрічей, та нерідко працюють в некомфортний для них час, щоб мати змогу взаємодіяти з глобальними стейкхолдерами. Середній прошарок менеджменту (керівники операцій та програм) зазвичай зосереджений на реалізації проєктів і координації внутрішніх процесів організації: вони планують заходи, відстежують грантові заявки, обробляють запити та документують бізнес-процеси. Часто вони резервують спеціальні блоки часу для завдань, що вимагають глибокої концентрації – написання звітів чи програмування – і користуються власними методами тайм-менеджменту (списки справ, годинні блоки) для ефективної роботи попри регулярні перерви. Менеджерам найнижчої ланки, таким як технічним фахівцям, розробникам чи дослідникам, необхідні тривалі неперервні сесії для зосередженої роботи, тому менеджери прагнуть мінімізувати непотрібні

зустрічі й раціонально використовувати командний час, захищаючи їхню продуктивність.

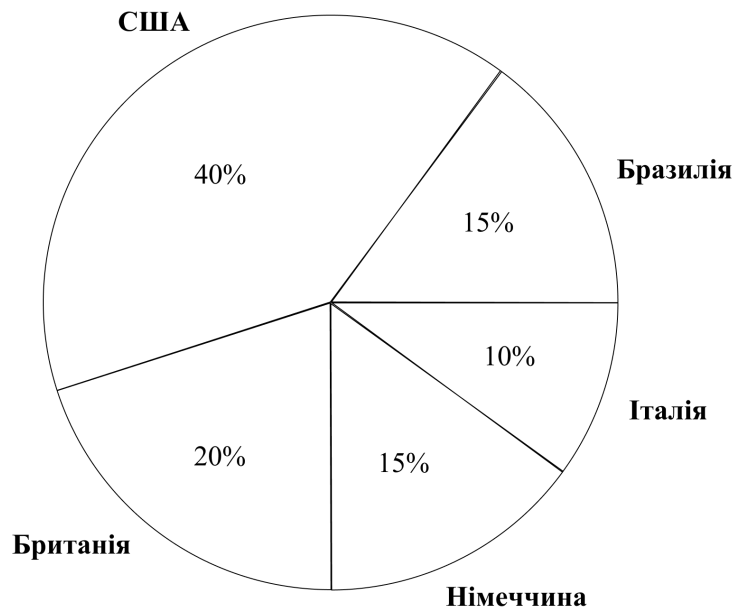


Рисунок 2.2 – Структура розподілу співробітників Unitary Foundation за країнами, %

Складено автором за джерелами [33; 34]

Кругова діаграма рис. 2.2 демонструє розподіл працівників Unitary Foundation за країнами, де найбільша частка співробітників (40%) зосереджена у США, що свідчить про домінуючу роль цієї країни в діяльності організації або про значну присутність головного офісу, філій і проєктів саме в цій країні. На другому місці – Велика Британія з показником у 20%, що також вказує на важливість цього регіону для компанії. Німеччина та Бразилія мають однакову частку – по 15%, що свідчить про приблизно рівну кількість залучених співробітників у цих країнах. Найменший показник – в Італії (10%), проте це все ще свідчить про наявність певного обсягу діяльності компанії в цьому регіоні.

Діяльність Unitary Foundation має міжнародний характер, з переважаючою присутністю в англійськомовних країнах (США, Британія), що може бути зумовлено ринковими пріоритетами, зручністю ведення бізнесу або концентрацією цільових партнерств. Водночас наявність співробітників у

країнах Європи та Південної Америки вказує на глобальну диверсифікацію кадрового ресурсу.

Як глобальна технологічно орієнтована організація, що функціонує виключно в режимі віддаленої роботи, Unitary Foundation значною мірою спирається на цифрові платформи для тайм-менеджменту та координації діяльності. Спільний онлайн-календар і інструменти відеоконференцій забезпечують планування та проведення зустрічей, тоді як GitHub, як провідний веб-сервіс для спільної розробки, і Discord, що підтримує миттєвий обмін повідомленнями та медіа в приватних чатах і «серверах» (голосові дзвінки, відеочати, текст), слугують основними каналами асинхронної співпраці. Для відстеження завдань і проєктів використовуються Airtable – гібрид бази даних і електронної таблиці з можливістю спільної роботи в реальному часі – та MailChimp – сервіс для масових розсилок у рамках маркетингових кампаній. Окремі менеджери застосовують персональні списки завдань і канбан-дошки для внутрішнього контролю. Відсутність фізичних нагадувань у віддаленому середовищі зумовлює критичну важливість письмових трекерів і систем сповіщень; електронна пошта та корпоративні месенджери залишаються ключовими каналами, тому часто використовуються групування відповідей та фільтри. Додатково впроваджуються методики підвищення продуктивності: правило двох хвилин (Девід Аллен, «Getting Things Done») і щоденні списки «топ-3» пріоритетів (Адам Ваксман), проте централізованої системи управління часом окрім зазначених інструментів організація не має [31, 32, 40].

Впроваджені компанії Unitary Foundation презентує ряд очевидних переваг. Зібрані фактори в таблиці 2.1 продемонструють ряд позитивних впливів та результати їх застосування.

