

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.58>

УДК 331.108.26

О. В. Хитра,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>*

КОМАНДОТВОРЕННЯ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ЗАСАДАХ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

О. Khytra,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Public Management and Administration,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

TEAM BUILDING IN MODERN ORGANIZATIONS BASED ON TIME MANAGEMENT

У статті обґрунтована доцільність удосконалення процесів командотворення в сучасних організаціях, які зіткнулися з високим рівнем нестабільності середовища функціонування і відчували потребу трансформації власних управлінських структур, оновлення технологій цілепокладання і методів управління трудовим колективом. Незважаючи на те, що процес створення ефективної команди є досить трудомістким і нелінійним, його можна оптимізувати за допомогою прийомів тайм-менеджменту,

застосування яких дозволить чіткіше розуміти динаміку життєвого циклу команди, створити середовище, сприятливе для оволодіння навичками самоорганізації, боротьби з хронофагами і проявами прокрастинації. У статті сформульоване авторське визначення поняття «командний тайм-менеджмент» як цілісної системи адміністративно-правових, організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального проходження стадій життєвого циклу команди, уникнення непродуктивних втрат часу і забезпечення завдяки цьому своєчасності й точності виконання поставлених завдань, що є свідченням високої ефективності командної праці. Команда, створена на засадах тайм-менеджменту, тлумачиться як різновид високоінтегрованих команд зі збалансованою часовою перспективою і здатністю до самоорганізації, учасники якої, крім необхідних професійних здібностей, володіють достатнім рівнем часової компетентності і прагненням до безперервного професійного та особистісного саморозвитку, керуються офіційно ухваленими стандартами корпоративного тайм-менеджменту, здійснюють на систематичній основі облік та аналіз часових витрат, розробляють і подають на розгляд вищому керівництву обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності використання часового ресурсу.

The feasibility of improving team building processes in modern organizations that have encountered a high level of instability in the operating environment and have felt the need to transform their own management structures, update goal-setting technologies and methods of managing the work team has been substantiated in the article. Despite the fact that the process of creating an effective team is quite labor-intensive and nonlinear, it can be optimized using time management techniques, the application of which will allow a better understanding of the dynamics of the team's life cycle, create an environment conducive to mastering self-organization skills, combating chronophages and manifestations of procrastination. The author's definition of the concept of "team time management" as a holistic system of

administrative, legal, organizational, economic and socio-psychological measures aimed at creating conditions for the optimal passage of the team's life cycle stages, avoiding unproductive time losses and ensuring, thanks to this, the timeliness and accuracy of the fulfillment of the tasks set, which is the evidence of high efficiency of teamwork, has been formulated in the article. A team created on the principles of time management is interpreted as a type of highly integrated teams with a balanced time perspective and the ability to self-organize, whose participants, in addition to the necessary professional abilities, have a sufficient level of time competence and a desire for continuous professional and personal self-development, are guided by officially approved standards of corporate time management, carry out systematic accounting and analysis of time costs, develop and submit to top management for consideration substantiated proposals for increasing the efficiency of the use of time resources. Due to the advantages of self-management, such teams can independently develop current plans for their activities, distribute responsibilities, establish and maintain external communications, monitor the use of allocated resources, and take the initiative to improve the organization of their work. The creation of such teams contributes to better motivation of employees, increases their level of job satisfaction (through meeting the needs for communication, belonging to a professional community, respect, self-realization, preventing signs of emotional burnout by maintaining a work-life balance), which, in turn, has a positive effect on the attitude towards work, the level of staff loyalty, and the image of the organization as a socially responsible employer.

Ключові слова: *життєвий цикл команди, інтегрованість команди, команда, створена на засадах тайм-менеджменту, командний тайм-менеджмент, командотворення, часова компетентність, самокерована команда, часова перспектива команди.*

Keywords: *team life cycle, team integration, team created on the principles of time management, team time management, team building, time competence, self-managed team, team time perspective.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Ефективність управління організацією в умовах нестабільного внутрішнього і зовнішнього середовища значною мірою залежить від вибору керівниками адекватних ситуації управлінських технологій. Пошук нових технологій для забезпечення безперебійної роботи трудових колективів став як ніколи актуальним під час пандемії Covid-19 і після повномасштабного вторгнення росії. У цих умовах почала формуватися культура «віддаленої роботи», збільшилось використання цифрових каналів для комунікації та взаємодії, збагатився цифровий досвід працівників та зросло значення балансу «робота – життя» [1]. Водночас це стало новим викликом для керівників під час застосування управлінських технологій командотворення, а також з точки зору забезпечення своєчасності виконання поставлених завдань і ефективного досягнення організаційних цілей.

Варто погодитись з точкою зору, що проблема підвищення ефективності командотворення є стратегічно важливою для подальшого розвитку науки та практики менеджменту, а також формування конкурентоспроможних організацій у довгостроковій перспективі [2, с. 159]. Для цього кожен керівник повинен точно визначити ціль утворення команди та специфіку управління її діяльністю, освоїти методику гармонійного розподілу завдань і ролей у команді, розуміти філософію командної праці, націлюватись на досягнення емоційного резонансу з учасниками, а також усвідомлювати той факт, що для формування ефективної команди потрібні різні ресурси, у тому числі час [3].

