

ЦЕЛЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

КОМАНДНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Эта модель используется для того, чтобы обратить внимание всех менеджеров, управляющих персоналом, на необходимость решения триединой задачи:

- достижение поставленной цели;
- превращение трудового коллектива в команду единомышленников;
- создание условий для максимально полного удовлетворения индивидуальных потребностей отдельных сотрудников.

Менеджер высокого уровня способен справиться с поставленной задачей. Менее способный менеджер может обеспечить что-то одно в ущерб остальным частям данной задачи. **К чему это может привести?**

### Литература

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2004. – 864 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента: учеб. пособ; пер. с англ.. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
4. Менеджмент малого бизнеса: учебник; под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. – М.: Дело, 2004.
6. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств: навч. посіб. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 342 с.
7. Стивен П. Роббинс, Коултер Мэри. Менеджмент; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

**Музиченко Г. В.**

*доктор політичних наук, професор  
кафедри політичних наук і права*

## ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

### 1. Поняття «тайм-менеджменту»

Традиційно учені тайм-менеджмент розглядають як галузь знань, яка поєднує знання з менеджменту та психології, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом.

Поняття “часу” відноситься до числа фундаментальних філософських і природничо-наукових категорій і поряд з категоріями “простір”, “рух” та “матерія” служать тим природним водоподілом, з якого беруть початок різноманітні за своїм змістом філософські школи і наукові напрями.

За визначенням Д.Пивоварова терміном “час” позначають три різних феномени:

а) **хронологічний час**, вимірюваний ходом годин (кореляція подій, рухів, просторових переміщень щодо Сонця);

б) **психологічний час**, що являє собою якусь тривалість досвіду в континіумі свідомості й тотожну потоку свідомості; у ві сні або в несвідомому стані час для нас може не існувати;

в) **реальний час** як об'єктивну послідовність світових подій.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам крупних компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям. Міжнародна консультативна компанія Chipin&Partner провела дослідження і з'ясувала, що

36% робочого часу люди витрачають практично даремно, а це 78 днів в році! Не кращим чином люди витрачають і свій неробочий час. П. Берд стверджує, що

80% робіт виконуються менеджерами за якихось 20% робочого часу,

20% робіт забезпечують 80% кінцевого результату,

20% менеджерів роблять 80% всієї роботи.

Приклади, підтверджуючі вірність принципу 80/20, можна відшукати всюди, що ще раз безсумнівно підкреслює актуальність і переваги тайм-менеджменту.

Таким чином, фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що **тайм-менеджмент потрібний для тих, хто:**

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч би один раз в тиждень затримується на роботі більш ніж на годину; завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться тому, що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт в тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості*, в рамках якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності*, в рамках якої тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду *парадигми швидкості*, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимога добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Справжній тайм - менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планування своєї діяльності: формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрати часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І недаремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

*Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.*

## 2. *Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів та підприємців*

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДППВ.

Хід *біологічних часів* проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про “людину ранку”, або “жайворонок”, і про “людину вечора”, або “сову”. Існує також “змішаний” тип людей (“арітміки” або “голуби”).

- “Жайворонок”, пік активності доводиться на ранній годинник, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). “Жайворонки” можуть особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в ранішому закінченні роботи.

- “Сова”, любить поспати вранці, зате увечері бадьора і весела. “Сови” по-правжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- “Змішаний” тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інше, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня.

У *психологічному часі* виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле і майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. Стихійно-повсякденний тип: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміновою і пасивною регуляцією.

2. Функціонально-дійовий тип: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об’єктивні або суб’єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Даний тип є прикладом короткотермівової активної регуляції часу (подійний час).

