

УДК 005:338:188.2:640.43

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

FEATURES OF PLANNING OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT ACTIVITIES

Гузар У.Є.

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Коркуна О.І.

кандидат економічних наук
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

Huzar Uliana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Hotel Restaurant Business,
Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskyi

Korkuna Oryslava

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Department of Hotel Restaurant Business,
Lviv State University of Physical Culture named after I. Boberskyi

Ефективне планування діяльності менеджерів є основним інструментом управління в готельно-ресторанному бізнесі, адже допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Аналіз наукових досліджень дає змогу стверджувати, що планування – функція управління, формування образу майбутнього і прийняття рішень для успішного функціонування виробництва, яке передбачає застосування сучасних принципів. З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту, які рекомендуємо розглядати як «золоті» правила планування часу: принципи Парето, Зайверта та метод АВС. На допомогу менеджерам готельно-ресторанного бізнесу у напрямі формування стратегічних цілей та їх досягнення прийде популярна та ефективна методика тайм-менеджменту – піраміда Франкліна. Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу тому, що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих.

Ключові слова: планування, управління часом, менеджер, техніки планування часу, стратегічні цілі, готельно-ресторанний бізнес.

Эффективное планирование деятельности менеджеров является основным инструментом управления в гостинично-ресторанном бизнесе, ведь помогает определить систему действий и решений, которые ведут к достижению предприятием поставленных целей. Анализ научных исследований позволяет утверждать, что планирование – функция управления, формирования образа будущего и принятия решений для успешного функционирования производства, которая предусматривает применение современных принципов. С развитием информационных технологий появляется все больше гибких, быстрых и удобных систем личного тайм-менеджмента, которые рекомендуем рассматривать как «золотые» правила планирования времени: принципы Парето, Зайверта и метод АВС. На помощь менеджерам гостинично-ресторанного бизнеса в направлении формирования стратегических целей и их достижения придет популярная и эффективная методика тайм-менеджмента – пирамида Франклина. Задача эффективного использования рабочего времени всегда актуальна для менеджеров гостинично-ресторанного бизнеса потому, что они управляют не только собственным временем, но и рабочим временем своих подчиненных.

Ключевые слова: планирование, управление временем, менеджер техники планирования времени, стратегические цели, гостинично-ресторанний бизнес.

Effective planning of the activities of managers is the main management tool in the hotel and restaurant business, as it helps to determine the system of actions and decisions that lead to the achievement of the set goals. It is thanks to the successful planning of the hotel and restaurant business that they can avoid mistakes and make effective use of their potential. The analysis of scientific researches allows to confirm that planning is a function of management, formation of image of the future and decision-making for successful functioning of production. The modern principles of effective planning for the activities of managers include: willpower, systematic, orderly, perspective, optimality, balance, scale. With the advancement of information technology, more and more flexible, fast and convenient personal time management systems are emerging, which we recommend to consider as the "golden" rules of time planning: Pareto, Seyvert principles, and the ABC method. successful, effective manager must know his business, be able to manage, be able to set goals and achieve them. A popular and effective time-management technique, the Franklin Pyramid, will come to the aid of the hotel and restaurant business managers in shaping their strategic goals and achieving them. An interesting and effective method of time management is the Pomodoro technique, which is suitable for employees in any field of activity. A well-designed daily plan is very easy to execute: as a rule, unless there are numerous surprises and obstacles, the daily plan is executed seamlessly, easily and naturally. If you still encounter difficulties with the plan, you can overcome them with interesting and effective TM techniques: "Elephant eating", "Swiss cheese", "Leave disgust – eat a frog". The task of efficient use of working time is always relevant for managers of the hotel and restaurant business because they manage not only their own time, but also the working time of their subordinates. The manager must remember that effective organization of time is not his personal matter, it is a measure of respect for colleagues, a sign that can be judged on his business qualities and an elementary sign of a cultural person.