Цінність одержання заданого результату в запланований час, з урахуванням великої кількості обмежень та ризиків на сьогоднішній день є передумовою стабілізації діяльності, підтримки розвитку організації [4, с. 138]. Зважаючи на труднощі з комплексним застосуванням різних важелів управлінського впливу (складання прогнозів розвитку, обґрунтування планів дій, координація взаємодії, мотивування і контроль виконавців), ефективність результату зазвичай обумовлюється ступенем інтегрованості команди, її самоорганізованістю та умінням застосовувати прийоми тайм-менеджменту. В

цілому, разом зі здатністю критично мислити та працювати в команді володіння навичками тайм-менеджменту наразі є однією з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю [5]. Безумовно, коректне використання прийомів тайм-менеджменту може оптимізувати процес командотворення і сприятиме досягненню більш високих показників командної праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси командотворення досліджуються у наукових працях багатьох вчених. Зокрема, І.О. Варіс, О.І. Кравчук, О.В. Кир'янова [1] надали рекомендації щодо удосконалення управління роботою віртуальних команд. М.В. Півторак, О.В. Загороднюк, М.О. Гоменюк, Ю.Л. Халахур, Л.В. Длугоборська [2] розробили формалізовану модель командного управління «Розумна управлінська модель організації», зробивши акцент на формулюванні правил, які допоможуть ефективно працювати в команді. Розроблена Г.Ю. Шпортко і А.Г. Карабаш [3] методика організації ефективної управлінської команди базується на структуризації процесу формування команд. У дослідженні Т.О. Сазонової, Я.М. Кемової, К.В. Яковлевої [4] наведені переваги командної роботи для працівників, враховуючи психоемоційний стан людей в умовах війни, та зроблено акцент на самоорганізації як визначальній рисі діяльності команди. С.Я. Салига і О.В. Корнієнко [6] пропонують визначати рівень ефективності управлінської команди залежно від стадій її життєвого циклу. Н.П. Гуцуляк, А.В. Синиченко [7] розкрили зміст поняття «суперкоманда» як технології, що підвищує ефективність персоналу в період невизначеності. К.О. Баркова [8] обґрунтувала переваги розвитку командотворення в сучасному корпоративному середовищі. Т.М. Хлебнікова, О.Є. Гречаник, О.В. Темченко [9] визначили складові ефективності командної праці і переваги колективного прийняття рішень. О.Є. Бездітко, С.О. Лавриненко [10] розробили командну модель самоуправління. Д.С. Корольов [11] систематизував умови забезпечення ефекту компетенційної синергії від оптимізації рольової структури команди.

Не менш актуальними у контексті теоретико-методологічного обґрунтування і впровадження у практичну діяльність є технології тайм-

менеджменту, дослідженню яких присвячено чимало наукових праць. Так, С.В. Огінок, А.І. Лесюк [5] виконали аналіз основних технологій тайм-менеджменту та з'ясували проблеми, які заважають менеджеру підвищити продуктивність праці. О.В. Загороднюк, М.О. Гоменюк [12] запропонували авторське розуміння поняття «корпоративний тайм менеджмент». І.В. Бурачек, О.П. Пащенко, Г.Ю. Ткачук [13] обґрунтували точку зору, що час має бути належним чином «організований» на всіх рівнях – особистісному, командному, корпоративному. О.Г. Ратушняк, Я.В. Бадя, М.І. Гірник [14] розробили структурно-логічну модель тайм-менеджменту на підприємстві. Т.С. Луньова [15] розробила концептуальні засади побудови системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві. К.І. Шпак, Н.В. Зачосова, С.А. Назаренко [16] обґрунтували зв'язок тайм-менеджменту з іншими напрямками управління організацією та їх ефективністю. А. Вінтоняк [17] розкрила особливості впровадження адміністративного тайм-менеджменту як одного зі способів нестандартної мотивації персоналу. О.А. Канова, К.В. Кривобок, О.Ю. Бобловський [18] охарактеризували вплив тайм-менеджменту на продуктивність, професійне зростання персоналу та загальну ефективність команди. З.С. Пестовська [19] узагальнила стратегії менеджера з персоналу для удосконалення навичок управління часом в колективі. О.В. Черевко, С.А. Назаренко, К.А. Приймак [20] обґрунтували точку зору, що тайм-менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, зниженню стресу, поліпшенню взаємодії в командах та забезпеченню збалансованості робочого процесу. В. Білик і С. Діденко [21] систематизували інструменти самоменеджменту, які сприяють оптимізації робочого процесу в організаціях, підвищуючи продуктивність та полегшуючи управління часом і завданнями для працівників.

Незважаючи на наявність вагомих напрацювань в означеній сфері, подальшого поглиблення потребують теоретико-методологічні і прикладні аспекти імплементації прийомів тайм-менеджменту до системи управління командами в сучасних організаціях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад і вироблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесів командотворення за рахунок використання сучасних прийомів тайм-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі еволюції менеджменту відбувається зміщення акценту зі взаємодії керівників і їхніх підлеглих на діяльність крос-функціональних самокерованих команд, створених для реалізації конкретних проєктів. У процесі пошуку нових цілей і трансформації операційної діяльності керівництво компаній почало розглядати команди як оптимальну одиницю для підвищення ефективності функціонування у турбулентному бізнес-середовищі: спільне обговорення проблеми, проведення мозкових штурмів та колективне ухвалення рішень дозволяють знайти вихід з найважчих ситуацій. Як показав досвід, командна взаємодія часто ставала найкращим підґрунтям для розробки і реалізації антикризових стратегій, відіграла важливу роль у подоланні наслідків пандемії та допомогла легше пережити стресові стани на початку повномасштабної війни. Звідси, закономірним є підвищення уваги до алгоритмів командотворення (Team Building) і впровадження до традиційних ієрархічних структур організацій інноваційних елементів командного менеджменту (Management Teams) (рис. 1).

