

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту  
Кафедра управління та забезпечення якості у фармацевції**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ  
КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти групи

073МО22(1,6з)Упр.-01

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми

Управління охороною

здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Анастасія ПРОГОННА

**Керівник:** професор закладу вищої освіти

кафедри управління та забезпечення якості у фармацевції,

д. фарм. н., професор

Юлія БРАТІШКО

**Рецензент:** доцент закладу вищої освіти кафедри

організації, економіки та управління фармацевцією

Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармацевції

Національного фармацевтичного університету,

к. фарм. н., доцент

Тетяна АРТЮХ

## АНОТАЦІЯ

Робота складається з трьох розділів, в яких висвітлені підходи до управління системою тайм-менеджменту, проаналізований стан існуючої системи тайм-менеджменту закладу охорони здоров'я, запропоновані підходи до створення ефективної системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

Робота має 89 сторінок, 15 таблиць, 25 рисунків, 80 джерел, додатки.

*Ключові слова:* тайм-менеджмент, керівний персонал, робочий час, система тайм-менеджменту, заклад охорони здоров'я.

## ANNOTATION

The work consists of three sections, which highlight approaches to the management of time-management system, analyzed the state of existng time-management system of health care institution, proposed approaches to the creation of time-management system of health care institution managers.

The work has 89 pages, 15 tables, 25 figures, 80 sources, applications.

*Keywords:* time-management, management staff, working time, time-management system, healthcare institution.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1 Визначення та задачі тайм-менеджменту.....	7
1.2 Система тайм-менеджменту.....	10
1.3 Принципи та методи тайм-менеджменту.....	21
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХОР «ЦЕМД та МК».....	37
2.1 Аналіз діяльності КНП ХОР «ЦЕМД та МК».....	37
2.2 Аналіз тайм-менеджменту КНП ХОР «ЦЕМД та МК».....	50
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3	
ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНОГО СКЛАДУ КНП ХОР «ЦЕМД ТА МК» ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	60
3.1 Застосування методу експертних оцінок, як засобу вибору пріоритетних методів тайм-менеджменту.....	60
3.2 Результати впровадження запропонованої системи тайм-менеджменту.....	63
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджменту в якості елемента системи управління персоналом для підвищення ефективності використання робочого часу. Це обумовлюється зростанням у керівників закладів охорони здоров'я повноважень, прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєві зміни у діяльності закладів охорони здоров'я, що включають розробку нових методик надання медичної допомоги, впровадження нового обладнання та сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу. Управління часом – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка зачіпає усі області управлінської діяльності, пов'язані з ухваленням рішень. Ефективне управління закладом охорони здоров'я не можливо без глибокого розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ та обумовлює актуальність дослідження.

**Метою дослідження** є розробка системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань** дослідження:

- вивчення сутності та значення та основних принципів та методів тайм-менеджменту;
- визначення поточного стану тайм-менеджменту серед керівників закладу охорони здоров'я;

- визначення напрямків формування системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є процес та методи функціонування системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

**Предметом дослідження** у кваліфікаційній роботі є система тайм-менеджменту керівників Комунального некомерційного підприємства харківської обласної ради «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф».

Основними методами дослідження, які використовувались у роботі, є: методи наукової індукції та дедукції; метод експертного аналізу; компонентний аналіз, метод кореляційного аналізу та інші.

**Інформаційною базою** проведення дослідження є праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань тайм-менеджменту та раціоналізації робочого часу; нормативно-правова база України; інформація зібрана безпосередньо у досліджуваній організації; періодичні видання; ресурси мережі Internet.

**Елементи наукової новизни кваліфікаційної роботи** полягають у розробці адаптованої до закладу охорони здоров'я системи тайм-менеджменту керівного персоналу.

**Практичне значення** роботи полягає у застосуванні розробленої системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я, що підтверджується відповідним актом впровадження.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Результати представлені у збірнику XV міжнародної науково-практичної internet-конференції «Modern Movement of Science» (19-20 жовтня 2023 р.), що відбулась у м. Дніпро та у збірнику II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я», що відбулась 19 січня 2024 р. у м. Харків.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної та проектної частин, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків, у відповідності до Положення про порядок підготовки та захисту кваліфікаційних робіт у НФаУ. Робота має 89 сторінок, 15 таблиць, 25 рисунків, 80 джерел та додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1 Визначення та задачі тайм-менеджменту

Історія тайм-менеджменту йде корінням в далеке минуле. Ще 2000 років тому в Стародавньому Римі відомий мислитель Сенека запропонував розділяти весь час витрачений з користю, тобто гарний, поганий і нікчемний.

Сенека також почав вести постійний облік часу в письмовому вигляді. Мислитель говорив, що проживаючи певний період часу, необхідно оцінювати його з точки зору повноти. У подальшій історії управління часом ці ідеї лягли в основу такого поняття як «особиста ефективність».

Альберті, письменник і італійський учений, що жив в XV столітті, говорив, що ті, хто вміє керувати часом з користю, будуть завжди успішні. Основні поняття тайм-менеджменту [1-9].

Управління часом (від англ. time-management) – сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. Спочатку управління приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але з часом термін розширився, включивши особисту діяльність.

Система управління часом складає поєднання процесів, інструментів, техніки і методів. Звичайне управління часом є необхідністю в розвитку будь-якого проекту, оскільки визначає час завершення проекту і масштаб.

Час – це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною – 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час – найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його.

Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно [10, 11].

Пітер Друкер зазначив: «Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим». Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою [13, 15].

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому спеціально збільшуються ефективність і продуктивність. Геннадій Захаренко характеризує тайм-менеджмент (управління часом) як міждисциплінарний розділ науки і практики, присвячений вивченню проблем і методів оптимізації витрат часу в різних сферах професійної діяльності [5, 6].

На думку Стівена Кові, тайм-менеджмент у вузькому сенсі – це організація особистого часу кожної людини. Він актуальний у тих випадках, коли у працівників існує якась свобода вибору, виявляється творча ініціатива. Коли людина вимушена самотійно приймати рішення, повинна організувати процес роботи з клієнтами, їй необхідно володіти технологіями організації особистого часу, підвищення ефективності [7].

Фахівці виділяють два види тайм-менеджменту: особистий і корпоративний. У широкому розумінні тайм-менеджментом є механізм управління часом компанії. У такому разі основна увага приділяється організації роботи в цілому, а використання робочого часу кожним співробітником – це наслідок правильної побудови корпоративної системи.

Управління часом може допомогти шляхом ряду навичок, інструментів і методів, що використовуються при виконанні конкретних завдань, проектів і цілей. Цей набір включає широкий спектр діяльності, а саме: планування, розподіл, постановку цілей, делегування, аналіз витрат часу, моніторинг, організація, складання списків і розставляння пріоритетів [15-18].



На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот–щоденник, який можна вважати прабатьком сучасного органайзера. Можна також згадати безліч відомих людей, які прагнули побудувати систему витрат часу, яка б гарантувала високі результати не за день – за життя, зокрема: Архімед і Арістотель, Роджер Бекон і Ньютон, Анрі Пумнкаре і Дюма-батько, академік Берг [69].

Завдання тайм-менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості. Тайм-менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу. Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати [18].

Тайм-менеджмент поділяється на особистий тайм-менеджмент, командний тайм-менеджмент і корпоративний тайм-менеджмент. Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм-менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручності [70].

## 1.2 Система тайм-менеджменту

У сучасних умовах одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджменту в якості елементу системи управління персоналом для підвищення ефективності використання робочого часу.

Це обумовлюється зростанням у працівників підприємства повноважень, прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєві зміни у діяльності підприємства, що включають розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, впровадження нового обладнання та сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу [18-24].

Управління часом – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка зачіпає усі області управлінської діяльності, пов'язані з ухваленням рішень. Ефективне управління підприємством не можливо без глибокого розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємств та обумовлює актуальність дослідження.

Дослідженню питань управління робочим часом та тайм-менеджменту присвятили свої наукові праці такі вчені, як: Г. О. Архангельський, А. В. Вацьківська, Х. Велтьє, С. Далримпл, В. М. Дерев'янка, Г. І. Євтушенко, Л. Зайверт, О. С. Колесов, Д. К. Клеменс, Й. Кноблаух, Ф. О'Коннелл, С. Прентис, Б. Трейси, А. В. Холодницька та інші вчені [1-10].

Наявні дослідження не враховують специфіки підприємства, яка має бути врахованою при вирішенні задач щодо ефективного управління робочим

часом працівників, не приділено належної уваги практичній складовій системи тайм-менеджменту, розробці єдиного підходу щодо впровадження тайм-менеджменту у практику сучасних закладів охорони здоров'я [18-20].

Тайм-менеджмент або управління часом є сукупністю способів планування та організації роботи співробітників підприємства, які використовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиттю великих завдань та проектів на окремі дії та делегуванню іншим людям.

Існує декілька визначень поняття тайм-менеджменту. С. Прентіс визначає тайм-менеджмент як технології управління часом у реальних ситуаціях повсякденного життя, безліч прикладів, прийомів і практичних рекомендацій, які роблять пропонувані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [21].

Б. Трейсі вважає, що тайм-менеджмент – це мистецтво управління часом з урахуванням ефективної методики управління власним часом [10].

Ф. О'Конел розглядає поняття тайм-менеджменту як вміння балансувати між роботою та особистим життям [3].

Дж. Клеменс та С. Далримпл вважають тайм-менеджмент наукою, що допомагає змінити ставлення до власного часу [70].

На думку Г. Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, що дозволяє максимально використовувати час у відповідності з цілями та цінностями [5, 6].

З урахуванням існуючих визначень можна сформулювати наступне. Тайм-менеджмент – це сукупність технологій планування та організації часу, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності його використання, а також для підвищення якості завдань, що виконуються під час роботи [26].

Вчені виділяють три типи тайм-менеджменту: індивідуальний, рольовий та соціальний.

Індивідуальний тип тайм-менеджменту здійснюється з опорою на парадигму особистого саморозвитку, він націлений на досягнення передусім внутрішньоособових цілей, в контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації.

Рольовий тип тайм-менеджменту є більше спеціалізованим, прив'язаним до рішення конкретних професійних або кар'єрних завдань та вимагає участі в процесі управління часом професіонала – консультанта з тайм-менеджменту [28, 29].

Соціальний тайм-менеджмент вимагає глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру її виробничих процесів та ін. Окрім рішення задачі по організаційному розвитку, у рамках соціального тайм-менеджменту вирішується і ще одне завдання – навчання і адаптація групи людей до змін, що сталися [6].

Кожен з типів тайм-менеджменту вимагає особливої організації діяльності, використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз діяльності, проектування, індивідуальне консультування, індивідуальне або групове навчання) і застосування спеціалізованих методів тайм-менеджменту [5].

Управління часом – це дуже складний процес. Уміння економити час на дрібницях дає дуже відчутну вигоду, якщо оцінювати результат глобально. Уміння передбачати результати роботи в цілому (стратегічне планування) дає можливість позбавлятися від малоефективної роботи : наприклад, віддавати її на аутсорсинг, автоматизувати, наймати низкокваліфікований персонал, вивозити виробництво в регіони з дешевою робочою силою та інше [3].

Існують загальні принципи, або етапи, через які здійснюється управління часом:

1. Постановка мети. Визначення і формулювання мети (цілей).
2. Планування і розставляння пріоритетів.
3. Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети.
4. Контроль досягнення мети і виконання планів.

Нижче наводиться традиційна для сучасного тайм-менеджменту схема його циклу [8]. Вона включає п'ять наступних один за одним і замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети та ін. і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація) (рис. 1.1).

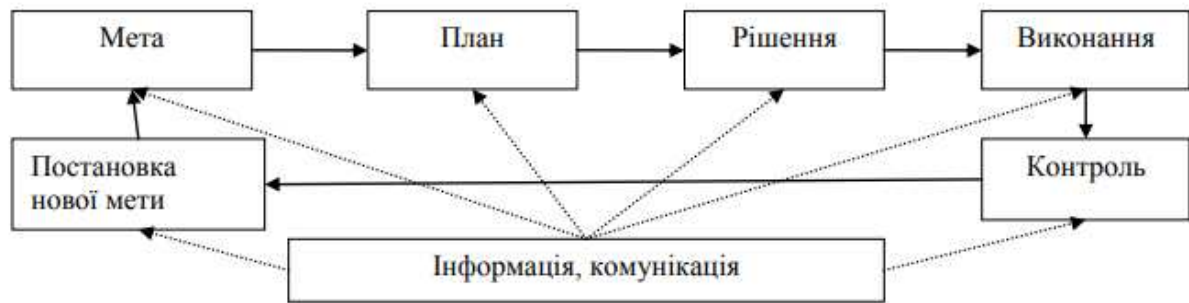


Рис. 1.1 Цикл тайм-менеджменту

Ідея циклу тайм-менеджменту полягає в тому, що процес управління часом аналогічний (по своїх основних етапах) процесу управління організацією і як би паралельний йому. Наприклад, будь-який управлінський процес розпочинається з формулювання мети. Мета носитиме, швидше за все, виробничий характер. Якщо часовий атрибут виробничої мети є винятковим, унікальним, важливим, то тимчасова мета стає самостійним, окремим елементом управління, що вимагає особливої уваги і особливих методів управління [8].

Схематичне зображення системи тайм-менеджменту підприємства наведено на рис. 1.2.

Система включає трьох суб'єктів управління часом організації – керівника організації, службу управління персоналом, лінійного керівника (начальник ділянки, завідувач відділом).

На схемі приведені основні елементи системи тайм-менеджменту, метод та принципи тайм-менеджменту.

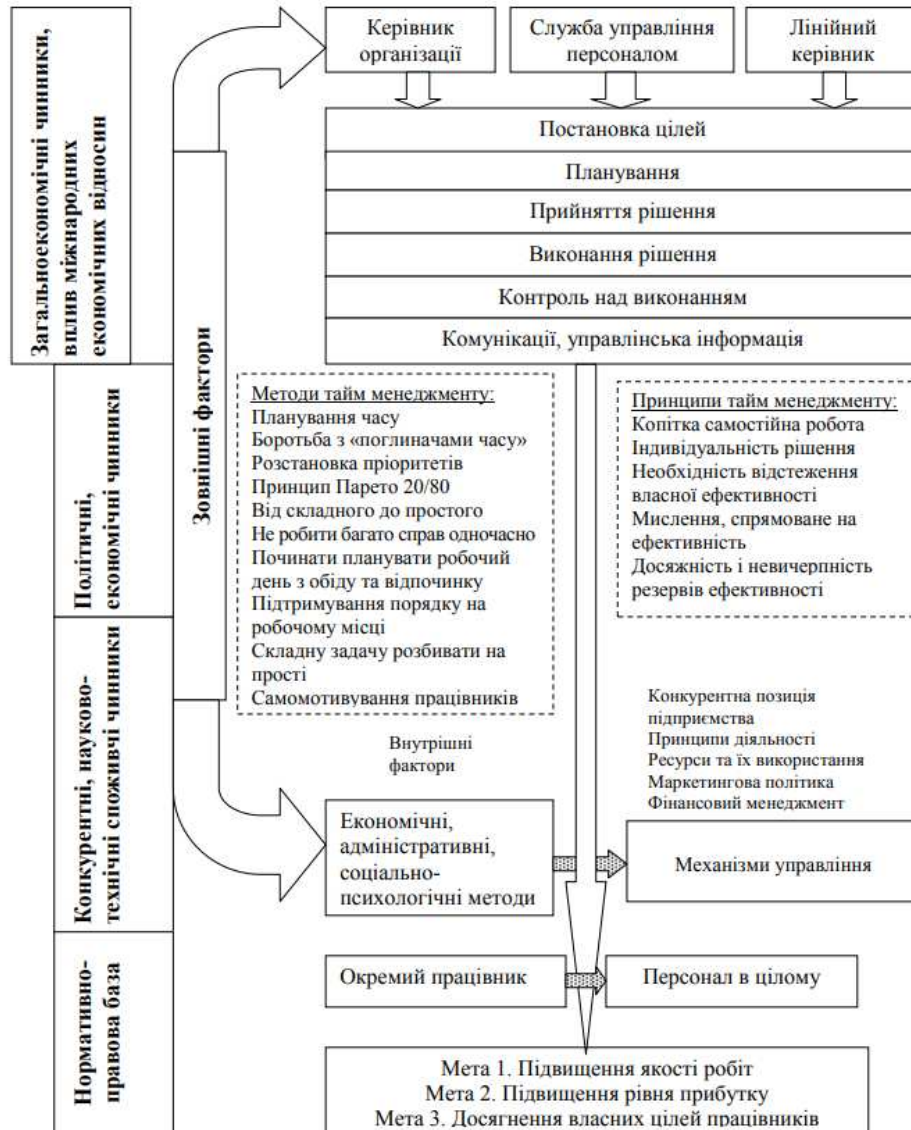


Рис. 1.2 Система тайм-менеджменту підприємства [70]

Функції тайм-менеджменту реалізуються керівником організації, службою управління персоналом, лінійним керівником, а головне – самим працівником та персоналом в цілому з використанням принципів та методів тайм-менеджменту з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. Система тайм-менеджменту означає розробку і впровадження цілого комплексу заходів з вдосконалення управління часом, по суті – реінжинірингу усіх шести компонентів управлінського процесу. Таким чином, розробка і впровадження системи тайм-менеджменту – це завжди комплексне рішення завдань по тимчасовій оптимізації організаційних процесів [8].

Критеріями оцінки ефективності використання тайм-менеджменту є: матеріалізованість, вимірність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, інвестиційність, пріоритетність, своєчасність, контрольованість, легкість.

Якщо розглядати ситуацію тайм-менеджменту в Україні, то перед персоналом та менеджерами вітчизняних підприємств стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці в цілому. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом [31-32, 33]. Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасне реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення простоїв. Основними прийомами тайм-менеджменту є такі: планування діяльності та результативне прийняття рішень; організація діяльності (денний робочий план); ефективна робота з інформацією; ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів; ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів [32].

Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю та взаємодії. Прозорість діяльності обумовлює появу інформації, яка, в свою чергу, забезпечує впевненість і, як наслідок, ініціативність співробітників, яка вносить порядок в організацію діяльності і забезпечує отримання результату. Крім того, ініціативність породжує відповідальність, якщо вона стимулюється. Надана рекомендація з управління часом працівнику може використатися ним успішно, якщо він вважатиме, що так потрібно ведення справи [33].

Важливим є формування оптимальної організаційної структури управління без зайвої інфраструктури, що сприяє уникненню дублювання функцій в організації. Розглядаючи проблему з нераціональним використанням фонду робочого часу та враховуючи тайм-менеджмент, як

сукупність способів планування та організації роботи співробітників, необхідно проаналізувати робочий час окремих категорій співробітників та виявити де саме знаходиться «поглинач» часу.

Завжди в процесі праці виникають незаплановані події, відволікаючі моменти («поглиначі часу»), пов'язані зі специфікою роботи менеджера та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування з клієнтами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу [35].

Грамотне планування робочого дня дозволяє просунути до виконання не лише середньострокових, але і довгострокових завдань. Напрями покращення використання робочого часу наведено на рис. 1.3.

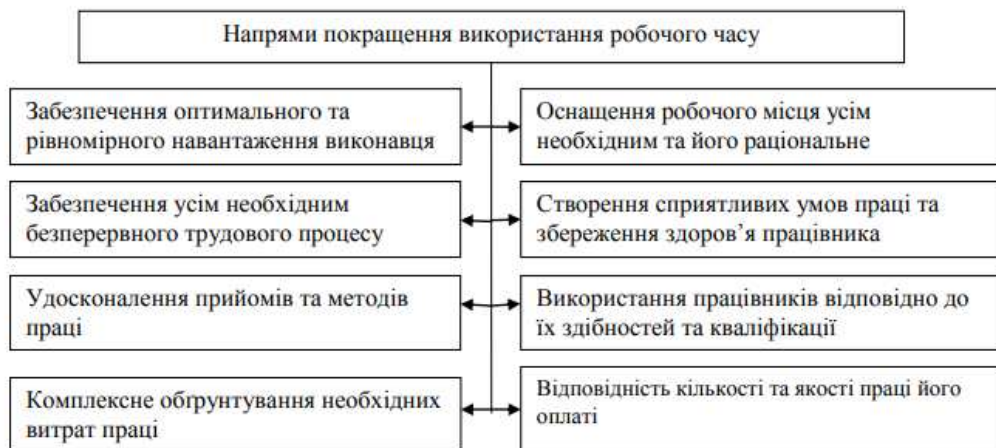


Рис. 1.3 Напрями покращення використання робочого часу [72]

Все це може прямо або побічно вплинути на поліпшення використання робочого часу. Для ефективного управління часом необхідне виявлення тимчасових витрат. Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю. На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу. Найбільш поширені методи інвентаризації і аналізу організаційного і індивідуального часу наступні:

Напрями покращення використання робочого часу.



1. Оснащення робочого місця усім необхідним та його раціональне розміщення.
2. Створення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працівника.
3. Використання працівників відповідно до їх здібностей та кваліфікації.
4. Відповідність кількості та якості праці його оплаті.
5. Забезпечення оптимального та рівномірного навантаження виконавця.
6. Забезпечення усім необхідним безперервного трудового процесу.
7. Удосконалення прийомів та методів праці.

Комплексне обґрунтування необхідних витрат праці поточні карти та діаграми для аналізу послідовності основних трудових дій з оцінкою їх ефективності; карти та графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу сумісної ефективності, сумісної діяльності декількох працівників; мережевий аналіз (графіки, матриці, таблиці) для планування та управління складними проектами, в тому числі планування, облік і контроль часу; простий органайзер для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, виявлення основних часових перешкод; органайзер з функціями якісного аналізу часу для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, включаючи якісну оцінку часових витрат по ряду критеріїв; хронокарта Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт, наочне представлення результатів аналізу [36, 37].

Більшість запропонованих методів на початкових етапах освоєння тайм-менеджменту слід використовувати для інвентаризації і аналізу тимчасових витрат, але надалі можуть бути використані і як інструменти для планування стратегічного і оперативного часу і контролю над виконанням поставлених завдань [11, 12].

У загальному вигляді етапи інвентаризації і аналізу часу виглядають наступним чином (рис. 1.4). Інвентаризація та аналіз часу сприятиме виявленню тимчасових втрат, сильних і слабких сторін стилю роботи, виявить напрямки витрачання часу, кількість часу, необхідного для виконання

завдання, чинники, що стимулюють або обмежують працездатність. Сильні сторони використання робочого часу необхідно виявити і застосовувати в роботі. Для слабких сторін необхідно визначити їх причини, розробити заходи їх усунення [70].