Таблиця 2.1 – Фактори внутрішнього середовища, що формують культуру ефективного управління часом працівників компанії Unitary Foundation

№пп	Фактор	Результат застосування
1	Гнучка культура з віддаленим типом роботи	Менеджери самостійно обирають години роботи та підлаштовуються під години своєї максимальної продуктивності, враховуючи особисті обов'язки, що підвищує ефективність і задоволеність працівників.
2	Плоска ієрархія	Мінімальна бюрократія – рішення приймаються швидко, без надлишкових узгоджень і довгих ланцюжків затверджень.
3	Асинхронні комунікаційні інструменти	Перелічені цифрові додатки та онлайн-платформи дозволяють зменшити кількість синхронних зустрічей і визволяють час для сфокусованої праці.
4	Мультирольні співробітники	Співробітники працюють над різними напрямками (гранти, ком'юніті, розробка) і краще розуміють загальні потреби організації, що дозволяє ефективніше планувати завдання.
5	Орієнтація на місію та відкрита культура	Спільна мета мотивує до творчих рішень і обміну кращими практиками (наприклад, тайм-блокінг або фокус на трьох головних пріоритетах дня), що органічно підвищує продуктивність команд.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.1 демонструє ключові організаційні фактори, які сприяють ефективному управлінню часом у сучасних командах. Зокрема, гнучкий графік та віддалена робота дозволяють менеджерам адаптувати робочий день до власної продуктивності. Плоска ієрархія забезпечує оперативність у прийнятті рішень, а асинхронні комунікації знижують навантаження від надмірної кількості зустрічей. Мультирольність співробітників сприяє ширшому баченню процесів і більш ефективному розподілу часу. Орієнтація на спільну місію та відкрита культура підсилюють командну згуртованість і підтримують впровадження практик тайм-менеджменту на щоденному рівні. Їхня комбінація підвищує ефективність прийняття рішень, сприяє глибокій концентрації та стимулює інноваційність, що забезпечує стійке зростання організації.

У компанії Unitary Foundation виявлено низку проблем у сфері тайм-менеджменту, що стало підґрунтям для ініціювання опитування співробітників з метою оцінки ефективності використання робочого часу.

На рис 2.3 подано результати опитування співробітників щодо перешкод, з якими вони зіштовхуються в щоденній роботі.

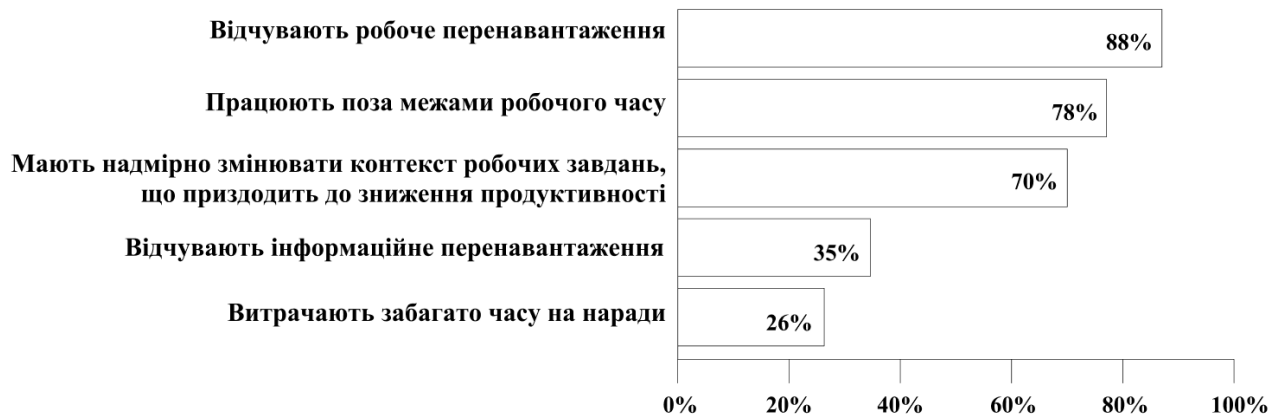


Рисунок 2.3 – Результати опитування працівників Unitary Foundation

Джерело: складено автором

Діаграма на рисунку 2.3 відображає результати опитування співробітників організації Unitary Foundation, за підсумками якого було виявлено високий рівень проявів професійного перенавантаження. Зокрема, 88 % учасників опитування повідомили про постійне відчуття надмірного обсягу роботи, 78 % регулярно працюють понаднормово, а 70 % зазначили, що часто змушені перемикатися між різними завданнями, що, своєю чергою, негативно впливає на рівень їхньої продуктивності. При цьому менше респондентів (35 %) зазнають наслідків інформаційного перевантаження і лише 26 % вважають, що витрачають надмірно багато часу на наради. Отже, основними факторами професійного стресу є обсяг завдань та нечіткі межі робочого часу, тоді як роль інформаційного шуму та зустрічей є другорядною. Ці дані вказують на необхідність впровадження стратегій чіткого планування, регулювання обсягу завдань і встановлення робочих кордонів для зниження ризиків вигорання та підвищення загальної ефективності персоналу.

Відсутність формальних стандартів означає, що кожен менеджер вибудовує особистий підхід, що призводить до неоднорідності підходів до організації робочого процесу. Гнучкий графік, який дає свободу, водночас може стирати кордони між роботою та особистим життям, що підвищує ризик вигорання – особливо у невеликій команді, зосередженій на місії організації, де люди відчувають тиск робити більше за обмежених ресурсів. Також менеджерам часто доводиться поєднувати декілька ролей, а регулярна зміна контексту проєктів, до яких залучаються керівники, значно знижує ефективність. Хоча асинхронні інструменти допомагають скоротити кількість онлайн-нарад, вони можуть викликати інтенсивне інформаційне навантаження – повідомлення у Discord та GitHub відволікають та фрагментують робочий день. За відсутності централізованої системи ключова інформація розпорошується між електронною поштою, чатами та таблицями. Такий неформальний підхід призводить до роздробленої дезорганізації, що може спричинити пропуск важливих оновлень, зрив дедлайнів або дублювання виконаної роботи. Оскільки дезорганізація є однією з найсерйозніших проблем продуктивності для багатьох проєктних менеджерів, це залишається значним ризиком навіть у гнучкій системі фонду [20, 23].