Так, високий ступінь невизначеності сучасного бізнес-середовища, поява нових ризиків у сфері підприємництва, інтенсифікація інформаційних потоків впливають на характер виконуваних бізнес-завдань, які досить часто не мають стандартних алгоритмів виконання і потребують залучення потужного креативного потенціалу. В умовах перманентних змін керівникам досить важко здійснювати планування діяльності, підбирати прийнятні методи виконання роботи та оцінювати кінцевий результат. Все це потребує інноваційних підходів до цілепокладання і цілездійснення, прискорення процесу розробки та ухвалення управлінських рішень, спонукає до вибору нових критеріїв щодо розстановки

пріоритетів та, умовно кажучи, ущільнює час, що є у розпорядженні організації для досягнення поставлених цілей. А отже, варто переглянути наявні організаційні структури та робочі графіки на предмет їх відповідності характеру виконуваних завдань і, в разі потреби, привнести до них елементи командного менеджменту та «управління часом», що в умовах Суспільства 5.0 сприятиме становленню нової філософії ефективності людської праці.

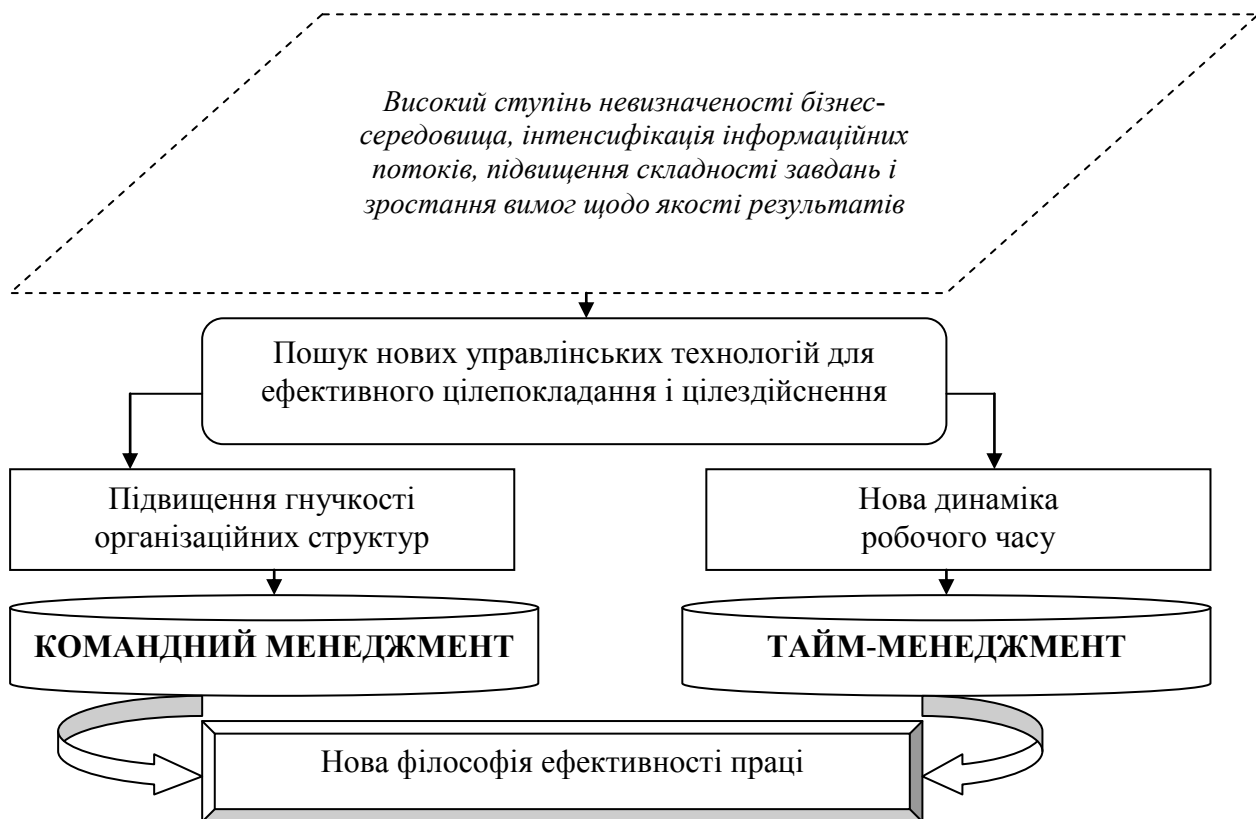


Рис. 1. Передумови для впровадження до систем управління елементів командного менеджменту і тайм-менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Командна праця цінна тим, що дозволяє об'єднати різні компетенції та досвід для досягнення спільних цілей, сприяє інноваційності та підвищує загальну продуктивність [9, с. 45]. Така робота характеризується позитивною синергією однодумців, які узгоджено спрямовують власний енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали на пошук раціональних способів розв'язання конкретних бізнес-завдань. Зрештою, командна праця стає важливим елементом корпоративної культури, яка дозволяє організаціям нарощувати людський і соціальний капітал (зокрема, завдяки згуртованості

команд, домінуванню демократичного стилю лідерства, прагненню учасників до професійного та особистісного зростання), швидко реагувати на виклики середовища та адаптуватися до змін. Для окремих учасників успішна командна праця також сприяє підвищенню мотивації, задоволенню потреб у спілкуванні, належності до професійної спільноти та самореалізації, поліпшенню ставлення до праці, що проявляється у самоконтролі і самодисципліні [9, с. 46].

