МИНИСТЕРСТВО НАУКИ и высшего ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. В. Шевченко

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

Руководитель ООП

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М. Е. Листопад

 (подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**РАЗВИТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.Е. Никитаев

 (подпись, дата)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Управление проектами и бизнес-процессами

Научный руководитель

д-р экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ж. Д. Дармилова

(подпись)

Нормоконтролер

ассистент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е. С. Токарева

 (подпись)

Краснодар

2024

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………………………………………….………….... | 3 |
| 1 | Теоретико-методические основы тайм-менеджмента в системе управления проектами …………………………………………….…… | 8 |
|  | 1.1 Сущность и классификация тайм-менеджмента…………...……... | 8 |
|  | 1.2 Тайм-менеджмент в системе управления проектами ……...…….. | 16 |
| 2 | Исследование технологий тайм-менеджмента в управлении проек­тами ………………………………………………………………. | 31 |
|  | 2.1 Тенденции развития тайм-менеджмента в системе управления проектами на примере АО «Тандер»…………………..……………… | 31 |
|  | 2.2 Управление фактором времени проекта на основе тайм-менеджмента……………………………………………………………. | 41 |
|  | 2.3 Проблемы управления фактором времени в проектной деятель­ности компании…………………………….…………………... | 49 |
| 3 | Совершенствование тайм-менеджмента в проектном управлении…. | 57 |
|  | 3.1 Решение проблемы некорректного определения временных ра­мок проекта…………………………………………………………… | 57 |
|  | 3.2 Внедрение программы отслеживания временных рамок проекта. | 63 |
| Заключение…………………………………………………………………. | 71 |
| Список используемых источников……………………………................... | 76 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования заключается в том, что в современ­ных условиях компании поставлены в рамки жесткой конкуренции. Каждая компания стремится быстрее другой внедрить какое-либо новшество или продукт для привлечения большего числа клиентов. Происходит ежедневное противостояние за возможность получать прибыль, необходимую для разви­тия и существования. В ситуации постоянного соперничества между компа­ниями выигрывает тот, кто быстрее адаптируется к потребностям клиента и внедрит новые технологии в осуществляемую деятельность, в связи с этим возрастает потребность в рациональном распределении и учете временных ресурсов, затрачиваемых на конкретный проект. Неотъемлемой частью в си­стеме управления проектами становится – тайм менеджмент, который позво­ляет рационально распределять и учитывать рабочее время. С его помощью становится возможным: планировать, ставить конкретные цели, определяя степень их важности, анализировать временные затраты, делегировать и мо­ниторить текущую ситуацию. Технологии тайм-менеджмента обеспечивают достижение контроля над временем, вследствие чего появится возможность верно расставлять приоритеты и организовать рабочие процессы на каждом уровне, что позволяет добиваться компании максимальной эффективности в своей проектной деятельности. Тайм-менеджмент позволяет выстроить си­стему, при которой действия будут структурированы, конкретны и измеримы во времени, что принесет максимально благоприятный результат в осуществ­ляемую деятельность компании. В современных реалиях для успешного ве­дения проектной деятельности просто необходимо владеть навыками тайм – менеджмента, ведь с ними любые задачи становятся четко структурирован­ными, измеримыми, конкретными, вследствие чего решить их качественно и своевременно не составляет труда. Всё это актуализирует необходимость развития тайм-менеджмента в системе управления проектами.

Степень научной разработанности проблемы исследования.

По проблемам, связанным с использованием тайм-менеджмента в си­стеме управления проектами посвящены работы российских и отечественных ученых и практиков: Гастев А.К., Керженцев П.М., Любищев А.А., Абраме­шин А.Е., Архангельский Г.А., Вронский А.И., Герчикова И.Н., Голубков Е.П., Кибанов А.Я., Саломатина Н.А. и др. Однако в этих трудах не в полной мере освещены особенности развития проектного тайм-менеджмента.

Особенностям развития тайм-менеджмента в системе управления про­ектами посвятили свои труды зарубежные и отечественные ученые, такие как: Стрелкова Л.В., Мрочковский Н., Субботина Е.А., Королёв В.В., Мороз З., Дорофеев М., Трейси, Б., Гений А., Форстер М., Тейлор Ф.У., Эмерсон Г., Уотермен Р., Питерс Т. В этих работах показаны размышления и определен­ные точки зрения на тему того, как тайм-менеджмент позволяет управлять рабочим временем, планировать, организовывать и оценивать трудовые за­траты на всех стадиях бизнес-процессов и минимизировать издержки в про­ектной деятельности и деятельности организации.

Актуальность проблемы предопределила выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель магистерской диссертации – состоит в разработке методических и практических рекомендаций по управлению фактором времени в проектной деятельности компаний.

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

− исследовать основы тайм-менеджмента в системе управления проек­тами в теоретическом аспекте;

– изучить сущность и классификацию тайм-менеджмента;

– выявить особенности тайм-менеджмента в системе управления про­ектами;

– исследовать технологии тайм-менеджмента в управлении проектами в компании;

– сделать анализ фактора времени проекта на основе тайм-менеджмента;

– выявить проблемы управления фактором времени в проектной дея­тельности компании;

– разработать направления совершенствования тайм-менеджмента в управлении проектами;

– предложить мероприятия по решению проблем некорректного опре­деления временных рамок проекта;

– разработать предложения по внедрению программы отслеживания временных рамок проекта.

Объект исследования – тайм–менеджмент в системе управления проек­тами.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в системе тайм-менеджмента в проектной деятельности компа­нии.

Методологической и теоретической основой исследования являются общенаучные методы дедукции и индукции, теоретического анализа и синте­за, логический, системный методы, статистический анализ, моделирование, обобщение, сравнение. При решении конкретных задач использовались эле­менты теории менеджмента, управления проектами, тайм-менеджмента.

Информационной базой исследования является работы российских и зарубежных авторов в области тайм-менеджмента, проектного менеджмента, диссертации, авторефераты, статьи, учебные, периодические издания, моно­графии, материалы научно-практических конференций, публикации профес­сиональных ассоциаций, нормативно-правовые документы, данные Интер­нет-источников.

Гипотеза исследования состоит в предположении того, что применение технологий тайм-менеджмента в системе управления проектами позволит повысить качество выполняемой работы, своевременность решения постав­ленных задач.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в развитии теоретических и методических положений, и разработке практических реко­мендаций по развитию тайм-менеджмента в управлении проектами, что бу­дет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности компаний, а именно:

– дополнено существующее в научной литературе определение тайм-менеджмента тем, что это технология управления временными ресурсами, направленная на распределение действий, осуществляемых с разной скоро­стью исполнения, что не нашло отражения в существующих определениях; уточнено, что оптимизация скорости исполнения действий составляет сущ­ностное содержание тайм-менеджмента, что позволит четко обозначить дви­жущий элемент тайм-менеджмента, с помощью которого обеспечивается ка­чество и своевременность выполняемой работы;

– дополнено существующая в научной литературе классификация тайм-менеджмента еще одним видом – комбинированным, включающим объединение отдельных видов тайм-менеджмента, например: профессио­нального и личного, профессионального и социального, личного и социаль­ного в одно целое, что позволит получать уникальные характеристики, кото­рые окажут большое влияние на планирование временных затрат в процессах и управление временем в проектной деятельности;

– разработана авторская программа отслеживания временных рамок проекта на основе автоматизации, которая позволит оптимизировать бизнес-процессы путем напоминания расписания встреч, списка дел, необходимых к исполнению за рабочий период; автоматизация задач в рамках проекта поз­волит всем участникам проекта видеть конкретный текущий статус проекта и обозначенное время до его завершения, каждый ответственный участник бу­дет получать уведомление об изменении статуса, что позволит участникам видеть текущие задачи и принимать необходимые решения своевременно.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в раз­витии теоретических и методических основ определения технологий тайм-менеджмента в зависимости от их вида и масштаба. Результаты проведенных исследований, предложенные рекомендации и методические подходы могут быть использованы в российской практике управления проектами.

Апробация результатов исследования проведена на международных и всероссийских научно-практических конференциях и представлена в 2 пуб­ликациях, общим объемом в 7 страниц.

Структура и содержание работы определены целью и задачами иссле­дования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литера­туры. Аналитический материал содержит 5 рисунков и 3 таблицы.

1. **Теоретико-методические основы тайм-менеджмента в системе управления проектами**
	1. **Сущность и классификация тайм-менеджмента**

В наше время особую важность приобретает фактор управления време­нем, без временных ресурсов не существует ни один проект, всегда есть чет­кие границы, которые регулируют деятельность. В связи с этим в сфере управления проектами возникла явная необходимость в оптимизации вре­менных ресурсов, для избежание ненужных потерь времени, что сопровож­дается потерей денежных средств и возможностей. Технологии тайм-менеджмента становятся необходимым элементом в системе управления про­ектами. Этому и посвящена настоящая магистерская диссертация.

Сущность тайм-менеджмента отражена во многих определениях, но самое простое и понятное определение звучит так:

Тайм-менеджмент (управление временем) – это эффективное планиро­вание рабочего времени для достижения целей, нахождение временных ре­сурсов, расстановка приоритетов и контроль выполнения запланированного [1]. Иначе говоря – это процесс управления временем, то есть: комплекс принципов, знаний и техник, которые направлены на повышение результа­тивности деятельности. Технологии тайм-менеджмента необходимы для ре­зультативного планирования, повышения эффективности и расстановки при­оритетов, а также выполнения четких и определенных действий в обозначен­ный срок.

Существуют и другие определения данного понятия, к примеру, опре­деление Г. Архангельскова: «тайм-менеджмент – это технология, позволяю­щая использовать невосполнимое время в соответствие с целями и ценностя­ми» [2].

В общем целом, тайм-менеджмент представляет собой определенный междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению ме­тодов, проблем оптимизации затрат времени в сферах профессиональной де­ятельности. Необходимо отметить, что «управление временем» берет свое начало от английского выражения «time-management».

Тайм-менеджмент, в настоящее время, является отдельной управленче­ской дисциплиной в части общего менеджмента в сфере практического и научного знания [11].

Необходимо отметить, что в данных определениях недостаточно рас­крывается содержание тайм-менеджмента, заключающееся в том, что прежде всего тайм-менеджмент – это процесс распределения действий таким обра­зом, чтобы они были максимально эффективными. В это связи предлагаю свое определение тайм-менеджмента.

Тайм-менеджмент – это технология управления временными ресурса­ми, при которой происходит распределение действий таким образом, при ко­тором они будут осуществлены с максимальной эффективностью [4].

Именно действие – должно присутствовать в определении, так как это слово подчеркивает основную содержательную часть, которая не раскрыва­ется предыдущих определениях, заключающуюся в том, что все состоит из ряда определенных действий, которые могут быть осуществлены с разной скоростью исполнения.

Основная задача технологий тайм-менеджмента – это больше успевать за единицу времени, а также максимально эффективно распоряжаться и рас­ходовать временные ресурсы.

Если углубиться в область определения, необходимо отметить, что, на данный момент времени, уже существует большое количество подходов к определению сущности тайм-менеджмента. С. Потапов определяет тайм-менеджмент, как технологию, которая предоставляет возможность планиро­вать, организовывать и распределять объем рабочего времени в организации, а также осуществлять контроль над временными ресурсами, которые исполь­зуются в рамках осуществляемой деятельности. В этой связи руководство ор­ганизации или же проекта всегда сможет выявлять проблемные участки вре­мени, проводить их оптимизацию и выстраивать деятельность таким обра­зом, при котором она будет осуществляться с максимальной эффективно­стью.

Необходимо отметить, что в деятельности руководителя, который осу­ществляет управление компанией или же проектом, особое место занимает рациональное использование времени. Обусловлено это рядом факторов, та­ких как: стремление руководителя идти в ногу со временем, иметь возмож­ность своевременно реагировать на те или иные ситуации в процессе осу­ществляемой деятельности в рамках высококонкурентной среды; акцентиро­вание внимания на реальных ключевых целях. Следует отметить, что для по­вышения адаптивности может быть использован один из инструментов – корпоративное ведение технологий тайм-менеджмента в качестве элемента системы управления проектом или же организацией.

Выделяют три вида тайм-менеджмента, а именно: профессиональный (ролевой), личный (персональный) и социальный тайм-менеджмент.

Таблица 1 – Виды тайм-менеджмента (составлено автором)

|  |
| --- |
| Вид тайм-менеджмента |
| Профессиональный | Личный | Социальный |
| Помогает человеку рацио­нально организовывать свое рабочее время | Связан с развитием отдель­ного человека, его умением правильно организовывать свой день | Регулирует межличностные отношения и управление временем нескольких лю­дей. |

Необходимо отметить, что уже внутри данных видов может существо­вать большое, неограниченное (пересекающееся) множество методов, систем, концепций управления временем.

Ролевой или же профессиональный тайм-менеджмент способствует че­ловеку быть максимально эффективным в рамках следования и исполнения им любой конкретной и определенной социальной роли, как правило – про­фессиональной.

Индивидуальное управление временем – имеет тесную связи и совме­щение с личностным саморазвитием, осуществляется именно лично челове­ком, который желает увеличить эффективность своей деятельности [17].

Социальный тайм-менеджмент приобщен к межличностным отноше­ниям, а также совместному управлению временными ресурсами несколькими людьми. Явный пример данного типа тайм-менеджмента – корпоративный.

Значимая часть усилий социального распоряжения и управления вре­менем заключается именно в преобразовании процессов взаимодействия лю­дей (или же бизнес-процессов, а также коммуникационных и организацион­ных процессов) [34].

Необходимо отменить, что можно было бы добавить и четвертый вид, назовем его – «Комбинированный», в котором может наблюдаться пересече­ние нескольких видов. К примеру, индивидуального и ролевого, в этом слу­чае примером будет служить ситуация, при которой (сотрудник компании) должен сделать и сдать программу в течение 5 рабочих дней, что относится к ролевому виду тайм-менеджмента, но при этом ему для выполнения данной задачи необходимо изучить нужную информацию, которую он ранее не знал и которая необходима для выполнения поставленной задачи, что уже будет являться индивидуальным тайм-менеджментом и в этой связи срок изучения будет оказывать влияние на срок по рабочей задаче, так как если сотрудник не изучит необходимую информацию своевременно, то он и просрочит срок в 5 рабочих дней на выполнение поставленной задачи. В этом случае у чело­века (сотрудника) возникает индивидуальная потребность в изучении ин­формации, на анализ, который, так же необходимо время. В этой связи идет пересечение двух видов тайм-менеджмента, что и будет являться четвертым типом, под названием «Общий», в рамках которого может наблюдаться пере­сечение нескольких уже имеющихся видов тайм-менеджмента.

Рассмотрим другую ситуацию.

Сотрудник работает в компании, выполняет определённые задачи, на выполнение которых отводится четко обозначенное время (ролевой вид тайм-менеджмента), так же он имеет определенный уровень знаний и на изу­чение какой-либо новой информации ему будет необходим определенный временной период (индивидуальный вид тайм-менеджмента) [19].

