

DOI: 10.55643/ser.1.47.2023.478

Аліна Жуковська

к.е.н., доцент, кафедра
менеджменту, публічного управління
та персоналу, Західноукраїнський
національний університет,
Тернопіль, Україна;
e-mail: zhuk.alina81@gmail.com
ORCID: [0000-0003-0891-1952](https://orcid.org/0000-0003-0891-1952)
(Corresponding)

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ЗАВДАНЬ У ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТІ

АНОТАЦІЯ

Одним із основних елементів системи тайм-менеджменту є планування та розподіл завдань. Успішне виконання завдання залежить від багатьох чинників: наскільки воно своєчасне та актуальне, наскільки чітко та правильно сформульоване, наскільки реалістичне та досяжне, як воно співвідноситься з іншими завданнями; чи правильно визначено час, необхідний для його виконання, і чи оптимально встановлено дедлайн. Світова практика напрацювала багато методів планування та розподілу завдань. У їхньому багатоманітті досить важко зорієнтуватись і визначити, який метод найкраще підходить для конкретної ситуації. Метою статті є розроблення класифікації методів планування та розподілу завдань, які використовуються в тайм-менеджменті, визначення їхніх переваг та недоліків, а також оцінка їхньої потенційної корисності для різних типів людей і організацій. Для проведення дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення (спостереження, порівняння, абстрагування, аналіз та синтез, індукція та дедукція), метод порівняльного аналізу та метод класифікації. Виявлено багато методів тайм-менеджменту, які використовуються для планування та розподілу завдань. Для полегшення процесу пошуку відповідного методу запропоновано класифікацію залежно від функцій, які вони виконують. Відповідно до розробленої класифікації методи поділено на чотири групи: методи постановки завдань; фіксації та структуризації завдань; визначення пріоритетів; принципи, правила та методи розподілу часу на виконання завдань. Запропоновано авторське визначення кожної із груп методів. Виокремлено переваги та недоліки проаналізованих методів, а також ідентифіковано ситуації, у яких ці методи будуть найбільш ефективними. Запропонована класифікація методів планування та розподілу завдань, які використовуються в тайм-менеджменті, значно полегшить процес вибору найбільш зручного методу та допоможе потенційним користувачам у повній мірі використати всі їхні переваги.

Ключові слова: менеджмент, планування, тайм-менеджмент, самоменеджмент, управління часом, особиста ефективність, організація діяльності

JEL Класифікація: M12, M14, J22, J29

ВСТУП

Одним із основних елементів системи тайм-менеджменту є планування та розподіл завдань. Успішне виконання завдання залежить від багатьох чинників: наскільки воно своєчасне та актуальне, наскільки чітко та правильно сформульоване, наскільки реалістичне та досяжне, як воно співвідноситься з іншими завданнями, чи правильно визначено час, необхідний для його виконання, і чи оптимально встановлено дедлайн.

Світова практика напрацювала багато методів планування та розподілу завдань. Серед них досить важко зорієнтуватись і визначитись, який метод найкраще підходить у конкретній ситуації. Об'єднання методів планування та розподілу завдань на групи залежно від виконуваних ними функцій значно полегшить процес вибору та допоможе потенційним користувачам у повній мірі використати всі їхні переваги.

Received: 31/01/2023

Accepted: 02/03/2023

Published: 31/03/2023

© Copyright
2022 by the author(s)



This is an Open Access article
distributed under the terms of the
[Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Поняття «тайм-менеджмент» є відносно новим у науковій літературі. Його ввів в обіг датський психолог та економіст, засновник компанії «Time Manager International» Клаус Меллер (Claus Moller) у 70-х роках XX ст. [1].

Сьогодні «тайм-менеджмент» є досить популярним та широковживаним терміном. Його активно використовують підприємці, бізнес-консультанти, бізнес-тренери, експерти, спікери, коучі, блогери та інші.

Вагомий внесок у розвиток тайм-менеджменту зробили такі автори, як: Б. Трейсі (Brian Tracy) [2], який розробив набір рекомендацій з організації часу, постановки чітких завдань та планування їх виконання; Д. Аллен (David Allen) [3], автор методики ефективного використання часу «Getting Things Done» (GTD); С. Кові (Stephen Covey) [4], який розвинув принцип побудови матриці Ейзенхауера й поклав його в основу авторського методу – матриці управління часом (квадранта Кові); Д. Кеннеді (Dan Kennedy) [5], який розробив перелік унікальних порад щодо раціонального використання часу; Л. Зайверт (Lothar Seiwert) [6], який є автором методу «ALPEN», та інші.

Серед сучасних авторів, які презентують свої напрацювання у сфері тайм-менеджменту, слід відзначити: Дж. Кнаппа (Jake Knapp) та Дж. Зерацкі (John Zeratsky) [7], які запропонували способи пошуку часу та зосередження на важливих завданнях; Х. Ханна (Holly Reisem Hanna) [8], яка розробила прості стратегії підвищення продуктивності та креативності; Дж. Рейнора (Jordan Raynor) [9], який сформулював сім принципів цілеспрямованості та продуктивності; Ф. Гевін (Phoebe Gavin) [10], яка запропонувала рекомендації з управління часом на робочому місці та авторські методи підвищення продуктивності; П. Форсика (Patrick Forsyth) [11], який розробив поради, як бути організованим, продуктивним і доводити справи до кінця; К. Холмс (Cassie Holmes) [12], яка сформулювала рекомендації, як позбутися прокрастинації, заощаджувати час і зосередитися на найважливішому; Д. Захаріадеса (Damon Zahariades) [13], який запропонував методики підвищення продуктивності, зменшення стресу та покращення балансу між роботою й особистим життям; К. Борґ (Chrissie Borg) [14], яка склала перелік потужних та продуктивних звичок для управління часом для досягнення успіху в житті.