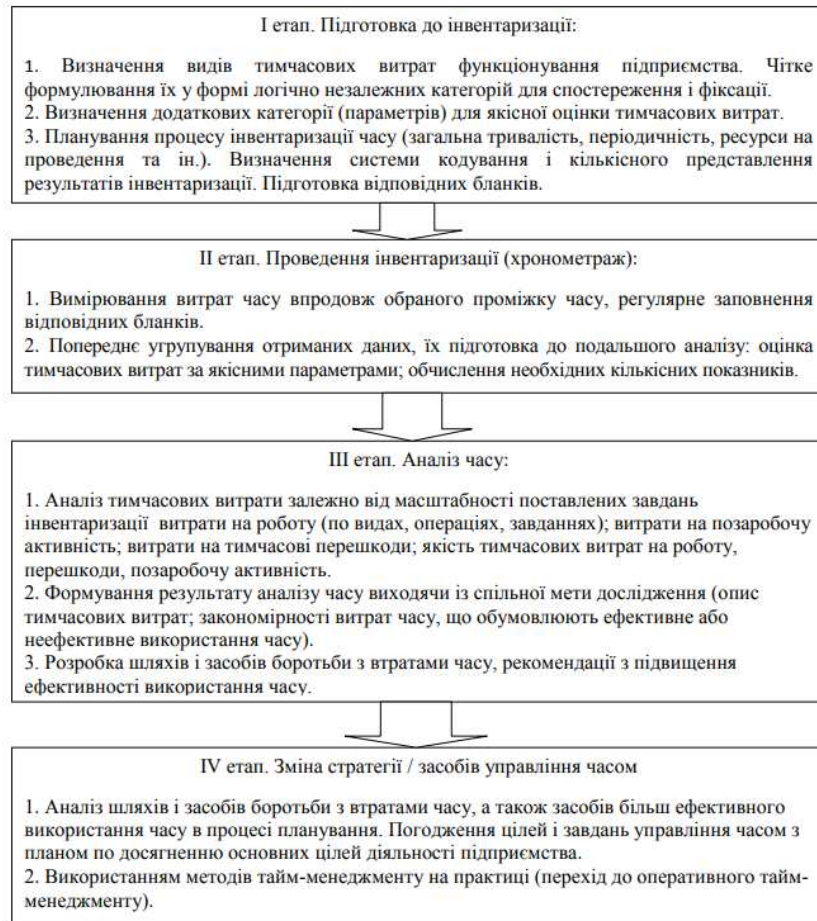


Рис. 1.4 Етапи інвентаризації та аналізу часу на підприємстві [72]

Це можливо здійснити за допомогою фотографії робочого дня кожного працівника та подальшого аналізу використанням ним свого робочого часу для того, щоб вивити чи ефективно він його використовує, та розробити рекомендації з підвищення ефективності управління робочим часом на основі складання фактичного та проектного балансу робочого часу.

I етап.

Підготовка до інвентаризації:

1. Визначення видів тимчасових витрат функціонування підприємства. Чітке формулювання їх у формі логічно незалежних категорій для спостереження і фіксації.

2. Визначення додаткових категорії (параметрів) для якісної оцінки тимчасових витрат.

3. Планування процесу інвентаризації часу (загальна тривалість, періодичність, ресурси на проведення та ін.). Визначення системи кодування і кількісного представлення результатів інвентаризації [6-7, 36].

Підготовка відповідних бланків.

II етап.

Проведення інвентаризації (хронометраж):

1. Вимірювання витрат часу впродовж обраного проміжку часу, регулярне заповнення відповідних бланків.

2. Попереднє угруповання отриманих даних, їх підготовка до подальшого аналізу: оцінка тимчасових витрат за якісними параметрами; обчислення необхідних кількісних показників.

III етап.

Аналіз часу:

1. Аналіз тимчасових витрати залежно від масштабності поставлених завдань інвентаризації витрати на роботу (по видах, операціях, завданнях); витрати на позаробочу активність; витрати на тимчасові перешкоди; якість тимчасових витрат на роботу, перешкоди, позаробочу активність.

2. Формування результату аналізу часу виходячи із спільної мети дослідження (опис тимчасових витрат; закономірності витрат часу, що обумовлюють ефективне або неефективне використання часу)[36].

3. Розробка шляхів і засобів боротьби з втратами часу, рекомендації з підвищення ефективності використання часу.

IV етап.

Зміна стратегії / засобів управління часом:

1. Аналіз шляхів і засобів боротьби з втратами часу, а також засобів більш ефективного використання часу в процесі планування. Погодження цілей і завдань управління часом з планом по досягненню основних цілей діяльності підприємства.

2. Використанням методів тайм-менеджменту на практиці (перехід до оперативного тайм-менеджменту). Отримані дані дадуть достатньо чітке уявлення про структуру витрат робочого часу. Зіставлення отриманих результатів з нормами часу відповідного працівника дозволять знайти резерви часу, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці за рахунок зниження втрат часу з організаційно-технічних причин, з вини працівника, а також усунення непродуктивної роботи і втрат робочого часу [36].

Таким чином, фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання дисципліни, розробки заходів по підвищенню продуктивності праці і скороченню непродуктивних втрат робочого часу [37-40].

Для ефективного тайм-менеджменту слід врахувати фактори, які перешкодили виконати роботи швидше. Для цього слід скласти листок можливих «денних перешкод». А також використовувати метод «Альпи», який є одним з методів аналізу часу: спочатку необхідно скласти загальний перелік справ, виставити біля кожного пункту приблизний час його виконання, розрахувати загальний час. Після цього необхідно встановити пріоритети для усіх справ за допомогою аналізу АБВ (А – найважливіші справи, Б – важливі справи, В – менш важливі та несуттєві справи) та уточнити у відповідності з цим завдання на день [69].

Головне правило планування часу 60: 40, де 60% – запланований час, а 40% – резерв для несподіваних справ. Отже, необхідно перевірити ще раз скалькульовану потребу в часі і скоротити час на усі справи до необхідного.

За рахунок цих скорочень співробітник може також значно звільнити свій робочий час, витратив його на важливіші завдання, які неможливо скоротити так само.

Також необхідно уміти помітити і скористатися так званою «слухною нагодою», якщо вони надаються. Таким чином, для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві необхідно: чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день; планувати завдання за терміновістю та за складністю; ділити складні і великі завдання на дрібні; не вирішувати особисті питання в робочий час; зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу [70].

### **1.3 Принципи та методи тайм-менеджменту**

Серед основних принципів тайм-менеджменту можна виокремити такі:

1. Самостійна робота (робота над собою). Якісну, ефективну систему організації свого часу людина може розробити лише самостійно.
2. Індивідуальність рішення. В організації особистого часу важливі не загальні правила, а індивідуальний стиль, який людина для себе знаходить.
3. Необхідність відстежування власної ефективності. Використовуючи хронометраж, можна виявити моменти витрат часу, які неможливо пробачити, і виявити його приховані резерви.
4. Мислення, направлене на ефективність. Первинну роль відіграє безпосередня зміна мислення.
5. Досяжність і невичерпність резервів ефективності. Основоположний принцип, поряд з яким незрівнянні жодні технологічні питання.

Якщо припустити, що резерви ефективності, розвитку і самовдосконалення не лише реально досяжні, але і потенційно невичерпні, пошук потрібного рішення і розробка необхідного методу – питання чисто тактичні і вирішувані [42].

В управлінні часом можна виділити наступні процеси:

- Аналіз.
- Моделювання стратегій з врахуванням проведеного аналізу.
- Формування цілі: постановка мети або визначення ключового напрямку розвитку.
- Визначення і формулювання мети (цілей).
- Планування і розставляння пріоритетів. Розробка плану досягнення поставлених цілей і виділення пріоритетних (первинних) завдань для виконання.
- Реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення цілі.
- Контроль досягнення мети, виконання планів, підведення підсумків по результатах [41-42, 43].

Також у випадку, якщо особа або група осіб, які практикують управління часом, планують і далі здійснювати проекти, то доцільно вести хронометраж і фіксувати результати аналізу хронометражу у вигляді «карток проекту» (запис по параметрах різного характеру показників витрат часу на окремі завдання) для їх подальшого вживання в процесі будь-яких проектів або програм. Ті, хто домогся успіху в своєму житті, багато часу присвячують плануванню.

Щоденне планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та ефективного управління часом.

Правило 6 «П» говорить: правильне попереднє планування попереджує погані показники.

Планувати і думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує.

Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть збитися з шляху до наміченої мети. Робота зі списком запланованих справ в перший же день збільшує продуктивність на 25%. Готувати список завдань, які потрібно зробити завтра, слід звечора. Прийшовши на роботу, завжди є орієнтир, з чого

почати свій день. Виконавши чергову задачу зі списку, обов'язково викреслювати її [43].

Планувати слід від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від цілей життя до плану на день. Кожній задачі ставити фіксовані терміни. Складне завдання завжди слід ділити на дрібні підзадачі.

Планування означає підготовку до реалізації цілей і впорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З врахуванням цього багатолітнього плану складають річний план, який охоплює квартальні плани.

Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом і підрозділені на місячні плани. Виходячи з цього тижнево-добовий план буде найбільш точним планом використання робочого часу фахівця.

План на робочий день є найважливішою сходинкою в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коректується з врахуванням обставин. Завдання тайм-менеджменту полягає в тому, щоб вчасно визначити головну справу. Розстановка пріоритетів дозволяє ефективно управляти списком намічених справ, надаючи кожній задачі свій рівень важливості. Після визначення важливої справи слід оцінити наслідки у разі її виконання або невиконання. Важливе завдання має серйозні наслідки, якщо не буде виконане вчасно [41-43].

Методи тайм-менеджменту.

Принцип Парето (у співвідношенні 80:20). Цей принцип означає, що в середині даної групи або сукупності окремі малі частини є більш значимими, ніж загалом в цій групі. Відповідно до цієї теорії можна зробити висновок відносно використання робочого часу фахівця: за перших 20% витраченого часу досягається 80% результату. 80% витраченого часу, що залишилися дають лише 20% загального результату [50-69, 70].

Принцип Ейзенхауера. Президент США Дуайт Девід Ейзенхауер запропонував просту методику для визначення пріоритетів серед списку всіх поточних дій, що реалізуються з допомогою градації задач стосовно їхньої терміновості та важливості (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Розподіл завдань за Ейзенхауером

Прискорений аналіз за принципом Ейзенхауера – це принцип, що є допоміжним в тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення про пріоритетність виконання завдань.

Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість завдання. Вони поділяються на чотири групи:

- Термінові (важливі) завдання. Їх виконує менеджер.
- Термінові (менш важливі) завдання. Менеджер може передоручити їх рішення іншим особам.
- Менш термінові (важливі) завдання. Менеджерові необов'язково вирішувати їх відразу, але вирішити їх він може пізніше сам.
- Менш термінові (менш важливі) завдання. Менеджер повинен передоручити їх рішення іншим особам.



Метод ABC Ця техніка заснована на тому, що частини у відсотках найбільш важливих і найменш важливих справ в сумі залишаються незмінними. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значущості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:



Рис. 1.6 Метод ABC

Найбільш важливі справи складають 15% загальної їх кількості, якими займається фахівець. Вклад цих завдань для досягнення мети складає близько 65%; – Важливі завдання складають 20% загальної їх кількості, значущість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%; – Менш важливі (малоістотні) завдання складають 65% загальної їх кількості, а їх значущість дорівнює 15%.

Для використання ABC-аналізу необхідно слідувати наступним правилам:

- скласти список всіх майбутніх завдань;
- систематизувати їх за важливістю і встановити черговість;
- пронумерувати ці завдання;
- оцінити завдання відповідно за категоріями А, В і С;
- завдання категорії А (15% загальної їх кількості) вирішує перший керівник;
- завдання категорії В (20%) підлягають передорученню;

– завдання категорії С через свою малозначимість підлягають обов’язковому передорученню.

Тайм-менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності організації є чималою. Крім того, управління часом актуальне і для решти працівників, що забезпечує більш ефективну роботу всього колективу. Однак, управління часом – завдання не з легких, як може здатися на перший погляд. Слід розуміти, що ефективність в управлінні часом полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей. Іншими словами, для початку потрібно все ретельно продумати і спланувати. Провівши дослідження, слід зазначити, що головну роль в управлінні часом відіграє постановка і досягнення. Тому важливою є розстановка пріоритетів у поставлених завданнях. Чітко визначивши найбільш важливі справи і терміни їх виконання, можна з легкістю контролювати події. Таким чином, з’явиться шанс досягти найкращих результатів. Причому зробити це можна за той самий час [51-53].

Особливий інтерес представляє матриця управління часом С. Кові (рис. 1.7). Вона містить чотири квадрати [7, 8].



Рис. 1.7 Матриця управління часом по С. Кові

Перший квадрат – термінові і важливі справи (критичні ситуації, нагальні проблеми, проекти з палаючим терміном виконання).

Другий квадрат – важливі і нетермінові справи (профілактичні дії, встановлення зв'язків, пошук нових можливостей, планування, відновлення сил).

Третій квадрат – неважливі і термінові справи (сторонні розмови і телефонні дзвінки, невідкладні справи, зустрічі).

Четвертий квадрат – неважливі і нетермінові справи (дрібниці, віднімають час, кореспонденція, дзвінки, марна трата часу).

Результат частого «перебування» в 1–му квадраті, як правило, – стрес, самоспалення, управління в умовах кризи. Переважне знаходження у 2–му квадраті означає стратегічне бачення, рівновагу, дисципліну, контроль, рідкісне виникнення кризових ситуацій. Діяльність в рамках 3–го квадрата передбачає зосередження на короткостроковому, управління в умовах кризи, відчуття «неволодіння собою». Знаходження особистості в 3–м, 4–м квадратах має на увазі повну безвідповідальність, залежність в основних питаннях від інших осіб і організацій. Таким чином, для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3–м, 4–м квадратах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2–го квадрату, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим. Цей квадрат, згідно з концепцією С. Кові, включає в себе таку діяльність, як будівництво відносин, написання особистої місії, довгострокове планування, вправи, профілактика, підготовка. «Перебування» в 1–м, 2–м квадратах включає чотири основних види діяльності. Визначення ролей. Перше завдання полягає в тому, щоб виписати ваші основні ролі. Вибір цілей. Наступний крок полягає в тому, щоб подумати про двох або трьох важливих результатах для кожної з ролей, яких ви хотіли б досягти протягом семи днів. Ці результати можуть бути записані як цілі. Планування. Тепер, знаючи мети на наступний тиждень, ви можете спланувати ваш час таким чином, щоб ці цілі були досягнуті. Наприклад, якщо метою є розробка першого начерку особистої

місії, ви можете зарезервувати для цього двогодинний блок свого недільного часу. Далі йдуть безпосередньо дії, згідно з вашим планом з обов'язковою «зворотним зв'язком» і критичною оцінкою [7].

Стівен Кові рекомендує виділяти основні особистісні ролі і формулювати цілі відповідно до них, використовуючи потижнево, помісячне та річне планування. С. Кові виділяє в управлінні часом такі недоліки: – нездатність вірно розставляти пріоритети; – нездатність або небажання організувати себе на основі цих пріоритетів; – недостатня дисциплінованість для того, щоб діяти на основі пріоритетів [7].

Д. Вігер рекомендує наступні дієві прийоми для економії часу і ефективної діяльності:

1) цілепокладання (чіткі формулювання цілей); диференціація на короткострокові та довгострокові, великі і малі цілі;

2) облік планів і індивідуальних біоритмів людини;

3) продуктивне використання часу очікування (в громадському транспорті, в черзі, в пробках);

4) фотографування, а не переписування документів, схем, матеріалів (непогано б завести «зошит для всього», оскільки замітки на папірцях часто губляться);

5) створення мережі контактів (networking). Таким чином, максимально конкретна постановка цілей і завдань, короткострокове щоденне планування, облік використаного часу і оцінка ефективності допоможуть успішно втілювати в життя практично будь-які плани [7].

Найбільш популярною в світі є методика GTD, яку запропонував американець Девід Аллен. Її основна ідея: перестати зберігати справи «в голові», а вести їх облік, складаючи так звані to-do-списки. Як тільки людина отримує завдання на виконання, він повинен її тут же помістити «в кошик» – тимчасове сховище інформації. Кошиком може бути як реальний лоток для паперів, так і просто блокнот для запису надходять справ. Основне призначення «кошиків» – не упустити корисну інформацію і одержувати

завдання. Відповідно до даної методики, «кошика» необхідно регулярно «розгрібати». Під час цього процесу кожен елемент кошика розглядається і може переноситися в to-do-списки, в календар, передоручати або просто віддалятися. Автор також пропонує організовувати завдання в проекти за принципом системної ієрархії. Кожне завдання можна деталізувати, розбиваючи її на більш дрібні кроки [56-59].

Також GTD вводить поняття контекстного планування, існуючого в прив'язці до людей, місць і подій. Наприклад, деякі завдання можуть бути виконані тільки на роботі або, навпаки, тільки вдома. Групуючи справи по контексту «телефон» можна відразу скласти список телефонних дзвінків. Методика GTD дуже суворо ставиться до планування, але дуже детально розписує систему тайм-менеджменту, включаючи туди і основи управління персональною інформацією [28, 29].

На Заході більшої популярності набуває методика Марка Форстера «Автофокус». Вона являє собою, скоріше, не систему організації завдань, а спосіб їх виконання. Суть першої версії «Автофокуса» полягає в складанні списку всіх справ на декількох сторінках, які проглядаються один за одним. Як тільки на сторінці виявляється завдання, яка виділяється по відчуттях як справа, яке хочеться зробити, то вона виконується. Якщо завдання при цьому не завершується до кінця, то вона викреслюється і дописується в кінець списку. Робота на сторінці триває до тих пір, поки завдання не перестануть виділятися. Решта завдання викреслюються зі списку. Таким чином опрацьовуються всі сторінки. Дана технологія дозволяє виконувати ті справи, які дійсно хочеться зробити, будь-яка задача здається легшою, якщо необхідно зробити вибір між нею і рештою завданнями. Система дозволяє знайти баланс між раціональністю та інтуїцією і добре підходить тим людям, які не люблять заздалегідь розписувати великі плани. Як зазначає автор, багато так захоплюються виконанням завдань зі списку, що їм складно буває зупинитися [28, 56].

Прихильники даної методології намагаються її постійно покращувати, і на даний момент у неї вже є чотири версії. При цьому в різних версіях суть системи залишається однаковою, трохи змінюється тільки алгоритм відбору завдань. «Автофокус» не зв'язується з життєвими цілями, але пропонує дуже докладний і чіткий алгоритм оперативного тайм-менеджменту. Таким чином, ми бачимо, що існує безліч різноманітних методик організації часу. Вони не є взаємовиключними, і при бажанні можна використовувати комбінації різних методів, вибираючи найбільш зручну і відповідну для індивіда систему тайм-менеджменту. З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту [29, 56]. При цьому розвиток інтернет-сервісів, а також популярність надтонких клієнтів (програм, що працюють через браузер) призводить до того, що кількість онлайн-засобів вже обганяє кількість окремо встановлюваних на комп'ютер програм. Таким чином, при формуванні власного комплексу інструментальних засобів можна використовувати реальні предмети (блокноти, лотки для паперів), інтернет-сервіси і працюють незалежно від наявності мережі програми. Паперові гроші, перш за все, зручні своєю простотою, зрозумілістю і відчутністю. Наприклад, кожен прожитий день може фіксуватися на окремому аркуші в щоденнику, і форма запису може бути практично будь-який: все залежить від того, що ви здатні намалювати. Також гідністю реальних інструментів є незалежність від енергозабезпечення, мінімальний час, що витрачається на навчання і невисокі вимоги, що пред'являються до технічних навичок. З іншого боку, програми та інтернет-сервіси, при належному вмінні і правильному підборі електронних інструментів для своїх потреб, відкривають величезні можливості. Наприклад, перенесення зустрічей, справ або інших заходів відбувається за лічені секунди і не вимагає стирань і закреслень рядків в щоденнику [58, 59].

Програми для ведення списку справ дають можливість створити ієрархію завдань, а потім проводити необхідні вибірки з створеної бази. Наприклад, можна розписати покроково всі свої поточні проекти, ставлячи їх

в залежність від життєвих цілей, а потім з цього списку вивести тільки справи на сьогодні або завдання, що потребують врегулювання по телефону. В інтернеті вже досить сайтів, які дають можливість управляти одним з найважливіших елементів тайм-менеджменту – списком справ. Є як сервіси з великою функціональністю, повністю відповідають методиці GTD, так і зовсім прості, але зате дуже зручні у використанні. Також набирають обертів проекти, які реалізують окремі інструменти самомотивації або організації часу. При цьому вони пропонують деякі додаткові «смакоту», які не можуть дати офлайн-програми або паперові гроші. Наприклад, сайт [worktrek.com](http://worktrek.com) дозволяє не тільки вести календарик-піна рік (засіб для підвищення відчуття кожного прожитого дня), а й переглядати усереднену статистику по всім користувачам [58]. Проєкт для введення регулярних справ в звичку – [advirtus.com](http://advirtus.com) – крім виконання своєї основної функції пропонує і цікавий соціальний інструмент – можливість брати участь в загальному рейтингу і брати собі завдання, створені іншими користувачами. Перевагою окремо встановлюваних програм є відсутність необхідності в доступі до Інтернету. Також вони надають кращі графічні можливості, а часто і більш швидкий та зручний інтерфейс. Наприклад, програма для ведення списку справ [MyLifeOrganized](http://MyLifeOrganized) має величезні функціональні можливості, якими не може похвалитися жоден онлайн-сервіс, при бажанні непотрібні елементи можна просто заховати [60-62].

Великим недоліком сучасних технічних засобів тайм-менеджменту можна назвати слабку мобільність. Однак багато програм і сервіси вже мають спрощені версії для мобільних телефонів, а також при необхідності дають можливість швидко і просто роздруковувати матеріали. В цілому, дивлячись на розвиток електронних інструментів, можна сказати, що вони вже зараз дозволяють різним соціотипів зробити вибір найбільш зручних для себе засобів і якщо не повністю, то хоча б частково відійти від традиційного паперового планування, вигравши при цьому в швидкості, можливості і зручності [63].

Метод Помідора – це спосіб управління часом, суть якого зводиться до того, щоб розбивати роботу на 30-хвилинні відрізки, з яких 25 хвилин – це власне робота, а 5 хвилин – відпочинок.

Цей метод розробив італієць Франческо Чірілло, ще в кінці 1980-х. Враховуючи той факт, що не втрачає актуальності вже протягом багатьох десятиліть і активно використовується людьми у всьому світі.

Суть в тому, що протягом відведеного на роботу часу досягається максимальний рівень концентрації. А невеликі перерви в проміжках між цими періодами роботи, дозволяють уникнути перевантаження і відповідно падіння продуктивності [64].

Чому саме 25 + 5? Можна спробувати відводити і більші або менші відрізки часу на роботу. На практиці виходить, що при більших часових проміжках, наприклад 40 хвилин, просто з'являється більша втомлюваність. А коли часу менше, наприклад 20 хвилин – то банально людина не встигає увійти в робочий ритм.

Саму свою назву техніка Помідора отримала в честь кухонного таймера у вигляді помідора, який стояв у творця цього методу на кухні [64, 65]. Під час перерви краще випити чаю чи кави, прогулятись, але ні в якому разі не «годувати хронофагів», бо вплив такої “перерви” на продуктивність буде швидше негативною, ніж позитивною. Далі, між серіями з 4-х таких відрізків часу, робиться одна трохи довшо перерва, тривалістю 15-30 хвилин.