Термін «командотворення» вживають для позначення системи заходів з формування та розвитку груп до рівня високопродуктивних команд, які налаштовані на створення комфортного (як з функціональної, так і з соціально-психологічної точок зору) робочого простору, сприятливого для конструктивної взаємодії, обміну знаннями, інформацією та ідеями, підтримки інноваційності і досягнення завдяки цьому ефекту колективної синергії, коли спільний результат значно перевищує суму індивідуальних трудових внесків [7]. Джерелом синергії може вважатися «групова компенсація індивідуальних нездатностей», тобто примноження результативності команди за рахунок раціонального використання «сильних» сторін її учасників та нівелювання їхніх «слабких» сторін [11, с. 37]. Але для такого ефекту слід сформувати оптимальну рольову структуру, виконати чіткий розподіл обов'язків та відповідальності кожного члена команди, забезпечити регулярну комунікацію та координацію зусиль [9, с. 46].

З іншого боку, в діяльності кожної команди існує імовірність появи негативного синергізму: йдеться про ефекти «соціальних лінощів» (зі збільшенням розміру команди спостерігається зменшення індивідуальної відповідальності), «групового мислення» (надмірний оптимізм, переоцінювання командою власних сил), конформізму (нормативний тиск) і наслідування (нав'язані форми поведінки) тощо. До цього можуть призводити як суб'єктивні чинники (конфліктність, високий рівень психологічної несумісності окремих індивідів; професійні заздрощі і надмірні амбіції; неготовність адекватно сприймати ідеї, висловлені іншими учасниками), так і об'єктивні обставини (слабкі стимули до спільної праці; недосконалість комунікацій; нестача необхідних для роботи ресурсів) [22, с. 121].

Труднощі командотворення пов'язані з тим, що досить важко вирахувати «точку оптимуму» при оцінюванні прийнятного рівня психологічної сумісності, впровадженні заходів для «позитивного згуртування», встановленні меж індивідуальних обов'язків, прав і відповідальності, окресленні змісту командних ролей (які в окремих випадках можуть чітко закріплюватись, а в інших – допускається їх довільна ротація). На нашу думку, підвищити ефективність процесів командотворення можна за допомогою прийомів тайм-менеджменту (рис. 2), які допомагають зробити чіткішими етапи життєвого циклу команди, зменшити непродуктивні витрати часу (у т. ч. завдяки відмові від окремих бюрократичних процедур під час погодження і прийняття рішень, виробленню часової компетентності у лідера і членів команди, виваженому впровадженню елементів самокерованості), а також зекономити час керівника, який він витрачає на виконання тих робіт, які з часом можна буде делегувати самокерованій команді професіоналів.



Рис. 2. Основні напрями імплементації прийомів тайм-менеджменту до процесів командотворення

Джерело: авторська розробка.

Вочевидь, важливим є питання про тривалість існування команди: з одного боку, це буде залежати від трудомісткості проєкту (масштабу завдань), над яким(и) вона працює, але водночас слід брати до уваги той факт, що не весь виділений для роботи час буде витрачатися продуктивно. Так, на етапі формінгу («притирання») багато зусиль витрачається на вирішення організаційних питань, адаптацію до командних норм поведінки, розподіл ролей, упорядкування міжособистісних взаємодій тощо. Тривалість підготовчого етапу залежатиме від розміру і структури команди, обраного лідером стилю керівництва та інших чинників.

Для того щоб сконцентрувати увагу учасників на обмеженості часу, варто заздалегідь обрати дієві методи моніторингу робочого часу, скласти робочі графіки, розробити належне мотиваційне підкріплення, організувати в разі потреби тренінги з командотворення і тайм-менеджменту. Такий підхід дозволить уникнути проявів прокрастинації, а також «синхронізувати» режими робочого часу різних учасників (це особливо актуально у випадку, коли одна й та ж сама особа одночасно залучена до роботи кількох команд).

Основними блоками тренінгу для команди може бути такий набір питань: спільне планування й розподіл відповідальності в команді; вміння слухати і домовлятися; бачення спільної мети; розподіл ролей у команді; управління конфліктами; ефективне виконання командних завдань; раціональне використання командного ресурсу; контроль виконання поставлених завдань тощо [23, с. 175]. Окрему увагу слід приділити формуванню часової компетентності, пов'язаної з питаннями усвідомлення, емоційного переживання та організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі [24, с. 239].

До класичних методів інвентаризації й аналізу часу роботи команди належать: поточні карти та діаграми для аналізу послідовності дій з

оцінюванням їх ефективності; графіки Ганта або карти сумісних операцій для планування, контролю і аналізу ефективності сумісної діяльності кількох працівників; мережевий аналіз для управління складними проєктами; органайзер з функціями якісного аналізу часу та ін. В сучасних умовах доречним є використання таких інструментів, як таймери та списки завдань, що дозволяє ефективно планувати робочий час і дотримуватися графіків. Такі інструменти управління завданнями, як Trello, Asana, Microsoft Planner, допомагають структурувати завдання, відстежувати динаміку їх виконання і ефективно співпрацювати з командою. Щодо управління комунікаціями, такі сервіси, як Zoom та Microsoft Teams, є найбільш популярними; повсякчасне впровадження цих інструментів до діяльності компаній різних країн свідчить про глобальну важливість ефективної комунікації в умовах сучасного дистанційного та гібридного робочого середовища [21, с. 11].

Досить важливими з точки зору командотворення є питання про встановлення пріоритетів (терміни, цілі проєкту, пріоритети завдань, очікування щодо якості та будь-яких потенційних перешкод, з якими можуть зіткнутися працівники; групування схожих завдань, оцінка робочого навантаження, визначення важливості і терміновості завдань). У цьому допоможуть такі класичні та інноваційні техніки, як матриця Ейзенхауера, метод АБВ-аналізу, Pomodoro, принцип Парето (80:20), Word Class, блокування часу, таймбоксинг, 4D тайм-менеджмент, піраміда Франкліна, Getting Things Done (GTD), Personal Efficiency Program (PEP), метод ALPEN (Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії, Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії, Pufferzeiten einplanen – вносити до планів буферний час, Entscheidungen treffen – приймати рішення, Nachkontrolle – контролювати виконані дії), Agile-методологія та інші інструменти [19, с. 184; 25, с. 46–47].