На выполнение конкретной поставленной задачи в компании (состав­ление отчета) выставляется срок в 5 рабочих дней. Данный временной пери­од рассчитан на сотрудника с наличием среднестатистических знаний.

Предположим, что в компанию трудоустроился человек с низким уров­нем знаний, но при этом срок в 5 рабочих дней на исполнение задачи остался прежним. Данный сотрудник без необходимых знаний не сможет выполнить поставленную перед ним задачу за 5 рабочих дней, так как он не будет обла­дать необходимыми для выполнения задачи знаниями. В этой случае он бу­дет вынужден потратить 1-2 рабочих дня (индивидуальный тайм-менеджмент) для того, чтобы получить среднестатистические знания и толь­ко после этого он сможет выполнить задачу за 5 дней, но при этом он уже потратит 1-2 дня на изучение. В этой связи общий срок выполнения займет 6-7 рабочих дней и выявит четвертый вид тайм-менеджмента, который будет иметь свои уникальные особенности – «Комбинированный».

Основополагающие принципы тайм-менеджмента.

Самостоятельная кропотливая работа.

Необходимо отметить, что руководитель проекта, или же организации в целом, может разработать качественную, эффективную систему по органи­зации личного времени только самостоятельно. Работу по организации вре­менных рамок нельзя поручать персоналу или же помощнику. Руководитель должен сам четко определять временные рамки, при этом основываясь на це­лях проекта, его направлении, именно таким образом можно будет избрать корректный временной план, выбрать верное решение и выстроить порядок действий, с учетом всех особенностей и нюансов осуществляемого проекта.

Индивидуальность решения.

В рамках управления личными временными ресурсами важно не только следовать общим правилам, но и обращать внимание на индивидуальный стиль, благодаря которому руководитель (лидер проекта) осуществляет дей­ствия. Если данный стиль для него комфортен, то это придает максимальную эффективность. Так же для повышения эффективности, необходимо – заост­рить внимание на тех методах, которые позволят ориентироваться в условиях неопределенности. Вследствие этого немаловажно своевременно определять­ся с такими параметрами, как сенсорные предпочтения, темперамент челове­ка, биоритмы его организма, также рабочие цели и прочее.

Необходимость отслеживания собственной эффективности.

Для повышения личной эффективности необходимо отслеживать лич­ные показатели, к примеру с помощью проведения анализа, ведения хроно­метража, если будут выявлены неэффективные отрезки времени, которые снижают эффективность, то их можно будет выявить и преобразовать [20]. Также можно будет обнаружить и скрытые резервы, которые смогут быть применены в будущем. Необходимо отметить, что при проведении анализа следует использовать метод сравнения, то есть сравнивать текущие достиже­ния с целями. Благодаря проведению хронометража можно выработается умение (навык) постоянного отслеживания своей эффективности и корректи­рования действия для достижения оптимального результата в итоге.

Мышление, направленное на эффективность.

Необходимо настроить мышление таким образом, чтобы постоянно вы­являть точки развития (роста), чтобы можно было совершенствовать дея­тельность, при этом сокращая временные рамки на ее осуществление. Благо­даря работе над мышлением можно будет выработать систему, которая будет работать на благо осуществления любой деятельности, постоянно ее совер­шенствуя.

Достижимость и неисчерпаемость резервов эффективности.

Данный принцип может служить основополагающим, так как рядом с ним несравнимы никакого рода технологические вопросы. Исходя из данного предположения, что резервы развития, эффективности и самосовершенство­вания не только достижимы реально, но и потенциально, своего рода, неис­черпаемы, поиск верного и нужного решения, а также разработка необходи­мого метода – это вопросы в большей степени конкретно тактические, а так­же заведомо решаемые [39].

Необходимо также отметить, что практически все из существующих методов управления временем представляют собой три компонента, а имен­но: планирование, приоритизация и структурирование.

В рамках планирования перед выполнением задачи необходимо заранее разобраться и определить, когда ее следует начать выполнять и сколько вре­мени должно уйти на выполнение [48].

При приоритизации необходимо определить уровень срочности, слож­ности и важности задачи и только после этого приступать к ее выполнению.

В рамках структурирования – необходимо понять, каким образом сле­дует отслеживать выполнение и результаты.

Значительная часть техник тайм-менеджмента, на текущий момент времени опирается именно на приоритизацию и структурирование, только малая часть – на сложные комбинации всех трех методов.

В целом общие задачи тайм-менеджмента выражаются в следующих пунктах, а именно:

– осуществлять в процессе работы самоконтроль, необходимо пони­мать – что и когда нужно будет сделать;

– проводить постоянный анализ текущих задач, обеспечивать их опти­мизацию;

– отказываться от деятельности, занимающей большой объем времени и не приносящей значимых результатов;

– применять на практике техники по рациональному использованию временных ресурсов;

– планировать временные затраты корректно и рационально, при это уделяя особое внимание значимым задачам;

– организовывать процессы во времени так, чтобы добиться наиболь­шей эффективности.

Стоит отметить, что на текущий момент времени большое количество руководителей осознает явную потребность и значимость в технологиях тайм-менеджмента [8].

В настоящее время в рамках технологий тайм-менеджмента, выделяют следующие особенности:

– в менеджменте в недостаточной степени рассматривается возмож­ность внедрения корпоративного ведения тайм-менеджмента, а также ис­пользования данных технологий в качестве инструмента в рамках проектной деятельности, что является точкой развития в ближайшем будущем;

– самые распространенные технологии тайм-менеджмента основыва­ются на строго обозначенном во времени планировании. В современной биз­нес-среде, которая ежедневно находится в стадии динамичного изменения, значение тайм-менеджмента обостряется, ведь с помощью данных техноло­гий появляется возможность гибкого и своевременного реагирования на воз­можные непредсказуемое изменение обстоятельств.

Делая общий вывод, следует обозначить тот факт, что в современном управлении технологии тайм-менеджмента позволяют корректно и с макси­мальной эффективностью планировать временные ресурсы для выполнения разного рода задач. В то же время наблюдения, которые были сделаны в об­ласти изучения тайм-менеджмента отечественной школой позволяют актуа­лизировать вопрос по применению тайм-менеджмента для развития проекта, а также организации в целом, формировании корпоративной культуры, наце­ленной на постоянное и непрерывное увеличение эффективности в осу­ществлении деятельности. Все сводится к решению основополагающей эко­номической задачи, а именно – росту производительности труда, ведь только в этом случае будет обеспечено повышение эффективности использования объема рабочего времени. Технологии тайм-менеджмента многообразны и среди них можно выявить глобальную, основную цель – управление време­нем. Ведь именно эффективно осуществлять работу в проектной деятельно­сти, успевать сделать все, что необходимо и намечено, качественно можно только в том случае, если время распланировано и организовано правильно.

**1.2 Тайм-менеджмент в системе управления проектами**

Необходимо выделить тот факт, что на данный момент времени почти все компании осознают явную потребность в централизованном внедрении технологий тайм-менеджмента в проектное управление, так как данные тех­нологии становятся необходимостью для нормального существования любо­го проекта.

Общая потребность в внедрении корпоративного управления на основе тайм-менеджмента обозначена следующими факторами:

1) в проектной деятельности становится нормой процесс осуществле­ния постоянного преобразования и изменения, примером служат такие фак­торы, как: разработка новых продуктов, внедрение новейших систем управ­ления и инструментов, выход на новые рынки. Для руководителей проектов уже стал нормой постоянный рост увеличения количества и объема решае­мых задач, что, в свою очередь, требует постоянного поиска временных ре­зервов для осуществления управления проектом, которые дают возможность непрерывного развития проекту или же компании в целом [10];

2) происходит рост удельного веса нематериальных активов в общей стоимости проекта, компании; эффективность работы ключевых специали­стов, а также топ-менеджеров выходит на передний план, становится осново­полагающим, базовым фактором в успешности осуществляемой деятельно­сти, при этом, на данный момент времени, все еще остается крайне затруд­ненным осуществление внешнего контроля за деятельностью участников проекта или же, по другому говоря, сотрудников компании, имеющей твор­ческий характер, в тоже время, происходит рост актуальности самостоятель­ной организации своей работы такими сотрудниками;

3) растущие с каждым днем темпы изменений во всей экономической среде требуют передачи участникам проекта больших полномочий, то есть оперативного принятия самостоятельных решений, в области организации и планировании своей рабочей деятельности.

Если же рассматривать проектное управление, с позиции эффективно­сти, то необходимо будет отменить, что цели тайм-менеджмента именно в отношении проекта будут почти такими же, как цели тайм-менеджмента ор­ганизации [3].

Цели тайм-менеджмента в управлении проектами можно достигнуть только в том случае, если в проекте будут измеримые и четкие границы вре­мени конкретно по каждой задаче. В организациях ситуация идентичная: правильная и корректная организация рабочего распорядка дня для сотруд­ников, стандартизация и формализация отдельных операций, делегирование полномочий от руководства к персоналу, правила ведения документации, все это делает компанию (организацию) более эффективной, что позволяет ей развиваться в полной мере, а сотрудникам – освобождаться от стрессовых ситуаций, которые связанны с их рабочей деятельностью.

Переходя к рассмотрению задач технологий тайм-менеджмента в си­стеме управления проектами, следует выделить тот факт, что решать главные задачи тайм-менеджмента нельзя, при этом не решив множество более мел­ких задач. Тайм-менеджмент формирует именно систему, благодаря которой появляется возможность решать крупные задачи при разбивании их на мель­чайшие, что обеспечивает крайне высокий уровень эффективности при ре­шении задач в проектном управлении [6].

В ходе управления временными ресурсами в проектной деятельности следует научиться решать самые базовые и простейшие задачи тайм-менеджмента, которые составляют его основу. Пример данных задач: плани­рование, расстановка приоритетов, делегирование полномочий и обязанно­стей, выявление «хронофагов», а также борьба с ними, ранжирование целей. Решив перечисленные несложные задачи тайм-менеджмента, можно будет в большей степени облегчить дальнейшее решение действительно серьезных задач [7].

Тайм-менеджмент изначально складывался как практическая дисци­плина, развивающаяся по большей мере при помощи консультантов по управлению, а не учеными. Следует выделить, что ряд отечественных и за­падных специалистов в рамках управления временными ресурсами разраба­тывали разного рода практические технологии в сфере планирования и ак­тивно предлагали их менеджерам-практикам в виде учебных лекций, книг.

В процессе управления проектом крайне важную роль играют сроки исполнения задач, ведь чтобы на должном уровне – качественно выполнить любую цель, поставленную в рамках осуществления проектной деятельно­сти, необходимо корректно отслеживать временные затраты и корректиро­вать их, чтобы все отведенное время максимально эффективно уходило именно на осуществление деятельности внутри проекта [12].

В данном случае технологии тайм-менеджмента позволяют вести хро­нометраж, который сможет выявить проблемные места и провести оптимиза­цию проектной деятельности.

Каждому участнику проекта следует проводить хронометраж личного времени, затрачиваемого в проектном управлении, для выявления точек ро­ста. Проводить данный хронометраж следует достаточно часто, чтобы была возможность постоянно анализировать свой рабочий стиль, раскрывать при­чины возникновения дефицитов времени [13].

Тревожные симптомы возникновения временных дефицитов в проект­ной деятельности можно выявить по следующим признакам, таким как:

– спешка при выполнении крупных задач (зачастую данный фактор вы­зван несвоевременным началом работы над ними);

– отсутствие приоритетов в выполнении дел (преждевременное реше­ние второстепенных задач, нежели главных, что вызывает постоянный пере­нос приоритетных задач);

– работа во внеурочное время (нехватка времени в рабочие часы);

– большой поток разных рутинных дел (присутствует риск отвлечься от приоритетной задачи);

– несвоевременное изучение проектной документации (выявление недочетов уже после начала рабочего процесса);

– работа участников проекта по другому профилю (неэффективное ис­пользование своих возможностей);

– постоянное выполнение работы не за себя, а за своих подчиненных или коллег (работа должна быть конкретно распределена между участниками проекта, должно быть четко и ясно обозначено, кто за что отвечает);

– частое уточнение каких-либо сведений по проекту (фактор трудного восприятия информации, в связи с низкой вовлеченностью участников про­ектной деятельности);

– непрерывные помехи в рабочем процессе (постоянная отвлеченность на различные телефонные звонки и прочую ненужную информацию, дея­тельность).

После проведения процедуры хронометража участникам проектной де­ятельности необходимо проанализировать все виды деятельности, в рамках которой участвовал сотрудник [14]. В рамках хронометража возможно ис­пользование таблиц по распределению областей работы относительно своим временным затратам, в этой связи необходимо обозначить теоретически до­стижимые задачи и реальные, следует составить листок помех.

Последующий анализ можно проводить с точки зрения двух обозна­ченных позиций, а именно: негативных и позитивных, то есть необходимо будет определить слабые и сильные стороны.

После проведения детального анализа основополагающих «поглотите­лей» времени, появится возможность более качественно осуществлять кон­троль рабочего процесса, что поможет избежать разного рода отвлекающих факторов [5].

Основными причинами, заставляющими участников проекта тратить время впустую, признаны:

– телефонные звонки, так как они могут срывать рабочий настрой и не давать возможности сосредоточиться на ключевых задачах. Необходимо от­метить, что после широкого распространения современных платформ, к при­меру, таких как – Microsoft Teams и прочих, которые позволяют в любое время совершить звонок и написать сообщение кому-либо – проблема приоб­рела значительные масштабы;

– посетители, потребители, которые крайне часто обращаются с раз­личными вопросами – также оказывают негативное влияние, отвлекая от ра­бочего процесса, ведь данные вопросы нельзя игнорировать, при этом и нель­зя осуществлять выполнение параллельно другой работы;

– проблемы с техникой, компьютерным оборудованием;

– лохая организация обмена информацией между участниками проекта;

– недостаток организационного планирования;

– проявление нерешительности в рамках решения задач;

– изменение очередности работ, которое навязывается коллегами;

– неудовлетворительная структура работы;

– неумение слышать других участников проекта;

– исправление разных ошибок, большинство из которых зачастую можно избежать;

– неразбериха в почтовом ящике участников проекта в outlook или про­чих. Данный фактор особенно актуален для руководителей, так как зачастую действительно важные письма доходят до прочтения несвоевременно или во­все уходят из вида, то есть теряются, причиной этому может быть, в том чис­ле, некорректно выставленный фильтр определения по важности писем;

– отвлекающие факторы, которые присутствуют на рабочем месте;

– плохо скоординированные и организованные собрания или же пла­нерки;

– бесполезные и неплодотворные дискуссии о работе;

– чрезмерный уровень разного рода бюрократии.

Необходимо также рассмотреть современные методы тайм-менеджмента. В наше время система тайм-менеджмента стремительно разви­вается, появляются новейшие подходы к оптимизации объема рабочего вре­мени.