Культура відкритості та співпраці в Unitary Foundation суттєво впливає на стиль менеджменту. Керівники регулярно контактують із зовнішньою спільнотою, тож їхнє планування охоплює не лише внутрішні завдання, а й зовнішні комунікації. Етос відкритості заохочує оперативність навіть поза офіційним робочим часом, аби підтримувати добрі стосунки з партнерами. Одночасно організація фокусується на інноваціях та інклюзивності – проводиться рівноправна участь у відкритих форумах і мозкових штурмах, які, хоч і корисні, але можуть бути ресурсомісткими без наявності чіткої структури. Як компанія, у режимі віддаленої роботи, Unitary Foundation будується на довірі та самодисципліні: мікроменеджмент тут мінімальний, а працівники самостійно керують своїм часом. Хоч іноді доводиться працювати понаднормово заради досягнення мети, культура фонду заохочує розумне

планування й використання інструментів для збереження ефективності. Саме цей культурний контекст одночасно підсилює й ускладнює систему тайм-менеджменту Unitary Foundation, що буде детальніше розглянуто в наступному розділі [22].

2.2. Проблематика організації робочого часу та практичні рішення в умовах функціонування «Unitary Foundation».

Незважаючи на високий рівень трудової віддачі в організації та гнучку модель робочих процесів, впровадження методів тайм-менеджменту серед менеджерів Unitary Foundation стикається з низкою викликів. За результатами внутрішнього опитування працівників організації найбільш актуальними виявилися такі проблеми:

Таблиця 2.2 – Класифікація ключових бар'єрів впровадження тайм-менеджменту в Unitary Foundation

Тип перешкоди	Характеристика проблеми	Наслідки для організаційної ефективності
Перевантаження та багатозадачність	Менеджери виконують операційні, адміністративні та комунікаційні функції одночасно; часті переходи між контекстами збільшують когнітивне навантаження.	Висока втомлюваність, зниження концентрації, пропуск важливих завдань; стратегічна робота заміщується поточною рутинною активністю; ризик вигорання.
Черезмірна витрата часу на наради та комунікацію	Більше ніж чверть робочого дня йде на голосові дзвінки, месенджери та електронні листи; віддалений формат замінив оперативні консультації тривалими запланованими зустрічами.	Розрив «глибокої» роботи, фрагментована увага, підвищена кількість імпульсивних рішень; зростання запитів на «тихий час», але відсутність формальних механізмів його впровадження.
Неорганізованість та відсутність централізованих систем тайм-менеджменту	Використання різних інструментів (локальні таблиці, особисті блокноти, індивідуальні календарі) без єдиної платформи призводить до розпорошення інформації.	Часті зриви дедлайнів, дублювання зусиль (повторні запити, «аврали»), відсутність чіткого власника завдань; погіршення координації в умовах росту команди.

Тип перешкоди	Характеристика проблеми	Наслідки для організаційної ефективності
Постійні відволікання та реактивна робоча культура	Негайна відповідь на повідомлення в Slack або Discord і запити в електронній пошті; відсутність «тихих годин», що культивує очікування миттєвості реакції.	70-80% часу йде на ad-hoc-активності, стратегічні ініціативи постійно відсуваються; накопичення невиконаних задач та їх перенесення на наступний період.
Недостатнє делегування та перевантаження ресурсів	Менеджери не делегують через дефіцит довіри, перфекціонізм або відсутність часу на інструктаж; обмежений штат і бажання «самостійно контролювати» всі процеси.	Затримка в реалізації стратегічних проєктів, «вузькі місця» в ухваленні рішень, демотивація персоналу; підвищене навантаження на ключових співробітників.

Складено автором за джерелами: [3, 4, 8, 13, 15]

Зібраний матеріал в таблиці 2.2 свідчить, що менеджери Unitary Foundation зазнають значного когнітивного навантаження через одночасне виконання операційних, адміністративних та комунікаційних завдань, що призводить до багатозадачності та вигорання. Водночас понад 25% робочого часу йде на наради та комунікацію, а відсутність «тихих годин» і централізованої платформи створює інформаційний хаос, зумовлюючи зриви дедлайнів і дублювання зусиль. Культура миттєвих реакцій фрагментує фокус, залишаючи лише 20-30% ресурсів на стратегічні завдання. Через дефіцит довіри й часового ресурсу менеджери не делегують, що формує «вузькі місця» в процесах, уповільнює ухвалення рішень і демотивує команду. Усі ці фактори знижують координацію, уповільнюють стратегічний прогрес і погіршують якість управління.

На додачу до цих ключових проблем низка внутрішніх та зовнішніх чинників ще більше ускладнює тайм-менеджмент в Unitary Foundation. Швидкий розвиток фонду сприяє константному збільшенню обсягу проєктів та кількості зацікавлених сторін, тоді як обмежене фінансування у більшості випадків не дозволяє найняти додаткових співробітників, тому існуючий персонал змушений брати на себе більше зобов'язань. Із зовнішнього боку,

стрімкий розвиток квантової індустрії приносить несподівані можливості або збої (наприклад, раптові гранти чи технологічні зсуви), змушуючи менеджерів занадто часто змінювати пріоритети, що шкодить успішному виконанню запланованих завдань. Глобальний масштаб і віддалений формат роботи ускладнюють координацію в різних часових поясах, через що доводиться призначати зустрічі поза звичайним робочим часом, а цілодобова підтримка спільноти часто вимагає реагувати на запити поза стандартним графіком. У сукупності ці фактори значно ускладнюють ефективне управління часом.

Було проаналізовано статистику використання часу робітниками Unitary Foundation на протязі трьох календарних років, за період з квітня 2022 по квітень 2025 рр. Нижче наведені графіки продемонструють тенденції та патерни, базуючись на опитуваннях про види діяльності працівників в організації.