В еру стрімкого розвитку цифрових технологій публікації на тему тайм-менеджменту можна знайти не лише в друкованих виданнях, а й в особистих блогах та на сторінках у соціальних мережах. Наприклад, американський журналіст і письменник, блогер та засновник компанії «The Energy Project» Т. Шварц (Tony Schwartz) опублікував інформацію про свій авторський метод «90/30» на електронній сторінці журналу «Harvard Business Review» [15]; американська кулінарна блогерка С. Лі (Stephanie Le) – свій метод «Fresh or Fried» (FoF) у блозі (<https://iamafoodblog.com/>); канадський тренер із фітнесу К. Баллантайн (Craig Ballantyne) детально описав авторську формулу продуктивності «10-3-2-1-0» у блозі «Early To Rise» [16].

Попри велику кількість публікацій на тему тайм-менеджменту, у яких описуються або окремі методи управління часом, або загальні рекомендації з підвищення продуктивності, у вітчизняній науковій літературі немає комплексних наукових досліджень, які допомагали б зорієнтуватись у різноманітті існуючих принципів, правил, технік та методів тайм-менеджменту й пропонували б їх класифікації.

Ця стаття є логічним продовженням попередньої публікації авторки «Сучасні методи та технології тайм-менеджменту» [17], у якій запропоновано узагальнену класифікацію методів тайм-менеджменту на основі різних критеріїв.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка класифікації методів планування та розподілу завдань, які використовуються в тайм-менеджменті, визначення їхніх переваг та недоліків, а також оцінка їхньої потенційної корисності для різних типів людей і організацій.

МЕТОДИ

Теоретичним і методологічним підґрунтям для написання статті стали праці вітчизняних і закордонних науковців, бізнесменів, спікерів та консультантів із питань тайм-менеджменту. Методи теоретичного узагальнення використано для об'єднання схожих за тематикою методів тайм-менеджменту у відповідні групи. Методи порівняльного аналізу використано для зіставлення схожих за тематикою методів тайм-менеджменту, виявлення їхньої унікальності, визначення переваг та недоліків.

РЕЗУЛЬТАТИ

Відповідно до публікації [17], усі методи тайм-менеджменту можна умовно поділити на 5 груп: методи розподілу часу та способи його контролю; планування та диференціації завдань; контролю продуктивності; обробки та збереження інформації; подолання ліні та легкого початку роботи [17]. Оскільки об'єктом дослідження цієї статті є методи планування та розподілу завдань, то зосередимо увагу на більш детальному їх вивченні. Цей блок можна умовно поділити на 4 групи.

Методи постановки цілей і завдань. В їхній основі лежать вимоги (критерії), яким повинні відповідати цілі або завдання для того, щоб бути досягнутими або виконаними. Світова практика напружувала багато подібних методів, але найбільш популярним та широковживаним вважається піраміда Франкліна. Автором однойменного методу є політик, дипломат, учений, винахідник, журналіст, бізнесмен, один із батьків-засновників США й авторів американської Конституції Бенджамін Франклін (Benjamin Franklin). Посилання на цю методику й використання окремих її постулатів можна знайти в працях багатьох успішних бізнес-тренерів – С. Кові (Stephen Covey), Дж. Уелдона (Joel Weldon), Д. Уейтлі (Denis Waitley) та інших. Вона здобула популярність і в багатьох зарубіжних директорів, керівників та менеджерів різних ланок.

Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки й досягнення цілей, яка розрахована на все життя. В основу цієї системи покладений принцип «від більшого до меншого»: від генеральної мети до конкретних дій, які можна здійснити вже сьогодні.

Рівні та структура піраміди Франкліна виглядають так: головні життєві цінності; глобальна мета; генеральний план досягнення мети; довгостроковий план (1, 3, 5 років); короткостроковий план (1-4 тижні); план на день. Якщо перші три рівні піраміди досить філософські, то цілі довгострокового та короткострокового планів уже цілком конкретні. Тому для їх постановки використовують різноманітні методи, найбільш популярним із яких є метод «SMART».

Метод «SMART» – це техніка постановки завдань, яка була винайдена ще у 80-х роках XX ст. Автором цього методу вважається американський бізнес-консультант Дж. Доран (George Doran), який у 1981 р. опублікував статтю «Розумний спосіб постановки цілей та завдань для менеджерів» («There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives») [18], де вперше запропонував абревіатуру SMART і охарактеризував основні критерії SMART-цілей [18]. Популярність метод здобув після того, як його описали в книзі «Менеджер за одну хвилину» («The One Minute Manager») [19] американські фахівці в сфері управління К. Бланшар (Kenneth Blanchard) та С. Джонсон (Spencer Johnson).

За цим методом, аби уникнути двозначного та помилкового трактування поставлених цілей або завдань, необхідно відповідально ставитись до їх формулювання. В основу методу покладені 5 критеріїв, яким повинні відповідати сформульована ціль або завдання: S (Specific) – конкретність, тобто формулювання завдання передбачає конкретний результат, який можна перевірити; M (Measurable) – вимірюваність, тобто виконання завдання можна виміряти в кількісних показниках; A (Attainable) – досяжність, тобто на виконання завдання має вистачити ресурсів (наприклад, часу, грошей тощо); R (Relevant) – актуальність, доречність, тобто завдання має бути дійсно важливим та відповідати зусиллям, витраченим на його виконання; T (Time-bound) – обмеження у часі, тобто має бути чітко визначений крайній термін (дедлайн), до якого завдання має бути виконане.

Метод «SMART» набув широкої популярності серед і теоретиків, і практиків, які активно доповнюють класичну методику додатковими критеріями та отримують інші абревіатури. Найпоширенішими серед них є:

- абревіатура «SMARTER» – до базових критеріїв додані критерії «E (Evaluated)» – оцінена та «R (Reviewed)» – переглянута. Зазначені критерії передбачають, що кожний етап виконання завдання можна оцінювати, а ціль або завдання – періодично коригувати. Інший відомий варіант трактування абревіатури – «E (Ecological)» – екологічна та «R (Recorder)» – записана. Екологічність мети означає, що вона не заважає іншим цілям і відповідає цінностям та характеру людини. «Записаними» вважаються цілі або завдання, які зафіксовані на паперових або цифрових носіях;
- абревіатура «SMARTTA» – до базових критеріїв додані критерії «T (Trackable)» – відстежувана та «A (Agreed)» – узгоджена з іншими цілями;
- абревіатура «SMARRT» – до базових критеріїв доданий критерій «R (Realistic)» – реалістичність.