Ще один важливий момент: не можна ставити таймер на паузу, якщо з'являється якийсь відволікаючий фактор. Це витягає зі стану “потуку” і необхідно знову переналаштовуватися на роботу, що займе певний час і негативно вплине на продуктивність в цілому [65].

Ще одна техніка для встановлення пріоритетності задач має назву “1-3-5”. Суть методу в тому, що необхідно за робочий час виконати одну велику задачу, три середніх і п'ять невеликих. Невеликими завданнями можуть бути, наприклад, поточні справи. Такий метод допомагає комбінувати завдання різної складності, проводити день продуктивно і не витратити всі



сили на це. Ієрархія завдань допомагає правильно визначати пріоритети і пам'ятати про найголовнішу завдання [65].

Принцип методу «90 на 30» полягає в тому, що робота йде циклами по півтори години з перервою на 30 хвилин. Починати день потрібно з найважливішого завдання: у перші 90 хвилин потрібно сфокусуватись лише на ньому. Потім треба відпочити півгодини обов'язково зі зміною діяльності. Після цього потрібно повернутись до роботи на наступні 90 хвилин, і так протягом усього дня. Запорука успіху цієї техніки – розвиток звички.

Принцип трьох справ має на увазі щоденне виконання трьох найважливіших завдань. Спочатку необхідно зосередитись саме на них, а не відволікатись на рутину [24-25, 66].

Техніка тимчасових блоків полягає в тому, щоб заздалегідь визначати час на кожне завдання, не займаючись нічим стороннім. Найчастіше, ми складаємо список справ на день і не встигаємо їх все виконати. А відбувається це через те, що ми не враховуємо кількість відведеного часу для кожного завдання. Але, крім того, тут встановлюються і чітка межа на виконання.

Наприклад:

- 10:00 – 12:00 – написати звіт;
- 12:00 – 13:00 – перерва на обід;
- 13:00 – 14:00 – презентація проекту;
- 15:00 – 16:00 – курс онлайн-лекцій.

Нагадує розпорядок дня? У цій техніці обов'язково вказувати лише хронометраж планованих завдань, решту рутини ніхто не зачіпає [67-70].

ZTD – це спрощена версія GTD, яка розшифровується як «Zen to Done».

Організація робочого процесу в системі будується на таких діях:

- Сортування даних у розділі «Вхідні».
- Швидка обробка повідомлень, що надходять.
- Організація нотаток за категоріями залежно від вмісту.
- Попереднє щоденне планування.
- Концентрація на одному завданні.

- Створення простих, коротких та зрозумілих списків справ.
- Щоденне дотримання режиму.

Система 4D дозволяє сортувати вхідні задачі на 4 категорії. Ця техніка підходить, якщо навалюється багато завдань, а не зрозуміло, що з ними робити [68].

1 – Do (зробити). Сюди відносяться суперважливі завдання, які треба завершити насамперед, відкласти чи передати їхньому колезі не можна.

2 – Delegate (делегувати). Це означає передачу завдання будь-кому – колезі, помічнику або секретареві. Актуально, якщо виконати завдання самостійно не виходить.

3 – Delete (Видалити). Сюди вносимо вхідні завдання, які не мають важливості та актуальності.

4 – це Delay (відкласти). Тут будуть завдання, що не потребують термінового виконання. Тільки при відкладанні слід задавати чітку дату для повернення до справи [68].

Система Тіма Ферріса заснована на двох інших техніках – на правилі Парето та законі Паркінсона. Ви робите 80% справ за 20% робочого часу, виконуючи їх у строго відведений проміжок. Система Тіма Ферріса краще пасуватиме людям з гнучким робочим графіком, які планують робочий день на власний розсуд. Найнятим працівникам зі стандартним графіком запровадити її буде дещо важче, але спробувати можна [69, 70].

## **Висновки до розділу 1**

1. Важливо зазначити, що ефективне використання часу є ключовим елементом успішного управління завданнями та досягнення цілей. Система тайм-менеджменту надає структуру та методологію для ефективного розподілу часових ресурсів. Також важливо підкреслити значення постійного вдосконалення та адаптації системи управління часом під особисті потреби та умови, що змінюються. Отже, тайм-менеджмент – це система організаційних

та психологічних прийомів, спрямованих на ефективне використання часу для досягнення поставлених цілей і завдань. Його використовують для:

1. Підвищення ефективності – допомагає пріоритизувати завдання та визначити, що дійсно важливо для досягнення успіху.
2. Покращення продуктивності – сприяє уникненню відволікань та забезпечує концентрацію на ключових завданнях.
3. Стресостійкості – дозволяє більш контролювати часовий тиск і знижувати стрес.
4. Досягнення цілей – допомагає ставити реалістичні цілі та розробляти стратегії для їх досягнення
5. Покращення якості життя – дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям, забезпечуючи більше часу для важливих сфер життя.

Використання тайм-менеджменту дозволяє ефективно використовувати обмежені часові ресурси, зменшуючи втрати часу та підвищуючи продуктивність і задоволення від власних досягнень.

2. Для керівника тайм-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності в роботі. Основними напрямками в яких управління часом є найбільш ефективним це:

1. Планування завдань – необхідно скласти розклад роботи, визначаючи пріоритетні завдання та важливість кожного з них.
2. Делегування обов'язків – ефективний тайм-менеджмент допомагає визначити, які завдання можна делегувати іншим співробітникам, звільняючи час для стратегічного управління.
3. Моніторинг та контроль – систематичне слідкування за ходом виконання завдань дозволяє керівнику своєчасно реагувати на зміни та виправляти можливі відхилення від плану.
4. Засідання та спілкування – тайм-менеджмент допомагає ефективно планувати та проводити засідання, а також взаємодію з підлеглими та іншими стейкхолдерами.

5. Стратегічне планування – керівник повинен віддавати час на стратегічне мислення та розвиток закладу охорони здоров'я, а не лише на щоденні оперативні завдання.

Ефективний тайм-менеджмент допомагає керівникові максимізувати продуктивність, досягти стратегічних цілей та забезпечувати ефективне використання часу як власного, так і своєї команди.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХОР «ЦЕМД та МК»

#### 2.1 Аналіз діяльності КНП ХОР «ЦЕМД та МК»

Створення 21 грудня 2012 року, на виконання Закону України від 5 липня 2012 року №5081-VI «Про екстрену медичну допомогу» та реалізації положень основоположних законодавчих актів з питань розвитку служби екстреної медичної допомоги, у Харківській області Комунального закладу охорони здоров'я «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Департаменту охорони здоров'я Харківської обласної державної адміністрації стало сучасним і необхідним етапом розвитку Служби швидкої медичної допомоги у регіоні.

Служба швидко медичної допомоги Харківської області є однією з найстаріших в Україні. Основи швидкої допомоги населенню регіону як самостійного виду екстреної медичної допомоги хворим та постраждалим на дошпитальному етапі були закладені ще в травні 1909 р. групою ентузіастів, до складу якої входили такі відомі харківські лікарі як Д.Д. Оболенська, Н.А. Гіршман, С.Я. Утін, І.Ф. Рогожін, Н.К. Кульчицький та інші громадські діячі м. Харкова. У зв'язку з тим, що міська влада відмовилась від повного грошового забезпечення станції, було вирішено організувати Товариство швидкої медичної допомоги при комітеті Червоного Хреста для збору коштів з пожертвувань.

Проте 16 листопада 1909 р. Товариство швидкої медичної допомоги відокремилось від Червоного Хреста і стало самостійною громадською організацією. Тоді ж було затверджено статут станції ШМД та призначено старшого лікаря - хірурга М.А. Молохова. Урочисте відкриття Харківської міської станції ШМД відбулося 25 квітня 1910 р. на Соборній площі. Святковий захід тривав недовго, тому що о 12 год. 53 хв. був прийнятий перший виклик і здійснений перший виїзд карети швидкої допомоги.

Найважчим періодом роботи «швидкої» була німецько-фашистська окупація (листопад 1941 – серпень 1943 рр.). З першого дня німецько-фашистські війська повністю розграбували станцію (а то було вісім санітарних машин, медичне майно та інші речі), заборонили фінансування.

Роки становлення самостійності України були нелегкими для Харківської служби ШМД. Фінансові та економічні негаразди, порушення постачання ліків, апаратури, інструментів, паливних ресурсів – усе це негативно впливало на діяльність служби.

З початку 2007 р. у Харківському регіоні відбулося масштабне реформування служби. Був оновлений парк санітарних автомобілів, проведені ремонтні роботи у приміщеннях підстанцій. Розпочався процес впровадження автоматизованої системи організації, керування і контролю диспетчерської служби ШМД з використанням сучасних GPS-технологій.

Закон України «Про екстрену медичну допомогу», що вступив в дію з 1 січня 2013 р., розглядає заклади екстреної допомоги як унікальний механізм, що поєднує всі шаблі та ланки медичної допомоги, з первинної до клінік інститутів НАМН України.

Принциповою і важливою засадою роботи служби екстреної допомоги є регіональна екстериторіальність, що забезпечує скорочення часу, необхідного для доставки хворого або постраждалого, і дає можливість ефективно використовувати ресурси служби у надзвичайних ситуаціях. Тому заздалегідь була проведена величезна організаційна робота по імплементації положень Закону України «Про екстрену медичну допомогу» в умовах Харківської області. Було розроблено та реалізовано низку унікальних нормативних, адміністративних, кадрових та інших заходів.

Основною функцією Центральної диспетчерської є прийом викликів за телефоном «103» і передача їх для обслуговування бригадам екстреної (швидкої) медичної допомоги. Для цього використовують сервер телефонного зв'язку «AVAYA», PRI-потік, в резерві 16 фізичних ліній «103». Комп'ютери

Pentium-PC з моніторами Samsung 22 і системою прийому SMS-повідомлень від людей з вадами мови та слуху.

Модернізація системи АСУ «Екстрена медична допомога» у 2009 році на базі GPS-системи навігації дала можливість по новому організувати роботу служби. Використання автоматизованої системи з GPS - моніторингом дає можливість динамічно відображати на карті місця викликів, місцезнаходження бригад екстреної медичної допомоги з урахуванням їхнього статусу, відділень ЕМД з урахуванням їх завантаженості, пунктів постійного та тимчасового базування бригад екстреної медичної допомоги.

КНП ХОР «ЦЕМД та МК» надає екстрену медичну допомогу населенню міста та області. Склад медичних працівників періодично змінюється, але це в більшості випадків це пов'язано з тим, що працівники які працюють фельдшерами отримують вищу медичну освіту і продовжують працювати в центрі вже в якості лікарів. Всі медичні працівники регулярно підвищують свою кваліфікацію, переважно за кордоном, так як практика показує, що в Європі починають впроваджувати нові технології раніше, ніж в Україні.

Номенклатура робіт та послуг:

- Загальна медична практика,
- Спеціалізована медична практика,
- Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

За своєю організаційно-правовою формою є комунальним некомерційним підприємством.

Центр має у власності відособлене майно, що обліковуються на його самостійному балансі, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. В усіх відділеннях КНП ХОР «ЦЕМД та МК» повністю проведено технічне переобладнання та ремонт кабінетів. Повністю оновлено автопарк. Тепер в кожній машині використовується сучасна електронна апаратура, так, наприклад апарати для штучної вентиляції легень, дефібрилятори та монітори стану пацієнтів.

## Структура Центру ЕМД та МК

Організаційно-управлінська структура Центру відноситься до лінійно-функціональної структури управління. Та складається з наступних відділів:

1. Апарат управління:
  - директор;
  - заступник директора;
  - медичний директор;
  - заступник директора з оперативної роботи та медицини катастроф;
  - заступник директора з економічних питань;
  - головний фельдшер.
2. Адміністративно-організаційне управління.
3. Центральна оперативна диспетчерська.
4. Відділ експертизи якості надання медичної допомоги, консультативної роботи, епідеміології та інфекційного контролю.
5. Інформаційно-аналітичний відділ.
6. Аптечне відділення.
7. Навчально-тренувальний відділ.
9. Консультативний телеметричний центр.
10. Відділ виїзної консультативної медичної допомоги та медицини катастроф.
11. Міські відділення Е(Н)МД: 1-10 відділення.
12. Обласні відділення Е(Н)МД:
  - Балаклійське відділення.
  - Близнюківське відділення.
  - Богодухівське відділення.
  - Валківське відділення.
  - Великобурлуцьке відділення.
  - Вовчанське відділення.
  - Дергачівське відділення.
  - Зміївське відділення.



- Ізюмське відділення.
- Красноградське відділення.
- Куп'янське відділення.
- Лозівське відділення.
- Нововодолазьке відділення.
- Первомайське відділення.
- Харківське сільське відділення.
- Чугуївське відділення.

13. Автомобільно-експлуатаційна служба.

14. Бухгалтерія.

15. Планово-економічний відділ.

16. Відділ кадрів.

17. Господарсько-технічна служба.

Як бачимо структура Центру є лінійною організаційною структурою. Тобто являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Лінійна організаційна структура ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Дотримання цього принципу має забезпечувати єдність управління. Така організаційна структура утворюється в результаті побудови апарату управління з взаємопідпорядкованість органів у вигляді ієрархічної градації, тобто кожен підлеглий має одного керівника, а керівник має кілька підлеглих. Два керівники не можуть безпосередньо зв'язуватися один з одним, вони повинні це зробити через найближчу вищу інстанцію. Таку структуру часто називають однолінійною. У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво (однорідної продукції) при відсутності широких зв'язків у кооперації.

Переваги лінійної оргструктури: чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;

Недоліки лінійної оргструктури: необхідність високої кваліфікації керівників; перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.

Фінансово-економічна характеристика КНП ХОР «ЦЕМД та МК».

Організація включена до Реєстру неприбуткових установ та організацій на підставі рішення контролюючого органу ДФС № 2020304600028 від 28.02.2020. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрями свого розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної ситуації. Підприємство надає платні послуги у порядку визначеному чинним законодавством України.

Аналіз фінансового стану є необхідним напрямом роботи системи управління підприємством в цілому. Фінансова стратегія клініки КНП ХОР «ЦЕМД та МК» полягає в підвищенні прибутковості діяльності підприємства. У табл. 1.1. відображено аналіз основних фінансових показників господарської діяльності Центру у 2020 – 2022 р. на підставі звіту про фінансові результати.

Як бачимо з таблиці у 2021 році зберігається стабільність по відношенню до 2020р. фінансові показники майже не змінюються. А 2022 році доходи Центру порівняно з попередніми роками різко знизились, це пов'язано з активними воєнними діями в місті та області та зниженням фінансування через нестабільний економічний стан та воєнний стан.

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансових результатів КНП ХОР «ЦЕМД та МК» 2020-2022 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020-2021 р		2021-2022 р	
				Відхил. абсол. + / -	Відхил. віднос., % (темп зростання)	Відхил. абсол. + / -	Відхил. віднос., % (темп зростання)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 284 812	1285511,8	1272019,8	699,8	100,05	-13492,00	98,95046
Податок на додану вартість, тис. грн	700	700,0	292,0	0	100,00	-408,00	41,71429
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 284 112	1284811,8	1271727,8	699,8	100,05	-13084,00	98,98164
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 230 331	1230331,3	1230918,6	0,3	100,00	587,30	100,0477
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	54 481	54480,5	40809,2	-0,5	100,00	-13671,30	74,90607
Інші операційні доходи, тис. грн	142	141,7	80,4	-0,3	99,79	-61,30	56,73959
Адміністративні витрати	65 069	65068,9	63518,4	-0,1	100,00	-1550,50	97,61714
Інші операційні витрати, тис. грн	4000	4240,7	4154,2	240,7	106,02	-86,50	97,96024
Збиток від операційної діяльності, тис. грн	10468	10486,4	22660,0	18,4	100,18	12173,60	216,0894
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності, тис. грн	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця 2.2

**Аналіз ліквідності 2020 р.- 2022 р для КНП ХОР «ЦЕМД та МК»**

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.	Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	1,55	1,62	0,87
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,68	0,52
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,4	0,16

Аналізований період демонструє зниження показників ліквідності у 2022 році за всіма коефіцієнтами, що вказує на неможливість Центру безперешкодно погасити свої зобов'язання.

Таблиця 2.3

**Ключові показники коефіцієнтного аналізу на період 2020 р.- 2022 р  
для КНП ХОР «ЦЕМД та МК»**

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1.	Коефіцієнт автономної (фінансової незалежності)	0,59	0,59	0,38
2.	Коефіцієнт фінансового ризику	0,15	0,17	0,29
3.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,14	0,08

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості демонструє стабільне положення підприємства. КНП ХОР «ЦЕМД та МК» мав низький показник автономії – 0,38% у 2022 році через активні воєнні дії, проте низький рівень фінансового ризику та залежності від зовнішніх джерел фінансування, крім того відсутність залучених кредитів підтримує високий рівень стабільності Центру.

Аналіз сильних та слабких сторін КНП ХОР «ЦЕМД та МК».

Внутрішнє середовище Центру включає в себе такі важливі основні елементи:

- виробництво (сфера надання медичної послуги);
- управління персоналом Центру (медики та менеджмент);
- організаційна структура.

Робоче середовище:

- постачальники економічних ресурсів:

- а) сировину;
- б) фінансовий капітал;
- в) виробничий капітал.
- постачальники праці;

- наймані працівники;
- пацієнти;
- державні економічні структури (наприклад, обласне Управління податкової служби).
- контактні аудиторії (наприклад, ЗМІ).

Зовнішнє середовище аналогічна іншим організаціям, складається з економічних, технологічних, політичних і соціальних факторів.

Таблиця 2.4

### SWOT – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Фактори, що враховуються у SWOT – аналізі	
Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Унікальність і багаторічна історія</li> <li>- Відпрацьовані уніфіковані протоколи і технології</li> <li>- Наявність високотехнологічного сучасного обладнання</li> <li>- Компетентність і кваліфікація персоналу</li> <li>- Регулярне підвищення кваліфікації</li> <li>- Наявність в структурі навчально-тренувального відділу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий відсоток «непрофільних викликів»</li> <li>- Низька культура учасників дорожнього руху, що не пропускають бригади ЕМД</li> <li>- Людський фактор (порушення трудової дисципліни, оперативної роботи, пошкодження обладнання, тощо)</li> <li>- Недостатня укомплектованість персоналом як медичним так і не медичним через низьку мотивацію</li> </ul>
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у підготовці уніфікованих протоколів</li> <li>- Освоєння нових технічних і медичних технологій</li> <li>- Підключення до «Централь - 103»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатнє та несвоєчасне фінансування</li> <li>- Недостатнє кадрове забезпечення</li> <li>- Зниження кількості платних послуг</li> </ul>

Серйозних конкурентів на цей час немає через унікальність надання послуг. Місія закладу: надання доступної спеціалізованої багатопрофільної

медичної допомоги всім верстам населення. Реалізуючи місію, заклад спирається на такі цінності, як: суспільство, пацієнти, партнери, співробітники, розвиток, професіоналізм. Місія Центру несе в собі як моральну якість послуг, так і професіональну етику. Впливає на кожен аспект роботи, корпоративної політики, корпоративної етики, надання послуг пацієнтам, взаємодії між персоналом та партнерами (підприємствами, територіальними громадами, постачальниками, центрами первинної медикосанітарної допомоги тощо).

КНП ХОР «ЦЕМД та МК» рекламує свою діяльність через ЗМІ, має свій інтернет – сайт, має аккаунт у Facebook та Instagram.

На основі проведеного SWOT – аналізу можна розробити стратегію КНП ХОР «ЦЕМД та МК.»

1. Зростання фінансової незалежності повинно бути спрямовано на усунення слабких сторін: розробити чітку кадрову та маркетингову політику та для заохочення молодих спеціалістів ставати працівниками Центру, конкурентна заробітна плата, сучасність обладнання, тощо.

2. Унікальність на ринку медичних послуг повинна бути спрямована на використання можливостей зовнішнього середовища і сильних сторін КНП: оновлення медичного обладнання та впровадження нових сучасних методик, посилення та розвиток логістики, покращення матеріально-технічної бази, покращення лояльності до пацієнтів, налагоджена співпраця з первинною медичною ланкою та територіальними громадами. Використовувати переваги: висококваліфікований адміністративний апарат, висококваліфікований персонал, можливість надання медичної допомоги різним верстам населення, багатопрофільність і гарний імідж КНП ХОР «ЦЕМД та МК».

3. Покращення досягнутих результатів можливе за рахунок зміцнення сильних сторін закладу та за умови збереження сприятливого зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані стратегії управління є основою для подальшого розвитку КНП ХОР «ЦЕМД та МК».

Кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових і т.ін.) і внутрішньої структури підприємства. Зміна величини кадрового потенціалу відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (старіння знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Таблиця 2.5

### Кількість персоналу за стажем роботи та віком 2020 – 2022рр

Найменування посад	Облікова кількість штатних працівників на кінець року			Зі стажем роботи до 3х років			Осіб пенсійного віку		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Всього	2573	2578	2838	914	805	874	597	629	510
В тому числі									
Лікарі	504	509	584	223	224	239	106	116	127
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1392	1409	1596	517	455	509	242	262	281
З них									
Фельдшери, сестри медичні виїзді	1060	1019	1112	442	396	431	134	147	156
Фельдшер, сестра медична – диспетчер з приймання викликів і передачі їх виїздним бригадам ЕМД	290	298	302	116	72	83	174	185	211
Молодший медичний персонал	491	473	467	116	72	83	174	185	211
З них молодші медичні сестри виїздних бригад ЕМД	323	292	385	70	26	45	61	67	78
Інший персонал	186	187	191	58	54	43	75	66	61

Кадровий потенціал близький за змістом до нематеріальних активів підприємства, тому що здібності працівників, з одного боку, не мають матеріально-речовинної форми, а з іншого боку – їх реалізація забезпечує роботодавцю певний дохід. Так, наявність гудвілу, що не може бути реалізований окремо від підприємства, є свідченням успішної реалізації його кадрового потенціалу, який також не може бути відчужений для використання або реалізації окремо від конкретних людей.

Таблиця 2.6

## Кваліфікація працівників 2020-2022 рр.

Найменування посад	Облікова кількість штатних працівників на кінець року			З них мають кваліфікаційну категорію								
				вищу			першу			другу		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
усього	1186	1918	2180	598	582	560	203	193	159	172	174	134
Лікарі	504	509	584	128	123	152	57	55	58	38	34	33
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1392	1409	1596	470	459	408	146	138	101	134	140	101
Молодші спеціалісти з медичною освітою – фельдшер, сестра медична з прийому викликів і передачі їх бригадам ЕМД	290	298	302	133	139	186	38	35	40	24	27	26

Згідно штатного розкладу Центру, затвердженого 01.01.2022 штатна чисельність працівників складає – 3331 штатних одиниць. З них фактично зайнято 2540, що складає 76,25% в тому числі по категоріях [50] ( табл. 2.3).