Key words: *planning, time management, manager, time planning techniques, strategic goals, hotel and restaurant business.*

Сьогодні планування діяльності менеджерів є основним інструментом управління в готельно-ресторанному бізнесі, адже допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Якісне планування вимагає аналітичного міркування, проведення науково-дослідної роботи, всебічного аналізу досягнутих показників, високого фахового рівня як розробників планів, так і їх виконавців-менеджерів. Саме завдяки досконалості плануванню діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть уникнути помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості.

Питання планування діяльності менеджерів та ефективного використання часу у своїх працях досліджували як іноземні, так і вітчизняні фахівці: Г. Архангельський, Л. Зайверт, П. Друкер, Л.І. Скібіцька, Т.О. Галайда, А.О. Гаврилова та ін. [1–3]. Н. Павленчик розглядає питання менеджменту загалом у готельно-ресторанному бізнесі [4]. В.В. Троценко В.В. аналізує основні проблеми стратегічного планування у готельному господарстві [5].

Дослідження у напрямі планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу відсутні. Саме тому ця робота є надзвичайно актуальною та необхідною.

Метою роботи є характеристика особливостей планування діяльності менеджерів готельно-ресторанного бізнесу.

Підхід до визначення планування змінювався залежно від характеру економічних відносин. Так, до 1990 року планування визначалося як сукупний процес дій колективу працівників із встановлення завдань, що визначають напрям, темпи, пропорції і результати їхніх робіт на різні періоди. Планування було центральною лан-

кою, серцевиною керівництва народним господарством в умовах соціалізму [6].

У нових економічних умовах планування – це насамперед передбачення, що охоплює низку альтернативних варіантів залежно від макроекономічних і мікроекономічних умов діяльності. Відповідно до цього змінюється саме осмислення терміна «планування». Таким чином, планування – функція управління, формування образу майбутнього і прийняття рішень для успішного функціонування виробництва.

У найбільш загальному сенсі плануванням можна називати будь-яку інтелектуальну (проектну) діяльність, яка створює схему майбутньої діяльності. На відміну від емоційно-образного суб'єктивного бачення мети, план являє собою об'єктивність та послідовність дій з найбільшою ймовірністю досягнення поставленої мети.

В економічній науці є багато інформації щодо методів, принципів та функцій планування, але ми пропонуємо зупинитися на сучасних принципах та методах планування, застосування яких стане ефективним джерелом успіху менеджерів готельно-ресторанного бізнесу.

Ефективне планування передбачає застосування таких сучасних принципів планування [7]:

- волевиявлення (плани побудовані на реальній мотивації та реальних цінностях);
- системності (врахування комплексу цілей і обставин. Завдяки системності досягається високий синергізм цілей, нейтралізуються можливі конфлікти між ними);
- впорядкованості (порядок може бути лінійним (терміни) і структурним (пріоритети, логічний взаємозв'язок і взаємозумовленість цілей). Порядок – це щось, що протистоїть хаосу, але, якщо можна так висловитися, ступінь і характер

порядку у різних людей можуть бути дуже різними. За своєю формою план може бути максимально індивідуальний, важливо лише, щоб він допомагав підвищити ступінь впорядкованості діяльності конкретної людини (організації);

– перспективності, а не ретроспективності (ретроспективне планування звернене в минуле і прагне до копіювання вже використаних раніше рецептів досягнення успіху. В індивідуальному плануванні таке використання шаблонів поведінки ще може виявитися ефективним, але ось в організаційному плануванні (зокрема – в стратегічному плануванні) воно, швидше за все, буде мати згубні наслідки);