Особливу увагу слід приділити виявленню поглиначів часу, або хронофагів (з грец. «хронос» – час, «фаг» – поглинач), під якими розуміють будь-які живі та неживі об'єкти, які відволікають від основної діяльності. До них належать:

відсутність планів, повільність у роботі, намагання зробити усе й одразу, відкладання справ «на потім», надмірне прагнення до досконалості (перфекціонізм), невміння говорити «ні», неконтрольовані відволікання на соцмережі і телефонні розмови, незаплановані візити і перерви на каву, проблеми з технічними засобами, частий перегляд черговості робіт, безпредметні дискусії, надмірна офісна бюрократія тощо [13; 26, с. 92]. Для виправлення ситуації варто застосовувати інструменти для підвищення концентрації, зокрема, додатки для блокування відволікаючих чинників.

На завершальних етапах учасникам команди рекомендується виконати певні аналітичні дії: провести ретельну інвентаризацію робочого часу, визначити типові хронофаги та розробити заходи для більш раціонального використання часу в майбутньому. Якщо командна форма організації праці буде визнана ефективною, можна запустити процедуру «ретімінгу» (від англ. «Re-Teaming» – переформування команди), яка дозволяє згуртувати команду навколо нових ідей, норм, лідерів (взаємодія замість роз'єднаності), сконцентруватися на роботі за цілями (замість зациклення на існуючих проблемах), адаптувати учасників до змін (для того щоб запобігти опору змінам) і підвищити рівень відповідальності кожного за результат [6, с. 142]. Ця технологія орієнтована на виконання завдань, формування позитивного мислення в організації загалом, а в керівників – націленості на результат через планування діяльності організації у форматі мозкового штурму. Доповненням до вже традиційного тимбілдінгу (Team Building) на подальших етапах еволюції команди може стати тимдизайн (Team Design) – технологія, що акцентує увагу на принципах проектування команди, розподілу в ній ролей, комбінації зовнішніх і внутрішніх чинників організації команди [23, с. 174].

На нашу думку, принципове значення для досягнення ефекту синергізму має синхронізація циклів командотворення і тайм-менеджменту, що дозволяє конкретній команді виробити оптимальний для неї часовий вимір діяльності, який буде гармонійно співвідноситись з графіками роботи інших команд, «біологічними» годинниками окремих учасників, а також чинним в організації

стандартом корпоративного (соціального) тайм-менеджменту. Наближення до цієї точки оптимуму корелює зі зростанням інтегрованості команди, що характеризується достатнім рівнем як психологічної сумісності, так і професійної спрацьованості, що дозволяє демонструвати високу працездатність у напружені періоди наближення дедлайнів і, водночас, знаходити достатньо часу для відновлення сил учасників, групової рефлексії, навчання та особистісного розвитку.

Для позначення цілісної системи адміністративно-правових, організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального проходження стадій життєвого циклу команди, уникнення непродуктивних втрат часу (через суперечливість індивідуальних і командних цілей (потреб, інтересів, установок, цінностей), деструктивні конфлікти і безпредметні дискусії, незбалансованість ролей, невизначеність командних норм поведінки тощо) і забезпечення завдяки цьому своєчасності й точності виконання поставлених завдань, що є свідченням високої ефективності командної праці, пропонуємо вживати термін «командний тайм-менеджмент». Важливо наголосити, що його складовими є як зовнішні управлінські впливи (передусім мається на увазі підтримка з боку керівництва організації, виділення необхідних ресурсів, загальна постановка мети), так і механізми самоорганізації (безпосередня залученість учасників до формулювання командних цілей, делегування команді повноважень щодо вибору методів їх досягнення, надання можливості самостійно приймати рішення з певного кола питань).

Таким чином, командотворення на засадах тайм-менеджменту дозволяє поєднати у цілісну систему переваги від командної форми організації праці та «управління часом» (рис. 3).

Вочевидь, наведені принципи є взаємодовнюваними: цілеспрямованість команди підкріплюється матеріалізованістю і вимірюваністю цілей у тайм-менеджменті; креативність (яка інколи призводить до затягування часу на пошук рішення) компенсується чіткою розстановкою пріоритетів; гнучкість та адаптивність прийомів тайм-менеджменту забезпечує оперативність у

виконанні завдань; можливі ризики командної самоорганізації нейтралізуються завдяки вимогам контролю проміжних результатів. Запорукою успішної імплементації методів командотворення і тайм-менеджменту до управлінських структур слід вважати принцип системності, дотримання якого дозволяє досягти ефекту синергізму.