Кількість фізично зайнятих осіб станом на 01.01.2022 складає 2445 осіб. Відповідно до діючого законодавства в КНП «ЦЕМД та МК» проводиться виплата всіх обов'язкових доплат та надбавок до посадового окладу (за тривалість медичної роботи, святкові, нічні, медичний стаж, допомога на оздоровлення, доплата до мінімальної заробітної плати) [51].



Таблиця 2.7

Категорії	Штатні одиниці	Фактично зайнято	Фізичних осіб
Лікарі	777,25	447,25	445
Молодші спеціалісти з медичною освітою	1788,25	1478,25	1417
Молодший медичний персонал	514,25	423,25	1417
Інший персонал	251,25	191,25	183
Всього	3331	2540	2445

Як бачимо з наведених вище таблиць кількість персоналу збільшується. Якщо на 01.01.2020 р показник кадрової забезпеченості складав близька 69,75%, то наразі він складає 76,25%. Це пов'язано зі збільшенням заробітної плати (за рахунок доплат за «ковідні» виклики) та у 2022р «бойові» доплати. Крім того КНП «ЦЕМД та МК» надає «бронь» від військової служби, що також є досить привабливим для більшості працівників.

## 2.2 Аналіз тайм-менеджменту КНП ХОР «ЦЕМД та МК»

Критеріями оцінки ефективності використання тайм-менеджменту є: матеріалізованість, вимірність, системність, гнучкість, цілеспрямованість, інвестиційність, пріоритетність, своєчасність, контрольованість, легкість. Якщо розглядати ситуацію тайм-менеджменту КНП «ЦЕМД ТА МК», то перед персоналом та менеджерами Центру стоїть завдання адаптації до змін в організації, на ринку, в економіці країни, у світовій економіці в цілому. В цій ситуації розвитку та змін в країні фактор часу в економічних процесах та діяльності людини стає все більш актуальним. Керівники мають усвідомити необхідність ефективного управління часом. Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для виконання замовлення вчасно, скорочення циклу надання послуг, своєчасне реагування на зміну зовнішнього середовища, скорочення простоїв.

Основними прийомами тайм-менеджменту є такі: планування діяльності та результативне прийняття рішень; організація діяльності (денний робочий план); ефективна робота з інформацією; ведення переговорів, удосконалення спілкування з оточуючими, управління потоком відвідувачів; ефективне проведення нарад з визначенням тривалості кожного з етапів.

Тайм-менеджмент починається зі встановлення цілей, деталізації та узгодженості, забезпечення прозорості діяльності, що сприяє ефективному контролю та взаємодії. Прозорість діяльності обумовлює появу інформації, яка, в свою чергу, забезпечує впевненість і, як наслідок, ініціативність співробітників, яка вносить порядок в організацію діяльності і забезпечує отримання результату. Крім того, ініціативність породжує відповідальність, якщо вона стимулюється. Надана рекомендація з управління часом працівнику може використатися ним успішно, якщо він вважатиме, що так потрібно ведення справи.

Важливим є формування оптимальної організаційної структури управління без зайвої інфраструктури, що сприяє уникненню дублювання функцій в організації.

Розглядаючи проблему з нераціональним використанням фонду робочого часу та враховуючи тайм-менеджмент, як сукупність способів планування та організації роботи співробітників, необхідно проаналізувати робочий час окремих категорій співробітників та виявити де саме знаходиться «хронофаг».

Під час переддипломної практики керівникам Центру було запропоновано провести інвентаризацію часу, а також Google – форма для оцінки використання власного робочого часу та вибору методу тайм-менеджменту, яким в подальшому керівнику було б доцільно користатись для раціоналізації використання робочого часу.

Інвентаризація часу включає хронометраж як кількісний облік часу різних видів діяльності та може проводитися за певний проміжок часу і з певною періодичністю.

На основі інвентаризації проводиться аналіз витрат часу.

За загальною домовленістю було вирішено використати метод фотографії робочого дня, тому що фотографія робочого часу є досить універсальним і доступним інструментом нормування праці, вивчення структури витрат робочого часу, перевірки дотримання дисципліни, розробки заходів по підвищенню продуктивності праці і скороченню непродуктивних витрат робочого часу.

Аналіз опитування керівного складу КНП «ЦЕМД та МК»

Онлайн - опитування керівного складу КНП «ЦЕМД та МК» відбувалось в електронній формі за допомогою Google Forms [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjg7JeEQrTUDdGBoCQ-VXNXxixPMpuLxpUim-BHOflncXAXQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjg7JeEQrTUDdGBoCQ-VXNXxixPMpuLxpUim-BHOflncXAXQ/viewform?usp=sf_link). Опитування проводилося анонімно з метою визначення та аналізу тайм-менеджменту керівного складу Центру. Питання анкети висвітлювали проблеми ефективного розподілу робочого часу, управління хронофагами. Також були запропоновані деякі методи тайм-менеджменту, якими мали б змогу користуватись керівники для раціоналізації свого тайм-менеджменту. Усього на питання анкети відповіли 50 осіб.

На рис.2.1 представлений розподіл керівників Центру, згідно їх посад.

Яку посаду Ви займаєте?  
50 ответов



Рис. 2.1 Розподіл керівників Центру, згідно їх посад

До категорії інше відносяться тимчасово виконуючи обов'язки старшого фельдшера або завідувача(ки) відділення, заступники начальників відділів.

Опитування проводилось протягом переддипломної практики (30.10.2023 -19.11.2023р.р.).

Оцініть від 1 до 5 наскільки продуктивно Ви розподіляєте свій робочий час?

50 ответов

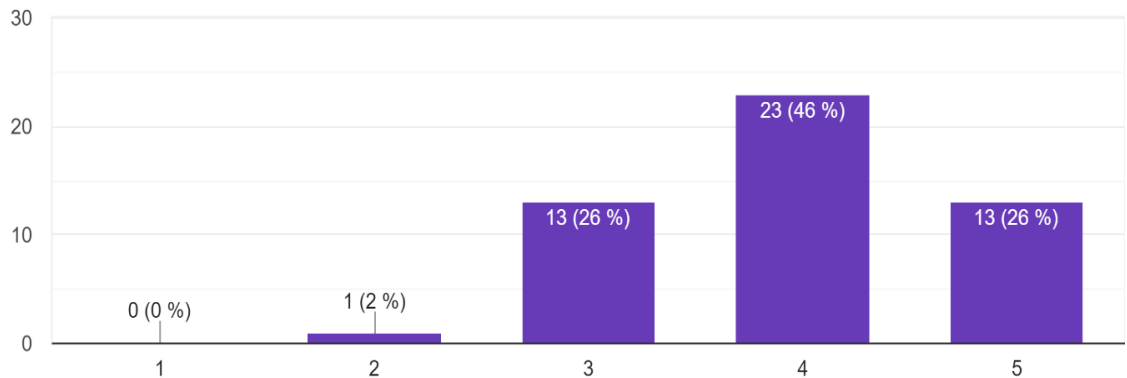


Рис. 2.2 Ефективність розподілу робочого часу

Як бачимо всього 26% опитуваних вважають, що максимально ефективно використовують свій робочий час. Нижче наведено приблизний розподіл робочого часу категоріями, що представлені на рис. 2.3

Як приблизно Ви розподіляєте свій робочий час

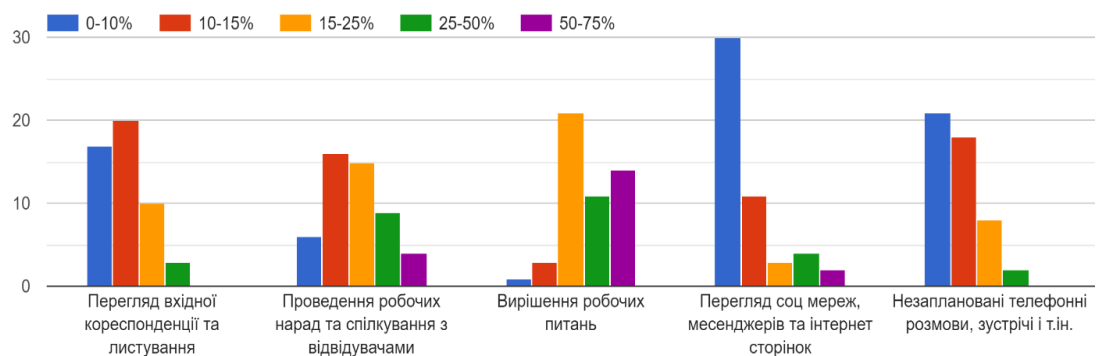


Рис. 2.3 Розподіл робочого часу різними категоріями опитуваних керівників

Чи погодились би Ви раціоналізувати робочий час користуючись методами тайм-менеджменту?

50 ответов

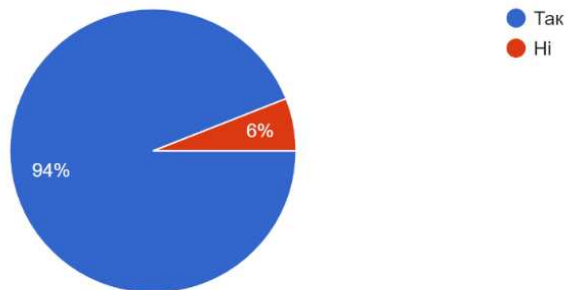


Рис. 2.4 Доцільність застосування методів тайм-менеджменту

Але, як бачимо, лише 6% керівників вважають, що раціоналізація робочого часу їм не потрібна, а 10% респондентів впевнені, що вони відмінно справляються з хронофагами.

Оцініть за шкалою від 1 до 5 чи добре Ви вмієте справлятися з "хронофагами"

49 ответов

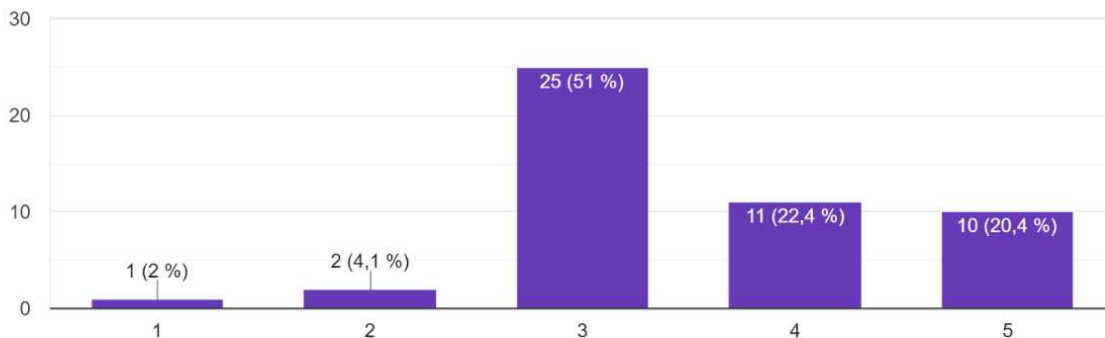


Рис. 2.5 Здатність боротися з хронофагами

Тож проаналізувавши частину анкети всім керівникам було запропоновано зробити фотографію робочого дня, щоб оцінити на скільки ж все таки їх робочий час використовується ефективно.

Аналіз робочого дня керівника. Підвищення ефективності використання робочого часу - це дуже важливе завдання, яке стоїть перед кожним працівником. Ефективність використання робочого часу приводить до ефективності функціонування всього підприємства.

Для аналізу ефективності використання робочого часу керівником, директору КНП «ЦЕМД та МК» було запропоновано один з методів тайм-менеджменту – фотографування робочого дня. Це один з основних методів вивчення затрат робочого часу протягом зміни або за короткий період, шляхом безперервного спостереження.

Визначення індексів:

ПЗ - це підготовчо-заклучна робота;

ОРМ - це обслуговування робочого місця;

ОП - це оперативна робота;

ОТЛ - це відпочинок і особисті потреби;

ПОТ - це втрати по організаційно-технічних причинах;

НТД - це порушення трудової дисципліни.

Фотографію робочого дня керівника КНП «ЦЕМД та МК» Забашти В.Ф. розглянемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Спостережний лист фотографії робочого дня керівника КНП «ЦЕМД та МК»**

№	Що спостерігалось	Поточний час	Тривалість	Індекс
1	Прихід на робоче місце	8.00		
2	Підготовка робочого місця	8.05	5	ОРМ
3	Планування діяльності на день	8.20	15	ПЗ
4	Перевірка електронної пошти	8.25	5	ПЗ
5	Оперативна нарада з начальниками відділів з поточних питань	8.50	25	ОП
6	Робота з документами	9.10	20	ОП
7	Зустріч з відвідувачами	9.45	35	ОП

8	Бесіда з працівниками	9.55	10	ОП
9	Непередбачене відключення електроенергії	10.07	12	ПОТ
10	Телефона розмова з фахівцем Обласного Департаменту охорони здоров'я	10.24	17	ОП
11	Сторонні розмови	10.28	4	НТД
12	Перевірка виконання договорів постачальниками	11.00	32	ОП
13	Відхід по особистим справам	11.06	6	ОТЛ
14	Передача документації секретарю	11.10	4	ОП
15	Нарада з керівниками підрозділів	12.00	50	ОП
16	Обід	13.00		
17	Ведення робочих телефонних переговорів	13.20	20	ОП
18	Збій в роботі локальної мережі	13.25	5	ПОТ
19	Сторонні розмови по телефону	13.40	15	НТД
20	Відхід по особистим потребам	13.45	5	ОТЛ
21	Нарада з керівниками інших екстрених служб (ДСНС, поліція)	14.25	40	ОП
22	Проведення усних консультацій зі співробітниками	15.10	45	ОП
23	Сторонні розмови	15.30	20	НТД
24	Робота з документами	16.00	30	ОП
25	Відхід по особистим потребам	16.10	10	ОТЛ
26	Розмова з головним бухгалтером	16.30	20	ОП
27	Аналіз результатів роботи за день	16.40	10	ПЗ
28	Збирання робочого місця	16.55	15	ОРМ
29	Відхід з роботи	17.00	5	ПЗ
ВСЬОГО		480 ХВ.		

На підставі проведеної фотографії робочого часу керівника КНП «ЦЕМД та МК» складається зведена таблиця однойменних витрат робочого часу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Зведення однойменних витрат робочого часу керівника КНП  
«ЦЕМД та МК»**

Найменування категорій, витрат і втрат робочого часу	Час за спостереженнями ФРД, хв							Сумарний час по однойменних витрат	Середній час за однойменною витрат	Витрати часу за нормативами, хв.
	15	5	10	5						
Підготовчо-заклучна робота	15	5	10	5				35	8,75	20
Обслуговування робочого місця	5	15						20	10	15
Оперативна робота	25	20	35	10	17	32	4	348	27,5	420
	50	20	40	45	30	20				
Відпочинок та особисті потреби	6	5	10					21	7	25
Втрати з організаційно-технічних причин	12	5						17	8,5	-
Порушення трудової дисципліни	4	15	20					39	13	-

Після складання зведення однойменних витрат, необхідно скласти фактичний баланс робочого часу й представити його у вигляді таблиці 2.10

Таблиця 2.10

**Баланс робочого часу керівника КНП «ЦЕМД та МК»**

Найменування категорій, витрат і втрат робочого часу	Індекс	Продовження	
		Хвилини	%
Підготовчо-заклучна робота	ПЗ	35	7,3
Оперативна робота	ОП	348	72,5
Обслуговування робочого місця	ОРМ	20	4,2



Відпочинок та особисті потреби	ОТЛ	21	4,4
Втрати з організаційно-технічних причин	ПОТ	17	3,5
Порушення трудової дисципліни	НТД	39	8,1
Всього		480	100

За даними таблиці можна сказати, що оперативна робота керівника КНП «ЦЕМД та МК» становить 72,5% або 348 хв. часу зміни, решта часу 132 хв. або 27,5% припадає на непродуктивні витрати робочого часу.

Це непогані показники, але для більш продуктивної праці необхідно прийняти заходи для зменшення непродуктивного використання часу. Зіставлення фактичного балансу робочого часу з нормативним балансом (табл. 2.8) дозволяє виявити відхилення фактичних витрат від нормативних.

Величини нормативних витрат робочого часу і за всіма критеріями витрат часу утворюють так званий нормальний баланс робочого часу.

Загалом, по даній таблиці можна сказати, що фактичний баланс відрізняється від планового: ПЗ на 15 хв. перевищив нормативний час, ОРМ на 5 хв. більше використано, недолік ОП склав 72 хв.

Дані таблиці дозволяють визначити наступні показники використання фонду робочого часу:

1. Коефіцієнт використання змінного часу:

$$K_{\text{вик.}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОРМ} + \text{ОТЛ}}{480} * 100\% \quad (2.1)$$

$$K_{\text{вик.}} = 35 + 348 + 20 + 21 / 480 = 88,3\%$$

Таблиця 2.11

### Зіставлення фактичного і нормативного балансу робочого часу

Індекс витрат	Витрати часу (мін.)		Відхилення (мін.)	
	Фактичний	Нормативний	Недолік	Надлишок
ПЗ	35	20		15
ОП	348	420	72	

ОРМ	20	15		5
ОТЛ	21	25	4	
ПОТ	17	-		
НТД	39	-		
Всього	480	480	-194	85

2. Коефіцієнт втрат робочого часу з організаційно-технічних причин:

$$K_{\text{ПОТ}} = \frac{\text{ПОТ}}{480} * 100\% \quad (1.2)$$

$$K_{\text{ПОТ}} = 17/480 * 100\% = 3,6\%$$

3. Коефіцієнт втрат робочого часу у зв'язку з порушеннями трудової дисципліни:

$$K_{\text{НТД}} = \frac{\text{НТД}}{480} * 100\% \quad (1.3)$$

$$K_{\text{НТД}} = 39/480 * 100 = 8,1\%$$

4. Перевірка отриманих результатів здійснюється за формулою:

$$K_{\text{исп}} + K_{\text{ПОТ}} + K_{\text{НТД}} = 100\% \quad (1.4)$$

$$88,3\% + 3,6\% + 8,1\% = 100\%$$

5. Коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення витрат часу:

$$K_{\text{ВПП}} = \frac{\text{НТД} - \text{ОТЛ} + \text{ОП}}{\text{оп}} * 100\% \quad (1.5)$$

$$K_{\text{ВПП}} = 39 - 21 + 17/348 * 100\% = 10,06\%$$

З розрахунків зрозуміло, що 88,3% змінного часу використовується ефективно, а втрати робочого часу становлять 3,6% і 8,1% часу зміни.

Таким чином, втрати робочого часу фіксуються в таких витратах як ОТЛ (час нерегламентованого відпочинку й особистих потреб), НТД (порушення трудової дисципліни) і ПЗ (підготовчо-заклучна робота) [25,42,67].

## Висновки до розділу 2

1. Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф є найстарішим одним з найбільших в Україні. Структура центру є лінійно-організаційною, що дає можливість швидко реагувати на зміни.

2. Кадровий потенціал центру мінливий, не стабільний, як вже було сказано раніше це пов'язано як з активними військовими діями так і з тим, що молодші спеціалісти проходять навчання та отримують вищу або середньо-спеціальну освіту та змінюють свою посаду або з фельдшера на лікаря, або з молодшого медичного персоналу без медичної освіти на фельдшера. Кількість працівників збільшується, через те що Центр надає «бронь», але все одно є досить гостра нестача персоналу (близька 25%).

3. В розділі було проведено аналіз опитування керівного складу КНП ХОР «ЦЕМД та МК», що пропонувалось, для оцінки існуючого стану системи тайм-менеджменту, на основі якого було запропоновано більш поглиблене дослідження за допомогою методу фотографування робочого часу, також було проведено аналіз робочого часу директора Центру.

4. Аналіз показав, що загалом керівний персонал ЗОЗ знає та використовує сучасні методи тайм-менеджменту, але більшість опитуваних не дуже добре може справлятися з «хронофагами», тому навіть чітке застосування та дотримання методів управління часом зводить нанівець усі намагання та призводить до втрати ефективності роботи. До досить серйозних втрат робочого часу, і як наслідок, невиконання роботи у термін, переважно та перевантаженість завданнями.

### РОЗДІЛ 3

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНОГО СКЛАДУ КНП ХОР «ЦЕМД ТА МК» ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1 Застосування методу експертних оцінок, як засобу вибору пріоритетних методів тайм-менеджменту

Під час онлайн - опитування керівного складу КНП «ЦЕМД та МК», що відбувалось в електронній формі за допомогою Google Forms було запропоновано, як приклад, декілька поширених методів тайм-менеджменту, які мали б допомогти раціоналізувати робочий час керівників Центру. Ці методи описані в 1 главі цієї роботи.

Для того, щоб визначити який метод опитувані керівники КНП ХОР «ЦЕМД та МК» вважають найкращим скористаємось методом експертних оцінок.

Метод експертних оцінок (ЕО) – це вирішення задачі експертами, їх аргументація, формування кількісних оцінок та обробка останніх формальними методами. Методи ЕО дозволяють, опираючись на досвід, знання та вміння спеціалістів в даній галузі, прийняти найбільш доцільне та обґрунтоване рішення.

Експерти (від латинського "expertus" – досвідчений) – це особи, які володіють на високому професійному рівні знаннями та вміннями із даної галузі та здатні висловити аргументовану думку з досліджуваного явища. Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою.

Методи ЕО – методи організації роботи з фахівцями-експертами і обробки думок експертів. Ці думки зазвичай виражені частково в кількісній, частково в якісній формі. Експертні дослідження проводять з метою підготовки інформації для прийняття рішень особою, яка приймає рішення

(ОПР). Для проведення роботи за методом ЕО створюють робочу групу (РГ), яка і організовує за дорученням ОПР діяльність експертів, об'єднаних (формально або по суті) в експертну комісію (ЕК).

Метод ЕО має три складові.

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні та інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення і видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура являє собою завершальну частину роботи експерта. Експертом формується рішення по розглянутій проблемі і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою одержання підсумкової оцінки проблеми. Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур.

Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на даному етапі доцільно використання обчислювальної техніки.

Розрізняють індивідуальні та колективні ЕО.

Індивідуальна – оцінка, що винесена одним спеціалістом.

Колективна – та, що сформована групою експертів за допомогою визначених методів.

Формули та опис розрахунків знаходяться у додатку 1.

Розрахунки проводились в програмі Microsoft Excel та знаходяться у Додатку 2.

Висновки було зроблено як за загальною таблицею експертів, так і за категоріями, тобто (директори, менеджери, завідувачі відділеннями, старші фельдшери та інші працівники). Тож за загальною таблицею можемо зробити висновок, що метод «GTD» є найбільш прийнятним для використання всім керівним складом Центру (рис. 3.1). Але якщо дивитись кожен категорію керівників окремо, то бачимо трохи іншу картину (рис. 3.2).