– проспективності («проспективність» – модний термін в західному менеджменті кінця 1990-х років, що фіксує той факт, що індивідуальні (організаційні) плани повинні бути співвіднесені і за можливості узгоджені з планами зовнішнього оточення. Окрема людина повинна координувати власні плани з планами своїх родичів, друзів, колег і т. д., організація – з планами партнерів, клієнтів та ін. Також передбачається важливість проспективного планування всередині організації, коли плани топ-менеджменту координуються з планами окремих співробітників і підрозділів. Подібна координація здійснюється за допомогою колегіальності, врахування інтересів всіх учасників планування, гнучкості і альтернативності планування, можливості перегляду планів з ініціативи учасників і т. д. Ідея проспективного планування є ідеологічно привабливою, але все ж таки важко здійсненою на практиці);

– оптимальності (необхідно виявити індивідуальну норму планування, уникаючи надмірно детального переplanування (таке планування швидко перетворюється в «пожирачів часу», а заплановані деталі постійно не збігаються з реальністю, викликаючи невдоволення і дезорієнтацію) і недоplanування (коли план окреслений тільки в загальних рисах, залишаючи багато «білих плям» у розподілі часу);

– збалансованості (баланс між інтуїтивною творчістю під час написання плану і використанням будь-яких формальних правил та алгоритмів планування);

– масштабності (врахування під час планування всіх масштабів часу. Найпростіший поділ планів може бути на довгострокові і короткострокові, причому під час персонального планування що є довгостроковим, а що короткостроковим – вирішує сама людина. Для однієї людини планування справ на місяць цілком може бути довгостроковим, а для іншої – короткостроковим. Можна використовувати й інший масштаб часу під час планування, наприклад, виділяти рутинне планування, пов'язане з регулярними повторюваними справами і видами активності, і ситуативне, пов'язане з виконанням актуальних завдань або з резервуванням часу на можливі несподіванки).

Основне завдання планування полягає в оптимальному розподілі витрат часу на різні види активності (завдань), які спрямовані на досягнення мети в межах доступного для планування інтервалу часу. Але при цьому важливо розуміти, що чим більше довгостроковим буде наше планування, тим вища похибка в розподілі часових витрат на різні завдання. На першому плані короткострокового оперативного планування – в тижневому або щоденному плануванні – може бути досягнуто відносно точний і дійсно ефективний розподіл часу на різні види діяльності.

Успішний, ефективний менеджер повинен знати свою справу, уміти керувати, уміти ставити цілі і домагатися їх. Але всі ці якості марні, якщо керівник не вміє правильно організувати свій робочий час. Це стосується не тільки менеджерів готельно-ресторанного бізнесу, але й людей будь-якої іншої діяльності. Така навичка особливо важлива, тому що керівник, розпоряджаючись не тільки своїм часом, через чітку систему передачі виконання завдань своїм підлеглим ще й планує їхній час. Час – це такий же ресурс, як і люди, сировина, фінанси. Але він безповоротний – його не можна нагромадити, передати, взяти в кредит, тому важливо навчитися використовувати його з максимальною вигодою. Недарма ж говорять: "Час – це гроші».

До ХХ століття планування робочого часу здійснювалося за допомогою примітивних методів, зокрема записок на пам'ять, списків справ. На початку минулого століття разом із розвитком бізнесу сильно поширилися нові інструменти, що полегшують роботу з планування часу. З розвитком інформаційних технологій з'являється все більше гнучких, швидких і зручних систем особистого тайм-менеджменту.

Для вирішення актуального завдання щодо оперативного (щоденного або щотижневого) планування витрат часу рекомендуємо використовувати так звані «золоті» правила планування часу (табл. 1).

Принцип Парето «80:20» був відкритий Джозефом Мозесом Юраном в 1897 році, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето, який спостеріг, що 80% власності у Італії належить 20% населення Італії. З того часу принцип підтверджувався кількісними дослідженнями в найрізноманітніших сферах життя. Наприклад, 20% злочинців скоюють 80% злочинів, 20% водіїв створюють 80% аварій, 20% покупців дають 80% прибутків. Отже, згідно з емпіричним принципом Парето, лише 20% всіх справ приводять до 80% бажаного результату. Постановка пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20% справ, які матимуть найбільший вплив. Знаходячи можливості прийняти реальний результат замість ідеального, ви можете заощадити значні ресурси для інших справ [8].