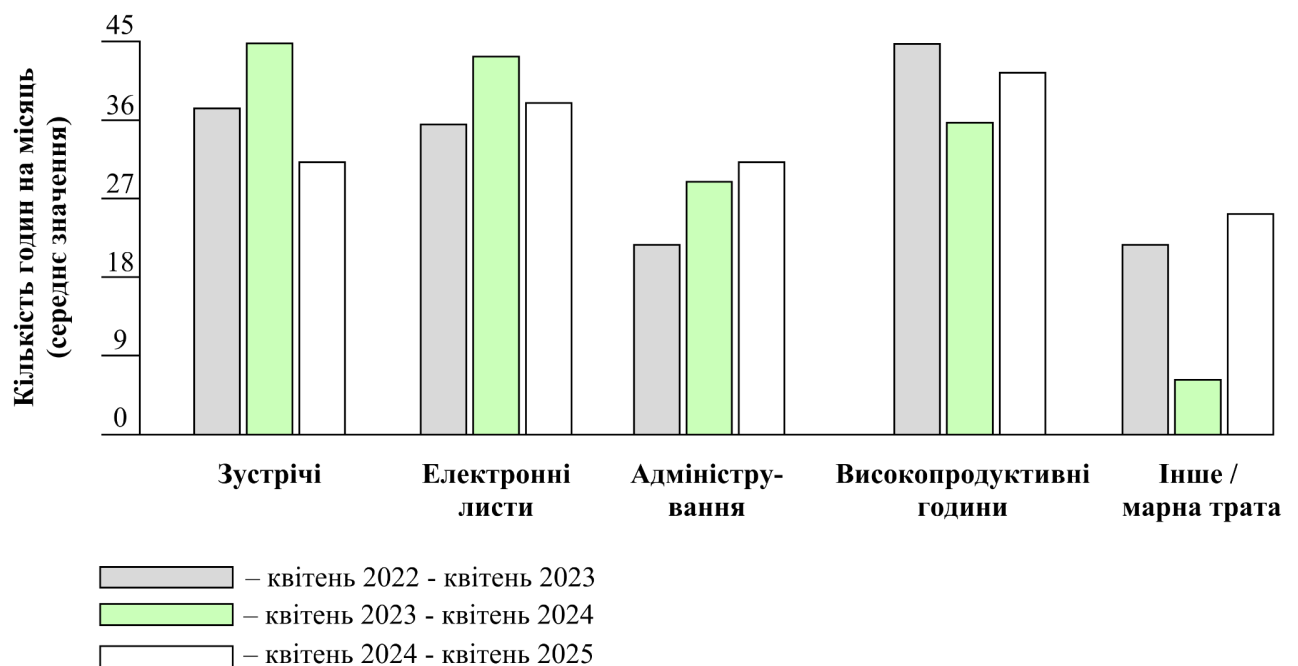


Рисунок 2.4 – Аналіз співвідношення середніх щомісячних витрат часу менеджерів Unitary Foundation у період з квітня 2022 до квітня 2025 р.

Джерело: складено автором

Рисунок 2.4 відображає зміну середніх щомісячних витрат часу менеджерів Unitary Foundation у трьох річних інтервалах (квітень 2022-2023, квітень 2023-2024, квітень 2024-2025). Час, відведений на зустрічі, спочатку зріс із близько 36 годин до 45 годин у другому періоді, але знизився до приблизно 30 годин в останньому. Аналогічна динаміка спостерігається в роботі з електронною поштою: із 34 годин у першому інтервалі вона зросла до 42 годин, а потім скоротилася до 38 годин. Адміністративні завдання демонструють стійке збільшення – від 18 годин на місяць у 2022-2023 до 29 годин у 2024-2025, що вказує на зростаюче внутрішнє навантаження. Високопродуктивні години досягли піку (42 години) в першому періоді, знизилися до 36 годин у другому і відновилися до 40 годин у третьому, що свідчить про коливання між оперативними й стратегічними пріоритетами. Категорія «Інше/марна трата» зазнала найбільшої нестабільності: від 20 годин у 2022-2023 до 5 годин у 2023-2024 і подальшого збільшення до 28 годин у 2024-2025, що може бути наслідком експериментальних або непланових активностей. Таким чином, за три роки менеджери поступово переорієнтовують час на адміністративні та комунікаційні функції, водночас продуктивні години й обсяг марних витрат зазнали значних змін, що вказує на необхідність оптимізації внутрішніх процесів і стандартизації розподілу пріоритетів.

На діаграмі нижче в рис. 2.5 подано порівняльний аналіз розподілу робочого часу за категоріями діяльності в Unitary Foundation: поточний стан (усереднені показники) та цільовий сценарій, побудований на даних за період квітень 2022 – квітень 2025 рр.

Зараз близько 45% робочого тижня йде на зустрічі та комунікацію, лише 25% – на сконцентровану роботу, 15% – на адміністративні завдання, а ще 15% витрачається на переключення контексту та незначні неефективності.



Рисунок 2.5 – Розподіл робочого часу менеджера: порівняння поточного стану та цільового сценарію витрат часу

Джерело: складено автором

В ідеальній моделі частка сфокусованої праці зростає до 50%, зустрічі та комунікацію скорочують до 30%, адміністративні завдання залишаються на рівні 15%, а втрати часу зменшуються до 5%, що наочно демонструє потенціал для підвищення продуктивності через дисципліновані підходи до зустрічей і делегування.

У Unitary Foundation уже відчутні ознаки цього дисбалансу. Менеджери не встигали вчасно виконувати внутрішні завдання, приходили на наради не підготовленими або поспіхом вирішували термінові питання (наприклад, подачу грантів) – яскраві ознаки браку часу на підготовку та надто активного робочого ритму. Згадане в попередньому розділі опитування працівників показало, що 88% співробітників відчувають перевантаження, а 26% вважають, що вони витрачають зайвий час на надмірну кількість зустрічей. Затримки з відповідями на нетермінові запити й дрібні помилки в комунікації додатково вказують на перевантаженість менеджерів.