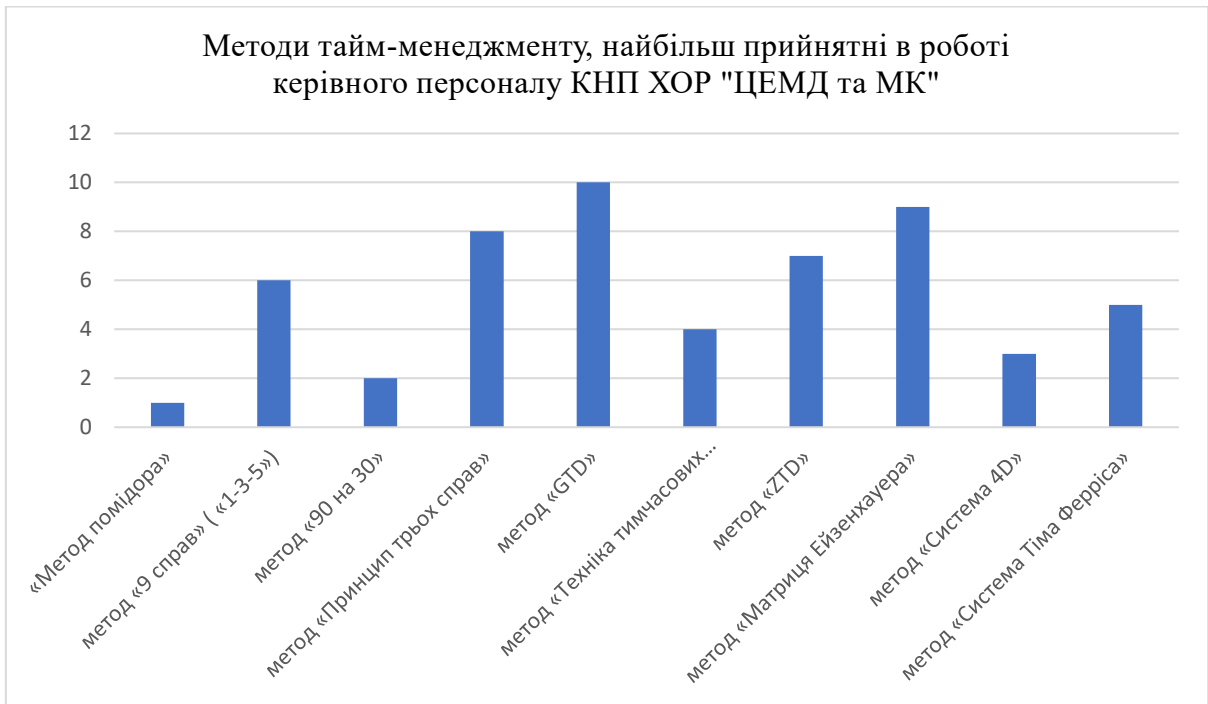


Рис. 3.1 Методи тайм-менеджменту, найбільш прийнятні в роботі керівного персоналу КНП ХОР "ЦЕМД та МК"

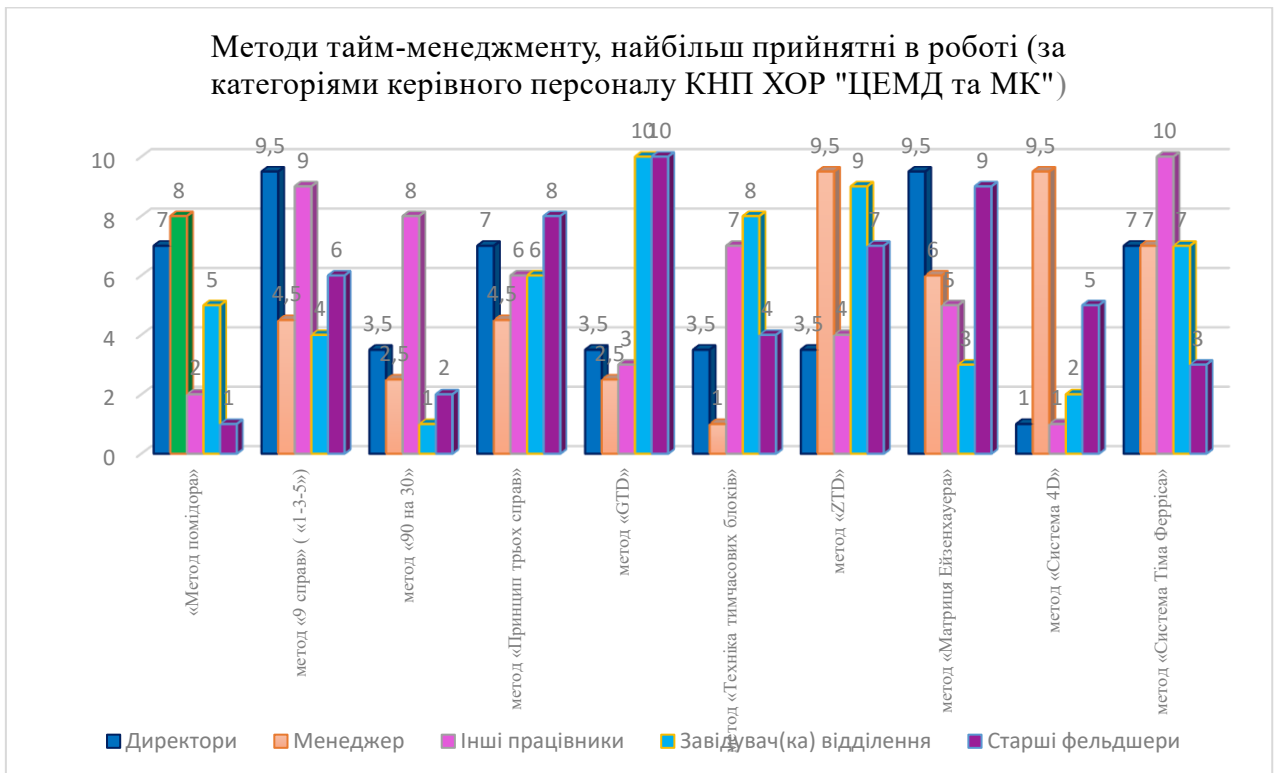


Рис. 3.2 Методи тайм-менеджменту, найбільш прийнятні в роботі (за категоріями керівного персоналу КНП ХОР "ЦЕМД та МК")

Як бачимо з діаграми група експертів завідувач(ка) відділенням обрали найзручнішим для подальшого тайм-менеджменту своєї роботи «метод Помідора».

Директори вважають за доцільне використовувати метод 9 справ та «Матрицю Ейзенхауера».

Менеджери надали перевагу методу «ZTD» та методу «система 4D». Старші фельдшери обрали для себе метод «GTD», а інші працівники метод «системи Тіма Ферріса».

Як бачимо, в різних категоріях керівників переваги віддають різним методам тайм-менеджменту. Це пов'язано з функціональними обов'язками, які виконують категорії експертів під час робочого дня.

Результати аналізу фотографії робочого дня та опитування, що проводилось серед керівного складу Центру ЕМД та МК були представлені керівнику організації. Директор Центру прийняв до уваги запропоновані методи тайм-менеджменту і вирішив прийняти для подальшого користування керівним складом Центру такі методи тайм-менеджменту, як «Матрицю Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D».

### **3.2 Результати впровадження запропонованої системи тайм-менеджменту**

Для аналізу ефективності впровадження системи тайм-менеджменту, яка була запропонована до впровадження під час переддипломної практики керівникам Центру було рекомендовано повторно зробити фотографування робочого дня, але за однієї умови - використовувати обрані методи управління часом під час робочого дня.

Директор КНП «ЦЕМД та МК», як особа, що впроваджує систему тайм-менеджменту, надав фотографію робочого часу для аналізу ефективності впроваджуваної системи, з метою прийняття остаточного рішення.

Під час робочого дня керівник використовував методи тайм-менеджменту, як «Матрицю Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D» комбінуючи їх та використовуючи найефективніші моменти такі як терміновість чи не терміновість справи, чи можливо її делегувати чи виконувати самостійно та ін.

Використання методів тайм-менеджменту таких, як «Матриця Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D» у вигляді алгоритму можна представити таким чином:

1. Створення списку завдань, організація робочого простору (метод «ZTD»).
2. За допомогою матриці Ейзенхауера вибрати важливі та термінові та важливі не термінові справи.
3. За допомогою метода «система 4D» вибираються справи які можна відкласти, які делегувати, а які зробити одразу.

Схематично це виглядатиме так:

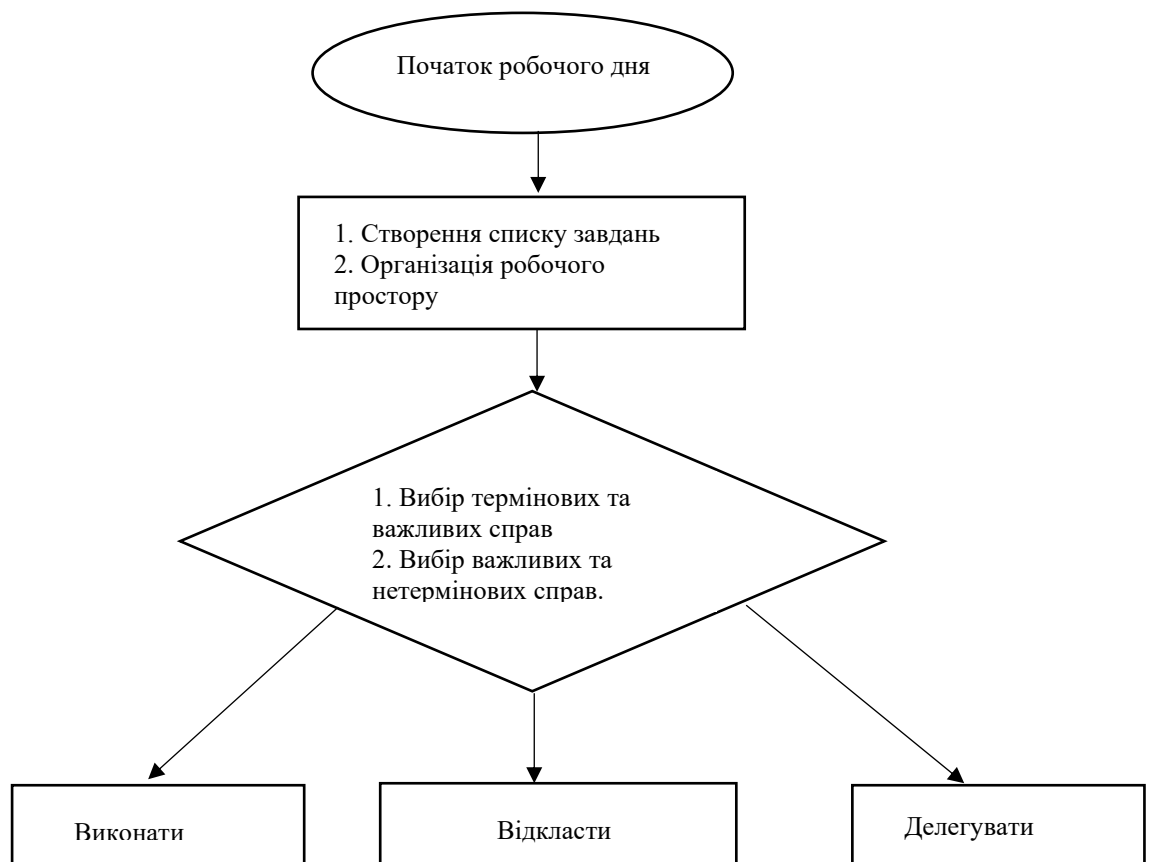


Рис. 3.3 Алгоритм застосування системи тайм-менеджменту



Фотографію робочого дня керівника КНП «ЦЕМД та МК»  
Забашти В.Ф. розглянемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Спостережний лист фотографії робочого дня керівника КНП  
«ЦЕМД та МК»**

№	Що спостерігалось	Поточний час	Тривалість	Індекс
1	Прихід на робоче місце	8.00		
2	Підготовка робочого місця	8.05	5	ОРМ
3	Корегування діяльності на день	8.10	5	ПЗ
4	Перевірка кореспонденції	8.20	10	ПЗ
5	Оперативна нарада з начальниками відділів з поточних питань	8.50	30	ОП
6	Робота з документами	9.20	30	ОП
7	Зустріч з відвідувачами	10.00	40	ОП
8	Бесіда з працівниками	10.15	15	ОП
9	Телефона розмова з фахівцем Обласного Департаменту охорони здоров'я	10.30	15	ОП
10	Перевірка виконання договорів постачальниками	11.00	30	ОП
11	Відхід по особистим потребам	11.05	5	ОТЛ
12	Передача документації секретарю	11.10	5	ОП
13	Нарада з керівниками підрозділів	12.00	50	ОП
14	Обід	13.00		
15	Ведення робочих телефонних переговорів	13.20	20	ОП
16	Сторонні розмови по телефону	13.30	10	НТД
17	Відхід по особистим потребам	13.35	5	ОТЛ

18	Нарада з керівниками інших закладів охорони здоров'я	14.25	50	ОП
19	Проведення консультацій зі співробітниками	15.10	45	ОП
20	Сторонні розмови	15.15	5	НТД
21	Робота з документами	15.45	30	ОП
22	Відхід по особистим потребам	15.55	10	ОТЛ
23	Розмова з головним бухгалтером	16.05	10	ОП
24	Непередбачена нарада з заступниками	16.40	35	ОП
25	Аналіз результатів роботи за день та планування наступного дня	16.50	10	ПЗ
26	Збирання робочого місця	16.55	5	ОРМ
27	Відхід з роботи	17.00	5	ПЗ
ВСЬОГО			480 ХВ.	

На підставі проведеної фотографії робочого часу керівника КНП «ЦЕМД та МК» складається зведена таблиця однойменних витрат робочого часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Зведення однойменних витрат робочого часу керівника КНП «ЦЕМД та МК»**

Найменування категорій, витрат і втрат робочого часу	Час за спостереженнями ФРД, хв							Сумарний час по однойменних витрат	Середній час за однойменною витрат	Витрати часу за нормативами, хв.
	5	10	10	5						
Підготовчо-заключна робота	5	10	10	5				30	7,5	20
Обслуговування робочого місця	5	5						10	5	15
	30	30	40	15	15	30	5	400	28,57	420

Оперативна робота	50	20	50	45	30	10	35			
Відпочинок та особисті потреби	5	5	5	10				25	6,25	25
Порушення трудової дисципліни	10	5						15	7,5	-

Після складання зведення однойменних витрат, необхідно скласти фактичний баланс робочого часу й представити його у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Баланс робочого часу керівника КНП «ЦЕМД та МК»

Найменування категорій, витрат і втрат робочого часу	Індекс	Продовження	
		Хвилини	%
Підготовчо-заключна робота	ПЗ	30	6,25
Оперативна робота	ОП	400	83,3
Обслуговування робочого місця	ОРМ	10	2,08
Відпочинок та особисті потреби	ОТЛ	25	5,2
Порушення трудової дисципліни	НТД	15	3,1
Всього		480	100

За даними таблиці можна сказати, що оперативна робота керівника КНП «ЦЕМД та МК» становить 83,3% або 400 хв. часу зміни, решта часу 80 хв. або 16,7% припадає на непродуктивні витрати робочого часу. Як бачимо, використання системи тайм-менеджменту дозволило збільшити кількість оперативної роботи на 10%. Зіставлення фактичного балансу робочого часу з нормативним балансом (табл. 3.4) дозволяє виявити відхилення фактичних витрат від нормативних. Величини нормативних витрат робочого часу і за всіма критеріями витрат часу утворюють так званий нормальний баланс робочого часу.

Таблиця 3.4

**Зіставлення фактичного і нормативного балансу робочого часу**

Індекс витрат	Витрати часу (мін.)		Відхилення (мін.)	
	Фактичний	Нормативний	Недолік	Надлишок
ПЗ	30	20		10
ОП	400	420	20	
ОРМ	10	15	5	
ОТЛ	25	25		
НТД	15	-		
Всього	480	480	-25	10

Загалом, по даній таблиці можна сказати, що фактичний баланс відрізняється від планового: ПЗ на 10 хв. перевищив нормативний час, недолік ОП склав 20 хв, а ОРМ 5 хв.

Отже, можемо зробити висновок, що використання запропонованої системи тайм-менеджменту є ефективним і вже в перший день застосування дозволило скоротити витрати оперативної роботи на 10% порівняно з часом до використання системи управління часом.

Для оцінки якості впровадження запропонованої системи тайм-менеджменту керівному персоналу КНП ХОР «ЦЕМД та МК» було запропоновано пройти ще одне анонімне опитування.

Опитування проводилось з 19.12.2023 по 26.12.23. В опитуванні взяли участь 30 осіб. Це завідувачі відділеннями, старші фельдшери та менеджери вищої ланки. Результати опитування не є репрезентативними тож експертний аналіз не проводився через те, що опитування основане на суб'єктивних враженнях від впровадженої системи тайм-менеджменту. Зразок анкети та розрахунки щодо її аналізу знаходяться у додатку Г.

Як бачимо з рис. 3.4, 83% опитуваних користувались запропонованою системою тайм-менеджменту.



Рис. 3.4 Застосування системи тайм-менеджменту



Рис. 3.5 Зручність користування системою управління часом

Лише 80% респондентів вважають, що запропонована система управління часом є зручною (рис. 3.5). Всього 67% керівників вважають, що саме запропонована система допомогла їм раціоналізувати свій робочий час (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Раціоналізація робочого часу

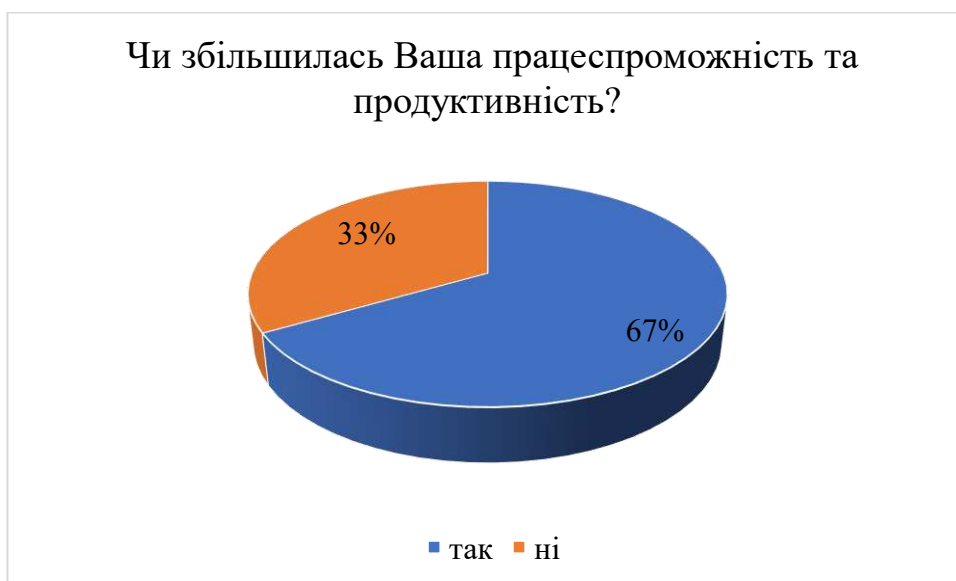


Рис. 3.7 Збільшення працеспроможності та продуктивності

І також ті ж самі 67% вважають, що їх працеспроможність та продуктивність зросла саме завдяки впровадженій системі тайм-менеджменту (рис. 3.7). Але не зважаючи на результати попередніх двох питань 73% респондентів погоджуються з тим, що після застосування системи управління часом в них з'явилося більше часу для виконання поточних завдань (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Час для виконання поточних завдань



Рис. 3.9 Хронофаги

З діаграми, представленої на рис. 3.9 бачимо, що користування системою тайм-менеджменту допомогло краще справлятися з хронофагами 83% опитуваних.

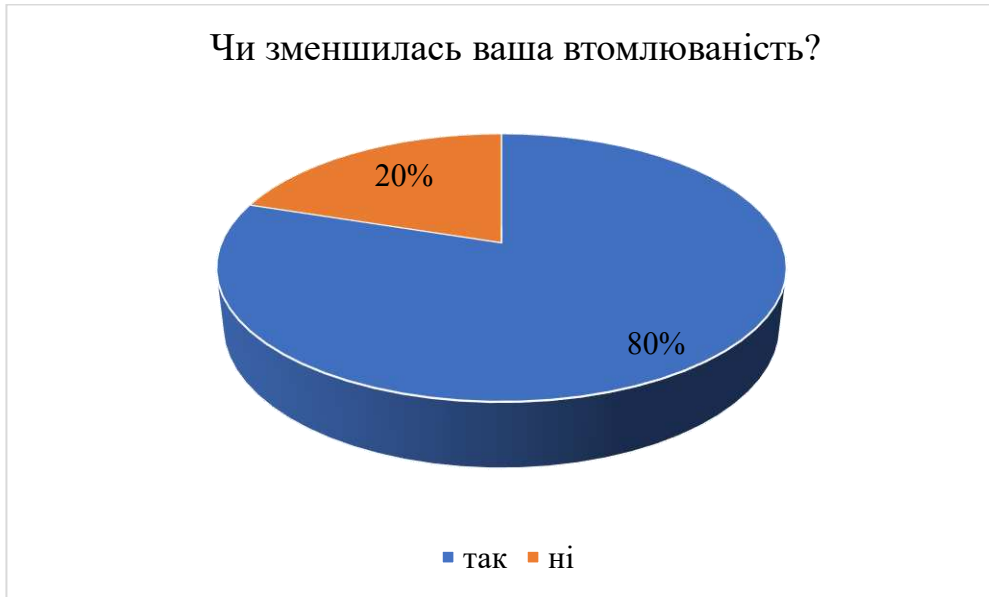


Рис. 3.10 Втомлюваність

Зменшення втомлюваності після користування системою управління часу відзначають 80% керівників (Рис. 3.10), а збільшення стресостійкості 73% (рис. 3.11). 77% керівників зазначають, що їх вмотивованість зросла (Рис. 3.12), а 80% почали отримувати більше задоволення від виконання рутинної роботи (рис. 3.13).



Рис. 3.11 Стресостійкість





Рис. 3.12 Покращення вмотивованості

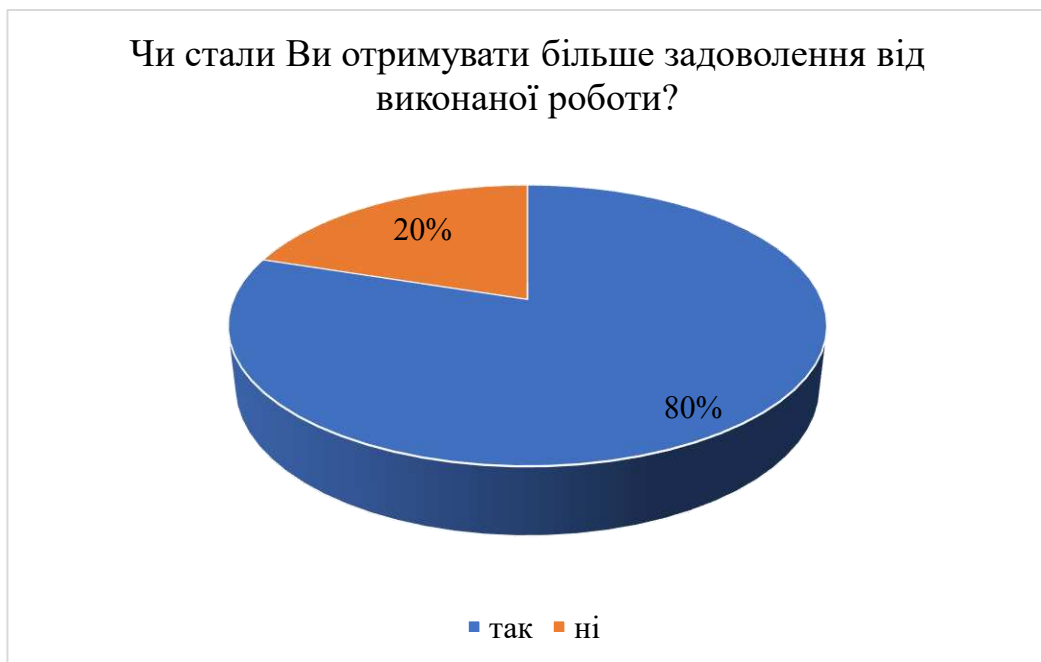


Рис. 3.13 Задоволення від виконаної роботи

Отже, як бачимо, запропонована та впроваджена система є діючою. І вже за місяць з початку її застосування керівний склад КНП ХОР «ЦЕМД та МК» відзначає збільшення стресостійкості, зниження втомлюваності та підвищення вмотивованості та задоволення від щоденної рутинної роботи.