Принцип Л. Зайверта (60:40) передбачає складання плану на певну частину робочого часу (на 60%). Завжди в процесі праці виника-

Таблиця 1

«Золоті» правила планування часу менеджерів готельно-ресторанного бізнесу

	В теорії	На практиці
принцип Парето (20:80)	20% запланованих витрат часу забезпечують 80% досягнутих цілей або 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату	20% клієнтів дають 8% прибутків; 20% страв із меню – 80% популярності серед клієнтів; 20% людей володіють 80% всіх грошей і ресурсів; 20% сайтів мають 80% всього інтернет-трафіку.
принцип Л.Зайверта (60:40)	60% – планування на виконання основних завдань і функцій, 20% – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування), 20% – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати	– спочатку слід вирішувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажано, – далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків, – потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ (наприклад, обходу робочих місць).
метод ABC (15:20:65)	15% часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних завдань; 20% – на виконання другорядних завдань; 65% – допоміжні завдання, перешкоди	справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі, комп'ютерні ігри

ють незаплановані події, відволікаючи моменти («поглиначі часу»), пов'язані зі специфікою роботи менеджера та його відсутністю на робочому місці через консультації, спілкування з клієнтами. Тому необхідно залишати резервний час, але при цьому прагнути максимально скоротити втрати робочого часу.

Метод ABC – аналізу призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде вбік від досягнення основної мети. Група А – справи, які мають значний вплив на ваше майбутнє і обов'язкові до виконання: «термінові і важливі справи». Це першорядні і невідкладні справи, які слід виконувати саме вам, оскільки вони найбільш складні і підлягають виключно вашому виконанню. Незважаючи на те, що ці справи вимагають безпосередньої уваги, а вклад їх у досягнення мети становить близько 65%, витрати на виконання цих справ потрібно лише близько 15% часу.

Група В – справи, що не мають критичного значення в поточний момент, але мають істотне значення для досягнення мети. Їхня частка в структурі справ, необхідних для досягнення мети, становить 20%. Істотною відмінністю справ з цієї групи є те, що більша частина завдань з цього списку можуть бути делеговані. Час, який потрібен для виконання справ з групи В, становить також близько 20% від загального обсягу.

Група С – справи, які класифікуються як «текучка». За матрицею Ейзенхауера вони належать до «неважливих і термінових» і «неважливих і нетермінових». Це – пожирачі часу. На них йде близько 65% часу. Їхня частка в досягненні мети – лише 15%.

Послідовність дій виконання методу ABC:

1) Скласти загальний список справ (To-Do list);
2) Проаналізувати кожну справу в списку: до яких наслідків приведе його виконання? Його невиконання?

3) Справам, які можна не робити (без особливих наслідків), надати пріоритет «С»;

4) Справи, які мають не дуже значні наслідки, отримують пріоритет «В»;

5) Головним справам, які мають найсерйозніші наслідки, надати пріоритет «А»;

6) Найважливіше правило під час застосування методики: кожен день починати роботу з виконання справ категорії «А», потім – справи «В». Встановити заборону на виконання справ «С», поки не будуть виконані справи «А», заплановані на сьогодні.

Важко сказати, який із запропонованих методів оперативного планування часу є «більш правильним». Швидше за все, тут слід говорити про «сумісності» індивідуального стилю діяльності з рекомендованими «золотими» пропорціями.

Обсяг інформації і швидкість її передачі в сучасному світі зростає з високою швидкістю, а попит на готельно-ресторанні послуги сьогодні стрімко йде вгору. Саме тому переможцем у цій сфері діяльності стає той, хто вміє найбільш швидко, організовано, якісно задовольняти потреби клієнтів. У зв'язку з цим виникає необхідність відсівати все зайве, вибирати із загальної маси справ пріоритетні, укладатися в терміни і при цьому працювати на перспективу.