Рассмотрим существующие методы.

Постановка цели.

Данный метод представляет собой анализ и формирование личных це­лей.

Цель вносит ясность в направление движения и описывает итоговый результат деятельности. Постановка целей – это времязатратный процесс, в рамках которого следует учесть все нюансы, понять – какой результат дол­жен получиться по итогам проекта. В рамках постановки цели происходит выстраивание системы, состоящей из параметров, при смене одного из кото­рых произойдет необходимость в осуществлении корректировки итоговой цели [62].

Чтобы проект стал успешным, необходимо определить верные цели, с учетом предварительного проведения анализа ситуации, следует расписать перечень необходимых инструментов для осуществления, обозначить список необходимых ресурсов и средств, все это необходимо для более качествен­ной подготовки, понимания слабых и сильных сторон, потенциала в целом, а также, конечно же, определения примерных временных рамок на осуществ­ление проекта [8].

Цель изначально должна являться максимально понятной и ясной, так как при страте проектной деятельности изначально должно быть сформули­ровано понимание направления действий.

Классическое планирование.

Классическая методика составления планов и вариантов деятельности, в том числе альтернативных – означает подготовку для реализации целей, а также упорядочение времени. Из практики, минуты, которые затрачиваются на планирование – означают реальную экономию временных ресурсов, что приводит к сокращению часов на реализацию и экономию времени. Для ка­чественного выполнения своих функции и обязанностей необходимо дости­гать своевременного исполнения намеченных целей, любому руководителю следует четко выстраивать временные рамки [12].

Существуют определенные основные правила планирования:

– необходимо вести учет, то есть документировать потраченное время, с указанием, того, как и на что конкретно оно было израсходовано для того, чтобы формировать представление о его расходах;

– при планировании необходимо понимать, что следует оставить какой-либо процент времени на запас, то есть свободным. К примеру, существует пропорция, в рамках которой 40% от объема рабочего времени остается сво­бодным, так как могут произойти непредвиденные обстоятельства, в этом случае 60% – будут запланированным временем, а 40% – будут учтены на прочие возможные задачи;

– требуется уметь создавать конкретные реальные планы с тем объе­мом задач, при котором можно справляться и определять темпы работы, а также, количество необходимой информации для выполнения;

– для того, чтобы осуществлять планирование корректно, необходимо проводить сортировку задач по разным критериям, к примеру: по срочности, значимости и так далее.

Если в работе будут регулярно возникать помехи в виде спонтанных, срочных, возникающих дел – требуется предусмотреть в плане временные объемы на их решение [16].

При попытке выполнения значительно большего объёма работ, а также распыления сил на отдельные маловажные дела в конце концов главные про­блемы останутся нерешенными, в этой связи следует устанавливать приори­тетность – разделять поток задач по степени их важности, то есть придавать им первостепенное или же второстепенное и так далее по аналогии значения.

«Золотые» пропорции планирования времени.

Необходимо выделить, что планирование временных затрат основыва­ется на конкретных принципах.

Самый известный принцип планирования сформулировал итальянский экономист Вильфредо Парето.

Данный принцип заключается в рациональном использовании времени в пропорциональном соотношении, в рамках которого 100% делятся на две части: 80% и 20%. Суть принципа состоит в том, что при рассмотрении всех задач с точки зрения эффективности, оказывается, что 20% усилий лают 80% результата и, наоборот, 80% усилий дают 20% результата.

Иначе говоря, если, на текущий момент, в рамках проекта есть 10 задач к исполнению, то согласно данному принципу, всегда найдется 2 задачи, вы­полнение которых обеспечит 80% результата, то есть данные 2 задачи будут ключевыми. Ровно также гласит и обратная ситуация, если выполнить 8 ма­лозначимых задач из 10, то это обеспечит только 20% результата. То есть всегда есть задачи, приоритет которых выше и которые необходимо выпол­нять в первую очередь.

Рисунок 1 – Принцип планирования Вильфредо Парето (составлено атвором)

Всегда крайне важно выполнять сложные задачи, которые занимаю большую долю эффективности от их выполнения, нежели легкие, так как можно выполнить множество легких задач, но все это не приведет к выпол­нению итоговой цели проекта [24].

Как правило, если брать за основу 10 задач, при этос на каждую из них будет отведено 10% от всего объема, то выявится, по статистике, что 2 из 10 задач имеют более высокий уровень важности, то есть выполнение этих 2 за­дач или же 20% обеспечит максимальную эффективность на какой-либо про­ект.

Применение в последовательности принципа В Вильфредо Парето дает возможность использовать на практике технику анализа сложности задач АБВ.

Данная техника базируется на разделении всего общего объема задач в рамках трех групп, а именно:

– а. Важнейшие задачи. На эту группу отводится 15% от общего объе­ма задач. Собственная значимость задач при этом, которые помогают в до­стижении цели составляет 65%;

– б. Важные задачи. На эту группу отводится 20% от общего объема задач. Собственная значимость задач при этом составляет также 20%;

– в. Несущественные задачи. На эту группу отводится 65% от общего объема задач. Собственная значимость задач при этом составляет 15%.

Анализ задач по принципу АБВ можно осуществить следующим обра­зом:

– определить и составить список всех имеющихся задач, во временном периоде;

– провести систематизирование задач в зависимости от степени их важности, в «стоимости» каждой задачи;

– пронумеровать задачи;

– провести оценку задач по категориям: А, Б, В: первые 15% от задач – относятся к категории А и не подлежат перепоручению; последующие 20% – относятся к категории Б; оставшиеся 65% – относятся к категории В;

– необходимо перепроверить временной план на предмет факта соот­ветствия выделенного объема времени по отношению к значению задач, то есть: 65% – задачи А; 20% – задачи Б; 15% – задачи В;

– провести корректировки, ориентируя план на задачи А;

– оценить задачи Б и В с точки зрения возможности их дальнейшего делегирования.

Делегирование полномочий в проектной деятельности.

Делегирование – это процесс осуществления перепоручения задач под­чиненным.

На практике многие руководители предпочитают выполнять те задачи, которые они могли бы перепоручить своим подчиненным – самостоятельно. В данном случае аргументация обычно сводится к тому, что подчиненные могут не обладать необходимым уровнем знаний и компетенций для каче­ственного выполнения задачи, к примеру сотрудник может плохо знать свои обязанности и руководителю проще сделать задачу самому, но это непра­вильно, так как подчиненных сотрудников нужно обучать и делегировать им задачи для оптимизации бизнес-процессов [36].

Как правило такие руководители, скорее всего не имеют опыта делеги­рования задач, при этом они вполне могут обучить своих подчиненных.

В рамках делегирования руководитель:

– снижает с себя уровень стресса;

– избавляется от задач, которые он не должен выполнять, то есть тех задач, которые не относятся к управленческой функции;

– приобретает дополнительный ресурс времени на решение стратегиче­ски важных задач.

При этом в ходе делегирования задач от руководителя к подчиненному, выявляется ряд благоприятных факторов у подчиненного сотрудника, таких как:

– повышается профессиональный уровень сотрудника, он изучает но­вые задачи и растет профессионально;

– происходит рост вовлеченности сотрудника в рабочий процесс;

– выявляются слабые стороны сотрудника, путем проверки его профес­сиональных качеств.

Основные преимущества полномочий делегирования:

– развитие и использование профессиональных навыков и знаний ра­ботников;

– у руководителя появляется время для более значимых и важных за­дач;

– благоприятное влияние на мотивацию труда сотрудников;

– стимулирование раскрытия способностей, а также компетенции и са­мостоятельности подчинённых.

Для правильного делегирования следует придерживаться следующих правил:

– распределять сферы ответственности;

– подбирать подходящих сотрудников;

– стимулировать, консультировать подчинённых;

– координировать выполнение конкретных порученных задач;

– предоставлять оценку своим сотрудникам;

– контролировать рабочий процесс, а также его результаты;

– пресекать попытки последующего и обратного делегирования.

Делегировать следует специализированную деятельность, рутинную работу, подготовительную работу и частные вопросы.

Передача деятельности или задач может осуществляться на достаточно длительный срок или же ограничиваться разовыми поручениями. Руководи­тель не должен ни в коем случае передавать свои управленческие функции или же задачи с высокой степенью риска, а также ответственности за руко­водство [9].

Корректировка целей и контроль итогов в проектной деятельности.

Контроль результатов необходим для оптимизации всего трудового процесса, при этом он охватывает в себе три задачи:

– сравнение максимально возможного с запланированным. Необходимо регулярно проводить анализ осуществляемой деятельности, а также состав­лять листки помех и определять моменты потери времени;

– осмысление физического состояния. То есть формирование понима­ния – приносит ли планирование результаты, которые способствуют комфор­ту;

– корректировка по установленным отклонениям.

Крайне важно своевременно осуществлять перепроверку всех планов и корректировать их, если они не помогают достичь цели к обозначенному сроку или оказываются невыполнимыми.

Различают также контроль конкретных задач и контроль результатов труда, в этом случае можно осуществлять статичный контроль задач, кото­рые выполняются постоянно и, в то же время, контроль качества их выпол­нения [15].

Техника временных блоков.

Суть данной техники заключается в том, чтобы получить возможность заранее выделить ресурс времени на каждую определенную задачу, при этом во время выполнения задачи – заниматься только ее выполнением.

В данном случае хорошим примером служит календарь в почте, к при­меру, в Outlook, в рамках рабочего дня или же недели в календаре можно расписать все задачи. В этом случае выявится четкая последовательность вы­полнения задач, распределенная и ограниченная во временных рамках.

В отличие от подхода, в рамках которого все задачи выполняются хао­тично, при использовании техники временных блоков – появляется возмож­ность значительно качественнее организовать рабочий процесс в проектном управлении, то есть можно будет расставлять приоритеты, сосредотачиваться на конкретной одной задаче в рамках временного периода при этом убрав на задний план все отвлекающие факторы [27].

Для того, чтобы использовать технику временных блоков в проектной деятельности – необходимо:

1) Определить цели проекта, а также приоритеты.

Перед началом использования техники временных блоков – нужно определить приоритеты и цели. Требуется составить список задач, необхо­димых к выполнению, а также выделить приоритет путем выбора наиболее важных к исполнению и требующих большего внимания, усилий и времени.

2) Распределить задачи проекта на блоки времени.

После определения целей, необходимо распределить рабочие процессы на блоки.

3) Соблюдать расписание.

Самый важный фактор при использовании техники временных блоков – это соблюдение расписания. Нельзя откладывать задачи на потом, при этом перенося блоки.

Делая вывод, необходимо отметить, что современные техники тайм-менеджмента: классическое планирование, постановка цели, принцип Виль­фредо Парето, делегирование полномочий, а также контроль итогов, коррек­тировка целей и прочие другие – в значительной степени помогают в управ­лении проектами и в управлении организаций, ведь благодаря этим приемам удается оптимизировать временные ресурсы и наладить эффективную рабо­чую деятельность, при этом необходимо выделить тот факт, что в сфере управления организациями, проектами возникла явная необходимость в оп­тимизации временных ресурсах, во избежание ненужных потерь времени, так как это, зачастую сопровождается также потерей денежных средств и воз­можностей, именно в этой связи появилась четкая потребность в технологиях тайм-менеджмента как в проектном управлении, так и управлении организа­циями в целом.

**2 Исследование технологий тайм-менеджмента в управлении проектами**

**2.1 Тенденции развития тайм-менеджмента в системе управления проектами на примере АО «Тандер»**

Акционерное общество «Тандер» представляет собой сеть магазинов разного формата «Магнит» – на данный момент, это одна из ведущих роз­ничных сетей по торговле продуктами питания в Российской Федерации.

АО «Тандер» была основана 5 марта 1994 года, иначе говоря, с этой да­ты началось постепенное развитие компании, более известной как «Магнит». Компания была основана Сергеем Николаевичем Галицким [40]. Изначально это была небольшая компания, занимавшаяся торговлей бытовой химией, но уже после, с течением времени, она разрослась до крайне значительных раз­меров, включив в себя новые направления в осуществлении торговли. Пер­вый магазин в сети был открыт уже в 1998 году, в городе Краснодар. Рознич­ная сеть со временем стала крайне быстро развиваться и уже к концу 2005 года в сети «Магнит» насчитывалось уже более1 500 магазинов, на текущий момент времени только по формату «Магазин у дома» начитывается свыше 19 500 магазинов. С 2006 года в сети началось развитие сети гипермаркетов, а уже в 2007 году был открыт первый гипермаркет в городе – Краснодар.

Компания АО «Тандер» работает для повышения благосостояния кли­ентов, предоставляет им товары высокого качество в разных категориях по достаточно доступным ценам, в том числе товары повседневного спроса. Компания осуществляет свою деятельность в разных форматах, к примеру, таких как: Магнит «у дома», Магнит Косметик, Магнит МД (Дискаунтер), гипермаркет [28].

«Магнит», на сегодняшний день, обладает огромным количеством про­довольственных магазинов, владеет большим количеством распределитель­ных центров и обладает очень развитой логистической системой. В компании трудоустроено более 350 000 сотрудников, из которых более 25 000 сотруд­ников трудятся в головной компании.

В целом, на текущий момент времени, компания «Магнит», является стратегически значимой компанией, занимает значительную долю рынка в продажах товаров повседневного спроса и товаров первой необходимости и по праву является одной из лидирующих розничных сетей по многим показа­телям, в том числе и по объему продаж в Российской Федерации.

Кроме того, данная розничная сеть является одним из крупнейших в России работодателей. В компании исполняют свои рабочие обязанности бо­лее 360 тысяч сотрудников. «Магнит» неоднократно занимал призовые места во многих конкурсах, в том числе получал звание «Привлекательный работо­датель года». Общая численность сотрудников, которые трудоустроены в го­ловной компании составляет более 27 тыс. человек на начало 2023 года [28].

Штаб-квартира компании находится в г. Краснодар.

Миссия компании звучит следующим образом: «Мы работаем для по­вышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на по­купку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ре­сурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудни­ков».

Целью компании является: «Обеспечение высокой степени жизнестой­кости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, своевременной и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правопо­рядка и приоритетов потребителей» [33].

Стратегия развития АО «Тандер» включает в себя такие направления, как:

– развитие мультиформатной бизнес-модели: в данном случае имеется ввиду стремление компании развивать свои имеющиеся форматы и внедрять новые. Особое внимание уделяется стандартным форматам: Магнит «у до­ма», «Гипермаркет», «Магнит Моя Цена», «Магнит Косметик» и прочие;

– постоянное расширение всей сети за счет повышения основных рын­ков присутствия, а также постоянного развития в существующих регионах и выхода на новые регионы Российской Федерации, к примеру, выход на Даль­невосточный рынок;

– внедрение дополнительных мер по улучшению рентабельности и оп­тимизации издержек;

– формирование высочайшего уровня лояльности к компании со сторо­ны ключевой аудитории.