Менеджери Unitary Foundation дуже віддані своїй справі, але попри це, не завжди працюють оптимально. Занадто багато часу витрачається на координацію невідкладних та екстрених ситуацій, і замало на стратегічні

задачі. Не узгоджені методи організації систем тайм-менеджменту та культура постільних готовності до відгуку лише посилюють проблему. На основі проаналізованих труднощів, в наступному розділі будуть розглянуті пропозиції щодо покращення використання тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджерів у Unitary Foundation.

2.3. Шляхи вирішення та впровадження ефективних методів тайм-менеджменту в управлінні компанією.

Для покращення тайм-менеджменту у фонді Unitary необхідний комплексний підхід, що поєднує розвиток особистих навичок, впровадження нових інструментів та методів управління часом, а також культурні та цінносні зміни в організації. Нижче запропоновано ряд рішень та способів їх реалізації, адаптованих до розмірів, структури та місії Unitary Foundation. Зокрема, у табл. 2.3 кожна пропозиція розроблена з урахуванням специфіки трьох рівнів управління – нижчого, середнього та вищого – щоб забезпечити скоординовану та синергійну реалізацію. Наведені рекомендації ґрунтуються на найкращих практиках із проаналізованої літератури з тайм-менеджменту та особливостях самого фонду.

Таблиця 2.3 – Структуризація порад щодо покращення тайм-менеджменту у Unitary Foundation для різних рівнів управління

Рекомендація	Вищий менеджмент	Середній менеджмент	Нижчий менеджмент
Матриця Ейзенхауера	Провести тренінг із класифікації завдань; визначити стратегію ТОП-3 пріоритетів	Щотижневе планування через цифровий шаблон («Google Sheets», «Notion»); контроль відповідності стратегії	Щоденна категоризація; делегування термінових, але неважливих завдань; відкладення низькопріоритетних
Оптимізація нарад	Впровадити «ранки без нарад» двічі на	Аудит календаря; призначити	Блокування фокус-годин (наприклад 9:00–

Рекомендація	Вищий менеджмент	Середній менеджмент	Нижчий менеджмент
	тиждень; зарезервувати фокус-блоки для стратегічних сесій	управління часом; асинхронні звіти	11:00); підготовка лаконічних статус-апдейтів
Єдиний інструмент управління завданнями	Затвердити платформу (Trello, Asana) та KPI з її використання	Налаштувати єдиний формат тегів/статусів; щотижневі огляди прогресу	Створення/оновлення карток; облік часу у вхідному форматі; повідомлення про затримки
Делегування	Розробити політику делегування: 1. Аналіз; 2. Вибір виконавця; 3. Моніторинг	Ідентифікація задач для передачі ($\geq 80\%$ ефективності); супровід через спільну дошку	Виконання делегованих завдань; статус-звітність; використання «не турбувати» під час фокусу
Розвиток звичок	Організувати тренінги («Atomic Habits»); заохочення колективного членджу із скорочення часу на 10%	Впровадження «Sticky Three» і «правила двох хвилин»; партнери для взаємної звітності	Щовечора формулювання трьох ключових завдань; візуальні сигнали (наліпки, нагадування)

Складено автором за джерелами: [3, 4, 13, 15, 17, 20, 28, 30]

Подана структуризація порад для керівників різних рівнів управління дозволить посилити ефективність в роботі та економити час і приділяти його на важливі справи:

1. Встановити чіткі пріоритети за допомогою матриці Ейзенхауера. Один із перших кроків – допомогти менеджерам відрізнити важливе від просто термінового. Ефективним інструментом може стати матриця пріоритетів (матриця Ейзенхауера). Менеджери мають класифікувати завдання за чотирма категоріями:

- Термінові та важливі (виконати негайно).
- Важливі, але не термінові (запланувати).
- Термінові, але не важливі (делегувати або мінімізувати).
- Не термінові та не важливі (усунути або відкласти).

Така візуалізація допомагає зрозуміти, які завдання не потребують негайної уваги. Наприклад, відповіді на дрібні повідомлення в Discord можуть здаватися терміновими, але мати низьку значущість, тому їх можна згрупувати та повернутися до них у відведений для цього час або повністю делегувати. Стратегічне планування (важливе, але не термінове) вимагає заздалегідь відведеного часу. Рекомендується провести для менеджерів короткий воркшоп, де вони розподілять завдання на тиждень та місяць за схемою матриці [13].

Реалізація: після навчання роботі з матрицею пріоритетів, менеджери щотижня використовуватимуть її для планування. Матрицю можна вести в цифровому форматі. Керівництву слід підтримувати практику, щотижня обговорюючи на зустрічах три головні пріоритети кожного менеджера. З часом визначення пріоритету для нових завдань стане автоматичною дією. Однією з переваг матриці є факт того, що компанії не потрібні дорогі програми чи ліцензії, лише кілька годин на навчання та шаблон матриці

Критерії успіху: відчуття контролю над навантаженням серед менеджерів, зменшення кількості кризових ситуацій; кількісно – зниження числа прострочених завдань та збільшення годин, витрачених на стратегічну роботу за даними обліку часу.

2. Оптимізувати проведення нарад та захистити час для зосередженої роботи. Щоб зменшити навантаження від зустрічей і мінімізувати переривання, слід запровадити суворіші правила щодо нарад та виділити спеціальні «фокус-блоки» часу. Усі повторювані зустрічі варто переглянути на предмет доцільності, а усі нові проводити з чітким порядком денним і визначеними очікуваними результатами. Менеджери можуть домовитися про:

- Чітке дотримання порядку денного;
- Призначення відповідальної особи для контролю таймінгу;
- Заміну окремих нарад асинхронними оновленнями (наприклад, щотижневими звітами електронною поштою).

