

## ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ МЕНЕДЖЕРА

**М. О. ГОМЕНЮК**, кандидат економічних наук

**О. В. ЗАГОРОДНЮК**, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

*У статті розглядається сутність тайм менеджменту та визначено важливу роль планування робочого часу. Запропоновано організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера з сукупності таких елементів як мета і завдання, суб'єкти і об'єкти, нормативно-правове регулювання, інструментарій тощо. Проаналізовано провідні інструменти планування робочого часу менеджера (аналіз за Парето, Pomodor, матриця Ейзенхауера, закон Паркінсона, метод блокування часу, метод GTD, SMART та ін.). Надано характеристику програмного забезпеченню (Asana, ActiveCollab, Bill4Time, Clarizen, Harvest, ProofHub, Replicon, Scoro, Timecamp, Toggl та ін.).*

**Ключові слова:** менеджмент, робочий час, планування робочого часу, інструменти планування, тайм менеджмент, SMART-планування

**Постановка проблеми.** Час є визначеним обмеженим та невідновним ресурсом, що визначає розвиток як бізнесу, так і особистого розвитку працівників, в тому числі менеджерів. В сучасних умовах ведення бізнесу відбувається нераціональне використання робочого часу через відсутність ефективного планування робочого часу, відсутність мотивації та контролю, відсутність або низький рівень самоорганізації, шкідливі звички, професійне вигорання, зниження якості роботи, зайва комунікабельність та відволікання на спілкування в соціальних мережах, месенджерах тощо.

Проблематика раціонального та ефективного використання робочого часу актуалізувалася з поширенням пандемії COVID-19, оскільки більшість менеджерів та працівників почали працювати за межами офісів, контроль за використанням робочого часу частково втрачений. Тому актуальності набуває покращення планування робочого часу менеджера з урахуванням класичних викликів та модернізації роботи з урахуванням популяризації дистанційної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці планування робочого часу досліджена та висвітлена в наукових працях переважно у контексті тайм менеджменту. Н. Ізюмцева, А. Чхеайло, А. Холодницька, О. Крикун досліджували тайм-менеджмент як складову управління суб'єктом господарювання і забезпечення ефективності його діяльності [3], тобто на рівні окремого суб'єкта господарювання. Обмеження об'єкту дослідження тайм менеджменту до управління персоналом здійснено у працях Г. Матукової, В. Макаренко [4], О. Хитрої [5]. Л. Водянка, С. Тодорюк, А. Карп досліджували тайм-менеджмент як техніку планування робочого часу персоналу [6].

Обґрунтування доцільності застосування різних методів і технологій планування робочого часу знайшло відображення у працях Ю. Веденіної, К. Мажаренко, Т. Лазоренко, О. Лялюк, О. Ратушняк, А. Чкан, І. Чкан та ін. [7–10].

Варто відмітити науковий доробок вчених з проблематики ефективного використання часу менеджера. І. Причепка, І. Соломонюк, Т. Лесько досліджували сутність та особливості методів тайм менеджменту для ефективного використання часу успішного менеджера [11], І. Черниш, А. Глієбова, Є. Яровий – методи підвищення ефективності адміністрування часу менеджера, в тому числі його планування за допомогою різних технологій та методів тайм менеджменту [12]. Водночас, актуальним дослідженням залишається визначення особливостей планування часу менеджера за допомогою різних методів та інструментів.

**Мета роботи** – обґрунтувати перспективи застосування інструментів планування робочого часу менеджера.

**Методика досліджень.** Основоположні засади теорії менеджменту, досягнення наукових шкіл менеджменту та менеджменту становлять базу для дослідження планування робочого часу менеджера. Таким чином, при проведенні дослідження використано абстрактно-логічний метод, метод аналізу та синтезу, табличний та графічний методи.