Функциональная структура – это структура, в которой элементами яв­ляются функции. Функции же идентифицируются путем декомпозиции кон­кретной цели предприятия на основе выстраивания дерева целей.

Для полного анализа необходимо детальное рассмотрение функцио­нальной структуры компании АО «Тандер».

Рисунок 2 – Функциональная структура АО «Тандер» (составлено автором)

Функциональная структура компании АО «Тандер» представляет собой ритейл продукции поставщиков, из которого вытекают блоки:

– закупка продукции у поставщиков;

– ценообразование и финансы;

– логистика;

– продажи;

– проведение маркетинговых мероприятий;

– информационные технологии;

– работа с персоналом.

Ключевой целью компании является – ритейл продукции поставщика, который служит вершиной в иерархии структуры. Далее уже от ритейла про­дукции поставщика следуют более детальные разветвления, после чего сле­дует рассмотрение каждого направления в отдельности [51].

К примеру, направление «Работа с персоналом» состоит из поднаправ­лений: подбор, оформление и обучение персонала.

В направление «Продажи» включены: информационное снабжение торговых точек (цены, акции) и сопровождение процесса продаж торговых точек.

Направление логистики включает в себя: обслуживание РЦ, построение логистических маршрутов, операторское сопровождение водителей и прочие.

В направление «Ценообразование и финансы» включены: бухгалтер­ский учет, расчет акционной доходности и прочие подпункты.

АО «Тандер» обладает функционально-процессной структурой управ­ления. Компания крайне адаптивна и гибка по отношению к внешней среде [38]. Необходимо отметить, что благодаря внедрению процессного управле­ния в осуществляемую деятельность компания смогла получить значимый импульс развития, что помогло развить существующие процессы, провести их оптимизацию и автоматизацию.

Во главе компании стоит – генеральный директор, организующий всю работу АО «Тандер» и несущий полную ответственность за направления дея­тельности перед сотрудниками и акционерами.

Как и для каждой крупной компании или же предприятии, в котором трудятся тысячи человек, один из приоритетных и значимых вызовов для компании – это фактор управления временными ресурсами [59].

Рабочее время – это обозначенный ресурс времени, который отведен к участию в трудовой деятельности. Данный временной интервал измеряется установленным законодательством временным промежутком продолжитель­ности рабочего дня [61].

Рабочее время содержит в себе конкретный и обозначенный временной интервал, в рамках которого распределен ресурс времени. В рамках рабочего времени существует подразделение временных промежутков, необходимых для выполнения производственных задач, к примеру: подготовительно-заключительное и оперативное время, время обслуживания всего объема ра­бочего времени, а также и время работы, не обусловленное производствен­ным заданием, к примеру: время непроизводительной работы, время случай­ной работы).

Для проведения исследования и выявления тенденций развития в обла­сти реализации технологий тайм-менеджмента в компании был осуществлен анализ по затратам рабочего времени среднестатистического сотрудника компании, который работает по графику 5/2.

Все сотрудники компании, которые работают по данному графику, в большинстве случаев имеют высшее образование, также обладают специаль­ными навыками, которые необходимы для выполнения своей работы. Специ­алисты в компании работают как удаленно, так и в офисе, также существует и гибридный график работы (к примеру, 3 дня из 5 в офисе, 2 из 5 удаленно). Необходимо выделить тот факт, что на удаленном доступе и в офисе общее рабочее время имеет равные рамки, то есть 8 часовой рабочий день с часо­вым перерывом на прием пищи и отдых. Исходя из практики, следует отме­тить, что дистанционный формат зарекомендовывает себя с положительной стороны, при этом особо ничем не отличаясь от офисного очного формата работы по итоговой трудоспособности сотрудников.

Все специалисты данной компании, подчиняются, как правило, непо­средственно начальникам своих отделов. В каждом таком отделе, по стати­стике – не больше 9 специалистов.

В менеджменте в практике существует понятие – «норма управляемо­сти», в данном случае имеется ввиду рассмотрение максимально возможного количество участников проекта (сотрудников), которые находятся в подчи­нении у одного общего для них руководителя и в этой связи выявление их возможностей, которые могут быть использованы с максимальной для проек­та или же какой-либо задачи эффективностью.

Необходимо выделить тот факт, что для оптимальной управляемости количество подчиненных на одного руководителя не должно быть слишком большим, так как в случае роста количества подчиненных – контроль над ними ослабевает, что оказывает негативное влияние. Если количество подчи­ненных растет, то во многих случаях лучшим решением становится ввод но­вых управленческих ставок, чтобы своевременно и с максимальной эффек­тивностью осуществлять рабочие процессы с необходимым уровнем кон­троля за сотрудниками, так как без контроля сотрудники могут начать ис­полнять свои обязанности некорректно, что приведет по итогу к нежелатель­ному результату, что в последствии скажется на общем сроке выполняемой задачи.

В обратной ситуации, если же количество подчиненных становится меньше, то и количество управленческого персонала должно будет снижать­ся в соответственном пропорциональном соотношении. Чрезмерное количе­ство управленческого состава приводит к сужению нормы управления, что будет служить причиной роста количества различных управленческих уров­ней, в этом случае произойдет сверхцентрализация власти, что приведет к росту количества проблем, по итогу в результате произойдет ослабление вза­имосвязей между уровнями всей пирамиды организационной управленческой структуры, что может привести к повышению административных расходов.

Многочисленными исследованиями подтверждается тот факт, что ре­альная управляемость, как правило, достижима при управлении 5-9 подчи­ненными.

В АО «Тандер» норма управляемости не нарушена. В компании следят за эффективностью, отслеживают и замеряют сроки на выполнение задач, фиксируют объем рабочего времени, который затрачивается на конкретные задачи. Постоянно происходят оптимизации, которые помогают автоматизи­ровать процессы, при этом сократив временной объём на их выполнение, что приводит к повышению эффективности и снижению объема времени на вы­полнение.

Повышенное внимание уделяют процессам, на выполнение которых уходит большой объем времени. В целях их преобразования проводятся мо­ниторинги с фиксацией рабочих процессов, в ходе чего часто выявляются не­рациональные временные потери, после чего проводится анализ задач и вы­носятся рекомендации по оптимизации, в том числе учитывается и время на отдых сотрудников, чтобы избежать снижения уровня их эффективности из-за повышения уровня стресса, в этих целях выделяется время на отдых и об­служивание рабочего места [26].

Для того, чтобы компания приносила прибыль и эффективно осу­ществляла свою деятельность должным образом – необходимо, чтобы со­трудники трудились эффективно, а для этого нужно, чтобы все рабочее время было направлено в решение конкретных производственных задач. В данном случае технологии тайм-менеджмента просто необходимы для повышения уровня эффективности в осуществлении рабочих процессов.

Необходимо отметить, что компания «Магнит», в рамках оптимизации и совершенствования системы тайм-менеджмента внедрила IT-систему управления учетом рабочего времени сотрудников – Goodt Time [22].

Goodt Time – это смарт система управления персоналом.

Данная система дает возможность оптимизировать учет рабочего вре­мени сотрудников во всех бизнес-направлениях, то есть – офисного и роз­ничного персонала, также сотрудников собственных производств, РЦ и авто­транспортных предприятий. Благодаря данной системе удается значительно повысить уровень качества сервиса, а также оптимизировать бизнес-процессы, путем сокращения временных затрат на их осуществление, под­держать рост выручки [23].

С помощью данной новой системы легко можно будет более каче­ственно учитывать рабочее время всех сотрудников, то есть более быстро и корректно подготавливать необходимые данные для каких-лтбо рабочих це­лей, к примеру, для расчёта заработной платы сотрудникам, также можно бу­дет реализовывать различные эффективные HR-сервисы. Вместе с данной системой появляется общая база данных для всех бизнес-направлений.

Крайне полезной функцией сервиса будет являться биржа смен. На данной бирже директора магазинов получат возможность размещать запросы на получение дополнительного персонала, а сотрудники смогут принимать подработку или же создавать заявку, в которой будет указано, где и в каком районе, с каким графиком можно будет выйти на смену.

В системе появится рейтинг временных сотрудников, необходимо вы­делить то, что лучшие предложения будут получать люди с более высоким рейтингом, что будет являться мотивацией к качественному исполнению своих обязанностей. Тестирование системы, на текущий момент времени, уже началось.

Интеллектуальная система учёта объема рабочего времени также по­может и более оперативно и качественно планировать нагрузку, а также рас­пределять трудовые ресурсы, что увеличит уровень прозрачности бизнес-процессов и снизит количество возможных ошибок. Не менее важно и то, что данное решение значительно упростит работу всех директоров магазинов в области осуществления администрирования линейного персонала. Новая платформа Goodt Time полностью отвечает текущим потребностям компании и имеет потенциал для развития.

Также следует отметить, что в компании, на текущий момент времени, существуют различные программы, которые служат сотрудникам базисом для обучения и развития. Например, сотрудники компании имеют доступ к огромному массиву различных образовательных курсов, в том числе – курсов по тайм-менеджменту.

В компании ко всем задачам прикрепляют конкретные сроки выполне­ния, которые не следует нарушать, также часто проводится мониторинги со­трудников, отслеживаются временные затраты на те или иные задачи для по­вышения эффективности и стимулирования сотрудников, проводятся встречи в офлайн и онлайн форматах для актуализации всего текущего результата осуществляемой деятельности сотрудников.

Необходимо отметить, что в компании есть уникальная своя платформа «Магнум», которая является значимым базисом для изучения новых, необхо­димых для работы навыков, а также совершенствования уже приобретенных ранее.

На данной платформе любой сотрудник может полностью изучить не­обходимую для себя лично информацию, получить новые знания в любом необходимом направлении, а также проверить ранее полученные знания пу­тем прохождения определенного тестирования, в том числе на платформе есть разные курсы по изучению и совершенствованию технологий тайм-менеджмента, а также личной эффективности.

В компании крайне приветствуются очень грамотные, готовые к посто­янному совершенствованию своих навыков люди. Каждый сотрудник всегда может делиться своим опытом с коллегами, а также вносить свои предложе­ния по совершенствованию действующих и созданию новых эффективных бизнес-процессов, в том числе в области технологий-тайм менеджмента.

АО «Тандер» активно осуществляет сотрудничество с ВУЗами, прово­дит множество различных обучающих семинаров, лекций, в том числе по технологиям тайм-менеджмента. Компания постоянно развивается и учит многому своих сотрудников [47].

Если же проводить анализ проектной деятельности, осуществляемой внутри компании, с позиции технологий тайм-менеджмента, то следует вы­делить то, что в компании, как правило, все сотрудники ведут учет затрачен­ного времени на текущие задачи, что сокращает срок исполнения по любой задаче в целом.

К примеру, при осуществлении любой рабочей задачи крайне строго учитываются сроки выполнения. Задача не может выполняться по времени столько, сколько необходимо для сотрудника, все задачи строго регламенти­рованы во времени и задержек быть не должно, именно поэтому все сотруд­ники отдают себе отчет в том, что выполняют задачу в рамках конкретно обозначенного срока.

Подводя итог, необходимо отметить, что внутри всей компании посто­янно происходит развитие бизнес-процессов, внедряются новые качествен­ные технологии по учету объема рабочего времени для сотрудников, даются рекомендации в области оптимизации рабочего времени, также проводятся различные специальные семинары, в рамках которых приглашаются опытные эксперты в различных областях деятельности, в том числе и в области тайм-менеджмента.

Компания предпринимает все возможное для того, чтобы все сотрудники могли осуществлять свой рабочий функционал квалифицирова­но, а также в строго обозначенных временных рамках, не срывая сроки, осу­ществляя свою деятельность в рамках технологий тайм-менеджмента. В це­лом в компании значительное внимание уделяют тенденциям развития тех­нологий тайм-менеджмента в системе управления проектами. На текущий момент времени уже внедрен ряд технологий, позволяющий отслеживать временные рамки проектов, что позволяет более качественно и в рамках определённых заранее сроков вести проектную деятельность

**2.2 Управление фактором времени проекта на основе тайм-менеджмента**

Проектная деятельность – это деятельность, имеющая временный ха­рактер, которая направлена на создание уникального, заранее определенного результата, к примеру, это может быть: услуга, мероприятие, продукт. Каж­дый проект содержит в себе свои определенные рамки, которые ограниченны во времени, ресурсы [46].

Тайм-менеджмент – это технология, общая концепция, которая подра­зумевает в себе возможность управления временем. Благодаря данному под­ходу можно успевать больше сделать за конкретный определенный период времени, за счет повышения эффективности проектной деятельности, а также деятельности отдельного человека или же компании [37].

Для того, чтобы проект был эффективным, необходимо сделать так, что временные рамки на его выполнение были корректными и верно спланиро­ванными поэтапно.

В этой связи необходимо выделить ключевые этапы планирования временных затрат в проектной деятельности:

– разделение задач по уровню сложности;

– делегирование работ;

– выявление точек контроля за качеством осуществляемой деятельно­сти;

– оценка рисков;

– планирование работ;

– внутренняя проверка деятельности проекта.

В каждой проектной деятельности всегда должен быть выполнен каче­ственный контроль в каждом этапе, должны соблюдаться все сроки, необхо­димо также учитывать и всевозможные непредвиденные ситуации, а также время на их корректировку и разрешение в благополучную сторону для про­екта [53].

Для того, чтобы проектная деятельность была настроена корректно и качественно, также необходимо наличие менеджера, который будет отвечать за временные рамки проекта, отслеживать сроки выполнения по всем зада­чам. Менеджеру должны быть присущи следующие качества: пунктуаль­ность, ответственность, коммуникабельность и профессионализм.

Деятельность менеджера имеет большое значение, помимо планирова­ния проведения работ и оценки рисков проекта менеджеру необходимо обла­дать необходимыми знаниями, которые помогут ему разбираться в необхо­димых процессах и специфике проектной деятельности в целом.

В рамках каждого проекта, уже на начальном этапе, следует осуществ­лять присчитывание необходимых затраты времени на выполнение тех или иных задач, также следует учитывать финансовые и трудовые вложения [21].

Менеджер для осуществления корректного учета времени может по­строить сетевой график реализации задач. С помощью этого графика можно будет отследить динамику работ и понять – какие именно задачи могут реа­лизовываться параллельно для того, чтобы скорректировать деятельность и добиться максимальной результативности.

Крайне важное значение имеет изначальный учет рисков, так как ос­новная проблема заключается в том, что в большинстве проектов риски при начальном планировании временных рамок – не учитываются [18]. В данном случае это приводит к тому, что общий срок проекта растягивается, происхо­дит срыв даты выполнения.

В этой связи необходимо уже на этапе планиро­вания временных затрат в рамках проектной деятельности – учесть времен­ные ресурсы на разного рода непредвиденные обстоятельства, которые могут произойти и нарушить плановый срок завершения работ по проекту.