Оскільки наради займають приблизно 15% робочого часу, скорочення неефективних зустрічей дозволить звільнити години для більш продуктивної роботи. Водночас у календарі слід зарезервувати «фокус-блоки» для глибокої роботи без дзвінків і повідомлень. Наприклад, двічі на тиждень виділяти з 9:00 до 11:00 час на виконання стратегічних завдань [20].

Реалізація: спершу провести аудит календарів – операційний директор має проаналізувати всі зустрічі за останній місяць і виявити надмірні чи неефективні. Далі запровадити нові правила, наприклад «ранки без нарад» двічі на тиждень або обов'язкову подачу порядку денного не менше ніж за 24 години до зустрічі. Використовувати функціонал Google Calendar чи Outlook для блокування фокус-блоків часу; менеджерам слід активно вносити дедлайни та планувати підготовку до подій [18].

Критерії успіху: скорочення витрати часу на наради (згідно проведеного аналізу онлайн-календаря), позитивний зворотний зв'язок від менеджерів, зменшення кількості екстрених зустрічей; мета – знизити частку часу на наради з 50% до приблизно 30%.

3. Впровадження ефективних інструментів і процесів управління завданнями. Щоб уникнути безладдя, варто впровадити єдиний інструмент управління проектами – наприклад, Trello, Asana чи GitHub Boards [30]. У такій системі фіксують усі завдання, строки й відповідальних, що створює єдине джерело правди, економить час і запобігає втратам. Кожен грант чи проєкт оформлюють у вигляді картки з виконавцем та дедлайном. Щотижневі огляди дошки допомагають відстежувати прогрес і коригувати пріоритети. На індивідуальному рівні менеджерам корисно провести аудит часу: протягом 1-2 тижнів вести детальний облік усіх активностей, щоб виявити «витоки» часу. Також можна налаштувати дашборд, де менеджери позначатимуть, скільки годин витрачають на наради, фокусну роботу тощо, що сприятиме підвищенню відповідальності.

Реалізація: необхідно обрати та налаштувати зручний інструмент (багато сервісів пропонують безкоштовний тариф), після чого провести короткий

тренінг із єдиного формату тегів, статусів і дедлайнів. Паралельно слід призначити відповідальних: програмний менеджер відповідає за гранти, операційний менеджер – за організацію заходів. Щоб відстежувати витрачений час, потрібно надати команді шаблон у вигляді таблиці або додатку й чітко пояснити, що це робиться для вдосконалення робочих процесів, а не для контролю. Після завершення пілотного етапу зібрати зворотний зв'язок і обговорити отримані результати.

Критерії успіху: зменшення кількості пропущених завдань; покращення координації між командами; зниження рівня «авралів»; підвищення швидкості реагування на зовнішні запити.

4. Посилення делегування та командної взаємодії. Щоб зменшити навантаження на менеджерів і посилити командну взаємодію, необхідно заохочувати продумане делегування та розширення повноважень. Менеджери повинні передавати іншим ті завдання, які виконавці можуть виконати принаймні на 80% так само ефективно, щоб мати змогу зосередитися на ключових обов'язках [19, 20]. Делегування включає:

1. Аналіз завдання.
2. Вибір виконавця.
3. Чітке формулювання цілей і термінів виконання.
4. Моніторинг виконання.

Також варто розвивати навички за допомогою менторства та крос-тренінгів. Рутинні процеси (наприклад, звітність) можна автоматизувати.

Реалізація: менеджери мають скласти перелік регулярних завдань і визначають ті, які можна делегувати, після чого обирають відповідного співробітника чи стажера, передають йому чіткі інструкції та відстежують виконання через спільну робочу дошку. Помилки в процесі розглядаються як частина навчання, а за потреби в команду можна залучити молодшого спеціаліста. Щоб змінити підходи та культуру роботи, варто організувати обговорення щодо негативних наслідків перевантаження.

Критерії успіху: зниження рівня стресу менеджерів, підвищення продуктивності команди, скорочення термінів виконання завдань та більше часу для реалізації стратегічних ініціатив.

5. Розвиток навичок тайм-менеджменту та нових звичок у команді: правильні інструменти та організаційна культура важливі, але щоденна ефективність залежить від особистих рутин персоналу фонду. Можуть допомогти наступні техніки:

- «Sticky Three» – щовечора записувати три найважливіші завдання на наступний день.

- Правило двох хвилин від автора Девіда Аллена – одразу виконувати справи, які займають не більше двох хвилин.

- «Накопичення звичок» з книги Джеймса Клірі – прив'язувати нову звичку до вже усталеної.

- Візуальні сигнали – наприклад, залишати відкритим планер на робочому столі.

Культурно слід обмежити норму постійної доступності: уникати відповідей у Slack поза межами робочих годин, використовувати статус «Сфокусована робота – не турбувати» в месенджерах. Лідери мають показувати приклад [20, 24].

Реалізація: організувати навчальну сесію за участі зовнішнього тренера або скористатися матеріалами з книг (наприклад, «Atomic Habits»). Представити техніки та надати менеджерам можливість обрати найбільш прийнятні. Забезпечити необхідні інструменти – брендovanі стікери та додатки для відстеження звичок. Призначити партнерів для взаємної звітності та поєднати нові звички з цілями фонду, щоб вони сприймалися як ресурс, а не додаткове навантаження. Для мотивації можна влаштувати колективний челендж: якщо вдасться звільнити 10% часу, запустити відкладену ініціативу.

Критерії успіху: впровадження звичок у щоденну практику, позитивний зворотний зв'язок співробітників, відчутне зменшення кількості авралів та стресових ситуацій.