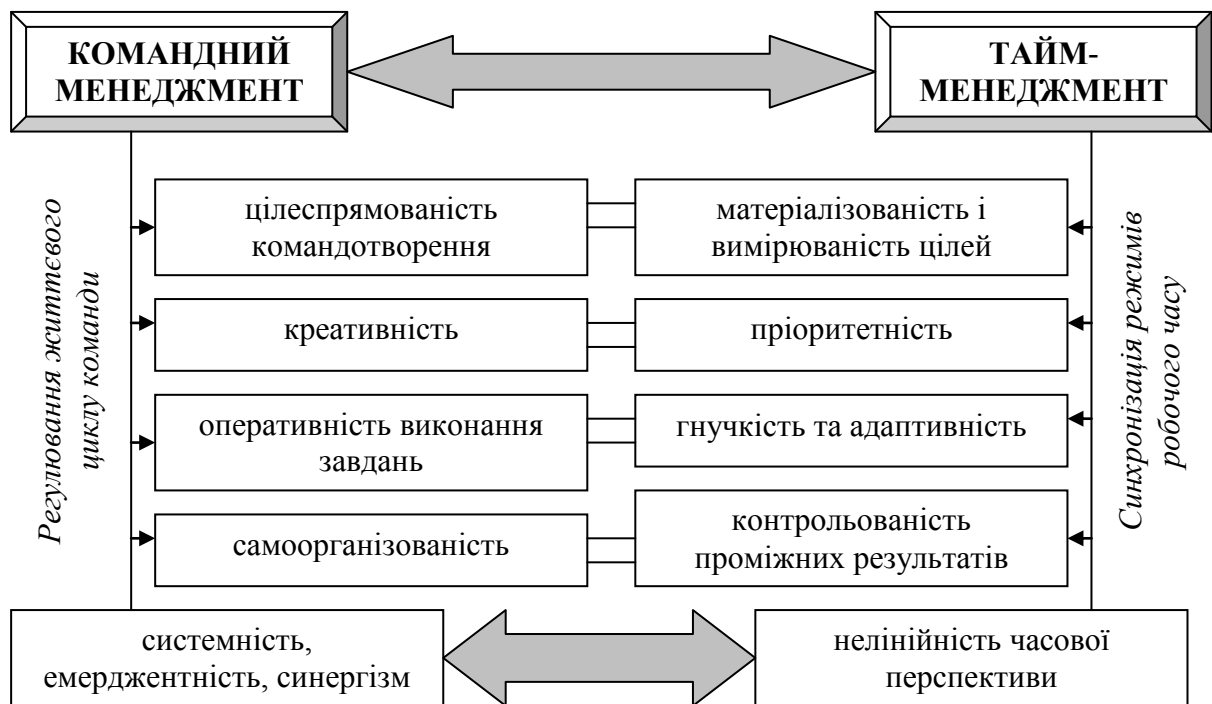


Рис. 3. Взаємодоповнюваність принципів командотворення і тайм-менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Крім того, слід брати до уваги такий феномен, як «часова перспектива», що при розгляді циклу командотворення може розглядатися як нелінійний взаємозв'язок минулих, теперішніх і майбутніх станів команди як системи. Поняття «часової перспективи» також визначають як сукупність уявлень суб'єкта про сукупність та конфігурацію темпорально локалізованих найімовірніших подій майбутнього [27, с. 48] (інакше кажучи, про наявність часової перспективи свідчить вже усвідомлення учасниками того факту, що в цієї команди є майбутнє, до якого їм разом потрібно рухатися). Основними параметрами перспективи є зміст, тривалість, реалістичність,

диференційованість, оптимістичність, щільність, узгодженість, осмисленість, чіткість, визначеність, інтернальність, безпечність та ін. [27, с. 48–49]. Часова перспектива може бути як збалансованою (характеризується наявністю чітких цілей, почуттям осмисленості існування, відчуттям цінності того, що було в минулому, відбувається у теперішньому і буде відбуватись у майбутньому [28, с. 13]), так і незбалансованою (наприклад, коли учасники «зациклюються» на минулих невдачах і пошуку відповідальних, замість того щоб оперативно проаналізувати причини поточного стану справ та сконцентруватися на складанні планів на майбутнє). Часова дезорганізація може бути одним з проявів групового мислення, що заважає команді адекватно оцінювати власні сильні і слабкі сторони та розуміти динаміку свого розвитку. Для запобігання негативним наслідкам таких порушень важливо у команді розвивати гнучкість, яка дозволяє «перемикатися» з однієї часової орієнтації на іншу і оперувати в тому часовому режимі, який адекватний ситуації [28, с. 14]. Зрештою, довгострокова життєздатність команди безпосередньо залежатиме від суб'єктивного оцінювання її часової перспективи «командними гравцями».

Проведене дослідження дозволило виділити як окремий клас команд команду, створену на засадах тайм-менеджменту. На нашу думку, це різновид команд зі збалансованою часовою перспективою і здатністю до самоорганізації, учасники яких, крім необхідних професійних здібностей, володіють достатнім рівнем часової компетентності (зокрема, завдяки участі у спеціально організованих тренінгах) і прагненням до безперервного професійного та особистісного саморозвитку, керуються у своїй діяльності офіційно ухваленими стандартами корпоративного тайм-менеджменту (у разі потреби скоригованими відповідно до специфіки командної взаємодії), здійснюють на систематичній основі облік та аналіз часових витрат, розробляють і подають на розгляд вищому керівництву обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності використання часового ресурсу. Саме такі команди стають осередками для подальшого поширення ідей тайм-менеджменту в організації.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, командний підхід до діагностики і розв’язання проблем дозволяє організаціям подолати багато викликів сьогодення. Для того щоб правильно виконати процес командотворення, керівникам слід уміло застосувати комплекс адміністративних, організаційних, економічних і соціально-психологічних методів впливу на трудову поведінку працівників. Серед них особливе місце посідають прийоми тайм-менеджменту, призначені для кращого розуміння часових аспектів командної праці – обґрунтування її переваг в оперативності виконання завдань, а також розуміння неминучості додаткових часових витрат на згуртування команди. Для того щоб учасники команди могли ефективно розпоряджатися часовим ресурсом, доречно до традиційних методик тимбілдіingu включати тренінги з набуття часової компетентності. Стандарт командного тайм-менеджменту повинен розроблятися на базі корпоративного тайм-менеджменту і націлювати учасників на потребу синхронізації їх індивідуальних установок щодо розподілу робочих завдань упродовж робочого дня з огляду на необхідність своєчасного виконання командних робіт і досягнення поставлених цілей. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розробки загального механізму управління командною працею на засадах технологій тайм-менеджменту.