В рамках управления временными ресурсами в проектной деятельности содержатся конкретные процессы, необходимые для корректного функцио­нирования проекта, такие как:

Разработка расписания. В данном случае подразумевается проведение анализа общей продолжительности работ, а также определения последова­тельности выполнения процессов.

Оценка продолжительности работ. В рамках данной оценки имеется ввиду – проведение оценки временных интервалов работ, выявление общего количества затрачиваемого на проект времени и вынесение рекомендаций по преобразованию процессов [54].

Определение последовательности работ. В данном случае – это выяв­ление закономерностей между процессами, а также взаимосвязи с целью вы­явления оптимального порядка действий.

В настоящее время существует немалое множество различных методик, которые помогают определять и анализировать суммарные временные сроки проектов.

Метод PERT.

В рамках данного метода применяется проведение математического анализа, в рамках которого выявляется возможность определения самых ран­них и поздних сроков или же дат начала или же окончания проекта, но при этом без какого-либо учета возможных ограничений на ресурсы и резервы, в этом смысле имеются ввиду обозначенные временные интервалы, на которые возможно сдвинуть срок по выполнению работ без нарушения ограничений и даты завершения работ.

В рамках данного метода выявляется возможность в вычислении един­ственного детерминированного расписания проекта.

Аббревиатура PERT расшифровывается как: метод оценки и анализа проектов. Необходимо отметить, что данная методика является крайне вос­требованной, ее применяют многие компании в рамках осуществления своей проектной деятельности.

Разработана данная методика была в США в 1958 году ВМС США, а именно – Отделом по реализации специальных проектов. Данная методика представляет собой систему управления проектами с целью планирования сложных проектов. В рамках данной технологии производится качественная оценка выбранного проекта с самого начала и до его заверше­ния [35].

Целью PERT является обеспечение своевременного завершения проек­та при этом с строгим соблюдением выделенного на него бюджета. В рамках методики на изначальном уровне производится точная оценка объема запла­нированных работ [42].

Рисунок 3 – Пример диаграммы проекта по методике PERT (составлено автором)

Определение объемов работ проекта при помощи PERT

В рамках определения объемов работ с помощью PERT происходит со­ставление конкретного плана действий по проекту.

В рамках данной методики становится возможным проведение инициа­лизации и учета негативных факторов, которые могли бы выявиться в рамках осуществления проектного управления и, соответственно, значительно уве­личить сроки выполнения.

В рамках PERT необходимо изначально определить задачи проекта, выявить зависимые элементы, проверить взаимосвязь между ними, провести оценку продолжительности проекта и обеспечить управление.

Задачи в PERT – являются обозначенными для выполнения заданиями, в рамках которых требуются ресурсы, к примеру: денежные средства, обору­дование, материалы [41]. Также существуют и подзадачи PERT, являющиеся небольшими заданиями в рамках основной задачи. К примеру, задачу – «Со­ставить отчет» можно разделить на подзадачи – «Сбор первичных данных», «Анализ данных», «Формирование итога», соответственно, подзадачи могут быть пронумерованы как – 1, 2 и 3.

Сроки – являются ключевым аспектом в PERT, так как именно с помо­щью сроков становится возможным осуществлять управление и проведение анализа с целью отслеживания результатов по задачам.

Существуют оптимистичный и пессимистичный сроки.

Таблица 2 – Виды тайм-менеджмента (составлено автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Оптимистичный срок | Пессимистичный срок |
| Количество времени, необходимое для решения задач с условием работы процессов по ранее запланированно­му сценарию | Количество времени, необходимое для решения задач с условием работы процессов по незапланированному сценарию |

Как правило, исходя из практики, в большинстве случаев реальный срок находится в пересечении пессимистичного и оптимистичного, то есть процессы идут по запланированному сценарию, но с возможным отклонени­ем на непредвиденные задачи.

Ресурсы

Примерами ресурсов могут являться: исполнители, пространство, сы­рьё, техника, оборудование и прочие другие.

События в PERT представляют собой этапы рабочего процесса, кото­рые, как правило, не требуют ресурсов, при этом крайне важно, чтобы собы­тие было завершено до тех пор, пока будет завершена конкретная задача. Со­бытие является указателем начала или завершения какого-либо действия [57].

В рамках управления необходимо корректировать процессы таким об­разом, чтобы они осуществлялись эффективно и своевременно.

В рамках PERT становится возможным отслеживание всего пути про­екта, начиная с самого начала и до момента завершения, удается выявить временные затраты.

Этапы планирования проекта при помощи PERT

Рассмотрим практический аспект, для этого необходимо:

– определить верную последовательность. Требуется установить опти­мальную последовательность действий, при которых получится добиться приобретения оптимальных результатов в рамках каждой задачи, при этом принимая во внимание возможность определенного параллельного выполне­ния ряда задач. Необходимо корректно установить порядок зависимости за­дач;

– определить задачи. Следует распланировать все задачи, которые необходимы для завершения проекта. Корректное распределение в времен­ных рамках поможет добиться максимальной эффективности;

– создать диаграмму PERT. Данная диаграмма будет являться визуаль­ным представлением, определенным ориентиром для проекта;

– установить запас. Необходимо заранее выявить количество и наиме­нование ресурсов, которые потребуются в рамках выполнения каждой зада­чи;

– оценить сроки. Следует заранее определить, как много времени зай­мет выполнение конкретных задач, необходимо установить пессимистичный, оптимистичный и ожидаемый срок.

Оценка критического пути.

Изначально необходимо обозначить дату полного завершения проекта, при этом основываясь на разработанной ранее структуре.

Благодаря методу PERT становится возможным использование сетевой логики, а также средневзвешенной оценки продолжительности работы для проведения расчёта срока длительности всего проекта. Благодаря данному методу появляется возможность осуществлять вероятностную обработку оценки продолжительности работ, а также сетевой логики. Необходимо от­метить, что при этом в расчет идут совершенно разные ситуации, например: работа была выполнена несколько раз, работа была выполнена не полностью, то есть частично, работа вообще не была выполнена или же в целом не могла быть выполнена [43].

Сетевой график служит опорой при построении процессов реализации проекта в графическом виде, в рамках которого будут изображены управлен­ческие и производственные процессы. Необходимо отметить, что при рас­смотрении управленческих процессов они должны быть отражены в кон­кретной последовательности, с соблюдением типологии, также с привязкой к уже определённой ранее структуре проекта по конкретным исполнителям, структурным подразделениям и должностным единицам.

Значение фактора времени крайне велико в осуществлении проектной деятельности, так как без корректного учета временных затрат– каждый про­ект будет растянут во времени и неограничен по срокам исполнения, что приведет к низкому уровню эффективности [45].

SMART.

Это метод или же система постановки целей, с помощью которой ста­новится возможным преобразование размытых планов в конкретные цели, которые готовы к дальнейшей реализации, а абстрактные идеи в конкретные и понятные задачи.

Таблица 3 – Методика SMART (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкретная (Specific) | Измеримая (Measurable) | Достижимая (Achievable) | Важная (Rele­vant) | Ограниченная по времени (Time bound) |
| Что конкретно необходимо? | Сколько это бу­дет стоить? | Насколько цель реальна и до­стижима | Почему цель важна для вас и первоочередна | Сколько нужно времени на ее реализацию |

SMART – это аббревиатура, в ней каждая буква обозначает определен­ный критерий измерения. То есть – задачи должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable), реалистич­ными (Realistic) и определнными во времени (Timeable) [50].

К примеру – есть цель: расширение клиентской базы. В данной форму­лировке нет ясности и понимания как действовать, чтобы ее достичь. По си­стеме SMART эта цель будет звучать конкретно и измеримо.

Закон Парето

Данный закон по-другому называют принципом 80/20 – то есть золотое соотношение ресурса, который вложен и полученного результата. Этот закон вывел одноименный экономист Вильфредо Парето [31]. Он заметил, что 20% усилий дают 80% результата и наоборот. Закон применим в том числе в про­ектной деятельности, а также многих других областях: 20% команды делают 80% работы, а 20% покупателей приносят 80% прибыли.

Чтобы использовать данный закон в тайм-менеджменте, необходимо определить 20% самых эффективных действий и после сделать упор на них.

Следует верно расставлять приоритеты, чтобы время не уходило впу­стую на ненужные и бесполезные задачи, именно в этом поможет Матрица Эйзенхауэра – это один из методов в тайм-менеджменте.

Матрица Эйзенхауэра – это метод тайм-менеджмента, который помога­ет расставлять приоритеты, то есть делать важное, а не тратить время впу­стую на ненужное. Данный метод подойдет для оптимизации рабочего и личного времени, позволит планировать расписание, которое будет эффек­тивно в области решения задач. Матрица состоит из четырех квадратов: не­срочно и неважно, срочно и неважно, несрочно и важно, срочно и важно. Идея данной матрицы имеет отдаленное пересечение со знаменитым «прави­лом Парето», согласно этому правилу – 20% усилий приводят к 80% резуль­тата и наоборот.

Рисунок 4 – Матрица Эйзенхауэра (составлено автором)

Необходимо сделать вывод, что управление фактором времени проекта на основе тайм-менеджмента занимает значительную часть в корректном функционировании проектной деятельности. Без учета времени проект не будет иметь четкие рамки завершения, не будет структуры, точек проверки осуществляемой деятельности.

**2.3 Проблемы управления фактором времени в проектной деятельности компании**

В наше время фактор времени служит одним из важнейших элементов в осуществлении проектной деятельности. Время является решающим ком­понентом для успешной работы организации или же функционировании про­екта, оно составляет основу и служит условием качественного функциониро­вания и развития организации или же проекта в целом.

Разумное и целесообразное использование временных ресурсов со­трудником для достижения прогресса во всех аспектах проектной деятельно­сти относится к понятию: тайм-менеджмент.

Тайм-менеджмент не только позволяет наилучшим образом использовать временные ресурсы, но и обес­печивает качественное исполнение разного рода задач в конкретные времен­ные сроки. Эффективное управление временем дает возможность выделять конкретные обозначенные временные интервалы для работы в зависимости от степени важности задач [44].

Главная цель технологий тайм-менеджмента в области управления проектами – это определение четких правил таким образом, чтобы любой со­трудник смог повысить эффективность от своих действий или же, другими словами, увеличить коэффициент полезного действия, что позволит достичь максимальных результатов.

Проблема в управлении временем в организациях, различных произ­водственных предприятиях и проектах зачастую обусловлена именно пере­груженностью персонала.

Излишняя загруженность одних сотрудников и не загруженность дру­гих, как правило, вызывает напряжение, недомолвки, пересуды и недоволь­ства в рабочем коллективе, то есть – страдает корпоративная атмосфера, со­трудники устают от повышенной нагрузки, что вызывает большое количе­ство ошибок при выполнении ими своих задач и обязанностей, в том числе и в принятии разных управленческих решений [30].

Чтобы добиться повышения эффективности действий персонала, необ­ходимо обратить внимание на уровень усталости и загруженности сотрудни­ков, а после уже принять меры, то есть исходя из анализа текущей ситуации начинать планировать рабочее время таким образом, чтобы при этом опти­мально распределить временные ресурсы для отдыха при слаженном рабочем процессе.

Крайне важно, чтобы в компании алгоритм рабочего дня мог выстроить сам сотрудник, а не его руководство. В данном случае работники смогут об­рести свободу действий, выстроить рабочий процесс таким образом, чтобы он стал максимально эффективным и простым в исполнении. У сотрудников компании в этом случае вырастет коэффициент полезного действия, который по-другому можно назвать – личной эффективностью. Согласно данному ко­эффициенту, сотрудник использует все свое рабочее время именно для до­стижения своих обозначенных целей [55].

В этой связи для того, чтобы обеспечить достойный уровень мотивации сотрудников, а также повысить уровень их эффективности – необходимо, прежде всего, предоставить им свободу действий, которая в результате смо­жет оказать влияние на уровень их эффективности в выполнение своих соб­ственных задач [32].

Существует некая определенная закономерность, благо­даря которой можно утвердить тот факт, что исполнение собственных изме­римых идей работников, как правило, лучше и быстрее воплощается в реаль­ность именно потому, что в исполнении они смогут заметить то, что эффек­тивное и своевременное выполнение своих задач будет способствовать их карьерному росту.

Рассмотрим конкретные проблемы управления фактором времени в проектной деятельности рассматриваемой компании.

1) Некорректное указание временных рамок, дедлайнов для выполне­ния поставленных задач, осуществляемых внутри проектной деятельности.

В данном случае руководители обозначают определённый временной промежуток на выполнение поставленных задач, которого будет недостаточ­но для качественного выполнения поставленной задачи или же процесса. В данной связи возникает ряд проблем, к примеру: нарушение срока выполне­ния задачи, снижение качества выполненного объема работы, невыполнение задачи таким образом, как этого требовалось.

2) Некорректная формулировка задачи.

При некорректной постановке задачи так же могут выявляться задерж­ки в том или ином проектном процессе, к примеру исполнитель (сотрудник), может понять свою задачу неверно, в следствие этого он проведет работу, за­тратив ресурс времени, но результат окажется никому ненужным, при этом придется переделывать задачу, что увеличит срок выполнения задачи, растя­нув сроки проекта.

Цели и задачи, которые обозначают сотрудникам руководители – должны быть четкими, краткими и ясно сформулированными, чтобы сотрудник мог сразу понять то, что необходимо будет сделать.

Если по­ставить задачу размыто, то сотрудник затратит ресурс времени на выполне­ние и по итогу выдаст не тот результат, которого ожидали. В данном случае время будет потрачено неэффективно и впустую.

3) Отсутствие мотивации у сотрудника.

Если сотрудник плохо мотивирован и у него нет желания качественно выполнять поставленные задачи, то данный работник будет проводить свою работу крайне медленно, регулярно отвлекаясь. Таким образом, необходимо выделить, что энтузиазм сотрудников также влияет на уровень управления рабочим процессом.

4) Отсутствие четкого и конкретного плана действий в рамках проект­ной деятельности.

Структурированный, подробный и точный план действий в рамках проекта – это ключ для развития любой организации. Если работники не знают – с чего начать и как правильно действовать, осуществлять рабочий процесс, то данный факт вызовет задержки сроков исполнения проектной ра­боты и окажет негативный эффект на всем проекте.

5) Перегруженность персонала.

Зачастую сотрудники имеют большой массив задач, что перегружает их. Факт перегрузки говорит о том, что сроки по задачам могут затянуться, а качество их выполнения, вероятнее всего, пострадает.

Для того, чтобы избе­жать данного факта перегруженности работников, следует точно знать, что делают сотрудники и каков средний срок на выполнение данных задач.

Если сотрудник перегружен и не справляется, можно делегировать часть его задач менее загруженным сотрудникам. Одним из объективных и корректных методов анализа для загруженности персонала – является система учета рабоче­го времени, с помощью которой появляется возможность принимать конкретные и объективные решения в рамках распределения обязанностей, а также оптимизации рабочей нагрузки, оказываемой на сотрудников.