Успіх варто оцінювати за якісними змінами в робочих процесах. Через два-три місяці проведіть опитування менеджерів, щоб з'ясувати, чи знизився рівень їхнього стресу й чи відчувають вони більший контроль над часом. Фіксуйте ключові показники – наприклад, середній час від постановки завдання до його виконання – цей показник має скорочуватися в міру того, як формується звичка щоденного планування. Навіть просте опитування «до-після» (оцінка твердження «Я керую своїм графіком» за шкалою від 1 до 5) дасть уявлення про прогрес. Менеджери також зможуть відзначити, що через підвищену ефективність вдень вони рідше затримуються після робочого часу.

Щоб закріпити досягнення, святкуйте успіхи: якщо завдяки доброму плануванню менеджер вчасно завершує великий проєкт, обов'язково підкресліть це – так фонд Unitary покаже, що цінує ефективне використання часу більше, ніж надмірні години праці.

Було зазначено, що впровадження системного тайм-менеджменту у Фонді Unitary потребує як організаційних трансформацій («нові інструменти», «чіткі політики проведення нарад»), так і індивідуальних змін – формування нових звичок і способу мислення в команді. Важливо безперервно відстежувати прогрес та коригувати підхід: зокрема, через три місяці після старту проєкту керівництво має проаналізувати результати. Наприклад, середній час щотижневих зустрічей може зменшитися з 15 до 10 годин, а звільнені 5 годин використати для підготовки грантових заявок. Окрім того, працівники почуватимуться менш перевантаженими, що позитивно вплине на їхнє благополуччя. Методи оцінювання включатимуть аналіз даних обліку часу, показники виконання завдань (відсоток проєктів, завершених у строк) та опитування команди щодо відчуття контролю й балансу між роботою й особистим життям.

Визначивши чіткі критерії успіху та етапи їх досягнення, фонд Unitary зможе підтримувати динаміку змін. Із часом ефективно управління часом інтегрується в корпоративну культуру: продуктивність оцінюватиметься не за кількістю відпрацьованих годин, а за здатністю фокусуватися на дійсно

пріоритетних завданнях у потрібний момент. Це підвищить якість адміністративної діяльності менеджерів і сприятиме більш плавній та стійкій реалізації місії фонду. У результаті тайм-менеджмент стане не метою заповнення кожної години активністю, а запорукою того, що час використовується для досягнення стратегічних цілей. Менеджери зможуть більше зосереджуватися на пріоритетних ініціативах, зменшивши витрати часу на другорядні термінові справи, що призведе до формування ефективнішої та менш стресової команди й посилення впливу фонду.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведення дослідження було виявлено, що тайм-менеджмент є фундаментальною компетенцією для забезпечення ефективності функціонування менеджерів у сучасному бізнес-середовищі.

Після аналізу теоретичних засад поняття тайм-менеджменту його було визначено як системну координацію та дисциплінований контроль часових ресурсів із метою не розширення обсягу роботи, а підвищення її результативності. У ході дослідження виокремлено низку базових принципів ефективного тайм-менеджменту: пріоритезація важливого над терміновим, усвідомлене планування з чіткою постановкою цілей, гнучке формування графіка, ретельний самоконтроль та стратегічне делегування. Показано, що системне застосування зазначених принципів істотно підвищує ефективність як окремого менеджера, так і організації в цілому.

У сучасній управлінській практиці ідентифіковано п'ять ключових проблем тайм-менеджменту: перевантаження й багатозадачність, інформаційний шум і надмірна комунікація, брак делегування та вміння відмовляти, прокрастинація та низька планова дисципліна, фокус на методиках замість системності і парадокс зайнятості замість продуктивності.

Аналіз практик Unitary Foundation показав, що використання цифрових інструментів і віддалених процесів підвищує автономію менеджерів і сприяє інноваціям, проте відсутність єдиних стандартів і централізованої системи управління призводить до нерівномірної ефективності, тому потрібен впорядкований підхід. Практичне дослідження виявило головні перешкоди: хронічне перевантаження й багатозадачність, надмірні зустрічі та комунікації, розпорошеність завдань, реактивна культура з постійними перериваннями і недостатнє делегування, що призводить до зниження пропускнуої здатності процесів і обмежує використання потенціалу команди.

Окрім того, було сформовано комплекс рекомендацій та методів їхнього впровадження, адаптованих до масштабів, організаційної структури та місії

Unitary Foundation. Кожна пропозиція розроблена з урахуванням особливостей трьох рівнів управління — нижчого, середнього та вищого — задля забезпечення узгодженої та синергійної реалізації. Відповідні рішення представлені у вигляді цілісного плану.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності в Unitary Foundation доцільно вдосконалити підходи до тайм-менеджменту. Зокрема, доцільним є впровадження системи пріоритезації завдань, а саме, із використанням матриці Ейзенхауера. Важливими напрямками також є оптимізація формату та тривалості робочих зустрічей, впровадження «фокус-блоків» для концентрації на пріоритетних задачах, створення єдиної системи обліку та контролю виконання завдань. Окрім того, важливо розвивати навички делегування серед керівників і сприяти формуванню у працівників ефективних звичок розпорядження часом. Ці заходи у комплексі сприятимуть зниженню навантаження, підвищенню продуктивності та кращому балансу між стратегією й оперативною діяльністю.