3. Споглядально-продовжений тип: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. Творчо-перетворювальний тип: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов’язуючи його із змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – *інтелектуальний інжиніринг*, під яким Л.Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Домінування правої півкулі – типова *неорганізована людина*, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці гromадяться купи і стопки паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібно. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває в якій-небудь справі. Як правило, менеджер одночасно працює над шістьма-сімома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на даний момент. Такий менеджер бере на себе більше завдань, чим

інші, і зтягує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу в останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувані! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити все те «добро», яке він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова організована людина, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступне. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде потрібно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштуваючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає його учасникам порядок денний, щоб могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч точно вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працює. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе по ним працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні, однак вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

*Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, що мають схожі мозкові домінанти, проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навиків мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.*

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або в поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку, в більшості випадках типово для львопівкульних людей. Годинник - єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – *поліхронний тайм-менеджер*, який звертається з часом по-різному в залежності від різних і всебічних обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками й улагодити конфлікт, щоб обидві сторони почули один одного, відчули, що їх зрозуміли, і підтримали ухвалені рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, зокрема у галузі освіти, є переробка інформації. Менеджери, у яких домінує *права півкуля*, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких домінує *ліва півкуля*, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у запропонованих рамках, концентруватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

*Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує її, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них необхідне те, що краще всього уміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходячи до заперечення протилежного стилю поведінки, то достоїнства перетворюються на недоліки.*

Порівнюючи конвергентно та дивергентно міркуючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить кружком, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча, робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Однак на відміну дивергентно мислячого менеджера – з одного створює багато чого, розширює межі, перевіряє всю картину на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає, наскільки можливо, більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне звернення менеджерів з часом кардинальним чином залежить від типу особи. *Залежно від* типу і ситуації виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки послідовно менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети. Менеджери абсолютно по-різному реагують на проблеми з часом, в більшості випадків полягає в зіткненні різних типів особи.

**Модель ДППВ** допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДППВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертний/ екстравертний і що орієнтується на людей / що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДППВ з різною інтенсивністю виявляються у кожної людини. На їх основі складаються чотири основні типи особи.

- *Домінантні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і добитися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- *Ініціативні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- *Постійні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії. Постійні хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- *Відповідальні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше вибирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимете як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній мірі “домінантний” і “ініціативний” в складній ситуації схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

**Отже, не існує хороших або поганих особових типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.**

### ***3. Методи упорядкування планів робочого часу***

Проведений контент-аналіз наукової літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод “Альпи”, система Франкліна.

#### **Матриця Ейзенхауера**

##### **Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості.**

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися “сортувати” справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. Термінові / важливі справи, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під “тиранію” спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

##### **Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу**

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній "вартості" всіх справ, які повинен виконати менеджер.

### Метод "Альпи"

Метод "Альпи" включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

*При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!*

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій

*При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.*

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

### Система Франкліна

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному. Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися. Третій поверх передбачає за системою Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети. Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети. П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: "Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?" Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: "Закінчити педагогічний університет", то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як "Подати документи до педагогічного університету", "Пройти курси з підготовки до іспитів" і т.п. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди - це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як впливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

### Література

1. Аллек Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен ; пер. с англ. С. В. Каденко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Глеб Архангельский. – М. : Альпина Диджитал, 2010. – 212 с.
3. Архангельский Г. Формула времени / Глеб Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 230 с.
4. Архангельский Г. Тайм-драйв : как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 272 с.
5. Архангельский Г. и др. Тайм-менеджмент : полный курс / Глеб Архангельский. – М. : Альпина Пабlishер, 2016. – 312 с.
6. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Лотар Зайверт. – М. : Интерэксперт, 1995. – 268 с.
7. Палладино Л. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Люси Джо Палладино. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.
8. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом / Нейл Фьоре ; пер. с англ. Ольги Терентьевой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.
9. Франк Я. Музы и чудовище : как организовать творческий труд / Яна Франк. – 5-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

**Музыченко А. В.**

*доктор политических наук, профессор  
кафедры политических наук и права*

## СТАРТАПЫ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### **1. Понятие стартапа**

Сегодня о стартапах как форме ведения бизнеса не говорит разве что ленивый, и каждый вкладывает в это понятие совершенно разный смысл, однако ожидает от самого стартапа быстрого коммерческого эффекта. И если ранее стартапы в основном были применимы к сфере IT-технологий, то сегодня они стали универсальной организационной формой ведения предпринимательской деятельности в любой сфере бизнеса.