Але не зважаючи на досить добре сприйняття та готовність до впровадження запропонованої системи все одно є елемент заперечення та не сприйняття запропонованої системи в подальше користування. Було проведено додаткове дослідження та в процесі особистої розмови з керівниками було отримано обгрунтовані відмови у можливості користування запропонованою системою тайм-менеджменту.

Розмова проводилась з завідувачкою та старшим фельдшером Чугуївського відділення Е(Н)МД, завідувачем та старшим фельдшером Ізюмського відділення Е(Н)МД, старшим фельдшером Балаклійського відділення Е(Н)МД, старшим фельдшером Куп'янського відділення Е(Н)МД та завідувачкою та старшим фельдшером Дергачівського відділення Е(Н)МД. Вони пояснили, що через постійні обстріли та необхідність виходити «на лінію» для допомоги основним лінійним бригадам немає можливості взагалі розпланувати свій робочий час, через що вони б і хотіли застосовувати запропоновану систему тайм-менеджменту, але фізично не можуть цього зробити.

Особиста розмова із завідувачами та старшими фельдшерами інших відділень та керівниками інших відділів дала змогу отримати досить приємний фідбек в плані використання запропонованої системи тайм-менеджменту. Користування нею не викликає ніяких складностей через досить простий алгоритм компіляції методів тайм-менеджменту, з'явилося більше часу для виконання поточних завдань, що знизило фактор перевантаженості рутиною. Наразі, більшість керівників не бачать сенсу в опорі запропонованій до впровадження системи тайм-менеджменту через те, що по-перше система дійсно допомагає раціоналізувати робочий час, а по-друге поліпшився їх психо-емоціональний стан, зменшилась втомлюваність та роздратованість.

### Висновки до розділу 3

1. Для визначення пріоритетних методів тайм-менеджменту та створення ефективної системи тайм-менеджменту було проведено аналіз опитування керівного складу Центру, та зроблено інвентаризацію робочого часу до та після впровадження запропонованої системи управління часом методом фотографування робочого часу директора Центру.

2. Для визначення найбільш прийнятних методів управління часом керівного складу персоналу Центра було застосовано метод Експертних оцінок. Оцінювались як загальні результати опитування так і по групах керівного складу.

3. На основі розрахунків та отриманих даних було зроблено висновок, що керівники Центру обрали методи тайм-менеджменту, як «Матрицю Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D». На основі цих методів була запропонована система тайм-менеджменту та проведено апробацію, яка показала вже в перший день застосування скорочення втрати робочого часу на 10%, що є досить непоганим результатом.

4. Для оцінки якості впровадження запропонованої системи тайм-менеджменту керівному персоналу КНП ХОР «ЦЕМД та МК» було запропоновано пройти ще одне анонімне опитування, яке показало, що система дійсно допомогла раціоналізувати робочий час, покращити соціально-психологічні аспекти праці.

5. Слід також зазначити, що не зважаючи на повне сприйняття запропонованої до впровадження системи також є керівники, які відмовилися від користування системою. Це пов'язано з тим, що їх відділення знаходяться в прифронтових та прикордонних районах, де відбуваються постійні обстріли та велика кількість людей отримує поранення та потребує екстреної медичної допомоги, через що завідувачі відділеннями та старші фельдшери не можуть планувати свій робочий час.

6. Керівництво КНП ХОР «ЦЕМД та МК» вирішило в продовжувати застосування цієї системи та активно погодилося на її подальше впровадження.

## ВИСНОВКИ

Важливо зазначити, що ефективне використання часу є ключовим елементом успішного управління завданнями та досягнення цілей. Система тайм-менеджменту надає структуру та методологію для ефективного розподілу часових ресурсів. Також важливо підкреслити значення постійного вдосконалення та адаптації системи управління часом під особисті потреби та умови, що змінюються.

Отже, тайм-менеджмент – це система організаційних та психологічних прийомів, спрямованих на ефективне використання часу для досягнення поставлених цілей і завдань. Його використовують для:

1. Підвищення ефективності – допомагає пріоритизувати завдання та визначити, що дійсно важливо для досягнення успіху.
2. Покращення продуктивності – сприяє уникненню відволікань та забезпечує концентрацію на ключових завданнях.
3. Стресостійкості – дозволяє більш контролювати часовий тиск і знижувати стрес.
4. Досягнення цілей – допомагає ставити реалістичні цілі та розробляти стратегії для їх досягнення
5. Покращення якості життя – дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям, забезпечуючи більше часу для важливих сфер життя.

Використання тайм-менеджменту дозволяє ефективно використовувати обмежені часові ресурси, зменшуючи втрати часу та підвищуючи продуктивність і задоволення від власних досягнень.

Для керівника тайм-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності в роботі. Основними напрямками в яких управління часом є найбільш ефективним це:

1. Планування завдань – необхідно скласти розклад роботи, визначаючи пріоритетні завдання та важливість кожного з них.

2. Делегування обов'язків – ефективний тайм-менеджмент допомагає визначити, які завдання можна делегувати іншим співробітникам, звільняючи час для стратегічного управління.

3. Моніторинг та контроль – систематичне слідкування за ходом виконання завдань дозволяє керівнику своєчасно реагувати на зміни та виправляти можливі відхилення від плану.

4. Засідання та спілкування – тайм-менеджмент допомагає ефективно планувати та проводити засідання, а також взаємодію з підлеглими та іншими стейкхолдерами.

5. Стратегічне планування – керівник повинен віддавати час на стратегічне мислення та розвиток закладу охорони здоров'я, а не лише на щоденні оперативні завдання.

Ефективний тайм-менеджмент допомагає керівникові максимізувати продуктивність, досягти стратегічних цілей та забезпечувати ефективне використання часу як власного, так і своєї команди.

Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф є найстарішим одним з найбільших в Україні. Структура центру є лінійно-організаційною, що дає можливість швидко реагувати на зміни.

Кадровий потенціал центру мінливий, не стабільний, як вже було сказано раніше це пов'язано як з активними військовими діями так і з тим, що молодші спеціалісти проходять навчання та отримують вищу або середньо-спеціальну освіту та змінюють свою посаду або з фельдшера на лікаря, або з молодшого медичного персоналу без медичної освіти на фельдшера. Кількість працівників збільшується, через те що Центр надає «броне», але все одно є досить гостра нестача персоналу (близька 25%).

В розділі було проведено аналіз опитування керівного складу КНП ХОР «ЦЕМД та МК», що пропонувалось, для оцінки існуючого стану системи тайм-менеджменту, на основі якого було запропоновано більш поглиблене дослідження за допомогою методу фотографування робочого часу, також було проведено аналіз робочого часу директора Центру.

Аналіз показав, що загалом керівний персонал ЗОЗ знає та використовує сучасні методи тайм-менеджменту, але більшість опитуваних не дуже добре може справлятися з «хронофагами», тому навіть чітке застосування та дотримання методів управління часом зводить нанівець усі намагання та призводить до втрати ефективності роботи. До досить серйозних втрат робочого часу, і як наслідок, невиконання роботи у термін, переважно та перевантаженість завданнями.

Для визначення пріоритетних методів тайм-менеджменту та створення ефективної системи тайм-менеджменту було проведено аналіз опитування керівного складу Центру, та зроблено інвентаризацію робочого часу до та після впровадження запропонованої системи управління часом методом фотографування робочого часу директора Центру.

Для визначення найбільш прийнятних методів управління часом керівного складу персоналу Центра було застосовано метод Експертних оцінок. Оцінювались як загальні результати опитування так і по групах керівного складу.

На основі розрахунків та отриманих даних було зроблено висновок, що керівники Центру обрали методи тайм-менеджменту, як «Матрицю Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D». На основі цих методів була запропонована система тайм-менеджменту та проведено апробацію, яка показала вже в перший день застосування скорочення втрати робочого часу на 10%, що є досить непоганим результатом.

Для оцінки якості впровадження запропонованої системи тайм-менеджменту керівному персоналу КНП ХОР «ЦЕМД та МК» було запропоновано пройти ще одне анонімне опитування, яке показало, що система дійсно допомогла раціоналізувати робочий час, покращити соціально-психологічні аспекти праці.

Слід також зазначити, що не зважаючи на повне сприйняття запропонованої до впровадження системи також є керівники, які відмовилися від користування системою. Це пов'язано з тим, що їх відділення знаходяться

в прифронтових та прикордонних районах, де відбуваються постійні обстріли та велика кількість людей отримує поранення та потребує екстреної медичної допомоги, через що завідувачі відділеннями та старші фельдшери не можуть планувати свій робочий час.

Керівництво КНП ХОР «ЦЕМД та МК» вирішило в продовжувати застосування цієї системи та активно погодилося на її подальше впровадження.

В основу діяльності КНП ХОР «ЦЕМД та МК» покладено прагнення до найновішого якісного лікування пацієнтів. В результаті в Центрі не тільки успішно освоюються нові методи лікування за різними напрямками, але і підтримується високий рівень усвідомленого практичного застосування впроваджених в практичний процес технологій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. / Ch. Godefroy. – N.Y.: Positive Club, 2016. – 282 p.
2. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management / G. Campbell. – N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. – 68 p.
3. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. / Russell Davis. – N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. – 66 p.
4. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. / S.Gopi. – Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. – 58 p.
5. Архангельський Г.А. Формула часу: тайм-менеджмент на Outlook 2007–2010 : [6-е вид.] / Г.А. Архангельський. – М. : Манн, Іванов і Фербер, – 2011. – 115 с.
6. Архангельський Г.А. Тайм-драйв: як встигати жити і працювати / Г.А. Архангельський. – М. : Манн, Іванов і Фербер, 2015. – 240 с.
7. Кові С. Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / С. Р. Кові ; пер. з англ. О. Любенко. – 2-ге вид., стер. – Харків : Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”, 2014. – 384 с
8. Кенеді, Д. Жорсткий тайм-менеджмент: Візьміть своє життя під контроль./Д.Кенеді.- М.:Паблішер, 2016. - 199с.
9. Mel Robbins «The 5 Second Rule: Transform Your Life, Work, and Confidence with Everyday Courage» / Mel Robbins. - Savio Republic, 2017 – 241 p.
- 10 Brian Tracy No Excuses! The Power of Self-Discipline / Brian Tracy. - Vanguard Press, 2011 – 304 p.
11. Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом / О. С. Колесов, А. В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – Вінниця: Вінницький національний аграрний університет – № 2(53) – том 3, 2011. – С. 61-69.

12. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «тайм-менеджменту» в організації / Г. І. Євтушенко, В. М. Дерев'янка // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – Ірпінь: Національний університет ДПС України – № 1, 2014.– С. 88-96.

13. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством / А. В. Холодницька // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – Чернігів: Чернігівський державний технологічний університет – № 4 (70), 2013.– С. 261-268

14. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Тайм-менеджмент на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 177 «Економічні науки». 2016. С. 29-35.

15. Chansaengsee S. Managing time to contribute to the balance of life, work, school and life. Veridian E-Journal, Silpakorn University. 2021. 10 (5). URL: <https://he02.tcithaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/99065>

16. Chase J.A.D., Topp R., Smith C.E., Cohen M.Z., Fahrenwald N., Zerwic J.J., Benefield L.E., Anderson C.M., Conn. V.S. Time Management Strategies for Research Productivity. Western Journal of Nursing Research. 2019. 35 (2). URL: <https://doi.org/10.1177/0193945912451163>

17. Cyril A.V. Time management and academic achievement. I-Manager's Journal on School Educational Technology. 2020. 10 (3). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097402.pdf>

18. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів / За загал. ред. д-ра техн. наук Величка О. М. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2019. – 286 с.

19. Верховна Рада України: офіційний веб-сайт URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

20. Godefroy Ch. The Complete Time Management System. / Ch. Godefroy. N.Y.: Positive Club, 2019. 282 p.
21. Campbell G. Time Management: The 8 Laws of Time Management / G. Campbell. – N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 68 p.
22. Davis R. Time Management: How to Find the Time and Motivation to be Productive and Get Things Done. / Russell Davis. N.Y.: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 66 p.
23. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. / S.Gopi. – Nashville (Indiana): Unlimited, 2019. 58 p.
24. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf).
25. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf).
26. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
27. Гаврись О. М., Колпаченко Н. М., Голованова А. Є. Таймменеджмент на підприємстві.  
URL: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/viewFile/97796/93167>
28. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.
29. 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(71). С. 58–63.

30. Delegation – how to. URL: <https://www.businessballs.com/team-management/delegation-how-to-112/>

31. Чкан А. С. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо– кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, С.В. Маркова, Н.М. Коваленко. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.

32. Чкан А.С. Самоменеджмент: практикум для студентів освітньо– кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А.С. Чкан, О.М. Олійник, С.В. Маркова. – Запоріжжя: ЗНУ, 2015. – 82 с.

33. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент : часова організація діяльності державного службовця : навч. посіб. з дистанц. курсу / Наталія Алюшина ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2012. – 191 с.

34. Іванова І.В. Менеджер-професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. Нац. торг-економ. у-т

35. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч. посібник для студ. економ. вузів / Л.І. Скібіцька. – К. : Кондор, 2009. – 528 с.

36. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с

37. Авраменко Т. П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я : аналіт. доп. / Т. П. Авраменко. – К. : НІСД, 2012. – 35 с.

38. Васюк Н. О. Світовий досвід підготовки сучасних менеджерів системи охорони здоров'я (огляд літературних джерел) / Н. О. Васюк // Державне управління, 2012. – № 1. – С. 21-26.

39. Коваленко О. Наближення засад підготовки сучасних керівних кадрів з охорони здоров'я України до світових стандартів / О. Коваленко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – Вип. 2 (29). – С. 143-146.

40. Корнійчук О. П. Нова система охорони здоров'я України та перспективи кадрової політики / О. П. Корнійчук // Кадрова політика у сфері

охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за між нар. участю (Київ, 23 березня 2017 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. – К. : ТОВ «ДСК-Центр», 2017. – 208 с. – С. 67-70.

41. Лашкул З. В. Особливості підготовки керівників охорони здоров'я в сучасних умовах / З. В. Лашкул // Матеріали наук.-практ. конф. “Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я”. 2015. – Київ, 22 квітня. – С. 66-70.

42. Погоріляк Р. Ю. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні / Р. Ю. Погоріляк, О. П. Гульчій // Україна. Здоров'я нації. – 2015. – № 4(36). – С. 76-80.

43. Поживілова О. В., Радиш Я. Ф., Васюк Н. О., Ляховченко Л. А. Фахівець у галузі управління охороною здоров'я України: пошук моделі / О. В. Поживілова, Я. Ф. Радиш, Н. О. Васюк, Л. А. Ляховченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 19. – С. 76-83.

44. Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 “Охорона здоров'я” : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 31 жовтня 2018 року № 1977. – Режим доступу: <http://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja>

45. Рожкова І. В. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу / І. В. Рожкова, Д. С. Гайдаш // Матеріали наук.-практ. конф. “Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я”. 2015. – Київ, 22 квітня. – С. 113-117.

46. Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Самоменеджмент : навчальний посібник для студентів освітньо- кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2014. 84 с.

47. Калініченко Л. Л. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві / Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. // «Молодий вчений». – 2017. – № 4.4 (44.4). – С. 60–63.
48. Іваницька С. Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – № 21. – С. 288–292. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
49. Журавльова Х. К. Підвищення ефективності використання робочого часу керівника за допомогою тайм-менеджменту / Журавльова Х. К. // Управління розвитком. – 2013. – № 20. – С. 96–98.
50. Євдокимов В.О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця [Електронний ресурс] / В.О. Євдокимов, Ю.В. Конотопцева // Теорія та практика державного управління. – 2016. – Вип. 2. – С. 171–177. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_2_31).
51. Євтушенко Г. І. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації / Г. І. Євтушенко, В. М. Дерев'янка // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України . – 2014. – №1. – С. 88–96.
52. Крукевич Н. М. Проблеми становлення поняття тайм-менеджмент / Крукевич Н. М. // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 17. – С. 119–122.
53. Лазоренко Т. В. Правила успішного використання тайм-менеджменту / Т. В. Лазоренко, Ю. О. Дідченко // «Молодий вчений». – 2017. – № 1(41). – С. 632–635.
54. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
55. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
56. Любченко Н. В. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності керівника навчального закладу / Любченко Н.В. // Bulletin of

Postgraduate education: collection of scientific papers. Series «Management and administration. –2016. – № 1(30). – С. 82 – 97. 18. Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T>.

57. Дудка Т. Педагогічна технологія «тайм-менеджмент» як засіб формування професійного інтересу студентів до туристичної діяльності / Т. Дудка. // Обрії. – 2014. – № 1(38). – С. 20-23.

58. [https://www.researchgate.net/publication/375202746\\_Making\\_Time\\_Time\\_and\\_Management\\_in\\_Modern\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/375202746_Making_Time_Time_and_Management_in_Modern_Organizations)

59. [https://www.researchgate.net/publication/373439440\\_PRIORITY\\_AND\\_TIME\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/373439440_PRIORITY_AND_TIME_MANAGEMENT)

60. O V Mykhaylenko, N I Komarytska Mykhaylenko, O.V. and Komarytska, N.I., "Development of the operational strategy of the enterprise", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, (2017) Vol. 16, no. 1, pp. 176-179.

61. Sarychev, D.O., "Management of the efficiency of the operational activity of the enterprise", Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny, (2012) Vol. 30, pp. 136-143.

62. Sytnyk, G.V. and Arkhipov, N.M. (2018), "The system of managing the efficiency of the operational activity of the enterprise", Problemy ekonomiky, Vol. 1 (35), pp. 223-230.

63. Kulakova, S.Yu., "Implementation of European time management practices at Ukrainian enterprises", Efektyvna ekonomika, (2016) Vol. 1, Available at.: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/27.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/27.pdf) (Accessed 21 Apr 2023).

64. Abbas, S. I., Shah-Sayed, M. H., & Haji-Othman, Y. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & Human Resources*, 3(3), 46–52. doi:10.33166/ACDMHR.2021.03.005of Scientific Research, 2(3), 2319–7064.

65. Daehya, Y. H., Krishnana, K. K., Alsaadia, A. K., & Alghamdia, S. Y. (2019). Effective Cost Minimization Strategy and an Optimization Model of a Reliable Global Supply Chain System. *Uncertain Supply Chain Management*, 7, 381–398. doi:10.5267/j.uscm.2018.12.007 *Foundations and Trends in Machine Learning*, 11(4), 219–354. doi:10.1561/22000000071

66. Sahito Z. and Valisanen P., (2017), Effect of Time Management on, the Job Satisfaction and Motivation of Teacher Educators. A narrative Analysis. *International Journal of Higher Education*. Vol 6, Issue 2, pp. 213-224. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n2p213>.

67. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. *Агросвіт*. 2011. № 17—18. С. 20—25.

68. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 28. — Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journal\\$14/21stati14/1698Bunyaknm](http://economyandsociety.in.ua/journal$14/21stati14/1698Bunyaknm)

69. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. № 20 (1). С. 149. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJR>

70. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. — Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf)

71. <https://emd.kh.ua/pro-nas/pro-tsentr-ekstrenoji-medichnoji-dopomogi-ta-meditsina-katastrof>

72. <https://opendatabot.ua/c/38494108>

73. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. / [О. М. Гурман]. - Львів : Марченко Т. В. [вид.], 2022. - 219 с.



74. 4000 тижнів. Тайм-менеджмент для смертних / Олівер Беркмен ; пер. [з англ.] Назар Старовойт і Остап Гладкий. - Б.м. : Лабораторія, [20--?]. - 173, [2] с.

75. Формула продуктивності: понад 100 прийомів, методів, технік та ін. фішок із тайм-менеджменту, самомотивації, а також персон. продуктивності / Орест Зуб. - Дрогобич : Коло, 2020. - 131 с.

76. Vintoniak A. Features of the administrative time management organization as a way of non-standard employee. Galician economic journal, vol. 83, no 4, pp. 107-113.

77. Янцаловський О. Психологічні особливості тайм-менеджменту студентів [Електронний ресурс] // О. Янцаловський, О. Леус // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2017. – Вип. 4. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn\\_2017\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2017_4_19).

78. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку / Т. В. Савіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 15. – С. 95-98.

79. Комунікативні навички лікаря: підруч. для студентів вищ. мед. навч. закл. та фахівців практ. медицини / [О. С. Чабан та ін.] ; за заг. ред. проф. О. С. Чабан. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Заславський О. Ю. [вид.], 2021. - 433 с.

80. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б., Шевцов А. Г., Карпенко С. Р., Габер А. А. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів / За загал. ред. д-ра техн. наук Величка О. М. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 286 с.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

При обробці матеріалів колективної експертної оцінки відносної ваги факторів доцільно використовувати метод рангової кореляції. Тому дані, отримані в балах, відповідним чином ранжують по мірі зменшення та отримують оцінки рангів. Ранг, рівний одиниці, присвоюється найбільш важливому фактору; ранг з максимальним числом  $n$  – найменш важливому фактору. Якщо експерт надає однакову кількість балів декільком факторам, то їм присвоюються зв'язані (стандартизовані) ранги, значення яких визначається як частка від ділення суми місць, зайнятих факторами з однаковими рангами, на загальну кількість таких альтернатив.

Отже, попередньо матрицю балів необхідно перетворити в матрицю рангів. Отримана матриця розмірністю  $n \times m$ , де  $n$  – кількість факторів,  $m$  – кількість експертів. Матриця складається із окремих значень рангів  $R_{ij}$  ( $i = \overline{1; n}$ ,  $j = \overline{1; m}$ ).

При обробці результатів експертних оцінок визначається ряд статистичних характеристик, на основі яких оцінюється кожний фактор (параметр, напрямок).

1. Сума рангів, призначених експертами,  $i$ -ому фактору, визначається за формулою:

$$R_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$$

Де  $R_{ij}$  – ранг, присвоєний  $i$ -тому фактору  $j$ -тим експертом.