Поєднання розвитку відповідних компетенцій, впровадження спеціалізованих інструментів та встановлення корпоративних стандартів забезпечить стратегічне планування часу менеджерами Unitary Foundation, зниження рівня стресу та підвищення загального впливу організації. Під час тримісячного пілотного етапу доцільно оцінювати результати за допомогою аналізу календарної інформації, ключових показників виконання завдань та опитувань персоналу щодо відчуття контролю й балансу між роботою та особистим життям для підтвердження практичної ефективності та відповідності стратегії фонду.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2018. 83 с.
2. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство* : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. С. 279–283. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf (дата звернення : 28.05.2025)
3. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник* : електронний науковий журнал. 2018. 45 с. URL : http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf (дата звернення : 18.05.2025)
4. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). 31 с.
5. Коваленко Л. В. Управління часом : від класичних методів до сучасних технологій. *Журнал менеджменту та інновацій*. 2022. 35 с. № 43(4).
6. Крикун О. О. Особливості застосування методів тайм-менеджменту в роботі керівника. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2022; 1(4): С. 48-56 <https://isg-journal.com/isjmef/> doi: 10.46299/j.isjmef.20220104.02
7. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенка. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
8. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова,

Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

9. Назаренко О. В. Тайм-менеджмент у контексті управління персоналом сучасних організацій. *Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації*. 2020. 16 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54> (дата звернення : 28.05.2025)

10. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця. 2021.18 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14434/1/Писаревська_стаття.pdf (дата звернення : 28.05.2025)

11. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів. *Імідж сучасного педагога* : фах. ж. 2022. 10 с. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=3502317> (дата звернення : 16.04.2025)

12. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні: Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. 18 с. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf> (дата звернення : 28.05.2025)

13. Сидоренко І. П. Роль тайм-менеджменту в підвищенні продуктивності праці в сучасному бізнесі. *Сучасні тенденції розвитку бізнес-управління*. 2020. № 35(2). 45–50 с.

14. Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закладів вищої освіти. *Уманський державний педагогічний університет імені П. Г. Тичини*. Умань : УДПУ імені П. Г. Тичини. 56 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16878> (дата звернення : 28.05.2025)

15. Федоренко О. М. Тайм-менеджмент для бізнесу : практичні аспекти застосування в умовах гібридної роботи. *Менеджмент і інновації в бізнесі*. 2023. 78 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4910> (дата звернення : 29.05.2025)
16. Янбекова Я. Р. Структурні підходи до застосування тайм-менеджменту в управлінській діяльності менеджера. Інновації та науковий потенціал світу: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 18 квітня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. 304 с., С. 58-61. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.04.2025/42>
17. Clear J. *Atomic Habits : An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. London : Random House Business Books Penguin Random House, 2018. 320 p.
18. Zhuo J. *The Making of a Manager : What to Do When Everyone Looks to You*. London : Virgin Books, 2019. 288 p.
19. Gregg M. *Counterproductive : Time Management in the Knowledge Economy*. Durham, NC : Duke University Press, 2018. 240 p.
20. Forsyth P. *Successful Time Management : How to Be Organized, Productive and Get Things Done*. London : Kogan Page, 2022. 176 p.
21. Gevin F. *The Workplace Guide to Time Management : Best Practices to Maximize Productivity*. Avon, MA : Adams Media, 2021. 224 p.
22. Harrin E. *Managing Multiple Projects : How Project Managers Can Balance Priorities, Manage Expectations and Increase Productivity*. London : Kogan Page, 2021. 224 p.
23. McCormick J. *The First-Time Manager*. New York : AMACOM, 2018. 304 p.

24. Cross R. Beyond Collaboration Overload : How to Work Smarter, Get Ahead, and Restore Your Well-Being. Boston : Harvard Business Review Press, 2021. 288 p.
25. Eisenmann T. Why Startups Fail : A New Roadmap for Entrepreneurial Success. New York : Currency, 2021. 368 p.
26. Chartered Institute of Building. Guide to Good Practice in the Management of Time in Major Projects : 2nd ed. Berkshire : CIOB, 2018. 68 p.
27. Dierdorff E. C. Time Management Is About More Than Life Hacks // Harvard Business Review. 2020. URL : <https://hbr.org/2020/01/time-management-is-about-more-than-life-hacks> (дата звернення : 11.03.2025)
28. Microsoft WorkLab. The New Future of Work. URL : <https://www.microsoft.com/en-us/worklab> (дата звернення : 18.05.2025)
29. Trello. Система управління проектами. URL : <https://trello.com/> (дата звернення : 01.05.2025)
30. Asana. Teamwork without the chaos. URL : <https://asana.com/> (дата звернення : 01.05.2025)
31. GitHub Docs. Project Planning. URL : <https://docs.github.com/> (дата звернення : 08.04.2025)
32. Mailchimp. Marketing automation and email marketing platform URL : <https://mailchimp.com/?currency=GBP> (дата звернення : 08.04.2025)
33. LinkedIn : Unitary Foundation. URL : <https://www.linkedin.com/company/unitary-foundation/> (дата звернення : 27.05.2025)
34. Unitary foundation Website. URL: <https://unitary.foundation/> (дата звернення : 15.04.2025)
35. Does Time Management Work? A Meta-Analysis // PLOS One. 2021. [б. с.].
36. What Is Time Management? // TechTarget. 2023. URL : <https://www.techtarget.com/whatis/definition/time-management>(дата звернення : 25.04.2025)

37. Time Management Skills: Early Sensitization among First-year Medical Undergraduates. 2021. URL : <https://aujmsr.com/time-management-skills-early-sensitization-among-first-year-medical-undergraduates/> (дата звернення : 18.05.2025)

38. ScienceDaily. The researchers did find a positive relation between time management and subjective wellbeing, in particular life satisfaction // ScienceDaily, 04.02.2021. URL : <https://www.sciencedaily.com/releases/2021/02/210204131413.htm> (дата звернення : 22.02.2025)

39. CourseSidekick. Time Management Skills. URL : <https://www.coursesidekick.com/management/266896> (дата звернення : 16.05.2025)

40. Slack. AI Work Management & Productivity Tools. URL : <https://slack.com/intl/en-gb/> (дата звернення : 01.05.2025)

41. Discord. Group Chat That's All Fun & Games. URL : <https://discord.com/> (дата звернення : 03.05.2025)