Метод «SMART» більш ефективний в умовах короткострокового планування та в тих випадках, коли результат можна спрогнозувати. Але він не є дієвим під час довгострокового планування та планування в умовах нестабільності й невизначеності.

Окрім методу «SMART», до групи методів постановки цілей та завдань належать і інші методи, окремі з яких представлені в Табл. 1.

Таблиця 1. Методи постановки цілей та завдань. (Джерело: складено автором на основі [20–26])

Назва	Автор	Критерії	Для яких завдань підходить
Метод «PACT» [20]	Дж. Фогг (<i>Jeffrey Fogg</i>), американський соціолог	Метод постановки завдань із прив'язкою до мети, дій, їх тривалості та з акцентом на те, що завдання можуть відстежуватись і, за потреби, змінюватись. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Purposeful</i> – осмисленість; <i>Actionable</i> – здійсненність; <i>Continuous</i> – довготривалість; <i>Trackable</i> – відстежуваність	Для довготривалих та амбіційних завдань
Метод «CLEAR» [21]	А. Крік (<i>Adam Kreek</i>), канадський бізнес-тренер та весляр	Метод дозволяє ставити більш гнучкі завдання, які можуть змінюватись залежно від обставин. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Collaborative</i> – залученість; <i>Limited</i> – обмеженість; <i>Emotional</i> – чуйність; <i>Appreciable</i> – відчутність, істотність; <i>Refinable</i> – коригованість	Для виконання завдань у великих групах
Метод «DUMB» [22]	Б. Берчард (<i>Brendon Burchard</i>), бізнес-тренер із мотивації, засновник Академії експертів	Метод постановки цілей та завдань на основі натхненного руху до мрії. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Dream Driven</i> – омріяність; <i>Uplifting</i> – натхненність; <i>Method friendly</i> – методологічність; <i>Behaviour Driven</i> – керованість звичкою	Для досягнення великої мети
Метод «HARD» [23]	М. Мерфі (<i>Mark Murphy</i>), засновник та виконавчий директор американської консалтингової компанії « <i>Leadership IQ</i> »	Метод постановки особистих цілей, у якому менше прозорості та більше емоцій. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Heartfelt</i> – щирість; <i>Animated</i> – візуалізованість; <i>Required</i> – повторюваність дій; <i>Difficult</i> – важкоореалізованість	Для досягнення особистих цілей
Метод «FAST»	Массачусетський технологічний інститут (<i>Massachusetts Institute of Technology (MIT)</i>)	Метод дозволяє ставити важливі завдання та працювати з ними так, щоб вони завжди перебували у фокусі та виконувались якісно. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Frequently discussed</i> – обговорюваність, актуальність; <i>Ambitious</i> – амбітність; <i>Specific</i> – специфічність; <i>Transparent</i> – прозорість	Для налагодження колективної відповідальності
Метод «GROW» [24]	А. Грем (<i>Alexander Graham</i>), А. Файн (<i>Alan Fine</i>) і Дж. Вітмор (<i>John Whitmore</i>), бізнес-тренери	Метод дозволяє встановлювати цілі, досягати їх та системно вирішувати проблеми. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Goal</i> – чіткість та прив'язка до часу; <i>Reality</i> – реалістичність; <i>Obstacles</i> – визначеність перешкод та бар'єрів; <i>Will</i> – конкретність дій	Для попереднього виявлення перешкод
Метод «OKR»	Е. Гроув (<i>Andrew Grove</i>), співзасновник та генеральний директор корпорації « <i>Intel</i> »	Метод поєднує амбітні цілі та показники їх досягнення. <i>Objective</i> – завдання; <i>Key Results</i> – ключові показники досягнення завдань	Для постановки цілей у мінливому середовищі
Метод «BSQ» [25]	Девід ван Рой (<i>David Van Rooy</i>), віцепрезидент із розвитку керівників мережі магазинів « <i>Walmart</i> »	Метод дозволяє ставити конкретні цілі, складні, але досяжні та обмежені в часі В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Think Big</i> – глобальне мислення; <i>Act Small</i> – просування дрібними кроками; <i>Move Quick</i> – швидке просування	Для постановки складних завдань
Метод «WISE» [26]	Джоель Джей (<i>Joelle Jay</i>), тренер із лідерства	Метод постановки завдань, який ґрунтується на обов'язковому записуванні завдань, інтегруванні між собою та розширенні їх переліку. В основу постановки завдань покладено критерії: <i>Written</i> – записаність; <i>Integrated</i> – відповідність іншим цілям; <i>Synergistic</i> – синергетичність; <i>Expansive</i> – широкоглядність та натхненність	Для постановки великої кількості завдань

Методи фіксації та структуризації завдань – це підходи до складання переліку завдань, які необхідно виконати, та принципи їх групування.

Одним із найбільш зручних та простих методів фіксації завдань у тайм-менеджменті є метод складання списку справ («*To do list*») – тобто того, що потрібно зробити для певного періоду часу: дня, тижня чи року. Складений список запланованих справ визначає чітке розуміння обсягу робіт, які необхідно виконати, і дозволяє визначити кінцевий результат від їх реалізації. Спочатку такий список складається хаотично, а потім розставляються пріоритети.

Провідні фахівці у сфері тайм-менеджменту ставлять під сумнів ефективність цього методу. На те є три основні причини: метод не враховує час виконання запланованих завдань; не розрізняє заплановані завдання за критеріями важливості та терміновості; викликає стрес.