Вочевидь, що чим менша сума рангів, тим важливіший певний фактор.

2. Середній ранг для кожного фактору визначається за формулою:

$$\bar{R}_i = \frac{\sum_{j=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{R_i}{m}$$

При порівнянні важливості різних факторів найбільш важливим слід вважати той, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу.

3. Для кожного фактору визначається середня величина в балах:

$$\bar{C}_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_{ij}}{m}$$

де  $C_{ij}$  – оцінка в балах, присвоєна  $i$ -тому фактору  $j$ -тим експертом.

4. Середня вага кожного фактору (нормована оцінка) розраховується за формулою:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^m W_{ij}}{m}$$

$$W_{ij} = \frac{C_{ij}}{\sum_{i=1}^n C_{ij}}$$

5. Коефіцієнт переваги фактору (напрямку) визначається на основі матриці переваг, сутність якої полягає в тому, щоб оцінити, скільки експертів надають перевагу даному напрямку порівняно з іншими. Іншими словами, матриця переваг визначає число випадків, коли напрямок  $i$  визначає більш важливий за напрямок  $z$  (будь-який відмінний від  $i$ -того).

Матриця переваг будується таким чином. Для визначення, наприклад, елемента 1.2 (клітинки на перетині 1-го рядка та 2-го стовпця) матриці переваг аналізуються рядки 1 та 2 матриці рангів і визначається, скільки випадків перевищення рангу першого напрямку ( $i$ -того) значення рангу другого напрямку ( $z$ -го); для розрахунку елемента 1.3 порівнюються рядки 1 та 3 матриці рангів; для розрахунків елементів 2.1, 2.3, 2.4 порівнюються елементи матриці рангів 2-го рядка послідовно із 1-м, 3-м та 4-м рядками і т.д. Подальші дії аналогічні розрахункам першого рядка матриці переваг. Таким методом обчислюються всі рядки матриці переваг. Коефіцієнт переваги  $i$ -того фактору розраховується як відношення суми випадків переваги даного фактору ( $N_i^{nep}$ ) до кількості факторів, з якими здійснювалось порівняння ( $n-1$ ):

$$k_i^{nep} = \frac{N_i^{nep}}{n - 1}$$

## ДОДАТОК Б

### ОПИТУВАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ "СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТОМ"

Описание

Укажіть свою електронну пошту



Текст (строка)

Краткий ответ



Обязательный вопрос



Яку посаду Ви займаєте? \*

- Директор/медичний директор
- Заступник директора з медсестринства/головний фельдшер
- Завідувач(ка) відділення
- Старша медична сестра/старший фельдшер
- Менеджер
- Інше

Оцініть від 1 до 5 наскільки продуктивно Ви розподіляєте свій робочий час? \*

- не продуктивно
- 1      2      3      4      5
- ○      ○      ○      ○
- продуктивно



**Оцініть за шкалою від 1 до 5, чи застосували би Ви цей метод (метод «90 на 30») під час планування робочого дня \***

90 хвилин на роботу, 30 – на відпочинок. Після чого цикл повторюється. У перші цикли важливо виділяти час на складні справи. Але, якщо у вас не виходить приділяти роботі аж півтори години, то скористайтеся альтернативним методом – «52 на 17».

	1	2	3	4	5	
Категорично ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

...

**Оцініть за шкалою від 1 до 5, чи застосували би Ви цей метод (метод «Принцип трьох справ») під час планування робочого дня \***

Альтернативна варіація «9 справ». Акцент йде на найважливіші завдання, інші відходять на другий план. Щоденне виконання трьох найважливіших справ допоможе вам правильно розставляти пріоритети.

	1	2	3	4	5	
Категорично ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так

...

**Оцініть за шкалою від 1 до 5, чи застосували би Ви цей метод (метод «GTD») під час планування робочого дня \***

GTD – Getting Things Done. Суть системи – допомогти довести справу до кінця. Користуються цією методикою не тільки в тайм-менеджменті, а й в роботі з інформацією.

Правила системи:

1. Ніякої мультизадачності. В один відрізок часу – тільки одна задача.
2. Всю інформацію потрібно записувати, не треба тримати її постійно в голові.
3. Замість абстрактного списку справ складати конкретний план дій.
4. Зберігати інформацію треба так, як це простіше і зручніше саме вам.
5. Сприймати будь-яку справу або подія не як проблему, а як завдання, що вимагає рішення, і намагатися це рішення знайти.

	1	2	3	4	5	
Категорично ні	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Абсолютно так





...

Оцініть за шкалою від 1 до 5, чи застосували би Ви цей метод (метод «Система 4D») під час планування робочого дня \*

Підхід полягає в тому, що до кожного завдання застосовується одне з чотирьох зазначених дій:

- **DO** – зробити, це саме те, що потрібно і важливо зробити в першу чергу.
- **DELEGATE** – делегувати, скинути на когось (колегу, помічника).
- **DELETE** – видалити.
- **DELAY** – відкласти, але вказати термін, коли приступати до відновлення.

1 2 3 4 5

Категорично ні

Абсолютно так

...

Оцініть за шкалою від 1 до 5, чи застосували би Ви цей метод (метод «Система Тіма Ферріса») під час планування робочого дня \*

Система включає в себе 2 правила:

1. Принцип Парето. 80% справ можна зробити за 20% часу.
2. Закон Паркінсона. Робота заповнює весь відведений на неї час.

Тобто роботі не потрібно приділяти більше часу, а просто максимально на ній концентруватися. Робочий процес може займати всього лише 20% вашого часу, просто увагу і концентрація в цей момент повинні бути максимальними. Решту часу можна розподілити на відпочинок і рутину.

1 2 3 4 5

Категорично ні

Абсолютно так

Оцініть за шкалою від 1 до 5 чи добре Ви вмієте справлятися з "хронофагами" \*

Хронофаг - це (найчастіше) людина, яка, не маючи серйозних занять і не знаючи, що робити з власним часом, приймається пожирати ваше. Хронофагами можуть бути не тільки люди. ЗМІ, Інтернет, різного роду месенджери, блоги, комп'ютерні і некомп'ютерні ігри - все це, може пожирати ваш час даремно.

1 2 3 4 5

Зовсім не справляюся

Відмінно справляюся

## ДОДАТОК В

метод «GTD»	метод «Техніка тимчасових блоків»	метод «ZTD»	метод «Матриця Ейзенхауера»	метод «Система 4D»	метод «Система Тіма Ферріса»
0,083333	0,083333	0,083333	0,138889	0,055556	0,111111
0,083333	0,055556	0,083333	0,138889	0,111111	0,111111
0,071429	0,095238	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,147059	0,088235	0,117647	0,088235	0,117647	0,117647
0,121951	0,097561	0,097561	0,073171	0,073171	0,097561
0,128205	0,128205	0,076923	0,076923	0,076923	0,128205
0,102564	0,076923	0,102564	0,102564	0,102564	0,102564
0,142857	0,107143	0,142857	0,071429	0,071429	0,107143
0,085106	0,106383	0,085106	0,085106	0,106383	0,106383
0,085714	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714	0,114286
0,060606	0,030303	0,090909	0,151515	0,151515	0,121212
0,135135	0,108108	0,027027	0,135135	0,027027	0,135135
0,105263	0,131579	0,105263	0,105263	0,105263	0,078947
0,106383	0,085106	0,106383	0,106383	0,106383	0,085106
0,066667	0,1	0,066667	0,166667	0,166667	0,133333
0,121951	0,097561	0,097561	0,097561	0,121951	0,097561
0,129032	0,032258	0,096774	0,129032	0,129032	0,096774
0,125	0,1	0,125	0,075	0,05	0,125
0,114286	0,142857	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714
0,032258	0,064516	0,16129	0,16129	0,032258	0,064516
0,133333	0,133333	0,1	0,133333	0,1	0,066667
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,095238	0,119048	0,119048	0,119048	0,047619	0,071429
0,117647	0,147059	0,088235	0,029412	0,029412	0,147059
0,113636	0,068182	0,113636	0,068182	0,113636	0,113636
0,076923	0,076923	0,076923	0,115385	0,153846	0,153846
0,05	0,125	0,125	0,05	0,125	0,125
0,106383	0,106383	0,106383	0,085106	0,085106	0,085106
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,147059	0,088235	0,058824	0,058824	0,147059	0,117647
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,135135	0,081081	0,135135	0,108108	0,054054	0,054054
0,135135	0,081081	0,108108	0,108108	0,108108	0,054054
0,178571	0,071429	0,178571	0,071429	0,142857	0,071429
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

0,102041	0,102041	0,102041	0,102041	0,102041	0,102041
0,103448	0,137931	0,068966	0,172414	0,103448	0,034483
0,108696	0,108696	0,108696	0,108696	0,065217	0,086957
0,111111	0,088889	0,088889	0,111111	0,088889	0,088889
0,135135	0,135135	0,135135	0,135135	0,054054	0,027027
0,192308	0,115385	0,115385	0,115385	0,115385	0,115385
0,108696	0,108696	0,108696	0,065217	0,108696	0,108696
0,117647	0,058824	0,029412	0,147059	0,147059	0,117647
0,114286	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714	0,085714
0,128205	0,076923	0,076923	0,102564	0,076923	0,128205
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,02381	0,119048
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
5,51591	4,946852	5,072109	5,242941	4,811384	4,979042
0,110318	0,098937	0,101442	0,104859	0,096228	0,099581
10	4	7	9	3	5

0,083333	0,083333	0,083333	0,138889	0,055556	0,111111
0,066667	0,1	0,066667	0,166667	0,166667	0,133333
0,076923	0,076923	0,076923	0,115385	0,153846	0,153846
0,226923	0,260256	0,226923	0,42094	0,376068	0,398291
0,027778	0,027778	0,027778	0,046296	0,018519	0,037037
3,5	3,5	3,5	9,5	1	7

0,071429	0,095238	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,106383	0,085106	0,106383	0,106383	0,106383	0,085106
0,113636	0,068182	0,113636	0,068182	0,113636	0,113636
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,391448	0,348526	0,439067	0,393612	0,439067	0,393981
0,097862	0,087132	0,109767	0,098403	0,109767	0,098495
2,5	1	9,5	6	9,5	7

0,083333	0,055556	0,083333	0,138889	0,111111	0,111111
0,128205	0,128205	0,076923	0,076923	0,076923	0,128205
0,085106	0,106383	0,085106	0,085106	0,106383	0,106383
0,060606	0,030303	0,090909	0,151515	0,151515	0,121212
0,135135	0,108108	0,027027	0,135135	0,027027	0,135135
0,105263	0,131579	0,105263	0,105263	0,105263	0,078947
0,121951	0,097561	0,097561	0,097561	0,121951	0,097561

0,125	0,1	0,125	0,075	0,05	0,125
0,114286	0,142857	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714
0,032258	0,064516	0,16129	0,16129	0,032258	0,064516
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,117647	0,147059	0,088235	0,029412	0,029412	0,147059
0,05	0,125	0,125	0,05	0,125	0,125
1,258791	1,337127	1,279934	1,291809	1,122558	1,425844
0,09683	0,102856	0,098456	0,09937	0,086351	0,10968
3	7	4	5	1	10

0,147059	0,088235	0,117647	0,088235	0,117647	0,117647
0,121951	0,097561	0,097561	0,073171	0,073171	0,097561
0,102564	0,076923	0,102564	0,102564	0,102564	0,102564
0,142857	0,107143	0,142857	0,071429	0,071429	0,107143
0,085714	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714	0,114286
0,133333	0,133333	0,1	0,133333	0,1	0,066667
0,733479	0,617481	0,646344	0,554446	0,550525	0,605867
0,122246	0,102914	0,107724	0,092408	0,091754	0,100978
10	8	9	3	2	7

0,129032	0,032258	0,096774	0,129032	0,129032	0,096774
0,106383	0,106383	0,106383	0,085106	0,085106	0,085106
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,147059	0,088235	0,058824	0,058824	0,147059	0,117647
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,095238
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,135135	0,081081	0,135135	0,108108	0,054054	0,054054
0,135135	0,081081	0,108108	0,108108	0,108108	0,054054
0,178571	0,071429	0,178571	0,071429	0,142857	0,071429
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
0,102041	0,102041	0,102041	0,102041	0,102041	0,102041
0,103448	0,137931	0,068966	0,172414	0,103448	0,034483
0,108696	0,108696	0,108696	0,108696	0,065217	0,086957
0,111111	0,088889	0,088889	0,111111	0,088889	0,088889
0,135135	0,135135	0,135135	0,135135	0,054054	0,027027
0,192308	0,115385	0,115385	0,115385	0,115385	0,115385
0,108696	0,108696	0,108696	0,065217	0,108696	0,108696

0,117647	0,058824	0,029412	0,147059	0,147059	0,117647
0,114286	0,114286	0,085714	0,085714	0,085714	0,085714
0,128205	0,076923	0,076923	0,102564	0,076923	0,128205
0,119048	0,119048	0,119048	0,119048	0,02381	0,119048
0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
2,810031	2,264414	2,360794	2,463086	2,275547	2,083631
0,122175	0,098453	0,102643	0,107091	0,098937	0,090593
10	4	7	9	5	3

«Метод помідора»	метод «9 справ» («1-3-5»)	метод «90 на 30»	метод «Принцип трьох справ»	метод «GTD»	метод «Техніка тимчасових блоків»	метод «ZTD»	метод «Матриця Ейзенхауера»	метод «Система 4D»	метод «Система Тіма Ферріса»
1	6	2	8	10	4	7	9	3	5

## ДОДАТОК Г

### АНКЕТА

Відповідь так/ні

1. Чи застосовували Ви запропоновану систему тайм-менеджменту?
2. Чи зручно Вам користуватись запропонованою системою управління часом?
3. Чи можете Ви сказати, що запропонована система тайм-менеджменту допомогла Вам раціоналізувати робочий час?
4. Чи збільшилась Ваша працеспроможність та продуктивність?
5. Чи з'явилося у Вас більше часу для виконання поточних завдань?
6. Чи краще ви справляєтеся з хронофагами?
7. Чи зменшилась ваша втомлюваність?
8. Чи збільшилась Ваша стресостійкість?
9. Чи покращилась Ваша вмотивованість?
10. Чи стали Ви отримувати більше задоволення від виконаної роботи?

**Національний фармацевтичний університет**

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту  
Кафедра управління та забезпечення якості у фармації  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**управління та**  
**забезпечення якості у**  
**фармації**

**Тетяна КРУТСЬКИХ**  
« 19 » січня \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВИТИ**

**Анастасії ПРОГОННОЇ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я»  
керівник кваліфікаційної роботи: Юлія БРАТШКО, докт. фарм. наук, професор

затверджений наказом НФаУ від «16» жовтня 2023 року № 229.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Форми фінансової звітності (КНП ХОР «ЦЕМД та МК» за 2020-2022 рр. (Форма 1), Звіти з праці за 2020 – 2022рр (Форма Л ПВ)

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КНП ХОР «ЦЕМД та МК»

3. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНОГО СКЛАДУ КНП ХОР «ЦЕМД ТА МК» ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
Таблиць – 15, рисунків – 25.

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	16.10.2023	06.11.2023
2	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	07.11.2023	28.11.2023
3	Юлія БРАТІШКО, професор закладу вищої освіти кафедри управління та забезпечення якості у фармації	29.11.2023	29.12.2023

7. Дата видачі завдання: « 16 » жовтня 2023 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Отримання завдання, розроблення плану	16.10-22.10.2023 р.	<b>виконано</b>
2	Аналіз джерел інформації	23.10-29.10.2023 р.	<b>виконано</b>
3	Написання теоретичного розділу	30.10-06.11.2023 р.	<b>виконано</b>
4	Написання аналітичного розділу	07.11-28.11.2023 р.	<b>виконано</b>
5	Написання проєктного розділу	29.11-29.12.2023 р.	<b>виконано</b>
6	Оформлення роботи	02.01-07.01.2024 р.	<b>виконано</b>
7	Оформлення супровідної документації	08.01-12.01.2024 р.	<b>виконано</b>
8	Подання роботи до ЕК	12.01.2024 р.	<b>виконано</b>

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

Анастасія ПРОГОННА

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

Юлія БРАТІШКО



**ВИТЯГ З НАКАЗУ № 229**  
по Національному фармацевтичному університету  
від 16 жовтня 2023 року

**Про затвердження тем кваліфікаційних робіт**

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 2 курсу, спеціальність – 073 Менеджмент, освітня програма – **Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом**, ступінь вищої освіти – **магістр**, термін навчання – **1 р. 6 міс.**, заочна форма здобуття освіти.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Прогонна Анастасія Володимирівна	Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я	Management of the time management system for the management staff of a healthcare institution	д.фарм.н., професор, професор ЗВО кафедри управління та забезпечення якості у фармації Братішко Юлія Сергіївна	к.фарм.н., доцент, доцент ЗВО кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету Артюх Тетяна Олександрівна

В.о. ректора

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

## ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу  
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі  
здобувача вищої освіти**

№ 125399 від «9» січня 2024 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Прогонної Анастасії Володимирівни, 2 курсу, \_\_\_\_\_ групи, спеціальності 073 Менеджмент, на тему: «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я / Management of the time management system for the management staff of a healthcare institution», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,  
професор**



**Інна ВЛАДИМИРОВА**

7%

6%

## ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача другого ступеня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

**Анастасії ПРОГОННОЇ**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

**Актуальність теми.** У сучасних умовах одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності закладу охорони здоров'я є впровадження технологій тайм-менеджменту для підвищення ефективності використання робочого часу. Ефективне управління закладом охорони здоров'я не можливо без розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Всі наукові положення, що викладені здобувачем вищої освіти, є достовірними і ґрунтуються на проведеному теоретичному дослідженні методичних матеріалів провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань тайм-менеджменту та раціоналізації робочого часу керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

**Оцінка роботи.** Науково-практичну цінність роботі надають: аналіз системи управління часом керівників закладу охорони здоров'я; рекомендації щодо підвищення ефективності управління часом за рахунок впровадження адаптованої до закладу охорони здоров'я системи тайм-менеджменту керівного персоналу. Представлені в роботі рекомендації є конкретними і достовірними, викликали відповідний практичний інтерес у керівництва закладу охорони здоров'я і прийняті ним до розгляду з метою подальшого впровадження в практичну діяльність, про що свідчить акт впровадження.

**Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту.** В цілому кваліфікаційна робота на тему «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я» здобувачки вищої освіти 2 курсу освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом» Анастасії ПРОГОННОЇ є завершеним науковим дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до її змісту і оформлення, та рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії з позитивною оцінкою.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Юлія БРАТІШКО

19 січня 2024 р.

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу здобувача другого ступеня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

**Анастасії ПРОГОННОЇ**

на тему: «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я»

**Актуальність теми.** Тайм-менеджмент на сьогодні є досить актуальною темою, оскільки роль керівника у діяльності закладу охорони здоров'я є чималою. Це обумовлюється зростанням у керівників закладів охорони здоров'я повноважень, прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєві зміни у діяльності закладів охорони здоров'я, що включають розробку нових методик надання медичної допомоги, впровадження нового обладнання та сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу.

**Теоретичний рівень роботи.** Проблемами тайм-менеджменту та управління часом в цілому й зокрема створенням системи тайм-менеджменту займалося багато вчених, але деякі аспекти все ж лишаються відкритими.

**Пропозиції автора з теми дослідження.** Здобувачем вищої освіти запропоновано використання методу експертних оцінок для створення системи тайм-менеджменту адаптованої для конкретного закладу охорони здоров'я.

**Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість.** Практична цінність роботи полягає в створенні та адаптуванні системи управління часом для закладу охорони здоров'я, що підтверджується актом впровадження.

**Недоліки роботи.** Доцільно було б обрати більше методів тайм-менеджменту для створення системи тайм-менеджменту та більш детально дослідити соціально-психологічні наслідки застосування запропонованої системи тайм-менеджменту.

**Загальний висновок і оцінка роботи.** Роботу виконано у відповідності до вимог стандартів, що висуваються до кваліфікаційних робіт за освітньо-професійною програмою «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»; кваліфікаційна робота заслуговує позитивної оцінки, а здобувач вищої освіти Анастасія ПРОГОННА – присвоєння кваліфікації «магістр менеджменту».

Рецензент  
29 січня 2024 р.

доц. Тетяна АРТЮХ

## ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6

засідання кафедри управління за забезпечення якості у фармації НФаУ

від «19» січня 2024 р.

**ГОЛОВУЮЧИЙ:** д.фарм.н., проф. Крутських Т.В.

**СЕКРЕТАР:** к.фарм.н., доц. Лісна А.Г.

**ПРИСУТНІ:** зав. каф., проф. Крутських Т.В., проф. Коваленко С.М., проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В., проф. Братішко Ю.С., доц. Баєва О.І., доц. Гладкова О.В., доц. Глебова Н.В., доц. Деренська Я.М., доц. Зборовська Т.В., доц. Коляда Т.А., доц. Ковальова В.І., доц. Лісна А.Г., доц. Ткаченко О.В., доц. Мороз С.Г., здобувач вищої освіти Прогонна А.В.

### ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Попередній захист кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Анастасії ПРОГОННОЇ на тему «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я».

**СЛУХАЛИ:** доповідь до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом другого (магістерського) рівня Анастасії ПРОГОННОЇ на тему «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я».

**УХВАЛИЛИ:** допустити Анастасію ПРОГОННУ до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні Екзаменаційної комісії.

Зав. кафедри управління та  
забезпечення якості у фармації,

професор

Секретар кафедри

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Тетяна КРУТСЬКИХ

Анастасія ЛІСНА

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Направляється здобувач вищої освіти Анастасія ПРОГОННА до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 07 Управління та адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом на тему: «Управління системою тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету \_\_\_\_\_ / Наталія ЖИВОРА /

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Анастасія ПРОГОННА виконала кваліфікаційну роботу згідно з завданням, належним чином оформила кваліфікаційну роботу, надала супровідну документацію та допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Юлія БРАТІШКО

«19» січня 2024 р

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Анастасія ПРОГОННА допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувачка кафедри  
управління та забезпечення якості у фармації

\_\_\_\_\_ Тетяна КРУТСЬКИХ

«19» січня 2024 року

## АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

**1. Найменування пропозиції для впровадження:** методики управління тайм-менеджментом керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

**2. Ким запропоновано:** Національний фармацевтичний університет  
Автори: Прогонна А.В., Братішко Ю. С.

**3. Джерело інформації:**

Прогонна А.В., Братішко Ю.С. Кваліфікаційна робота на тему: «Управління системою тайм - менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я»

**4. Ким і коли впроваджено:** КНП ХОР «Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф»

Дата початку впровадження «01» січня 2024 р.

**5. Ефективність впровадження:** запропоновані методичні рекомендації були впроваджені для удосконалення управління тайм-менеджментом керівного персоналу КНП ХОР «ЦЕМД та МК».