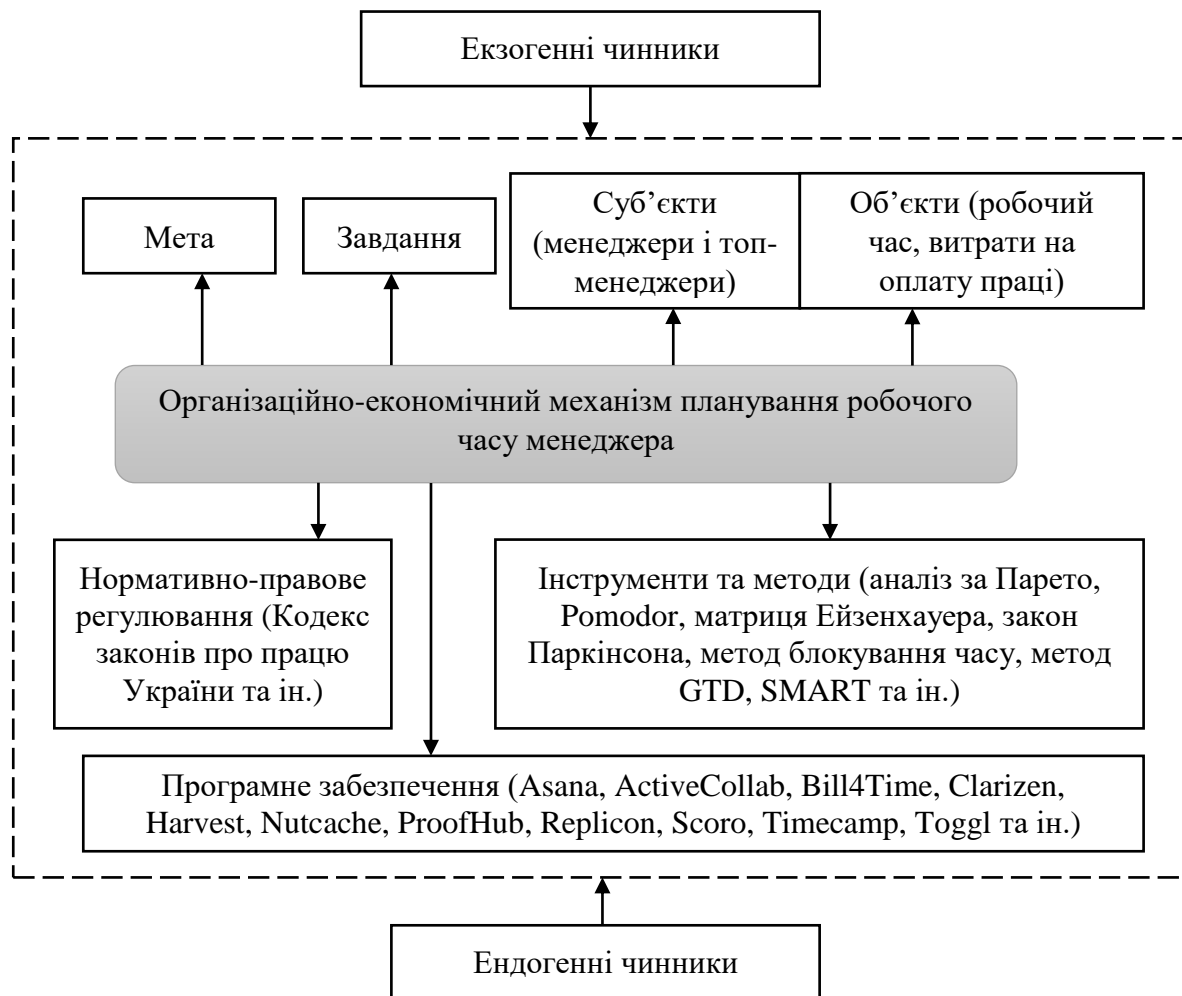
**Результати досліджень.** Під тайм менеджментом слід розуміти сукупність дій суб'єктів забезпечення тайм менеджменту та співробітників, спрямованих на організацію, планування та контроль робочого часу з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. В основі тайм менеджменту як і будь-якої іншої управлінської діяльності покладено базові функції менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль, що актуалізує дослідження особливостей, методів та інструментів планування робочого часу відповідно до вимог сучасного інформаційного суспільства.

Організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера у авторській редакції передбачає обґрунтування таких елементів як: мета і завдання, суб'єкти і об'єкти, нормативно-правове регулювання, інструментарій та ін. (рис. 1).

Метою планування робочого часу менеджера є забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера, його особистісного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень.

Завдання планування робочого часу менеджера можна групувати за напрямками:

- оптимізація процедури прийняття рішень та узгодження їх з планами робочого часу;
- забезпечення делегування завдань відповідно до планів робочого часу менеджера та його підлеглих, створення інтегрованої системи планів робочого часу;



**Рис. 1. Організаційно-економічний механізм планування робочого часу менеджера**

*Примітка: розроблено авторами*

- встановлення норм та нормативів продуктивності праці та вартісного виміру ефективності праці менеджерів;
- встановлення цілей особистісного розвитку із зазначенням тривалості та кроків їх реалізації;
- мотивування до ефективного використання робочого часу та його економії;
- збільшення прибутку підприємства завдяки підвищенню ефективності праці менеджера тощо.

Планування робочого часу менеджера повинно відбуватися самим менеджером під контролем топ-менеджерів підприємства та інших суб'єктів, наділених контрольними повноваженнями. Об'єктами планування робочого часу менеджера є робочий час як провідний об'єкт, додатково – витрати на оплату праці, таблиць робочого часу, бюджет витрат на оплату праці, діаграма Ганта тощо. Методичне забезпеченням планування робочого часу менеджера базується на сукупності таких методів і інструментів:

1. Аналіз за Парето (Pareto Analysis) або правило 80/20, згідно якого 20 % дій відповідають за 80 % результатів. В основі даного методу покладений

аналіз пріоритетності під час планування робочого часу у наступній послідовності: ідентифікація проблеми планування робочого часу та виконання професійних завдань; визначення першопричин кожної проблеми; присвоєння оцінки проблемі та їх ранжування; групування проблем за причинами та ранжування проблем за групами.

2. Pomodoro. Метод Pomodoro створений підприємцем і письменником Франческо Чірілло та базується на часових інтервалах. Кожен інтервал відомий як Pomodoro. Планування робочого часу за даним методом передбачає встановлення таймеру на певний час та фіксування виконання завдання чи його частини, через певний час повторити виконання цього завдання за визначеним інтервалом чергуючи роботу та перерви.

3. Матриця Ейзенхауера (Eisenhower's Matrix). Даний метод розроблений Д. Ейзенхауером на основі військового та керівного досвіду та полягає у плануванні роботи з групуванням завдань у чотири групи: важливі чи неважливі; термінові чи нетермінові. Для забезпечення ефективності роботи менеджера потрібно працювати над терміновими та важливими завданнями, інші можливо відтермінувати та делегувати.

4. Закон Паркінсона (Parkinson's Law) передбачає обмеження запланованого часу для виконання завдань, що стимулює працівників ефективніше та продуктивніше використовувати робочий час. Під час планування робочого часу за таким методом, тривалість роботи можна зменшувати у два рази, тим самим мотивуючи до швидшого виконання завдань.

5. Метод блокування часу (Time Blocking Method) розроблений І. Маском. В основі планування часу до даним методом покладено розподіл аркушу на дві колонки. Ліворуч визначаються блоки часу для виконання запланованих завдань та буфер часу для коригування часу, праворуч – заплановані завдання.