Одним із альтернативних методів фіксації та структуризації завдань є блочне планування – спосіб організації роботи, за якого схожі завдання об'єднуються в блоки. При цьому план реалізації завдань складається не з окремих завдань, а саме з таких блоків.

Як і в будь-якого іншого методу тайм-менеджменту, у блочного планування є свої переваги (простота планування; стійкість плану; можливість багаторазового використання; зручність виконання завдань; зниження рівня стресу; можливість гармонійного поєднання різних сфер життєдіяльності тощо) та недоліки (потреба в стабільності; недостатня зосередженість на виконанні важливих завдань; недостатня гнучкість тощо).

Метод «6П» («6Р»: Prior Proper Planning Prevents Poor Performance) – це метод, який ґрунтується на важливості попереднього планування. Автором методу є канадсько-американський підприємець та фахівець із саморозвитку Б. Трейсі (Brian Tracy).

В основі методу «6П» лежать такі принципи: усі заплановані завдання обов'язково необхідно фіксувати на папері; робота зі списком запланованих справ збільшує продуктивність роботи на 25 %; у процесі планування потрібно рухатись від більшого до меншого, від довгострокового до короткострокового, від генеральної мети до списку завдань на день; для кожного запланованого завдання має бути чітко визначено термін виконання; складне завдання потрібно розділити на декілька простих.

Методи диференціації завдань та визначення пріоритетів дозволяють структурувати поставлені завдання, розділити їх на групи залежно від ступеня важливості, актуальності або терміновості. Зарубіжні фахівці напружували багато таких методів, які неможливо розглянути в межах однієї наукової статті, але на найбільш популярних доречно зупинитися.

«Найважливіше завдання» (Most Important Task (MIT)) – це винятково простий метод визначення пріоритетних завдань. Відповідно до нього не потрібно визначати пріоритет кожного окремого завдання із загального списку справ. Важливо обрати 1-3 найважливіші завдання, які необхідно виконати протягом дня, і працювати над їх реалізацією. При цьому вибір завдань повинен бути обумовлений ступенем їх важливості, а не терміновості.

Одним із найстаріших методів диференціації завдань та визначення пріоритетів вважається матриця Ейзенхауера (матриця Терміново/Важливо), яку розробив американський державний та військовий діяч, 34-й президент США Дуайт Девід Ейзенхауер (Dwight David Eisenhower). Популярності метод набув після того, як його опублікував у книзі «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» («The 7 Habits of Highly Effective People») американський бізнес-тренер С. Кові (Stephen Covey) [4]. Саме тому матрицю Ейзенхауера дуже часто називають матрицею (або квадратами) Кові.

Матриця Ейзенхауера побудована на принципі, що не всі термінові справи – важливі й не всі важливі справи – термінові. При побудові матриці потрібно розділити всі завдання за ступенем важливості та терміновості на чотири категорії: А – термінові й важливі завдання, які потрібно зробити першочергово, оскільки закінчується час, відведений на їх виконання; В – важливі й нетермінові завдання, які можна відкласти на деякий час; С – неважливі та термінові завдання, які часто можна сплутати зі справами з першої групи, тобто термінове автоматично стає важливим; D – неважливі й нетермінові завдання, які необхідно вилучати з робочого процесу [4].

Метод «ABC» ґрунтується на процентному виразі найважливіших та менш важливих завдань. Цей метод об'єднує в собі правила побудови матриці Ейзенхауера (визначення рівня терміновості та ступеня важливості завдань) та принцип Парето (визначення часу, необхідного для виконання завдань відповідно до їхньої «терміновості/важливості»).

Відповідно до цього методу всі завдання поділяються на три групи залежно від важливості: А – найважливіші завдання, які складають 15 % від загальної кількості завдань і їхній внесок у досягнення головної мети складає 65 %; В – важливі завдання, які складають 20 % від загальної кількості справ і їхній внесок у досягнення головної мети складає 20 %; С – менш важливі завдання, які складають 65 % від загальної кількості завдань, хоча їхній внесок у досягнення головної мети лише 15 %.

Метод «ABC» дозволяє: зарезервувати час для виконання ключових завдань, у разі необхідності їх коригування або перевірки; диференціювати поточні й майбутні завдання за пріоритетом; завдання з найменшим пріоритетом виключити з кола справ.

Метод «ABCDE» – це спосіб диференціації завдань залежно від їхньої пріоритетності. Автором є канадсько-американський підприємець та фахівець із саморозвитку Б. Трейсі (Brian Tracy), який детально описав метод у книзі «Зроби це зараз! 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час» («Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop

Procrastinating and Get More Done in Less Time») [2]. Цей метод дозволяє оцінювати наслідки виконання (або невиконання) кожного завдання й на основі цього ухвалювати стосовно них певні рішення.

Диференціація та пріоритезація завдань за допомогою методу «ABCDE» передбачає їх розподіл на п'ять груп залежно від рівня важливості: А – найважливіші завдання, які обов'язково потрібно виконати; невиконання цих завдань може спричинити серйозні негативні наслідки, а виконання – позитивні зрушення. Якщо в списку більше завдань типу «А», їм надаються відносні пріоритети: вони позначаються як «А-1», «А-2», «А-3» й так далі. Робота розпочинається із завдання «А-1». В – завдання, які потрібно виконати, але їх виконання чи невиконання призведе лише до несуттєвих наслідків; С – завдання, які було б добре виконати, але їх виконання не матиме жодних наслідків і ніяк не вплине на загальний стан справ; D – завдання, які можна делегувати комусь іншому, кому вони під силу, і тим самим вивільнити час на виконання завдань типу «А», які можна виконати лише особисто; Е – завдання, які можна видалити з переліку справ (наприклад, ті, які колись мали першочергове значення, але з часом втратили свою актуальність, або які виконуються просто за звичкою).