**6. Зауваження та пропозиції:** немає

Директор

КНП ХОР «ЦЕМД та МК»

Відповідальний за впровадження





**WayScience**

**15th International Scientific  
and Practical Internet Conference**

**«Modern Movement of Science»  
ISBN 978-617-8293-09-3**



Editorial board of International Electronic Scientific and Practical Journal «WayScience»  
(ISSN 2664-4819 (Online))

The editorial board of the Journal is not responsible for the content of the papers and may not share the author's opinion.

**Modern Movement of Science: Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Internet Conference, October 19-20, 2023. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, 626 p.**

ISBN 978-617-8293-09-3

15th International Scientific and Practical Internet Conference "Modern Movement of Science" devoted to the main mission of the International Electronic Scientific and Practical Journal "WayScience" - to pave the way for development of modern science from idea to result.

Topics cover all sections of the International Electronic Scientific and Practical Journal "WayScience", namely:

- public administration sciences;
- philosophical sciences;
- economic sciences;
- historical sciences;
- legal sciences;
- agricultural sciences;
- geographic sciences;
- pedagogical sciences;
- psychological sciences;
- sociological sciences;
- political sciences;
- philological sciences;
- technical sciences;
- medical sciences;
- chemical sciences;
- biological sciences;
- physical and mathematical sciences;
- other professional sciences.

**Dnipro, Ukraine – 2023**

Приходько Ю.Г., Дивак В.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОРГОВИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ «ПАРУС. ТОРГІВЛЯ ТА СКЛАД»	437
Прогонна А.В. ОСНОВИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ	439
Прокуда М.В. НЕЛІНІЙНА ДРАМАТУРГІЯ: ОСОБЛИВОСТІ І МОЖЛИВОСТІ	441
Проскуріна Н.М., Добровольський Е.В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПИТАННЯ АУДИТУ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ	443
Пухир С.Т. АКТУАЛІЗАЦІЯ МЕТОДИКИ РОЗРАХУНКУ РІВНЯ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ДО СУЧАСНИХ УМОВ	445
Пшик-Ковальська О.О., Бруцьк Р.І. АКТУАЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	448
Рогач С.М., Шкоронида Н.М. ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УКРАЇНІ	450
Роздобудько М.М. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МАРКЕТИНГУ «ЗЕЛЕНИХ» ІНВЕСТИЦІЙ	453
Романчук В.І. ПРАВОСУБ'ЄКТНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК УЧАСНИКІВ ПРАВОТВОРЧОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ	455
Романюк О.В. ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА І ШЛЯХИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	458
Садовський Р.Л. МОЖЛИВОСТІ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ТЕАТРУ ПРИ СТВОРЕННІ СУЧАСНОГО АРТ-ПРОЄКТУ	460
Самойлов О. ФЕНОМЕН ДИКТАТОРСЬКИХ РЕЖИМІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО СВІТУ	462
Санін О.Ю., Маковейчук Т.І., Михальська Л.М., Третьяков В.О. ВПЛИВ рН КОМПОЗИЦІЙ ФУНГІЦИДІВ ІЗ ЕЛЕМЕНТАМИ ЖИВЛЕННЯ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПШЕНИЦІ ОЗИМОЇ	465
Сасов О.О., Шматко З.Д. ВПЛИВ ШКІДЛИВИХ ЧИННИКІВ НА НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПРОДУКТІВ ЗНОШУВАННЯ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ	468
Сафонов Д.М. ДО ПИТАНЬ КОГНІТИВНИХ ПОРУШЕНЬ У ПАЦІЄНТІВ З РЕЗИДУАЛЬНОЮ ШИЗОФРЕНІЄЮ У ПОЄДНАННІ З ШЕМІЧНИМ ІНСУЛЬТОМ І БЕЗ	470
Сватєєв А.В., Пономарьов В.О., Воронков Є.О. ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІДГОТОВЦІ СПОРТСМЕНІВ В ОДНОБОРСТВАХ	471
Семьонов Я.С. РОЛЬ ПОТОКОВОГО МУЛЬТИМЕДІА В СУЧАСНОМУ АРТ-ПРОЄКТІ (НА МАТЕРІАЛІ ВИСТАВИ-ГРИ «ТОРКАТИСЯ ДОЗВОЛЕНО»)	473
Середа Г.Ю. ПРОБЛЕМА МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ВИВЧЕННІ ІНОЗЕМНИХ МОВ	475
Сидоренко О.Б., Ханецька Т.І. ВПЛИВ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ОСОБИСТОСТІ	477
Симонік А.В., Царенко К.В., Коза А.М. ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ТРЕНУВАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В АТЛЕТИЧНІЙ ГІМНАСТИЦІ	480
Симонян Е.Н. РІВЕНЬ ВИРОБНИЦТВА ТА СПОЖИВАННЯ ЯЄЦЬ У КІРОВОГРАДСЬКІЙ ОБЛАСТІ	482
Сипченко В.В. ПІДВИЩЕННЯ СПОРТИВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ СПОРТСМЕНІВ НА ЕТАПІ ПОЧАТКОВОЇ (БАЗОВОЇ) ПІДГОТОВКИ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ БАТЬКІВ ДО КОНТРОЛЮ ТРЕНУВАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ	485
Сілевич М.Ю. ЗАСТОСУВАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТРЕНУВАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ СКЕЛЕЛАЗІВ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО ПРОСТОРУ	489

## ОСНОВИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Прогонна А.В.**

магістрантка 2 курсу

progonnayaav@gmail.com

Національний фармацевтичний університет

Ми можемо запобігти розчаруванню в житті, практикуючи тайм-менеджмент [1]. Це розчарування приходить у формі грошового, професійного, соціального чи іншого типу розчарування. Якщо ми приділимо час правильному плануванню, ми зможемо уникнути всіх цих речей одночасно. Все в нашому існуванні однаково безсиле. Немає сенсу жертвувати чимось заради досягнення іншого. Ми будемо розчаровані, якщо накопичимо величезні статки, але зрештою не збережемо своє здоров'я. Але якщо ми успішно розпоряджаємося своїм часом, ми можемо триматися подалі від цих невдач.

Дослідники зазначають, що [3] тайм-менеджмент швидко піднімається до вершини проблем людей як в особистому, так і в професійному житті, від топ-менеджменту до керівників операційного рівня. Ефективне управління часом є корисним для проектів і операцій, оскільки воно зменшує витрати. Мета тайм-менеджменту – провести наш вільний час максимально ефективно. Вчені вже відмітили [2], що управління часом має бути визнано на рівні школи як важливий компонент академічної успішності для досягнення продуктивності дослідження. В управлінні обов'язками для досягнення високої наукової продуктивності кафедри помічники деканів з наукової роботи та наставники факультету можуть бути надзвичайно ефективними союзниками. Щоб підвищити продуктивність дослідження, науковці повинні активно просити їхньої допомоги.

Виникає питання: Що є основами тайм-менеджменту?

По-перше, це ефективне планування свого часу. У кожного багато зобов'язань. Все завдання не потрібно виконувати відразу. Те, що є важливим, завжди має стояти на першому місці, а потім те, що є менш важливим. Завдання слід виконувати з урахуванням встановленого пріоритету.

По-друге, це постановка цілей і завдань. Цілі та завдання повинні бути чіткими. Основна складова тайм-менеджменту така: кожна дія буде спрямована на досягнення наших цілей і завдань, якщо вони є. На інші заняття часу в нас не буде. Однак необхідно бути обережним, щоб забезпечити досягнення розумних цілей і завдань.

По-третє, це встановлення дедлайнів. Вони необхідні, бо тоді управління часом буде ефективним. Коли люди мають цілі та терміни для цих цілей, управління часом буде найкращим. Люди часто ставлять цілі, але не приділяють їм достатньо часу, що залишає місце для втрати часу.

По-четверте, це делегування обов'язків. Не бажано намагатися зробити все. Делегування повноважень заощадить непотрібну втрату часу.

По-п'яте, це пріоритезація завдань. Розставити пріоритети для завдань складно. Слід усвідомлювати різницю між важливими та терміновими завданнями. Зрозуміло, що люди повинні дбати в першу чергу про невідкладні справи. Завдяки розстановці пріоритетів термінів завдання будуть виконані достроково, а інші роботи будуть виконані частково.

По-шосте, це витратити правильний час на правильну діяльність. Належну кількість часу потрібно витратити на правильну діяльність. Не варто витратити весь свій час на роботу. Необхідно виділити кілька годин, щоб провести час із сім'єю, друзями та розважитися. Це допоможе людині розслабитися. Крім того, це підвищить продуктивність у корисних справах.

Останній компонент тайм-менеджменту полягає у розподілі відповідної кількості часу на кожную діяльність.

Таким чином, мета тайм-менеджменту – максимізувати наш потенціал. Ми повинні спрямувати всі зусилля на досягнення цієї мети. Це допоможе нам уникати відволікань, які призводять до плутанини, стресу тощо. Час від часу нам потрібно поговорити про те, що є правильним, а що неправильним. Ми повинні зосередитися на тому, щоб робити те, що є правильним та уникати того, що робити неправильно.

Разом з тим тайм-менеджмент – це не просто постійна робота. Це також означає, що, окрім наших робочих обов'язків, ми маємо час робити те, що нам подобається або важливе для нас. Завдяки цьому додатковому часу ми будемо звільнені та зможемо розслабитися без стресу. Це не що інше, як життя.

#### **Список літератури:**

1. Chansaengsee S. Managing time to contribute to the balance of life, work, school and life. *Veridian E-Journal*, Silpakorn University. 2017. 10 (5). URL: <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/99065>
2. Chase J.A.D., Topp R., Smith C.E., Cohen M.Z., Fahrenwald N., Zerwic J.J., Benefield L.E., Anderson C.M., Conn. V.S. Time Management Strategies for Research Productivity. *Western Journal of Nursing Research*. 2013. 35 (2). URL: <https://doi.org/10.1177/0193945912451163>
3. Cyril A.V. Time management and academic achievement. *I-Manager's Journal on School Educational Technology*. 2015. 10 (3). URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1097402.pdf>

Міжнародний електронний  
науково-практичний журнал "WauScience"



Дата проведення:  
19-20 жовтня 2023 року

# СЕРТИФІКАТ

учасника конференції

XV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція

«MODERN MOVEMENT OF SCIENCE»

учасник

Прогонна Анастасія Володимирівна

Тема: «ОСНОВИ ТА ВАЖЛИВІСТЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ»

м. Дніпро (Україна) – 2023 р.

Редакція журналу



## **МАТЕРІАЛИ**

**II науково-практичної  
internet-конференції з  
міжнародною участю  
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ  
ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І  
ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

*(19 січня 2024 р.)*

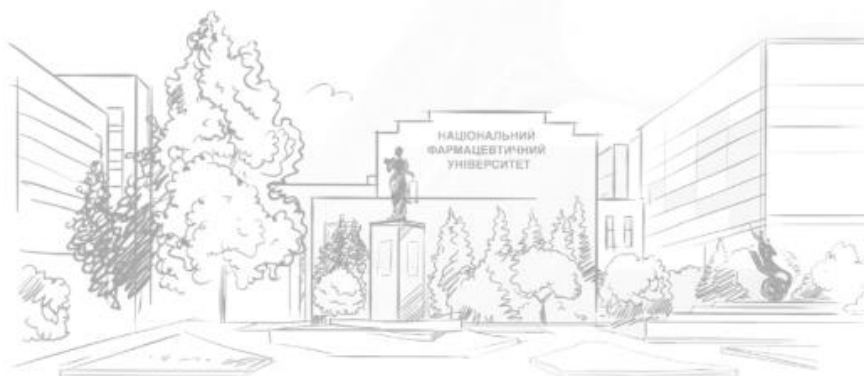


*Міністерство охорони здоров'я України  
Міністерство освіти і науки України  
Національний фармацевтичний університет  
Кафедра управління та забезпечення якості у  
фармації*



## **МАТЕРІАЛИ**

**II науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю  
«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ І ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»  
(19 січня 2024 р.)**



## **MATERIALS**

**of II scientific and practical internet-conference  
with international participation  
«ACTUAL PROBLEMS OF QUALITY, MANAGEMENT,  
AND ECONOMY IN PHARMACY AND HEALTH CARE»  
(19 January 2024)**

**Харків**

**2024**

**УДК 330.101:615.1**

**Редакційна колегія:**

Головний редактор:

проф. Крутських Т.В.

Члени редакційної колегії:

проф. Посилкіна О.В., проф. Літвінова О.В.

**Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 589 від 11.12.2023 р.**

**Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я:** матер. II міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 січня 2024 / ред. кол.: Т.В. Крутських, О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, Харків : НФаУ, 2024. – 515 с.

**Actual problems of quality, management, and economy in pharmacy and health care:** materials of II scientific and practical internet-conference with international participation. January 19, 2024 / ed. board. : T.V. Krutskikh, O.V. Posilkina, O.V. Litvinova, Kharkiv : NUPh, 2024. – 515 p.

Збірник містить матеріали II науково-практичної конференції, які присвячені обговоренню наукових та практичних проблем управління якістю і менеджменту в фармації і охороні здоров'я; визначенню напрямів удосконалення господарської й інноваційної діяльності підприємств (організацій, закладів) у ринковій економіці, підготовки сучасних кадрів із залученням вчених, фахівців-практиків, викладачів навчальних закладів та дослідників, докторантів, аспірантів, підприємців з України та зарубіжжя.

*Матеріали подаються мовою оригіналу*

*За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори*



<p><b>Омельченко О. О.</b>  <i>Науковий керівник: Зборовська Т. В.</i>  <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i>  <b>Розробка пропозицій щодо впровадження системи НАССР на фармацевтичному підприємстві</b></p>	444
<p><b>Орловський С. О.</b>  <i>Науковий керівник: Бутар І. В.</i>  <i>Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ</i>  <b>Застосування типології Майєрс-Бріггс в управлінні міжнародними організаціями</b></p>	446
<p><b>Пічкур К.С.</b>  <i>Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ</i>  <b>AI технології як каталізатор підвищення продуктивності діяльності та сталого розвитку підприємства</b></p>	449
<p><b>Політюк О.О., Рубцова В.А., Кухтенко О.С.</b>  <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i>  <b>Аналіз фармацевтичного ринку протигрибкових препаратів для системного застосування</b></p>	452
<p><b>Полянський Я.Г., Братішко Ю. С.</b>  <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i>  <b>Аналіз міжнародних стандартів якості, що регулюють соціально відповідальну діяльність</b></p>	454
<p><b>Прогонна А.В., Братішко Ю.С.</b>  <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i>  <b>Аналіз системи тайм-менеджменту керівників закладів охорони здоров'я</b></p>	457
<p><b>Русов І.Г.</b>  <i>Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків</i>  <b>Дослідження стратегій управління допоміжними бізнес-процесами</b></p>	460
<p><b>Савальчук А.В., Мороз С.Г.</b>  <i>Національний фармацевтичний університет, м. Харків</i>  <b>Концепція відповідального самолікування: переваги та недоліки</b></p>	463
<p><b>Самсоненко Є.В., Ящук І.С.</b>  <i>Одеський національний медичний університет, м. Одеса</i>  <b>Особливості застосування седативних препаратів у пацієнтів із артеріальною гіпертензією, які перебувають на стаціонарному лікуванні</b></p>	466
<p><b>Саханда І.В., Папроцька Т.В.</b>  <i>Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ</i>  <b>Маркетингове дослідження асортименту діагностичних тестів для визначення овуляції та вагітності</b></p>	468

*Прогонна А.В., Братішко Ю.С.*

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

**Аналіз системи тайм-менеджменту керівників закладів охорони здоров'я**

[progonnayaav@gmail.com](mailto:progonnayaav@gmail.com)

**Вступ.** У сучасних умовах одним з найважливіших інструментів підвищення адаптивності є впровадження технологій тайм-менеджменту в якості елементу системи управління персоналом для підвищення ефективності використання робочого часу. Це обумовлюється зростанням у керівників закладів охорони здоров'я повноважень, прийняття ними самостійних рішень і самостійної організації і планування своєї роботи, а також суттєві зміни у діяльності закладів охорони здоров'я, що включають розробку нових методик надання медичної допомоги, впровадження нового обладнання та сучасних технологій та вимагає постійного пошуку резервів часу.

Управління часом – це технологія організації часу і підвищення ефективності його використання. Базові ідеї тайм-менеджменту полягають в тому, що основну увагу треба приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не тому, як швидше робити справи. По суті, це дуже важливе і складне завдання визначення пріоритетів, яка зачіпає усі області управлінської діяльності, пов'язані з ухваленням рішень. Ефективне управління закладом охорони здоров'я не можливо без глибокого розуміння і практичного застосування цих принципів в повсякденній діяльності, саме тому управління часом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності ЗОЗ та обумовлює актуальність дослідження.

**Метою дослідження** є розробка системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я. Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань дослідження: вивчення сутності та значення та основних принципів та методів тайм-менеджменту; визначення поточного стану тайм-менеджменту серед керівників закладу охорони здоров'я;

визначення напрямків формування системи тайм-менеджменту керівного персоналу закладу охорони здоров'я.

**Матеріали та методи.** Використані наступні методи дослідження: методи наукової індукції та дедукції; історичний метод та метод логічного аналізу; контент-аналіз; коефіцієнтний аналіз, експертний метод, таксономічний та кореляційний аналіз та інші.

**Результати.** Нами було запропоновано керівникам закладів охорони здоров'я декілька методів тайм-менеджменту, які мали б раціоналізувати їх робочий час. Група експертів «завідувач(ка) відділенням» обрали «метод Помідора». Директори – метод 9 справ та «Матрицю Ейзенхауера». Менеджери – метод «ZTD» та метод «система 4D». Старші фельдшери – метод «GTD», а інші працівники – метод «системи Тіма Ферріса».

Як бачимо, в різних категоріях керівників переваги віддають різним методам тайм-менеджменту. Це пов'язано з функціональними обов'язками, які виконують категорії експертів під час робочого дня.

Для аналізу ефективності тайм-менеджменту, було рекомендовано зробити фотографування робочого дня, але за однієї умови – використовувати обрані методи управління часом під час робочого дня.

Директор КНП «ЦЕМД та МК», як особа, що впроваджує систему тайм-менеджменту, надав фотографію робочого часу для аналізу ефективності впроваджуваної системи, з метою прийняття остаточного рішення.

Під час робочого дня керівник використовував методи тайм-менеджменту, як «Матрицю Ейзенхауера», метод «ZTD» та метод «система 4D» комбінуючи їх та використовуючи найефективніші моменти такі як терміновість чи нетерміновість справи, чи можливо її делегувати чи виконувати самостійно та ін. Використання запропонованої системи тайм-менеджменту є ефективним і вже в перший день застосування дозволило скоротити витрати оперативної роботи на 10 % порівняно з часом до використання системи управління часом.

Провівши анкетування, було виявлено, що 83% опитуваних користувались запропованою системою тайм-менеджменту. 80% респондентів вважають, що запропонована система управління часом є зручною. 67% керівників вважають, що саме запропонована система допомогла їм раціоналізувати свій робочий час. І також ті ж самі 67% вважають, що їх працеспроможність та продуктивність зросла саме завдяки впровадженій системі тайм-менеджменту.

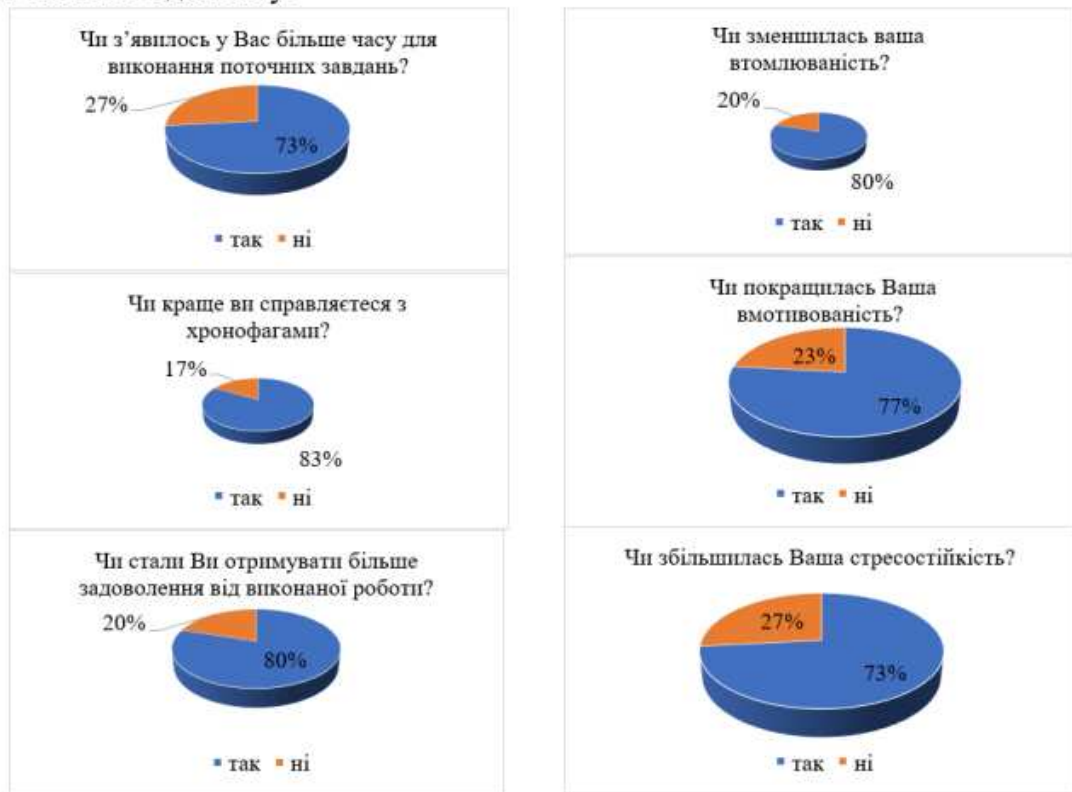


Рис. 1. Результати опитування керівників закладів охорони здоров'я

Але не зважаючи на результати попередніх двох питань 73% респондентів погоджуються з тим, що після застосування системи управління часом в них з'явилось більше часу для виконання поточних завдань.

**Висновки.** Користування системою тайм-менеджменту допомогло краще справлятися з хронофагами 83% опитуваних. Зменшення втомлюваності після користування системою управління часу відзначають 80 % керівників, а збільшення стресостійкості 73 %. 77% керівників зазначають, що їх вмотивованість зросла, а 80% почали отримувати більше задоволення від виконання рутинної роботи..



## Національний фармацевтичний університет

Кафедра управління та забезпечення якості у фармації

II Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю  
“Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки  
у фармації і охороні здоров'я”



### СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 166

## Прогонна Анастасія

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Інтеграція якості, лідерства та ефективності у менеджменті охорони здоров'я та фармації” за програмою обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС 19 січня 2024 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:  
використання у професійній діяльності знань щодо сучасних підходів менеджменту якості та управління соціально-економічними процесами в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних організаціях, а також формування розвитку лідерських навичок у керівників

В.о. Ректора Національного  
фармацевтичного університету



Алла КОТВИЦЬКА



Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« 15 » лютого 2024 р.

З оцінкою \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор наук з державного управління, професор

\_\_\_\_\_ / Дмитро КАРАМИШЕВ /