Существует ряд определенный ряд технологии тайм-менеджмента, та­ких как:

– стратегия принуждения. В рамках данной стратегии подразумевается организация работы таким образом, при котором будет обеспечен тотальный уровень управления качеством. В рамках данной технологии происходит обязательно следование всем указаниям непосредственного руководителя, а также полное следование всем должностным инструкциям;

– стратегия управления персоналом. Данная стратегия направлена на реализацию технологий управления персоналом, в рамках которой происхо­дит управление персоналом таким образом, при котором будут соблюдены все применяемые технологии управления временем;

– стратегия убеждения. В рамках данной стратегии особое внимание уделяется организации личной работы руководителей, направленной на под­чиненных сотрудников.

Следует выделить тот факт, что помимо каких-либо личных, ранее приобретённых сотрудниками качеств, крайне важно то, как компания в це­лом влияет на сотрудника, какие принципы и основы базируются в рабочем коллективе, ведь сотрудник должен постоянно совершенствовать свои навы­ки и развиваться, именно компания должна обеспечиваться все условия для этого, но при этом, не менее важно, чтобы и сам сотрудник мог уделять вре­мя своему саморазвитию, чтобы его труд становился с каждым днем более эффективным [56].

Необходимо отметить, что в рамках тайм-менеджмента многие члены какого-либо проекта или сотрудники компании в целом – стал­киваются с рядом заблуждений, а именно:

1) Тайм-менеджмент может осуществляться без четко сформулирован­ной цели.

Это ошибочное утверждение, так как цель является главным элементом в управлении любого проекта и его осуществлении. Все участники проекта должны осознавать его цель и понимать задачи, которые должны быть вы­полнены. Без цели – нет ясности. Если цель размыта, то нет понимания того, для чего создан проект, в этой связи осуществляемая деятельность не сможет быть эффективной.

2) Планирование является ограничителем свободы деятельности.

Ошибочное утверждение, так как планирование – это элемент, который позволяет выстроить деятельность так, чтобы она осуществлялась макси­мально эффективно, при этом можно выражать свободу предпринимаемых действий и методов. Более того при правильном планировании изначально учитывается запас времени на разного рода обстоятельства, которые могут непредвиденно возникнуть, вследствие чего всегда будет выражена возмож­ность выделить время на преобразование и корректировку деятельности та­ким образом, каким это будет необходимо.

3) Тайм-менеджмент не нужен простым сотрудникам, а необходим только топ-менеджерам.

Это ошибочное мнение, так как все руководители проектов и организа­ций, как правило, имеют опыт работы рядовым сотрудником и, вероятнее всего, именно следование технологиям тайм-менеджмента оказало немалое значение на их карьерный рост. В целом все сотрудники в проектной дея­тельности должны обладать знанием технологий тайм-менеджмента, так как для эффективной работы эти знания необходимы.

4) Многие считают, что тайм-менеджмент – это технология, не прино­сящая пользы.

Ошибочное утверждение, так как постоянно необходимо развиваться и изучать новое, в том числе и в настоящее время, крайне важно следить за личной эффективностью, а также сроками исполнения рабочих задач, в том числе проектов, а, чтобы выстроить временные рамки – знания технологий тайм-менеджмента крайне необходимы, ведь без них значительно снизится эффективность осуществляемых действий.

5) Возможность использования технологий тайм-менеджмента без пла­нирования.

Это неверное утверждение, так как технологии тайм-менеджмента неразрывно связаны с планированием. Без планирования достижение эффек­тивных результатов невозможно. Тайм-менеджмент и подразумевает управ­ление временем, планирование распорядка задач таким образом, при котором они будут выполнены с максимальной эффективностью [52]. Каждый проект должен изначально обладать четким и структурированным планом действий, в рамках которого все участники проекта должны понимать сроки на выпол­нение своих непосредственных задач, а руководители обязаны обеспечивать контроль за выполнением задач со стороны участников проекта. Должна быть четкая организованность процессов, в рамках которых все знают свои обязанности и общую цель.

6) Использование технологий тайм-менеджмента без определения при­оритетов.

Расставление приоритетов – это необходимый элемент в планировании временных затрат. С помощью технологий тайм-менеджмента достигается организация структурирования процессов в рамках проекта, расписываются все задачи с четким обозначением сроков к исполнению, и выставлением приоритетов.

Крайне важно, чтобы у всех задач был определен приоритет, в этом случае всегда будет понимание того, какие задачи принесут максималь­ный эффект и именно задачи с высоким приоритетом всегда должны быть выполнены своевременно, так как эти задачи имеют первостепенное значе­ние и их выполнение обеспечит максимальную эффективность.

Делая вывод, необходимо отметить, что проблемы управления факто­ром времени в проектной деятельности компании необходимо своевременно выявлять и искоренять для того, чтобы проект мог успешно функциониро­вать. Необходимо выделить тот факт, что управление временем – это не про­цесс по его экономии, а система организации всего объема времени таким образом, чтобы это приносило максимальную эффективность в области ре­шения текущих задач. Руководитель проекта обязан стремиться к корректно­му распределению временных ресурсов, опираясь на ключевые цели проекта. Самая главная задача – это правильно использовать объемы времени, при правильном распределении временных ресурсов обеспечивается возмож­ность выполнения максимально возможного количества текущих задач без нарушения сроков, что приводит к достижению основной цели проекта.

**3 Совершенствование тайм-менеджмента в проектном управлении**

**3.1 Решение проблемы некорректного определения временных рамок проекта**

Каждый проект имеет свои временные рамки, в пределах которых осу­ществляется деятельность. Для своевременного и успешного завершения проекта – необходимо, чтобы все его промежуточные задачи и подзадачи бы­ли качественно и вовремя выполнены.

Сроки в проектном управлении имеют крайне важное значение, так как каждый проект разделен на процессы, которые необходимо последовательно или же параллельно выполнять. Если при выполнении того или иного про­цесса возникает сбой, это оказывает влияние на весь проект, чтобы сбоев не возникало, необходимо прежде всего следить за сроком исполнения рабочих процессов внутри проекта. В этой связи необходимо изначально понимать структуру проблем, которые могут возникнуть в рабочем процессе для того, чтобы своевременно выявлять факторы, которые оказывают негативное вли­яние [58].

На сегодняшний день существует большое многообразие способов, ко­торые помогают сокращать потери рабочего времени и выбирать оптималь­ные временные рамки для проекта.

Перед проведением анализа и рассмотрением любой неэффективно ор­ганизованного процесса, есть возможность выбрать оптимальный способ оп­тимизации, то есть выработать конкретную систему правил, приемов и прин­ципов, которые позволят сократить временные рамки конкретного проекта, оптимизировав внутренние процессы путем извлечения дополнительных ре­зервов времени и их рационального использования.

С помощью проведения анализа результатов проектной деятельности становится возможным установление факта рациональности использования объема временных рамок проекта и их корректирование таким образом, что­бы все временные затраты были распланированы с максимальным уровнем рациональности. С помощью данного анализа также можно будет установить факт необходимости тех или процессов, которые отражаются в проектной деятельности и занимают объем отведенных на них временных ресурсов, станет видно – какие мероприятия необходимо будет выполнить для повы­шения уровня производительности [25].

После проведения полного анализа можно будет выявить конкретные потенциальные пути дальнейшего развития проекта с учетом оптимизации временных рамок, вынести предложения по совершенствованию всей систе­мы проекта.

Выделим три направления для решения проблемы некорректного опре­деления временных рамок проекта:

1) плановое;

2) интеллектуальное;

3) техническое.

Начнем с подробного рассмотрения первого направления – плановое.

В рамках данного направления следует отметить, что изначальное кор­ректное планирование – обеспечивает проект наличием запаса времени на осуществление процессов, что, в свою очередь, снизит риск по просрочке проектных процессов.

Зачастую происходит так, что при планировании временных рамок проекта не учитываются разного рода обстоятельства, которые вызывают срыв сроков осуществления задуманного процесса в рамках проекта. К при­меру, рассмотрим один из проектов, осуществляемых компанией Магнит. Проект Модернизации магазинов Магнит.

В рамках разработки проекта изначально были составлены конкретные процессы, выполняющиеся параллельно и заканчивающиеся одним процес­сом – итогом, принятием решения по согласованию магазина к проведению проекта Модернизация.

Перечислим некоторые из подпроцессов:

– вынесение юридического заключения;

– корректировка планограммы магазина;

– составление дизайн-макета;

– подготовка лицензии.

В рамках деятельности были установлены четкие временные рамки, но в ходе осуществления выявились ситуации, в рамках которых отдельные процессы, на которые был обозначен конкретный срок в днях, были просро­чены.

Причиной этому послужило изначально некорректное планирование. На многие подпроцессы выделили слишком малое количество рабочих дней для исполнения, не учтя во внимание загруженность отделов и персонала.

В связи с этим явную актуальность принимает процесс планирования. Без осуществления взвешенного планирования с проведением анализа дея­тельности всех взаимосвязанных отделов сроки были выстроены неверно, что привело к некорректному определению временных рамок проекта. В этой связи необходимо было изначально провести глубокую аналитику всех взаи­мосвязанных элементов, чтобы выстроить срок корректно.

Необходимо расписать проект подробно во временных рамках, с уче­том статистических показателей. То есть в примере с проектом Модерниза­ции – следовало проанализировать деятельность всех связанных с проектом отделов, вынести средний срок обработки и на основании него выстроить временные рамки проекта.

При изначально корректном и полном планировании значительно уве­личивается вероятность в успешности осуществляемой проектной деятельно­сти. Появляется целенаправленность в действиях.

Благодаря корректному планированию временных рамок проекта до­стигается:

– экономия ресурса времени. Необходимо указать, что затраченный ре­сурс времени на планирование – обеспечивает экономию временных ресур­сов в осуществление проектной деятельности. При запуске проекта после корректного планирования уже не затрачивается время на корректировку подпроцессов, в связи с внезапными, ранее не учтенными обстоятельствами;

– эффективное достижение целей проекта. Если у проекта изначально есть четкий временной план и обозначенная цель, то шансы на успешное за­вершение проекта заведомо увеличены, то есть вероятнее всего проект смо­жет быть реализован в заранее обозначенный срок, при этом с применением наименьших усилий;

– грамотное делегирование. В данном случае, все участники проекта смогут заранее знать свои обязанности и сроки на их исполнение, будут по­нимать, за что несут ответственность.

Перейдем к рассмотрению второго направления – интеллектуальное.

В рамках данного направления подразумевается уровень образованно­сти людей, которые заняты конкретной проектной деятельностью.

Если же рассматривать пример проекта Модернизации магазинов ком­пании Магнит, то следует отметить, что квалификация сотрудников, занятых в процессах проектного управления – имеет крайне важное значение, так как от уровня знаний также напрямую зависят сроки обработки того или иного процесса в проекте.

К примеру, на процесс «Составление дизайн-макета» выделено сотруд­нику отдела составления дизайн-макетов – 3 рабочих дня. В данном отделе есть сотрудники с разным уровнем знаний и квалификации. Кто-то может сделать конкретную задачу за 2 дня, сократив временные рамки подпроцесса, кто-то в срок – за 3 рабочих дня, а, к примеру, новый сотрудник без опыта сделал бы данную задачу за 4 дня, нарушив срок. То есть крайне важно, что­бы сотрудники имели квалификацию и необходимый уровень знаний для то­го, чтобы качественно и своевременно выполнять свои обязанности в рамках проектной деятельности, иначе это будет приводить к срывам сроков.

В абсолютно каждом проекте крайне важное значение имеет опреде­ленность в действиях и уровень квалификации исполнителей [29]. От того, на сколько развит сотрудник, каким уровнем личной самодисциплины, знанием основ тайм-менеджмента и необходимыми навыками он обладает, зависит то, как будет выстроена вся его работа и то, как скоро и каким образом будет за­вершен весь проект в целом.

Именно в этой связи следует изначально выбирать людей для конкрет­ного проекта с учетом его квалификации, знаний и умений. Если сотрудник будет обладать всеми необходимыми качествами, то в данном случае, работа над конкретным проектом изначально получит значительно высокий потен­циал для успешного завершения, нежели, если бы выбранные сотрудники не обладали необходимыми знаниями.

От грамотных и целенаправленных действий всех участников проект­ной деятельности напрямую зависит успешность всего проекта, пренебрегать данным фактором не следует. За каждым успешным проектом значится ин­теллектуально сильная команда специалистов в своей области.

Рассмотрим еще одно направление – техническое [49].

В области определения временных рамок проекта данное направление, на текущий момент, активно развивается, так как повсеместно внедряются разного рода программы, которые помогают отслеживать временные затра­ты, что служит опорой для избежания проблемы с некорректным определе­нием временных рамок проекта.

На данный момент времени, существует большое количество различ­ных технических средств или же программ, благодаря которым удается от­слеживать временные ресурсы и основные задачи, которые имеют срок ис­полнения, а также контрольные точки, в рамках которых происходит анализ текущего положения дел во всем проекте [60].

Примером это служат различные приложения, такие как:

– Мои дела: Планировщик задач;

– Todoist;

– Wunderlist;

– ЛидерТаск;

– Evernote.

Если же обратиться к примеру проекта Модернизация в компании Магнит, то следует отметить, что в текущем и во многих прочих проектах – нет конкретного приложения, которое помогало бы отслеживать временные рамки проекта. Тем не менее, в случае с проектом Модернизация – процесс строится на базе определенной схемы задач, в которой есть свои сроки на ис­полнение каждого этапа. Данную схему нельзя назвать приложением, но тем не менее, в случае возникновения задержек в сроке обработки по конкретно­му подпроцессу – будет выведено сообщение о просрочке процесса, что за­ставит обратить на данный факт особое внимание.

В целом для решения проблемы с некорректным определением вре­менных рамок – предлагается изначально ввести определенные технические средства в реализацию проектной деятельности, то есть до момента самого старта проекта, в этом случае на нулевом этапе у проекта выявится четкая структура осуществляемой деятельности с конкретными точками для сверки и подведения определенных итогов, а также проведения анализа сложившей­ся текущей ситуации и выявления разного рода недочетов и своевременной их корректировки.

Благодаря данному внедрению технических средств сам процесс сбора и дальнейшего анализа собранной информации станет проще и понятнее.

Все участники проекта всегда будут иметь доступ к интересующим их процессам в проекте и всегда смогут обратиться к статистике, фиксирую­щейся и формирующейся ежедневно, процесс проведения анализа и выявле­ния проблемных мест, которые влияют на сроки осуществления проектной деятельности, станет проще, вследствие чего можно будет проводить работу над имеющимися ошибками и их корректировкой, выравнивая свои действия в корректном направлении.