Головне правило використання методу «ABCDE» полягає в тому, що братися до виконання завдання А-1 потрібно без зволікання й продовжувати працювати над ним, доки воно не буде завершене. Для цього потрібно задіяти всю свою волю, не зупинятися й продовжувати роботу над завданням. Братися до наступного завдання (А-2, А-3 тощо) можна лише тоді, коли попереднє завдання повністю виконане.

Метод Альпи (ALPEN) – це один із методів тайм-менеджменту для складання списку справ дня з визначенням їхніх пріоритетів. Автором є німецький професор економіки та тайм-менеджменту Л. Зайверт (Lottar J. Seiwert) [6]. Цей метод поєднує в собі елементи блочного планування та матрицю Ейзенхауера. Суть його полягає в тому, щоб ідентифікувати, яким завданням першочергово потрібно приділити час, а які можна виконати пізніше. Крім цього, метод дозволяє реально оцінити час, який необхідно витратити на виконання завдань, і наголошує на важливості та необхідності перерв у роботі.

Автор методу розділив його на 5 складових. Перші букви в назві складових формують абревіатуру «ALPEN»: А (Aufgaben) – складання списку завдань; L (Länge schätzen) – визначення необхідного часу; P (Pufferzeiten einplanen) – планування буферного часу; E (Entscheidungen treffen) – пріоритезація завдань; N (Nachkontrolle) – підбиття підсумків [6].

Метод «1-3-5» або метод Кріса Гільбо – це спосіб планування, за якого виконується за день тільки дев'ять завдань: одне дуже важливе (виконується в першу чергу); три – середнього ступеня важливості (виконуються протягом дня); п'ять дрібних, які бажано виконати, але в разі потреби можна й відкласти.

Авторами методу є американські консультанти з питань кар'єри, творці популярного сайту з пошуку роботи <https://www.themuse.com> К. Міншью (Katheryn Minshew) та А. Кавулакос (Alexandra Cavoulacos). Уперше вони описали цей метод у книзі «Нові правила роботи» («The New Rules of Work») [27]. Але популярності він набув після того, як його процитував у своєму блозі відомий американський публіцист, блогер та спікер Кріс Гільбо (Chris Guillebeau) [28].

Метод «1-3-5» ґрунтується на тому, що завдання в списку утворюють щось подібне до піраміди, яка починається з вершини (найважливішого) й рухається до основи (до другорядного). При формуванні списку важливо, щоб загальна кількість справ не перевищувала 9: це змушує більш ретельно підходити до вибору завдань і не дозволяє хапатися за все поспіль. Усі завдання умовно поділяються на три групи: 1 важливе завдання, 3 завдання середньої важливості та 5 дрібних завдань.

Цей метод має одразу кілька переваг: відсутність відчуття навали запланованих справ, оскільки список запланованих завдань складається з 9 пунктів, лише 4 з яких є обов'язковими; уважне, раціональне та помірковане ставлення до вибору запланованих завдань (можна не планувати завдання, яких можна не робити); правильне визначення пріоритетів (дозволяє зосередитись на виконанні важливих завдань та не розпоршуватись на другорядні); відсутність відчуття перевтоми та перевантаження (завдяки невеликій кількості завдань, рідше виникають стрес, перевтома й відчуття спустошеності наприкінці дня).

На відміну від інших методів планування (наприклад, методу Альпи), метод «1-3-5» дуже простий і не потребує багато часу. У ньому немає складних правил та алгоритмів, тому його легко запам'ятати та використовувати на практиці. Водночас, він не розрахований на великі навантаження, тобто не підійде тим, хто змушений щоденно виконувати десятки завдань, від яких не можна просто так відмовитися.

Метод Айві Лі (або метод Шваба) ґрунтується на елементарному, але ефективному принципі концентрації на важливому та вмінні обмежувати другорядні завдання.

Автором методу є американський бізнесмен А. Лі (Ivy Ledbetter Lee) [29]. Цей метод ще називають методом Шваба – на честь одного найбагатших людей світу, власника найбільшої компанії з виробництва кораблів та другої з виробництва сталі в США «Bethlehem Steel Corporation» Чарльза Шваба (Charles Michael Schwab).

Метод Айві Лі передбачає послідовне виконання алгоритму дій для досягнення вищої продуктивності: 1) визначення наприкінці кожного робочого дня шести найважливіших справ, які потрібно зробити завтра; не слід планувати більше шести завдань на день; 2) розстановка пріоритетів за цими шістьма завданнями в порядку важливості; 3) завтра потрібно зосередитись на виконанні лише першого завдання й працювати доти, доки воно не буде завершено; перш ніж перейти до другого завдання, перше повинно бути закінчене; 4) аналогічно потрібно підійти й до виконання решти завдань зі списку; наприкінці дня необхідно перемістити незавершені справи в новий список із шести завдань наступного дня; 5) потрібно повторювати цей процес щодня.

Метод «Список не справ» дозволяє визначити ступінь важливості запланованих завдань. Автором методу є типограф, творчий підприємець та лектор Королівської академії мистецтв Нідерландів Дональд Рос (Donald Ross). Він описав цей метод у книзі «Не читайте цієї книжки. Тайм-менеджмент для творчих людей» («Don't Read this Book. Time Management for Creative People») [30].

За цим методом усі завдання потрібно розподілити на три списки: справи, завершені справи і не справи. Метод допомагає встигнути головне та зрозуміти, які справи справді важливі, а які можна відкласти. Його особливість полягає в тому, що в першу колонку можна додати лише три пункти – ті, що є найважливішими чи терміновими. Інші заняття тимчасово опиняються в списку справ. Виконане завдання з першої колонки слід перемістити до списку завершених справ. І тоді в списку справ звільниться місце для нового завдання, яке можна перенести туди з третьої групи.