На допомогу менеджерам готельно-ресторанного бізнесу у напрямі формування стратегічних цілей та їх досягнення прийде не менш популярна та ефективна методика тайм-менеджменту – піраміда Франкліна.

Бенджамін Франклін (1706–1790) – політик, дипломат, вчений, винахідник, журналіст, бізнес-

мен, один із батьків-засновників США та авторів Конституції. Перший американець, що став іноземним членом Російської академії наук. Був дуже впливовим політиком, незважаючи на те, що ніколи не був президентом США. Його біограф із цього приводу навіть пожартував одного разу: «Бенджамін Франклін – єдиний президент Сполучених Штатів Америки, який ним ніколи не був». Портрет Франкліна бачив кожен, хто хоч раз тримав у руках 100-доларову купюру. Саме він автор стала крилатої фрази: «Час – гроші».

Піраміда Франкліна – це комплексна система постановки та досягнення цілей, яка розрахована на все життя. Відмінність піраміди Франкліна від інших методик полягає в тому, що вона планує не тільки час, але й зайнятість, шляхи досягнення глобальної мети. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації. Це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей (рис. 1)

– Головні життєві цінності є фундаментом піраміди (чого людина хоче від життя). Це вектор напряму руху до своєї мрії.

– Глобальна мета – це наступний блок піраміди. Ґрунтуючись на визначених раніше життєвих цінностях, кожен ставить перед собою глобальну мету всього життя. Ким він хоче стати в цьому житті, чого планує досягти? Якщо перший ступінь – це сенс, який виявляється у відповіді на питання про те, заради чого я живу; то глобальна мета повинна давати розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.

– Генеральний план досягнення цілей – це фіксація конкретних проміжних цілей на шляху до досягнення глобальної мети.

– Довгостроковий план – це планування на 3–5 наступних років із зазначенням конкретних цілей і термінів їх виконання. Він повинен від-

повідати одному з пунктів генерального плану, наближаючись до глобальної мети.

– Короткостроковий план – план на термін від декількох тижнів до декількох місяців. Чим більш продуманим він буде, чим частіше ви будете його аналізувати і коригувати, тим ефективнішою буде робота. Це частина досягнення пункту довгострокового плану.

– План на кожен день – це вершина піраміди. Тут завдання, які стоять у плані на тиждень, розбиваються на більш дрібні. План на день – це найменша одиниця в досягненні глобальної мети, яка на крок наближає до неї [9].

Таким чином, піраміда Франкліна – це готова система планування, яка допомагає правильно розпорядитися своїм часом і досягти поставлених цілей.

Незмінною частиною системи управління власним часом є вміння розставляти пріоритети, що для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно актуальним. Тут на допомогу прийде метод «складання списків справ» або «To-Do List», який допомагає візуалізувати необхідні завдання – стосується це роботи, домашніх справ або особистого життя. Однак якщо список справ, які «треба зробити сьогодні» розтягуються на півметра, тоді потрібно переглядати свої бажання. Саме тому основне правило «To-Do List» – планувати і записувати все, що потрібно зробити протягом дня. Список справ можна записати в смартфоні за допомогою додатку чи на папері, нехай записи будуть перед очима. Добре скласти список звечора і, прийшовши на роботу, вже знати, за що маєш братися. Проте не варто планувати все занадто детально, завжди має бути резерв для обставин.