Делая вывод, необходимо отметить, что в компании «Магнит» и во многих других компаниях ежегодно внедряется и проводится огромное коли­чество проектов, в рамках которых осуществляется значительное количество процессов, влияющих на всю компанию в целом. Именно в рамках каждого из этих проектов большое внимание должно уделяться корректности опреде­ления временных рамок проекта, так как у каждого процесса есть конкретная и определенная дата, к которой должен быть завершен процесс внутри про­екта. Если же дата выполнения срывается, то это приводит к нарушению це­почки осуществляемой деятельности внутри проекта. В связи с острой необ­ходимостью в отслеживании временных рамок проекта следует рассматри­вать проблему в нескольких направлениях, таких как: плановое, интеллекту­альное и техническое, так как только в комплексе исполнения всех направле­ний можно будет добиться максимальной эффективности в управлении про­ектом, при этом с соблюдением временных рамок.

**3.2 Внедрение программы отслеживания временных рамок проекта**

Для правильного использования всего объема рабочего времени в рам­ках проекта – следует уделять особое внимание многим факторам, в числе которых особое место занимают технологии.

В настоящее время существует большое многообразие разных способов отслеживания временных рамок проекта, но особое внимание уделяется тех­нической части, то есть разного рода программам, которые помогают следить за исполнением внутрипроектных процессов в срок, связано это с тем, что, в наше время, практически все процессы могут выполняться при помощи ав­томатизации, что в значительной степени облегчает многие процессы, на ко­торые ранее приходилось уделять гораздо больший объем времени и ресур­сов.

Современные автоматизированные системы, в наше время, могут крайне легко настраиваться для выполнения любой конкретной задачи или же ряда задач. Суть подобных программ заключается в оптимизации и авто­матизации процессов, которые будут выводить всевозможные напоминания, к примеру, расписания встреч, список дел, необходимых к исполнению за ра­бочий период. При помощи автоматизации данных задач удастся значитель­но сэкономить временные ресурсы.

Из существующих технологий в рамках автоматизации существуют, к примеру: календарь в Outlook, различные специальные приложения, такие как: Pick, Fantastical, Timeful и прочие. Также следует отметить, что еще од­ним способом для оптимизации процессов в рамках проекта будет являться внедрение CRM-системы, с помощью которой будет осуществляться процесс автоматизации работы с клиентской базой.

На текущий момент времени, во многих компаниях программы в боль­шинстве случаев существуют только в версии для ПК, то есть в проектной деятельности сотрудники, участники проекта вовлечены в рабочий процесс только в рамках программы на рабочем ПК, но, как правило, на рабочем компьютере может быть установлено множество программ и многие уведом­ления могут теряться на этом фоне.

Для более качественного вовлечения в рабочий процесс важно, чтобы сотрудник своевременно получал информацию о необходимых действиях по проекту для того, чтобы не затягивать рабочий процесс. Если же предполо­жить, что сотрудник сразу будет информирован по переходу на него задачи, то время на ее обработку должно значительно сократиться, так как он уже будет знать, что процесс находится у него в обработке. В это связи необхо­димо сделать так, чтобы обеспечить должный уровень информирования, а это можно сделать посредством введения специальной программы на базе не только версии для ПК, но и с версией для мобильного телефона в виде при­ложения, которое будет служить механизмом своевременного информирова­ния.

В целом любые преобразования должны строиться на четко сформули­рованной миссии, задачи для сотрудников, а также подразделений предприя­тия или проекта. В этой связи необходимо корректно оценивать свои способ­ности, ограничивать все действия определенными временными рамками, бла­годаря этому весь процесс станет эффективным и будет осуществляться своевременно и в строгом соответствии с определенным заранее графиком.

Необходимо, чтобы все сотрудники или же участники проектной дея­тельности умели правильно распоряжаться своими временными ресурсами, знали основы тайм-менеджмента. При вводе программы для отслеживания временных рамок проекта крайне важно – донести до каждого принцип ее действия, у всех должно сложиться четкое понимание.

При управлении временем участники проекта или же сотрудники ком­пании должны не только осознанно следить за личной эффективностью, но и должны уметь оценивать себя при выполнении конкретных действий. Каж­дый сотрудник должен отдавать себе отчет и понимать, чем он занимается в конкретный момент времени и для чего это необходимо. Крайне важно уметь переключаться между задачами таким образом, чтобы добиться максималь­ного результата с минимальными затратами временных ресурсов.

В связи с тем, что деятельность внутри проектов зачастую осуществля­ется с нарушением сроков – в значительной мере растет уровень актуально­сти в разного рода программах, которые бы помогали отслеживать времен­ные затраты в рамках проекта и оптимизировать их для достижения наибольшей эффективности в условиях более сжатых временных рамок.

Исходя из ранее проведенного анализа проблем управления фактором времени в проектной деятельности компании Магнит, следует отметить, что данной и другим компаниям крайне помогли бы определенные программы или же программа, которая сможет обеспечить отслеживание временных ра­мок проекта для того, чтобы корректировать деятельность внутри проекта та­ким образом, чтобы все процессы выполнялись своевременно и эффективно.

В рамках управления проектом крайне важно, чтобы все подпроцессы выполнялись своевременно и полностью, в этой связи выявляется явная акту­альность в создании и внедрении программы, деятельность которой будет направлена на отслеживание временных рамок проекта.

Рассмотрим суть программы на примере, ранее рассмотренного в ком­пании Магнит процесса Модернизация магазинов. Необходимо отметить, что пример рассмотрения берется во внимание для отражения и более качествен­ного понимания сути программы, так как данная программа сможет быть применена повсеместно и адаптированная по любой процесс в каких-либо других компаниях или проектах.

На примере проекта Модернизация следует отметить, что в рамках проекта есть определенное количество магазинов Магнит, которые попадают под проект по некоторым критериям. Данные магазины могут быть согласо­ваны к проведению Модернизации, а могут быть отклонены. На обработку каждого магазина и принятия решения по нему – есть определенный срок, который может нарушаться, что приведет к растягиванию временных рамок, задержкам обработки и бизнес-процессам.

Необходимо сделать так, чтобы все вовлеченные лица данного проекта внутри компании и прочих проектов, внутри других компаний, могли свое­временно выполнять свои задачи, а для этого необходимо сделать так, чтобы у них под рукой всегда была опора на информацию о сроках, отведенных на ту или иную задачу, а также необходимую информацию для осуществления конкретного процесса.

Для того, чтобы участники любого проекта были максимально вовле­чены в процесс, необходимо, чтобы у каждого перед собой всегда был доступ к деятельности проекта. Этого можно достичь при помощи введения про­граммы, помимо версии для ПК, в виде приложения для мобильных телефо­нов.

В данном случае преимущества приложения будут следующими:

– необходимая информация всегда «находится под рукой». Каждый участник проектной деятельности может в любой момент зайти в приложе­ние и просмотреть текущий статус в конкретном процессе, увидеть кто и что делал, отправлял ли на доработку, указывал ли комментарии, так же будет представлена информация по остатку текущего времени для своевременного выполнения задачи в рамках данного подпроцесса. В этой связи участникам проектной деятельности будет крайне легко отслеживать временные рамки, что должно будет благоприятно сказаться на отслеживании временных рамок проекта и своевременном завершении текущих задач в рамках отведенного на них срока выполнения;

– у каждого члена проекта есть свои назначенные задачи и сроки для их исполнения. Все задачи будут максимально расписаны, с указанием ответ­ственных и взаимосвязанных лиц (для упрощенного общения в рамках смеж­ных процессов). То есть каждый участник проекта сможет крайне быстро вы­явить ответственное лица за тот или иной процесс и связаться с ним, дать комментарий или задать вопрос;

– в рамках программы будет построен четкий бизнес-план в виде схе­мы, расписанной от начала и до конца. В случае внесений изменений в биз­нес-процесс будет дана возможность скорректировать схему процесса таким образом, каким необходимо. У каждого участника процесса могут возник­нуть предложения по внесению корректировок для того, чтобы провести оп­тимизацию процесса, в данной связи все участники смогут вынести свои предложения на обсуждение и в случае, если данные, предложенные, дора­ботки действительно помогут оптимизировать бизнес-процесс, то можно бу­дет провести работы по изменению бизнес-процесса, то есть обновить его та­ким образом, чтобы он стал еще более эффективным в исполнении;

– программа будет предназначена и для малого бизнеса, и для крупно­го. К примеру, даже команда из 5-ти человек сможет осуществить свой про­ект с помощью данной программы, в то же время и огромная компания тоже будет иметь возможность настроить свой бизнес-процесс таким образом, чтобы можно было обеспечить взаимодействие огромного количества со­трудников, участников проекта.

Разберем на примере возможный малый проект по обновлению инфор­мации о магазинах – «Актуализация информации по магазину (Наименова­ние)», который будет содержать в себе подпроцессы:

1) Процесс «Создание заявки» (внутри процесса статусы: «Новая», «Рассмотрение заявки», «Принятие решения по внесению в проект»);

2) Процесс «Актуализация информации» (внутри процесса статусы: «Подготовка информации», «Корректировка информации», «Добавление но­вой информации»);

3) Процесс «Завершение заявки» (внутри проекта статусы: «Согласова­ние корректировок», «Обновление информации в базе»).

В данном проекте содержится 3 процесса и 8 подпроцессов, на каждом их которых свои ответственные участники данной проектной деятельности у которых есть четкие и обозначенные сроки на исполнение своих статусов в рамках подпроцесса, так же как и у самого проекта – есть четкий и обозна­ченный заранее временной срок, временные рамки.

Рисунок 5 – Пример программной схемы бизнес-процесса (составлено автором)

Предположим, что на процесс «Создание заявки» отведено 3 рабочих дня (на каждый подпроцесс по 1 рабочему дню), на процесс «Актуализация информации отведено 4 рабочих дня (на подпроцессы «Подготовка инфор­мации» и «Корректировка информации» по 1 рабочему дню. а на подпроцесс «Добавление новой информации» – 2 рабочих дня, на процесс «Завершение заявки» отведено – 2 рабочих дня (на каждый подпроцесс по 1 рабочему дню).

В данной связи все участники проекта в программе (приложении) бу­дут видеть конкретный текущий статус и обозначенное время до его завер­шения. После перехода в конкретный подпроцесс, каждый ответственный участник будет получать уведомление о переходе в обратку статуса по про­цессу к нему. В данной связи участник будет видеть задачу и понимать, что она находится у него в обработке и в этом случае сможет принять решение своевременно. Благодаря внедрению данного приложения для мобильных телефонов, все участники проекта будут получать уведомление в приложении, которое будет высвечиваться на главный экран телефона, о том, что начался этап об­работки конкретного подпроцесса, за который они ответственны. В этом слу­чае человек будет понимать, что у него есть срок, в течение которого о дол­жен провести работу для того, чтобы не сорвать срок по процессу. За срыв сроков можно внедрить определенные санкции, что будет мо­тивировать участников проекта к своевременному исполнению задачи.

В отличии от версии для рабочего ПК, приложение будет более эффек­тивно с точки зрения информирования участника проекта в поступлении на него задачи с сроком исполнения в конкретное количество рабочих дней. В случае поступления на ПК уведомления оно может затеряться в почте или в целом упасть папку «Спам», вследствие чего участник проекта не заметит то, что на него пришла задача и просрочит срок исполнения, нарушив времен­ные рамки проекта. В случае с приложением, ситуация обратная – пропу­стить уведомление будет крайне сложно, так как в наше время все люди имеют при себе мобильный телефон и очень частно в него заходят, проверяя почту, читая новости или просто заходя в разного рода развлекательные при­ложения для того, чтобы отвлечься и отдохнуть.

В этой связи необходимо сделать вывод, что внедрение в проектное управление приложения, в том числе на базе мобильного приложения, обес­печит контроль над временными рамками проекта, поможет их отслеживать и окажет значительное влияние на соблюдении сроков, отведенных на про­ект, во избежание срыва временных рамок.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Каждый проект имеет свои временные рамки, в пределах которых осу­ществляется деятельность. Для своевременного и успешного завершения проекта – необходимо, чтобы все его промежуточные задачи и подзадачи бы­ли качественно и вовремя выполнены.

Сроки в проектном управлении имеют крайне важное значение, так как каждый проект разделен на процессы, которые необходимо последовательно или же параллельно выполнять. Если при выполнении того или иного про­цесса возникает сбой, это оказывает влияние на весь проект, чтобы сбоев не возникало, необходимо прежде всего следить за сроком исполнения рабочих процессов внутри проекта. В этой связи необходимо изначально понимать структуру проблем, которые могут возникнуть в рабочем процессе для того, чтобы своевременно выявлять факторы, которые оказывают негативное вли­яние.

В ходе работы было дополнено существующее в научной литературе определение тайм-менеджмента тем, что это технология управления времен­ными ресурсами, направленная на распределение действий, осуществляемых с разной скоростью исполнения, что не нашло отражения в существующих определениях; уточнено, что оптимизация скорости исполнения действий со­ставляет сущностное содержание тайм-менеджмента, что позволило четко обозначить движущий элемент тайм-менеджмента, с помощью которого обеспечивается качество и своевременность выполняемой работы.

Была дополнена существующая в научной литературе классификация тайм-менеджмента еще одним видом – комбинированным, включающим объединение отдельных видов тайм-менеджмента, например: профессио­нального и личного, профессионального и социального, личного и социаль­ного в одно целое, это позволит получать уникальные характеристики, кото­рые окажут большое влияние на планирование временных затрат в процессах и управление временем в проектной деятельности.

Проведен анализ тенденций развития тайм-менеджмента в системе управления проектами на примере АО «Тандер»

Выявлено, что внутри всей компании постоянно происходит развитие бизнес-процессов, внедряются новые качественные технологии по учету объ­ема рабочего времени для сотрудников, даются рекомендации в области оп­тимизации рабочего времени, также проводятся различные специальные се­минары, в рамках которых приглашаются опытные эксперты в различных областях деятельности, в том числе и в области тайм-менеджмента. Компа­ния предпринимает все возможное для того, чтобы все сотрудники могли осуществлять свой рабочий функционал квалифицировано, а также в строго обозначенных временных рамках, не срывая сроки, осуществляя свою дея­тельность в рамках технологий тайм-менеджмента. В целом в компании зна­чительное внимание уделяют тенденциям развития технологий тайм-менеджмента в системе управления проектами. На текущий момент времени уже внедрен ряд технологий, позволяющий отслеживать временные рамки проектов, что позволяет более качественно и в рамках определённых заранее сроков вести проектную деятельность

Были выявлены проблемы управления фактором времени в проектной деятельности компании, а именно:

1) Некорректное указание временных рамок, дедлайнов для выполне­ния поставленных задач, осуществляемых внутри проектной деятельности.

В данном случае руководители обозначают определённый временной промежуток на выполнение поставленных задач, которого будет недостаточ­но для качественного выполнения поставленной задачи или же процесса. В данной связи возникает ряд проблем, к примеру: нарушение срока выполне­ния задачи, снижение качества выполненного объема работы, невыполнение задачи таким образом, как этого требовалось.

2) Некорректная формулировка задачи.