«4D» – це метод роботи з великим списком завдань, який наганяє жах. Уперше цей метод було описано в книзі «Сила фокусу» («The Power of Focus»), яку підготували до друку мотиваційні спікери, тренери та коучі: Джек Кенфілд (Jack Canfield), Марк Віктор Хансен (Mark Victor Hansen) та Лес Хьюїт (Les Hewitt). Із часом цей метод став досить популярним і його почали активно використовувати у своїх роботах фахівці з тайм-менеджменту та особистої ефективності, наприклад Джекі Вайз (Jacquie Wise), Ван Як (Wan How) [31] та ін.

Диференціація завдань за методом «4D» передбачає їх поділ на чотири групи: Do (зробити) – завдання, які слід зробити одразу після їх отримання й негайно викреслити зі списку завдань; Delegate (делегувати) – завдання, які можна делегувати відносно вільному й компетентному співробітникові; Delete (видалити) – неважливі завдання, які слід рішуче викреслити зі списку поставлених завдань; Delay (відкласти) – завдання, які не потребують негайного виконання і які можна відкласти. Цей метод підходить тим, хто не знає, як розібратись зі справами, що накопичились. Але він не підходить для довгострокового планування й не допомагає визначитись, коли найкраще виконувати те чи інше завдання.

Метод MoSCoW – це метод розстановки пріоритетів, який використовується в бізнес-аналізі для досягнення зацікавленими сторонам взаєморозуміння щодо важливості кожного завдання. Автором вважається експерт із розроблення програмного забезпечення в корпорації «Oracle UK Consulting» Дай Клегг (Dai Clegg). Із часом він передав право інтелектуальної власності на цей метод консорціуму «Метод розробки динамічних систем» (Dynamic Systems Development Method (DSDM)). Назва методу – це акронім, складений за першими буквами назв категорій, до яких автор додав «о», щоб слово було легко вимовляти.

Метод MoSCoW передбачає поділ завдань на чотири групи: M (Must) (обов'язково потрібно виконати) – термінові та важливі завдання; S (Should) (варто було б виконати) – важливі, але нетермінові завдання; C (Could) (можна було б виконати) – завдання, які варто було б виконати, якщо вистачає часу та ресурсів; W (Won't) (можна поки що не виконувати) – завдання, які можна поки що не виконувати або перенести на деякий час без шкоди для загальної справи.

Принципи, правила та методи розподілу часу на виконання запланованих завдань – це способи визначення кількості часу, необхідного для виконання запланованих завдань та встановлення кінцевих термінів їх виконання (дедлайнів).

При розподілі часу на виконання запланованих завдань у тайм-менеджменті використовують принципи та правила. До таких правил належать: правило 2 хвилин, правило 10/90 та принцип Парето.

Правило 2 хвилин винайшов американський спеціаліст і консультант із питань особистої ефективності Девід Аллен (David Allen) [3]. Суть правила полягає в тому, що якщо справу можна зробити за дві хвилини, необхідно її просто зробити, а якщо на справу потрібно більше, ніж дві хвилини, – необхідно її просто розпочати [3].

Правило 10/90 сформулював відомий канадсько-американський підприємець та фахівець із саморозвитку Брайан Трейсі (Brian Tracy) [2]. Суть цього правила полягає в тому, що перші 10 % часу, витрачені на обмірковування та планування, заощадають 90 % часу і зусиль, потрібних для ухвалення рішення й отримання довгострокового результату [2].

Принцип Парето (правило 80:20) винайдений у 1951 р. Джозефом Мозесом Юраном (Joseph Moses Juran), а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето (Vilfredo Pareto), який у 1897 р. виявив та описав нерівномірність розподілу причин і наслідків у природі. В основі принципу лежить теза про те, що для багатьох явищ 80 % наслідків спричинені 20 % причин. Специфікою використання принципу Парето в тайм-менеджменті є те, що при складанні плану на день, тиждень, місяць або рік потрібно розпланувати лише 60 % часу, а 40 % залишати вільними на випадок виникнення непередбачуваних обставин, тобто 60 % часу необхідно виділити на заплановані справи, 20 % – на непередбачувані і 20 % – на ті, які виникнуть спонтанно чи стануть супутніми [17].

Методи блокування часу допомагають покращити самоорганізацію та управління власним часом. За їх використання весь робочий день ділиться на тимчасові блоки, кожен із яких присвячений певній темі. Таким чином весь день вибудовується за суворим розкладом, який не повинен перериватися ніким і нічим. При цьому важливо правильно визначити пріоритети та першочергово виконувати важливі справи. Планування фіксованих часових блоків дає можливість охопити всі поточні завдання та не забувати про них.

Методи блокування часу можна умовно поділити на чотири групи:

- класичний метод блокування часу використовується при веденні особистого календаря, у якому не тільки фіксуються зустрічі та наради, але й візуально відображається весь розпорядок дня. Запис та визначення тимчасових блоків не тільки дає кращий огляд поточних завдань, але й гарантує більш уважне й усвідомлене ставлення до свого часу. Установлення фіксованого часу не дозволяє постійно переривати діяльність та знижувати концентрацію;
- метод пакетування завдань передбачає виконання невеликих і схожих завдань протягом певного періоду. Це включає, наприклад, відповіді на електронні листи, редагування фотографій або виконання доручень. Тут важливо, щоб зміна контексту була якомога меншою, що може включати, наприклад, перемикання на іншу програму дій. Якщо все залишається в одному середовищі, можна цілком присвятити себе виконанню певної задачі і дрібні одиниці будуть налагоджені поступово;
- метод «Tagesthemen» допомагає спланувати діяльність на цілі дні тижня відповідно до певної тематики. Цей метод використовується тоді, коли потрібно організувати діяльність за різними напрямками або керувати кількома сферами відповідальності, такими як маркетинг, продаж або людські ресурси. Щоб нічого не пропустити, залишатись максимально поінформованим у кожній сфері та мати можливість реагувати на важливі теми, рекомендується не призначати зустрічі цих сфер на один день, а виділити для них окремі дні;
- тайм-боксінг або тайм-блокінг часто використовуються як синоніми, але насправді тайм-боксінг концентрується на розподілі часу за допомогою дедлайну. Як і у випадку з блокуванням часу, установлюються часові блоки, за які повинні бути виконані певні завдання, але у випадку з тайм-боксінгом установлюється умова, що завдання повинні бути виконані. Нестача часу іноді творить чудеса та змушує вас ефективно й продуктивно працювати над завданнями.