6. Метод GTD (Gettings Things Done) розроблений Д. Алленом та передбачає виконання п'яти кроків: 1) збирання або складання переліку всіх запланованих справ чи завдань; 2) уточнення або деталізація запланованих справ чи завдань; 3) організація виконання запланованих справ чи завдань з визначенням місця, часу та інших умов; 4) регулярний перегляд запланованих справ чи завдань; 5) виконання запланованих справ чи завдань.

7. SMART-планування передбачає постановку усіх цілей за критеріями SMART-планування. SMART – це відома для менеджерів аббревіатура, яка формується за першими літерами та передбачає обґрунтування відповіді на сукупність поставлених типових питань (табл. 1). SMART-планування включає стратегічне, тактичне та поточне планування.

До програмного забезпечення планування робочого часу належать велика чисельність комп'ютерного програмного забезпечення та мобільних додатків для планування часу та виконання додаткових управлінських функцій. За даними міжнародних експертів визначено краще програмне забезпечення планування робочого часу (табл. 2).

**Табл. 1. Особливості SMART-планування**

Абревіатура	Сутність	Питання
S (Specific)	конкретність цілей	Що саме ви хочете досягти? Хто бере участь у досягненні цієї мети, і кого вона вплине? Де ви плануєте досягти цієї мети? Чому ця мета така важлива для вас? Коли ви хочете досягти цієї мети?
M (Measurable)	вимірність цілей	Якого рівня результат ви хочете досягти? Як дізнатися, коли ви досягли своєї мети? Які критерії вимірювання прогресу?
A (Attainable)	досяжність цілей	–
R (Relevant)	реалістичність цілей	Чи вартує мета зусиль? Чи вдалий час почати працювати над досягненням мети? Чи узгоджується це з іншими цілями, над якими ви працюєте чи намагаєтеся досягти?
T (Time-Bound)	обмеженість в часі цілей	Коли я хочу досягти цієї мети? Де я хочу бути через рік? Чого я можу досягти через два місяці? Що я можу зробити сьогодні для досягнення мети?

Популярністю також користуються такі програмні продукти як Alfred, Asana, Avaza, Basecamp, Bigtime, Bric, Clickup, Clockify, Doodle, Dropbox, Everhour, Evernote, Focus Booster, Focus Keeper, Focus@Will, Forest, Freckle, GoodSync, Google Keep, Harvest, Hubstaff, MindNode, MLO (MyLifeOrganized), Monday.com, Notion, 1Password, Paymo, Pocket, Quire, Rescue Time, SaneBox, Smartsheet, Teamwork Projects, Time Doctor, TIME Planner, Time Tracking Tools, TimeCamp, TimeTree, TMetric, Todoist: To-Do List and Task Manager, Toggl Time Tracker, Tomato Timer, Trello, Wrike та інші.

Основним функціональним завданням програмного забезпечення планування робочого часу є допомога у плануванні та контроль за виконанням запланованих завдань, контроль за ефективністю використання робочого часу, формування рахунків на оплату відпрацьованого часу, а також вистежування часу, проведений на різних веб-сайтах і соціальних мережах (Hubstaff).

**Висновки.** Таким чином, для забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера, його особистісного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища при прийнятті управлінських рішень доцільно застосовувати планування робочого часу менеджера.