При некорректной постановке задачи так же могут выявляться задерж­ки в том или ином проектном процессе, к примеру исполнитель (сотрудник), может понять свою задачу неверно, в следствие этого он проведет работу, за­тратив ресурс времени, но результат окажется никому ненужным, при этом придется переделывать задачу, что увеличит срок выполнения задачи, растя­нув сроки проекта. Цели и задачи, которые обозначают сотрудникам руково­дители – должны быть четкими, краткими и ясно сформулированными, что­бы сотрудник мог сразу понять то, что необходимо будет сделать. Если по­ставить задачу размыто, то сотрудник затратит ресурс времени на выполне­ние и по итогу выдаст не тот результат, которого ожидали. В данном случае время будет потрачено неэффективно и впустую.

3) Отсутствие мотивации у сотрудника.

Если сотрудник плохо мотивирован и у него нет желания качественно выполнять поставленные задачи, то данный работник будет проводить свою работу крайне медленно, регулярно отвлекаясь. Таким образом, необходимо выделить, что энтузиазм сотрудников также влияет на уровень управления рабочим процессом.

4) Отсутствие четкого и конкретного плана действий в рамках проект­ной деятельности.

Структурированный, подробный и точный план действий в рамках проекта – это ключ для развития любой организации. Если работники не знают – с чего начать и как правильно действовать, осуществлять рабочий процесс, то данный факт вызовет задержки сроков исполнения проектной ра­боты и окажет негативный эффект на всем проекте.

5) Перегруженность персонала.

Зачастую сотрудники имеют большой массив задач, что перегружает их. Факт перегрузки говорит о том, что сроки по задачам могут затянуться, а качество их выполнения, вероятнее всего, пострадает. Для того, чтобы избе­жать данного факта перегруженности работников, следует точно знать, что делают сотрудники и каков средний срок на выполнение данных задач. Если сотрудник перегружен и не справляется, можно делегировать часть его задач менее загруженным сотрудникам. Одним из объективных и корректных ме­тодов анализа для загруженности персонала – является система учета рабоче­го времени, с помощью которой появляется возможность принимать кон­кретные и объективные решения в рамках распределения обязанностей, а также оптимизации рабочей нагрузки, оказываемой на сотрудников.

Выделено три направления для решения проблемы некорректного определения временных рамок проекта:

1) плановое.

2) интеллектуальное;

3) техническое.

Выявлено, что благодаря корректному планированию временных рамок проекта достигается:

1) экономия ресурса времени. Необходимо указать, что затраченный ресурс времени на планирование – обеспечивает экономию временных ре­сурсов в осуществление проектной деятельности. При запуске проекта после корректного планирования уже не затрачивается время на корректировку подпроцессов, в связи с внезапными, ранее не учтенными обстоятельствами;

2) эффективное достижение целей проекта. Если у проекта изначально есть четкий временной план и обозначенная цель, то шансы на успешное за­вершение проекта заведомо увеличены, то есть вероятнее всего проект смо­жет быть реализован в заранее обозначенный срок, при этом с применением наименьших усилий;

3) грамотное делегирование. В данном случае, все участники проекта смогут заранее знать свои обязанности и сроки на их исполнение, будут по­нимать, за что несут ответственность.

Была разработана авторская программа отслеживания временных ра­мок проекта на основе автоматизации, которая позволит оптимизировать бизнес-процессы путем напоминания расписания встреч, списка дел, необхо­димых к исполнению за рабочий период; автоматизация задач в рамках про­екта позволит всем участникам проекта видеть конкретный текущий статус проекта и обозначенное время до его завершения, каждый ответственный участник будет получать уведомление об изменении статуса, что позволит участникам видеть текущие задачи и принимать необходимые решения свое­временно.

В рамках программы построен бизнес-план в виде схемы, расписанной от начала и до конца. В случае внесений изменений в бизнес-процесс будет дана возможность скорректировать схему процесса таким образом, каким необходимо. У каждого участника процесса могут возникнуть предложения по внесению корректировок для того, чтобы провести оптимизацию процес­са, в данной связи все участники смогут вынести свои предложения на об­суждение и в случае, если данные, предложенные, доработки действительно помогут оптимизировать бизнес-процесс, то можно будет провести работы по изменению бизнес-процесса, то есть обновить его таким образом, чтобы он стал еще более эффективным в исполнении. Программа предназначена и для малого бизнеса, и для крупного.

Внедрение в проектное управление данной программы обеспечит кон­троль над временными рамками проекта, поможет их отслеживать и окажет значительное влияние на соблюдении сроков, отведенных на проект, во из­бежание срыва временных рамок.

Без временных ресурсов не существует ни один проект, всегда есть четкие границы, которые регулируют деятельность. В связи необходимо по­стоянно проводить оптимизацию временных ресурсов для избегания ненуж­ных потерь времени, что сопровождается потерей денежных средств и воз­можностей. Технологии тайм-менеджмента становятся необходимым эле­ментом в системе управления проектами.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Архангельский, Г. А. Организация времени. От личной эффек­тивности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. – М.: Питер, 2008. – 448 с. (дата обращения: 02.04.2024).
2. Архангельский, Г. А. Тайм-менеджмент в системе управления организацией / Г. А. Архангельский. – М.: Питер, 2005. – 23 с. (дата обраще­ния: 12.04.2024).
3. Архангельский, Г. А. Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook / Г. А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 224 с. (дата обращения: 12.04.2024).
4. Афанасьев В. Я. Теория менеджмента. Учебник и практикум / В. Я. Афанасьева. – М.: Юрайт, 2015. – 672 с. (дата обращения: 02.06.2024).
5. Бабосов, Е. А. Управление персоналом: учебное пособие / Е. А. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – М.: Минск: Тетра Системс, 2012. – 288 с. (дата обращения: 02.06.2024).
6. Берд, П. Тайм-менеджмент. Планирование и контроль времени / П. Берд. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2009. – 288 с. (дата обращения: 02.08.2024).
7. Вачугова Д. Основы менеджмента: 2-е издание переработанное и дополненное / Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2005. – 405 с. (дата обраще­ния: 02.04.2024).
8. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учеб­ник / В. Р. Весенин. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2011. – 688 с. (дата обращения: 26.02.2024).
9. Вронский, А. И. Как управлять своим временем / А. И. Вронский. – М.: Ростов, Феникс, 2009. – 224 с. (дата обращения: 02.06.2024).
10. Гапоненко А. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко. – М.: Юрайт, 2014. – 400 с. (дата обращения: 12.06.2024).
11. Гений, А. Высокоэффективный тайм-менеджмент по Матрице Эйзенхауэра / А. Гений. – М.: АСТ, 2018. – 928 c. (дата обращения: 02.03.2024).
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М.: Юнити, 2009. – 322 c. (дата обращения: 02.03.2024).
13. Глиссон, К. Работай меньше, успевай больше. Программа персо­нальной эффективности / К. Глиссон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 352 с. (дата обращения: 14.04.2024).
14. Голубков, Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е. П. Голубков. – М.: Экономика, 2010. – 178 c. (дата обращения: 02.04.2024).
15. Горбачев, А. Тайм-менеджмент в два счета / А. Горбачев. – М.: Питер, 2009. – 256 с. (дата обращения: 30.01.2024).
16. Грицанов, А. А. Новейший философский словарь: 3-е изд., ис­правленный / А. А. Грицанов. – М.: Книжный Дом, 2003. – 1280 с. (дата об­ращения: 30.01.2024).
17. Дод, П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как сделать больше, не теряя головы / П. Дод,, П. Сандхайм. – М.: СПб.: «Изда­тельство «ДИЛЯ», 2008. – 128 с. (дата обращения: 29.01.2024).
18. Дорофеев, М. Джедайские техники: Как воспитать свою обезья­ну, опустошить инбокс и сберечь мыслетопливо / М. Дорофеев. – М.: Москва «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 368 с. (дата обращения: 22.06.2024).
19. Егоршин, А. П. Основы организации труда: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / А. П. Егоршин. – М.: Нижний Новгород: НИМБ, НШЭУ, 2014. – 384 с. (дата обращения: 11.06.2024).
20. Журавлева Х. К. Повышения эффективности использования ра­бочего времени руководителя с помощью тайм- менеджмента / Х. К Журавлева // Управление развитием. – 2017. – № 20. – С. 96. (дата обра­щения: 12.06.2024).
21. Зайцева, Н. А. Научно-практические аспекты применения тайм-менеджмента для повышения профессиональной конкурентоспособности выпускников вузов // Н. А. Зайцева // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2016. – № 3. – С. 33 (дата обращения: 02.06.2024).
22. Захарченко, Г. Тайм-менеджмент / Г. Захарченко. – М.: Питер, 2004. – 128 с. (дата обращения: 02.06.2024).
23. Кеннеди, Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль. / Д. Кеннеди. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 199 c. (дата об­ращения: 02.06.2024).
24. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с. (дата обращения: 04.04.2024).
25. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 680 с. (дата обращения: 04.04.2024).
26. Киреев, Е. В. Эволюция подходов к исследованию производи­тельности труда в контексте экономической безопасности / Е. В. Киреев // Экономический журнал. – 2015. – № 2 – С. 6 (дата обращения: 23.07.2024).
27. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 374 с. (дата обращения: 17.06.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1828-6.
28. Козлов, В. В. Психология управления / В. В Козлов, Г. М. Мануйлов, Н. П. Фетискин, – М.: Академия, 2011. – 224 с. (дата обра­щения: 17.06.2024).
29. Компернолле, Т. Мозг освобожденный. Как предотвратить пере­грузки и использовать свой потенциал на полную мощь / Т. Компернолле. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 364 (дата обращения: 03.03.2024).
30. Компернолле, Т. Освободи мозг: Что делать, когда слишком мно­го дел / Т. Компернолле. – М.: Альпина Паблишер, 2018, – 127 с. (дата обра­щения: 12.06.2024).
31. Кох, Р Принцип 80/20 / Р. Кох. – М.: Эксмо, 2012. – 443 с. (дата обращения: 02.06.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 9785699517039.
32. Крыжко, В. В. Психология в практике менеджера / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. – М.: СПб.: Каро, 2009. – 304 с. (дата обращения: 02.02.2024).
33. Кушнарева И. В., Изменение структуры человеческих потребно­стей в связи с развитием научно-технологического процесса / И. В. Кушнарева, Д. А. Коростылева // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 3. С. 827 (дата обращения: 11.06.2024).
34. Лазоренко Т. В. Правила успешного использования тайм-менеджмента / Т. В. Лазоренко, Ю. А. Дидченко // «Молодой ученый». – 2017. – №1. – С. 632 (дата обращения: 12.06.2024).
35. Лапусты М. Г. Секреты тайм-менеджмента / М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА, 2009. – 239 c. (дата обращения: 02.03.2024).
36. Латфуллин Г. Р. Организационное поведение: Учебник для вузов / Г. Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – М.: СПб.: Питер, 2004. – 432 с. (дата об­ращения: 02.04.2024).
37. Латфуллин, Г. Р. Теория менеджмента: Учебник для вузов. Стан­дарт третьего поколения / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. – М.: Питер, 2014. – 464 с. (дата обращения: 02.07.2024).
38. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала: Учебник / Т. И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2011. – 232 с. (дата обращения: 02.07.2024).
39. Лиис Ф. Управление современной компанией: Учебник / Ф. Лиис. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 585 с. (дата обращения: 02.05.2024).
40. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администрато­ров/ Т. Лимончелли. – М.: Символ, 2015. – 240 c. (дата обращения: 22.06.2024).
41. Лукашенко, М. Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании / М. Лукашенко // Современная конкурен­ция. – 2012. – №2. – С. 6 (дата обращения: 12.06.2024).
42. Малинин, В. Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / В. Б. Малинин, Шубенкова С. В. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 248 с. (дата обращения: 02.06.2024).
43. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИН­ФРА-М, 2012. – 848 с. (дата обращения: 02.06.2024).
44. Мищенко, Е. С. Тайм-менеджмент и его роль в эффективном управлении персоналом организации / Е. С. Мищенко, Н. В. Дубровская // Университет им. В. И. Вернадского. – 2012. – №3 – С. 6 (дата обращения: 02.06.2024).
45. Моргенстерн, Д. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизни / Д. Моргенстерн. – М.: Добрая книга, 2015. – 256 c. (дата обращения: 02.06.2024).
46. Мороз, А. Планируй по-своему: 14 секретов персонального тайм- менеджмента / А. Мороз. – М.: Феникс, 2016. – 304 c. (дата обращения: 04.04.2024).
47. Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 210 c. (дата обращения: 22.05.2024).
48. Нетеберг, Ш. Тайм-менеджмент по помидору. Как концентриро­ваться на одном деле хотя бы 25 мин. / Ш. Нетеберг. – М.: Альпина Пабли­шер, 2019. – 245 c. (дата обращения: 22.05.2024).
49. Поршнева А. Г., Управление организацией. / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 205 c. (дата обращения: 02.06.2024).
50. Потапов, С. Как управлять временем (Тайм-менеджмент) / С. Потапов. – М.: Эксмо, 2006. – 205 с. (дата обращения: 19.06.2024).
51. Прыщак Н. Д. Психология управления в организации: учеб. пособие / Н. Д. Прыщак, А. И. Леско. – М.: Винница, 2016. – 150 с. (дата обращения: 05.05.2024).
52. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации: Учебник / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 435 с. (дата обращения: 02.05.2024).
53. Резник С. Д. Персональный менеджмент: Учебник / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, Ф. Е. Удалов, В. В. Бондаренко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 558 с. (дата обращения: 02.06.2024).
54. Резник, С. Д. Менеджмент организации: итоговая аттестация сту­дентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учебное по­собие / Э.М. Короткова, С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с. (дата обращения: 05.06.2024).
55. Резник, С. Д. Основы личной конкурентоспособности: Учеб. по­собие / С. Д. Резник, А. А. Сочилова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 251 с. (дата обращения: 02.03.2024).
56. Ременников В. Б. Принципы тайм менеджмента / В. Б. Ременников – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 362 c. (дата обращения: 02.03.2024).
57. Розаренова Т. В. Основы управления персоналом: учеб. / Т. В. Розаренова – М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с. (дата обращения: 19.06.2024).
58. Стрелкова, Л. В. Тайм-менеджмент. Учебное пособие / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. – М.: Юнити, 2018. – 352 c. (дата обраще­ния: 02.04.2024).
59. Субботина, Е. А. Правда о найденном времени: тайм-менеджмент для родителей и детей / Е. А. Субботина. – М.: Феникс, 2018. – 272 c. (дата обращения: 16.06.2024).
60. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент / А. В. Сурин. – М.: Инфра-М, 2009. – 367 с. (дата обращения: 17.06.2024).
61. Трейси, Б. Тайм-менеджмент по Брайану Трейси. Как заставить время работать на вас / Б. Трейси. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 302 c. (дата обращения: 02.07.2024).
62. Халан И. С. Управление временем / И. С. Халан. – М.: ДИЛЯ, 2014. – 96 с. (дата обращения: 11.06.2024).