Література

1. Варіс І.О., Кравчук О.І., Кир’янова О.В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://surl.gd/rrhfbh> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Півторак М.В., Загороднюк О.В., Гоменюк М.О., Халахур Ю.Л., Длугоборська Л.В. Модель ефективної управлінської команди в системі стратегічного командного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 157–162. URL: <https://surl.li/eiljwn> (дата звернення: 05.03.2025).

3. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://surl.gd/bknfur> (дата звернення: 05.03.2025).

4. Сазонова Т.О., Кемова Я.М., Яковлєва К.В. Методи управління командою: аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 138–142. URL: <https://surl.li/jbksya> (дата звернення: 05.03.2025).

5. Огінок С.В., Лесюк А.І. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.li/asqqxe> (дата звернення: 05.03.2025).

6. Салига С.Я., Корнієнко О.В. Визначення рівня ефективності управлінської команди залежно від стадій її життєвого циклу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 2. С. 138–143. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_2_138.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

7. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://surl.li/gsvsee> (дата звернення: 05.03.2025).

8. Баркова К.О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 194–199. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

9. Хлебнікова Т.М., Гречаник О.Є., Темченко О.В. Ефективність командної роботи та колективного прийняття рішень в організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2024. № 7 (87). Том 2. С. 44–53. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17225485599147.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

10. Бездітко О.Є., Лавриненко С.О. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 2 (61). С. 18–22. URL: <https://surl.gd/vxsqfp> (дата звернення: 05.03.2025).

11. Корольов Д.С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 33–38. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/9.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

12. Загороднюк О.В., Гоменюк М.О. Корпоративний тайм менеджмент: сучасна наукова концепція. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98 (2). С. 81–89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2021_98(2)__10) (дата звернення: 05.03.2025).

13. Бурачек І.В., Пашенко О.П., Ткачук Г.Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://surl.li/otwtub> (дата звернення: 05.03.2025).

14. Ратушняк О.Г., Бадя Я.В., Гірник М.І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 186–192. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/83/96> (дата звернення: 05.03.2025).

15. Луньова Т.С. Впровадження корпоративного тайм-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://surl.li/fhbbyu> (дата звернення: 05.03.2025).

16. Шпак К.І., Зачосова Н.В., Назаренко С.А. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 3 (03). С. 51–57. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/109/100> (дата звернення: 05.03.2025).

17. Вінтоняк А. Особливості організації адміністративного тайм-менеджменту як способу нестандартної мотивації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 107–113. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1195.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

18. Канова О.А., Кривобок К.В., Бобловський О.Ю. Впровадження тайм-менеджменту для підвищення ефективності розвитку персоналу. *Український*

журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 80–85. URL: <https://surl.li/ogvrbx> (дата звернення: 05.03.2025).

19. Пестовська З.С. Тайм-менеджмент в управлінні персоналом: досвід ЄС для українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 182–186. URL: <https://surl.li/gxuhfc> (дата звернення: 05.03.2025).

20. Черевко О.В., Назаренко С.А., Приймак К.А. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://surl.li/rgsrco> (дата звернення: 05.03.2025).

21. Білик В., Діденко С. Інструменти самоменеджменту для оптимізації робочого процесу в організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 8–13. URL: <https://surl.gd/msadwi> (дата звернення: 05.03.2025).

22. Хитра О.В. Синергетичні аспекти створення та функціонування управлінської команди. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 18. С. 118–126.

23. Долженков О.О., Сакалюк О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10 (2). С. 171–176.

24. Острянюк Т. С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2017. Вип. 80 (1). С. 235–239.

25. Хитра О.В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 2 (65). С. 40–53. URL: <https://surl.gd/ggytwr> (дата звернення: 05.03.2025).

26. Боровська Г.А. Хронофаги робочого часу та способи їх подолання. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук. студ. конф. (14 квітня 2023 року, Вінниця) / ред. кол. Г.П. Лукаш,*

О.М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. С. 92–93.
URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15269> (дата звернення: 05.03.2025).

27. Кузьо Л.І. Зміст поняття «часова перспектива» як предмет психологічного аналізу. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2011. Вип. 2. С. 39–51.

28. Тайм-менеджмент: навчальний посібник для ЗВО / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; уклад. Н.М. Малярчук. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2024. 175 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.6-Malyarchuk.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).

References

1. Varis, I.O., Kravchuk, O.I. and Kyrianova, O.V. (2023), “Optimization directions of virtual team management in the modern business environment”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 48, available at: <https://surl.gd/rrhfbh> (Accessed 5 March 2025).

2. Pivtorak, M.V., Zagorodniuk, O.V., Gomeniuk, M.O., Khalakhur, Yu.L. and Dlugoborska, L.V. (2025), “Model of an effective management team in the system of strategic team management”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 4, pp. 157–162, available at: <https://surl.li/eiljwn> (Accessed 5 March 2025).

3. Shportko, H.Iu. and Karabash, A.H. (2021), “The research of the formation of an effective management team”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 25, available at: <https://surl.gd/bknfur> (Accessed 5 March 2025).

4. Sazonova, T.O., Kemova, Ya.M. and Yakovlieva, K.V. (2022), “Methods of team management: the aspect of self-organization”, *Ekonomichnyi prostir*, [Online], vol. 181, pp. 138–142, available at: <https://surl.li/jbksya> (Accessed 5 March 2025).