Методи побудови мережевих графіків – це способи представлення, вивчення складних комплексів взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення визначених цілей, й управління їх реалізацією. Найпопулярнішим видом мережевих графіків, який використовується в тайм-менеджменті, є Діаграма Ганта (англ. Gantt Charts), а також стрічкова діаграма, графік Ганта, календарний графік). Перший формат діаграми був розроблений німецький інженером Генрі Гантом (Henry Gantt) у 1910 р. Діаграма Ганта була революційною в 20-х роках XX ст. і застосовувалася в таких грандіозних інженерних проєктах, як будівництво дамби Гувера, розпочате у 1931 р., та в побудові мережі швидкісних автострад США у 1956 р.

Діаграма Ганта – метод тайм-менеджменту, реалізований у вигляді таблиці, горизонтальні рядки якої відображають певні відрізки часу, а вертикальні – список актуальних завдань чи подій. На діаграмі зазначається, який час буде виділено на виконання того чи іншого завдання. Таким чином можна скласти точний та докладний графік виконання будь-якої роботи, ефективно розділити навіть наймасштабніше завдання на складові етапи та контролювати терміни їх реалізації.

Цей метод має свій алгоритм побудови: визначити зміст робіт; зібрати всю необхідну інформацію про всі кроки, процеси та складові завдання; визначити терміни виконання завдання; додати всі смуги на діаграмі; оцінити залежність між фазами чи процесами завдання; створити діаграму за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Серед позитивних рис діаграми Ганта слід відзначити: легкість побудови та читання; є основою для ухвалення управлінських рішень; наочність представлення ходу виконання завдань; розуміння ідеї запасу часу та його використання; прекрасний засіб планування та контролю й передумова календарного планування потреб у ресурсах; є умовою визначення грошових потоків.

Отже, до запропонованої класифікації методів планування та розподілу завдань увійшли найбільш поширені та популярні методи, напрацьовані світовою практикою. Насправді таких методів є набагато більше. Але обмежений обсяг статті не дозволив проаналізувати та дослідити їх детальніше.

ДИСКУСІЯ

В епоху диджиталізації з'являється все більше гнучких, швидких і зручних цифрових систем тайм-менеджменту. Завдяки розширенню доступу до мережі Internet більшість онлайн-сервісів переходять на функціонування у вигляді вебсервісів, які за допомогою веббраузера дозволяють користуватися ними з будь-якого електронного пристрою (комп'ютера, планшета чи смартфона) у будь-якій точці світу. Таким чином, при формуванні власної дієвої та ефективної системи тайм-менеджменту існує можливість поєднання й паперових методів, пов'язаних із використанням календарів, нотатників, щоденників, органайзерів, планерів та стікерів, і цифрових методів, в основі яких лежить використання електронних пристроїв та програмне забезпечення.

ВИСНОВКИ

За запропованою класифікацією методів планування та розподілу завдань, які використовуються в тайм-менеджменті, залежно від функції, які вони виконують, їх поділено на методи: постановки завдань, фіксації та структуризації завдань, визначення пріоритетів; принципи, правила та методи розподілу часу на виконання завдань. Ця класифікація дозволяє користувачам зорієнтуватися в розмаїтті методів планування та розподілу завдань, обрати серед схожих методів однієї групи ті, які підходять найкраще, та враховувати індивідуальні потреби. Популярний серед користувачів метод постановки завдань «SMART» більш ефективний в умовах короткострокового планування та в тих випадках, коли результат можна спрогнозувати, але не є дієвим під час довгострокового планування та планування в умовах нестабільності й невизначеності. Найбільш актуальний метод фіксації та структуризації завдань – метод блочного планування – також має свої переваги (простота планування; стійкість плану; можливість багаторазового використання; зручність виконання завдань; зниження рівня стресу; можливість гармонійного поєднання різних сфер життєдіяльності тощо) та недоліки (потреба в стабільності; недостатня зосередженість на виконанні важливих завдань; недостатня гнучкість тощо). Один із найбільш поширених методів визначення пріоритетів, який ґрунтується на принципах побудови матриці Ейзенхауера, – метод «ABC» – дозволяє: зарезервувати час для виконання ключових завдань у разі необхідності їх коригування або перевірки; диференціювати поточні й майбутні завдання за пріоритетом; завдання з найменшим пріоритетом виключити з кола справ. Найбільш поширеним методом розподілу часу на виконання завдань вважається діаграма Ганта, для якої характерна: легкість побудови та читання; наочність представлення ходу виконання завдань; розуміння ідеї запасу часу та його використання. Це прекрасний засіб планування та контролю й передумова календарного планування потреб у ресурсах. Проаналізовані в статті методи планування та розподілу завдань не є взаємовиключними, і за бажання їх можна використовувати в різних комбінаціях з урахуванням особистих уподобань.