**Табл. 2. Програмне забезпечення планування та управління робочим часом**

Найменування	Основні функціональні можливості	Додаткові функціональні можливості
Scoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження фактично відпрацьованого часу і часу, що підлягає оплаті,</li> <li>– перерахунок годин в рахунок-фактуру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– широке управління проектами, завданнями та клієнтами,</li> <li>– звітність про роботу, результати продажів, бюджети тощо</li> </ul>
ActiveCollab	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування робіт з кількома користувачами та дедлайнами,</li> <li>– хронічний графік планування робочого часу, подібний до Ганта,</li> <li>– відстеження часу та надсилання рахунків-фактур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коментування завдань і згадування колег,</li> <li>– спільний календар команди для співпраці</li> </ul>
ProofHub	<ul style="list-style-type: none"> <li>– онлайн-перевірки планування часу як окремого менеджера, так і команди,</li> <li>– візуальне уявлення про проекти за допомогою діаграм Ганта,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мобільний додаток для користувачів Android та iOS</li> </ul>
Clarizen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необмежена кількість завдань для планування часу і завдань,</li> <li>– автоматизовані та повторювані процеси сповіщення про заплановані заходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження бюджетів та управління витратами підприємства</li> </ul>
Harvest	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення кошторисів та рахунків-фактур на основі відпрацьованого часу,</li> <li>– звіти в режимі реального часу про запланований та витрачений час на заплановані заходи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження часу з будь-якого браузера, Mac, iPhone або Android,</li> <li>– інтеграція для відстеження часу з більшістю інструментів управління проектами</li> </ul>
Toggl	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необмежена кількість проектів і підпроектів для точного відстеження запланованого часу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження часу онлайн та офлайн,</li> <li>– легко інтегрується з іншими програмами, такими як Trello, Scoro або Asana</li> </ul>
Replicon	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження робочого часу та формування таблиця робочого часу,</li> <li>– аналіз використання робочого часу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджетування проектів та управління витратами</li> </ul>
Timecamp	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– бюджетування у грошовому та часовому вимірниках,</li> <li>– наявність мобільного додатку</li> </ul>
Bill4Time	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження робочого часу, що оплачується та не оплачується,</li> <li>– щоденні, щотижневі та щомісячні підсумки роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширена звітність з бухгалтерського обліку оплати праці, проектів тощо</li> </ul>
Nutcache	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відстеження робочого часу та виставлення рахунків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прив'язка проектів і готових завдань до клієнтів,</li> <li>– управління витратами</li> </ul>

Завданнями планування робочого часу менеджера є оптимізація процедури прийняття рішень та узгодження їх з планами робочого часу; забезпечення делегування завдань відповідно до планів робочого часу менеджера та його підлеглих, встановлення цілей особистісного розвитку із зазначенням тривалості та кроків їх реалізації, мотивування до ефективного використання робочого часу та його економії тощо. Забезпечення ефективності індивідуальної праці менеджера можливе в умовах створення інтегрованої системи планів робочого часу, що вимагає застосування дієвих інструментів та методів планування робочого часу.

### **Література:**

1. Ізюмцева Н. В., Чхайло А. А., Свергун О. А. Тайм-менеджмент – як один із методів управління часом у банківській установі. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 130–136.
2. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 261–268.
3. Крикун О. Ключові моменти тайм-менеджменту для досягнення успіху в бізнесі. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 90–97.
4. Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 58–63.
5. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26, ч. 2. С. 101–110.
6. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123.
7. Веденіна Ю. Ю., Мажаренко К. П., Орлова К. О. Впровадження і реалізація технологій тайм-менеджменту в діяльність сучасних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2018. №3. С. 38–45.
8. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 632–635.
9. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 68–72.
10. Чкан А. С., Чкан І. О., Рубан О. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації роботи менеджерів із закупівель. *Економічний простір*. 2021. Вип. 172. С. 61–66.
11. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf).
12. Chernysh I., Hliebova A., Yarovyi Y. Administration of the manager's time: essence, main problems, methods of increasing efficiency. *Економіка і регіон*. 2020. № 2 (77). С. 43–53.