Цікавим та ефективним методом тайм-менеджменту є техніка Pomodoro, яка підходить для працівників будь-якої сфери діяльності. Суть техніки полягає в чергуванні циклів роботи і відпочинку. Наприклад, після 30-хвилинної безпе-

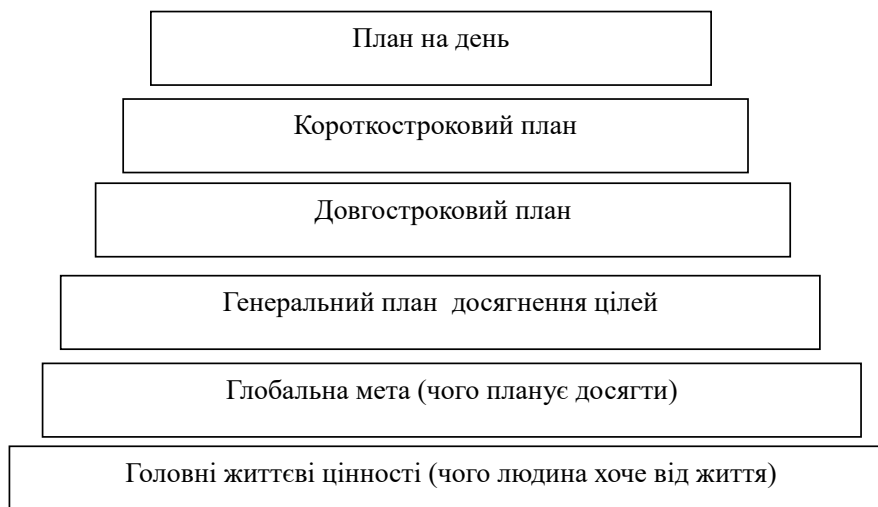


Рис. 1. Піраміда Франкліна

рервної роботи потрібно зробити п'ятихвилинну перерву і знову повернутися до роботи. Якими будуть по тривалості цикли і скільки їх буде за день, вирішуєте ви, виходячи з особистих переваг. Переваги такої методики такі:

- концентрація (досягається максимальна концентрація, оскільки протягом циклу роботи людина не відволікається ні на що, а всі дзвінки і розмови відкладаються на цикл відпочинку);

- легкість використання (техніка досить проста і ефективна);

- творчий підхід (техніка дозволяє використовувати максимум своїх творчих можливостей і повертатися до роботи після перерви з новим підходом);

- таймінг (можна об'єктивно оцінити, скільки часу (помідорів) витрачається на те чи інше завдання).

Найгірша звичка людини – забудькуватість. Щодня нам у голову приходять десятки ідей, але тільки частина з них затримується в нашій свідомості, і ще менша кількість стає повноцінними цілями життєвого шляху. А це дуже важливо – тримати фокус і точно знати, куди рухатися. Помічником у цьому процесі стане зручний і дуже простий для реалізації інструмент – стратегічна картонка [10].

Стратегічна картонка – це невеликий список, в якому зібрані найголовніші цілі на найближчі 3–5 років. Придумав цей інструмент провідний тренер із тайм-менеджменту Гліб Архангельський, і він же запропонував формат виконання зручної пам'ятки.

Стратегічна картонка – це картонна закладка в щоденнику, або жовта замітка в iPhone, або категорія в Outlook, або будь-який інший зручний носій інформації. У цій «картонці» вписують ключові цілі (як особисті, так і робочі) на поточний рік.

Цілей не повинно бути багато. Це 3–7 найважливіших досягнень, які по-справжньому можна реалізувати в найближчі кілька місяців. Під час формулювання мети варто використовувати конкретні, вимірні цілі – «Підвищити особистий дохід на 20% до вересня», «Знизити вагу на 4 кг протягом 2 кварталів» тощо. Починати планувати день з погляду на свою Стратегічну картонку та задуматись: «Який крок я можу зробити сьогодні, щоб досягти цих цілей?» Крок до цілей із картонки – це головна справа дня, тому варто приділяти цій справі найкращий час, не дати можливості плінності та дрібницям витіснити її.