Перспективним для подальших наукових досліджень вважаємо детальне вивчення методів контролю продуктивності, які використовуються в тайм-менеджменті, аналіз їхніх основних функцій, виявлення переваг та недоліків для користувачів.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Moller, C. (2017). *Employeeeship: Mobilising everyone's energy to win*. 357 p.
2. Tracy, B. (2017). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less*

- Time. Publisher: Berrett-Koehler Publishers; 3rd edition. 144 p.
3. Allen, D. (2015). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Publisher: Penguin Books; Revised ed. Edition. 352 p.
4. Covey, S.R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People: 30th Anniversary Edition (The Covey Habits Series)*. Publisher: Simon & Schuster; Anniversary edition. 464 p.
5. Kennedy, D.S. (2017). *No B.S. Time Management for Entrepreneurs: The Ultimate No Holds Barred Kick Butt Take No Prisoners Guide to Time Productivity and Sanity*. Publisher: Entrepreneur Press; 3rd edition. 244 p.
6. Siewert, L. (2021). *Time management based on the ALPEN method (by Lothar J. Siewert)*. Vienna Student Counselling. URL: https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/h/students/Student_Engagement_and_Counselling/Counselling_%40_home/Anleitung_ALPEN_E.pdf.
7. Knapp, J., & Zeratsky, J. (2018). *Make Time: How to Focus on What Matters Every Day*. Publisher: Currency; NO-VALUE edition. 304 p.
8. Hanna, H.R. (2019). *Time Management in 20 Minutes a Day: Simple Strategies to Increase Productivity, Enhance Creativity, and Make Your Time Your Own*. Publisher: Althea Press. 128 p.
9. Raynor, J. (2021). *Redeeming Your Time: 7 Biblical Principles for Being Purposeful, Present, and Wildly Productive*. Publisher: WaterBrook. 256 p.
10. Gavin, Ph. (2021). *The Workplace Guide to Time Management: Best Practices to Maximize Productivity*. Publisher: Rockridge Press. 160 p.
11. Forsyth, P. (2022). *Successful Time Management: How to be Organized, Productive and Get Things Done*. Publisher: Kogan Page; 6th edition. 184 p.
12. Holmes, C. (2022). *Happier Hour: How to Beat Distraction, Expand Your Time, and Focus on What Matters Most*. Publisher: Gallery Books. 320 p.
13. Zahariades, D. (2022). *The Time Management Solution: 21 Proven Tactics To Increase Your Productivity, Reduce Your Stress, And Improve Your Work-Life Balance!* Publisher: Independently published. 240 p.
14. Borg, Chr. (2022). *Time Management Guide for Mortals: Powerful and Productive Habits for Time Management to Achieve Success in Life*. Publisher: Independently published. 118 p.
15. Schwartz, T. (2011, January 24) *A 90-Minute Plan for Personal Effectiveness*. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-most-important-practice-i>.
16. Ballantyne, C. (2016, January 14). *10-3-2-1-0 Formula to Get More Done*. URL: <http://www.earlytorise.com/10-3-2-1-0-formula-to-get-more-done/>.
17. Zhukovska, A.Yu. (2021). *Modern methods and technologies of time management*. Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazina, «Economic» series, 101, 79-93. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-08>.
18. Doran, G.T. (1981). *There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives*. Management review, Vol. 70 (11), p. 35-36. URL: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>.
19. Blanchard, K., & Johnson, S. (2015). *The One Minute Manager*. Publisher «William Morrow». 112 p.
20. Fogg, B.J. (2020) *Tiny Habits: The Small Changes that Change Everything*. Harvest. 320 p.
21. Kreek, A. (2019). *The Responsibility Ethic: 12 Strategies Exceptional People Use to Do the Work and Make Success Happen*. Page Two. 270 p.
22. Burchard, B. (2011). *The Millionaire Messenger: Make a Difference and a Fortune Sharing Your Advice*. Free Press. 176 p.
23. Murphy, M. (2010). *Hard Goals: The Secret to Getting from Where You Are to Where You Want to Be*. McGraw-Hill Companies. 192 p.
24. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing. 288 p.
25. Van Rooy, D. (2014). *Trajectory: 7 Career Strategies to Take You from Where You Are to Where You Want to Be*. AMACOM. 240 p.
26. Jay, J.K. (2009). *The Inner Edge: The 10 Practices of Personal Leadership*. Praeger. 290 p.
27. Cavoulacos, A., & Minshew, K. (2017). *The New Rules of Work: The Modern Playbook for Navigating Your Career*. Published by Currency. 336 p.
28. Chris's Guillebeau Blog. URL: <https://chrisguillebeau.com/to-do-list-1-3-5-rule>.
29. Clear, J. (2018, March 22). *The Ivy Lee Method: The Daily Routine Experts Recommend for Peak Productivity*. URL: <https://medium.com/personal->

[growth/the-ivy-lee-method-the-daily-routine-experts-recommend-for-peak-productivity-5cbf110cb0a9.](#)

30. Ross, D. (2016). Don't Read this Book. Time Management for Creative People. Laurence King Publishing. 2016. 516 p.
31. How, W. (2015). Master 4D Time Management: Delete, Delegate, Defer, Do. 50 p.

Alina Zhukovska

METHODS OF PLANNING AND DISTRIBUTING TASKS IN TIME MANAGEMENT

One of the main components of the time management system is planning and distributing tasks. The successful completion of a task depends on many factors: how timely and relevant it is, how clearly and correctly formulated, how realistic and achievable it is, how it correlates with other tasks, whether the time required for its completion is correctly determined, and whether the deadline is optimally set. World practice has developed many methods of planning and allocating tasks. It is quite difficult to find your way in their multitude and determine which method is best suited to a given situation. The aim of the article is to develop a classification of planning and task allocation methods used in time management, to determine their advantages and disadvantages, as well as to assess their potential usefulness for different types of people and organizations. The methods of theoretical generalization (observation, comparison, abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction), method of comparative analysis, and method of classification are applied. In the course of the research, a number of time management methods were identified, which are used for planning and distributing tasks. To facilitate the process of finding a suitable method, their classification is proposed depending on the functions they perform. According to the developed classification, methods are divided into four groups: methods of setting tasks; methods of fixing and structuring tasks; prioritization methods; principles, rules, and methods of allocating time for tasks. The author's definition of each group of methods is proposed. The advantages and disadvantages of the analyzed methods are highlighted, as well as the situations in which these methods will be most effective are identified. The classification of methods of planning and distribution of tasks, which are used in time management, offered in the article will greatly facilitate the process of choosing the most convenient method and help potential users to fully use all their advantages.

Keywords: management, planning, time management, self-management, time management, personal effectiveness, organization of activities

JEL Classification: M12, M14, J22, J29