5. Ohinok, S.V. and Lesiuk, A.I. (2023), “Theoretical and methodological basis of the analysis of the concept “time management”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 56, available at: <https://surl.li/asqqxe> (Accessed 5 March 2025).

6. Salyha, S.Ia. and Korniienko, O.V. (2012), “Determining the level of effectiveness of the management team depending on the stage of its life cycle”, *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 2, pp. 138–143.

7. Gutsuliak, N.P. and Sinichenko, A.V. (2021), “Modern team building technologies: formation of “super-teams” to increase personnel efficiency in times of uncertainty”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 34, available at: <https://surl.li/gsvsee> (Accessed 5 March 2025).

8. Barkova, K.O. (2023), “Team formation as a component formation of a successful corporate environment”, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Online], vol. 8, no. 4, pp. 194–199, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r04_a31.pdf (Accessed 5 March 2025).

9. Khlebnikova, T.M., Grechanyk, O.Ie. and Temchenko, O.V. (2024), “Effectiveness of teamwork and collective decision-making in the organization”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, [Online], vol. 7 (87), no. 2, pp. 44–53, available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17225485599147.pdf> (Accessed 5 March 2025).

10. Bezditko, O.Ie. and Lavrynenko, S.O. (2021), “Management of teamwork in the organization”, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, vol. 2 (61), pp. 18–22.

11. Korolov, D.S. (2021), “Optimization of the role structure of the management team as a prerequisite for ensuring its effectiveness”, *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 53, pp. 33–38, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/53_2021/9.pdf (Accessed 5 March 2025).

12. Zahorodniuk, O.V. and Gomeniuk, M.O. (2021), “Corporate time management: a modern scientific concept”, *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 98 (2), pp. 81–89.

13. Burachek, I.V., Pashchenko, O.P. and Tkachuk, H.Iu. (2022), “Organization and management of business under the conditions of rational use of time of the enterprise’s manager”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 35, available at: <https://surl.li/otwtub> (Accessed 5 March 2025).

14. Ratushniak, O.H., Badia, Ya.V. and Hirnyk, M.I. (2022), "Time management as a main component of the efficient activity of the enterprise in modern economic conditions", *Innovation and Sustainability*, [Online], vol. 3, pp. 186–192, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/83/96> (Accessed 5 March 2025).

15. Lunova, T.S. (2024), "Implementation of corporate time management in domestic enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 69, available at: <https://surl.li/fhbbyu> (Accessed 5 March 2025).

16. Shpak, K.I., Zachosova, N.V. and Nazarenko, S.A. (2022), "Formalization of the principles of time management and self-management of employees in the HR policy to increase the level of personnel security", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, [Online], vol. 3 (03), pp. 51–57, available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/109/100> (Accessed 5 March 2025).

17. Vintoniak, A. (2023), "Features of the administrative time management organization as a way of non-standard employee motivation", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, [Online], vol. 4 (83), pp. 107–113, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1195.pdf> (Accessed 5 March 2025).

18. Kanova, O.A., Kryvobok, K.V. and Boblovskyi, O.Iu. (2024), "Implementing time management to increase the effectiveness of personnel development", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, [Online], vol. 9, no. 4, pp. 80–85, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a12.pdf (Accessed 5 March 2025).

19. Pestovska, Z.S. (2024), "Time management in personnel management: EU experience for Ukrainian enterprises", *Ekonomichnyi prostir*, [Online], vol. 195, pp. 182–186, available at: <https://surl.li/gxyxfc> (Accessed 5 March 2025).

20. Cherevko, O.V., Nazarenko, S.A. and Pryimak, K.A. (2024), "Time management as a tool for increasing the efficiency of using working time in the conditions of modern business", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 68, available at: <https://surl.li/rgsrco> (Accessed 5 March 2025).

21. Bilyk, V. and Didenko, S. (2024), "Self-management tools for optimizing the working process in organizations", *Development Service Industry Management*,

[Online], vol. 3, pp. 8–13, available at:
<https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/168/166> (Accessed 5 March 2025).

22. Khytra, O.V. (2016), “Synergetic aspects of management team creation and functioning”, *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia “Ekonomika i menedzhment”*, vol. 18, pp. 118–126.

23. Dolzhenkov, O.O. and Sakaliuk, O.O. (2019), “Team building as a method of personnel management in educational institution”, *Innovatsiina pedahohika*, vol. 10 (2), pp. 171–176.

24. Ostrianko, T.S. (2017), “Criteria, indicators and levels of formation of the timing competence of future social workers”, *Zbirnyk naukovykh pracj Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu. Seriiia “Pedagoghichni nauky”*, vol. 80 (1), pp. 235–239.

25. Khytra, O.V. (2022), “The role of time management in improving the efficiency of tourist enterprise management as a subject of the hospitality industry”, *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, [Online], vol. 2 (65), pp. 40–53, available at: <https://surl.gd/ggytwr> (Accessed 5 March 2025).

26. Borovska, H.A. (2023), “Working time chronophages and ways to overcome them”, *Informatsiini tekhnolohii i systemy v dokumentoznavchii sferi: zbirka dopovidej na Vseukrainskii naukovii studentskii konferentsii* [Information technologies and systems in the field of document studies: Proceedings of the All-Ukrainian Conference], Vasyl Stus Donetsk National University (Vinnytsia, Ukraine, April 14, pp. 92–93.

27. Kuzo, L.I. (2011), “Contents of the concept of “temporal perspective” as the subject of psychological analysis”, *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykhologhichna*, vol. 2, pp. 39–51.

28. Maliarchuk, N.M. (2024), *Taim-menedzhment* [Time Management], Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2025 р.