13. 17 Best Time Management Tools You Need to Check Out. URL: <https://www.scoro.com/blog/best-time-management-tools-reviewed/>

### References:

1. Iziuntseva, N. V., Chkhailo, A. A. & Sverhun, O. A. (2018). Time management as one of the methods of time management in a banking institution. *Social economy*, 2018, no. 56, pp. 130–136. (in Ukrainian).
2. Kholodnytska, A. V. (2013). Application of time management technologies in enterprise management. *Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, 2013, no. 4, pp. 261–268. (in Ukrainian).
3. Krykun, O. (2019). Key moments of time management for business success. *Galician Economic Bulletin*, 2019, Vol. 59, no. 4, pp. 90–97. (in Ukrainian).
4. Matukova, H. I. & Makarenko, V. O. (2018). Time management in the personnel management system: theory and practice of implementation. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, 2018, vol. 23, no. 6, pp. 58–63. (in Ukrainian).
5. Khytra, O. V. (2019). Effective time management as an integral part of the company's personnel management system. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 2019, Vol. 26, no. 2, pp. 101–110. (in Ukrainian).
6. Vodianka, L. D., Todoriuk, S. I. & Karp, A. H. (2020). Time management as a technique of planning staff working hours. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 119–123. (in Ukrainian).
7. Viedienina, Y. Y., Mazharenko, K. P. & Orlova, K. O. (2018). Introduction and implementation of time management technologies in the activities of modern enterprises. *Bulletin of Khmelnytsky National University: Economic Sciences*, 2018, no. 3, pp. 38–45. (in Ukrainian).
8. Lazorenko, T. V., Didchenko, Y. O. & Mykhailova, Y. D. (2017). Rules for successful use of time management. *Young scientist*, 2017, no. 1, pp. 632–635. (in Ukrainian).
9. Ratushniak, O. H., Lialiuk, O. H. & Podolianchuk, K. V. (2019). Analysis of the use of time management methods by modern youth. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 2019, no. 2, pp. 68–72. (in Ukrainian).
10. Chkan, A. S., Chkan, I. O. & Ruban, O. (2021). Time management as a tool for optimizing the work of procurement managers. *Economic space*, 2021, no. 172, pp. 61–66. (in Ukrainian)
11. Prychepa, I. V., Solomoniuk, I. L. & Lesko, T. V. (2018). Time management as an effective tool for effective use of time of a successful manager in modern conditions. *Efficient economy*, 2018, no. 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf). (in Ukrainian).
12. Chernysh, I., Hliebova, A. & Yarovyi, Y. (2020). Administration of the manager's time: essence, main problems, methods of increasing efficiency. *Economy and region*, 2020, no. № 2 (77), pp. 43–53. (in Ukrainian).
13. 17 Best Time Management Tools You Need to Check Out. URL: <https://www.scoro.com/blog/best-time-management-tools-reviewed/>



## *Annotation*

**Gomeniuk M. O., Zahorodniuk O. V.**

### ***Instruments of planning of working time of manager***

*In modern business conditions there is an irrational use of working time due to real planning of work time, motivation and control, or low level of self-organization, bad habits, burnout, reduced quality of work, excessive sociability and distraction from social networks, messengers, etc. Relevance of the manager's working time planning is improved by the classic challenges and modernization of work with increasing role of remote work.*

*The aim of the article – to justify the prospects for the use of tools for planning manager's working time.*

*The basic principles of management theory and the achievements of scientific schools of management are the basis for the study of manager's working time planning. The research used the abstract-logical method, the method of analysis and synthesis, tabular and graphical methods. The organizational and economic mechanism of planning working hours of the manager is substantiated like such elements as the purpose and tasks, subjects and objects, normative-legal regulation, tools, etc.. The purpose of planning the working hours of the manager is to ensure the effectiveness of individual work of the manager, his personal development in conditions of instability of the external and internal environment in making business decisions.*

*Methodical support for managerial time planning is based on a combination of the following methods and tools: Pareto Analysis, Pomodoro, Eisenhower's Matrix, Parkinson's Law, Time Blocking Method, Gettings Things Do, SMART. Time and scheduling software includes a large number of computer software and mobile applications for scheduling and performing additional management functions, the main characteristics of which are identified in the study. Ensuring the effectiveness of individual work of the manager is possible in terms of creating an integrated system of working time plans, which requires the use of effective tools and methods of working time planning.*

**Key words:** *management, working time, working time planning, planning tools, time management, SMART-planning.*