Грамотно складений щоденний план дуже зручний для виконання: як правило, якщо не виникають численні несподіванки і перешкоди, щоденний план виконується непомітно, легко і природно. Гарантія «правильності» плану зазвичай полягає в оптимальній кількості і масштабності завдань на день, у здатності правильно оцінити їхню тривалість і точно розподілити досягнення завдань в межах доступного часу і т. д. Але якщо під час виконання плану все ж зіткнулися з труднощами, їх можна подолати за допомогою цікавих та ефективних ТМ-приймів (табл. 2) [11].

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу, тому що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих. Керівник повинен пам'ятати, що ефективна організація часу – це не його особиста справа, це міра поваги до колег, ознака, за якою можна судити про його ділові якості, й елементарна ознака культурної людини.

Таблиця 2

Прийоми тайм-менеджменту

Назва прийому	Характеристика	Практичний складник
«З'їдання слона»	Приєм, за допомогою якого здійснюється поділ завдань на таку кількість підзадач, які можна вирішувати окремо. Розмір завдання зменшиться, і його рішення спроститься. Крім того, частину підзавдань можна делегувати співвиконавцям.	Уявіть собі, що ваше завдання – це великий "слон", великий і важкий. А ви хочете його з'їсти. Очевидно, що з'їсти його за один присід не вдасться. Тому розріжте його на частини, кожна з яких можна буде з'їсти за раз. Можна запросити на трапезу гостей і кожному дати шматочок.
«Швейцарський сир»	Один із прекрасних способів почати справу – спробувати перетворити її в "швейцарський сир". Для цього необхідно виконати "дірки" в справі. "Дірками ми будемо називати завдання швидкого реагування. Вони можуть вимагати всього 3–5 хвилин, але, виконавши їх, ви зробите "дірки" і дірочки у справі.	Якщо у вас є всього 10 хвилин часу, то ви можете виконати 2–3 завдання негайного виконання. Під час формування списків завдань швидкого реагування доцільно включати ті роботи, які можна швидко почати і легко виконати. Очевидно, що вони повинні бути або частиною справи, або якимось із нею пов'язані.
«Залиште гідливість – їжте жабу»	Згідно з цією методикою, необхідно виробити стійку звичку вирішувати найважливіші та найтерміновіші завдання з самого ранку, не витрачаючи час на інші роботи.	Жаба – це найважча і найнеприємніша справа. Вранці, приступаючи до роботи, необхідно почати з неї. Якщо потрібно з'їсти двох жаб, першою варто з'їсти саму бридку з них.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. – Москва : Интерэксперт : Инфра-М, 1995. 267с.
2. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 272 с.
3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
4. Павленчик Н. Соціально-економічні засади менеджменту готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/10796/1/%D0%9D.%20%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 10.11.2019).
5. Троценко В.В., Погасий С.А. Основные проблемы стратегического планирования у готельному господарстві та шляхи їх вирішення. *Международный научный журнал № 1*. 2016. с. 102–105.
6. Краюхин Г.А. Планирование на машиностроительных предприятиях (объединениях): Д., 1984. 312 с.
7. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006. с. 211.
8. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ, № 2 (53), том 3*. 2011. с. 61–69.
9. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21*. 2018. с. 288–292.
10. Стратегическая картонка: лучший способ видеть цели. URL: <https://mn-zd.ru/planirovanie/strategicheskaya-kartonka-luchshij-sposob-videt-celi/> (дата звернення: 10.11.2019).
11. Три прийоми, що допоможуть виконати найскладніші завдання. URL: https://gazeta.ua/articles/science-life/_tri-prijomi-scho-dopomozhut-vikonati-najskladnishi-zavdannya-467857 (дата звернення: 10.11.2019).

REFERENCES:

1. Zayvert L. (1995). *Vashe vremya – v Vashikh rukakh: Sovety rukovoditelyam, kak effektivno ispol'zovat rabocheye vremya* [Our time is in your hands: Tips for managers, how to effectively use working time]: Per. with him. Moscow: Intereksper: Infra-M, p. 267.
2. Druker Pyter. (2004). *Zadachy menedzhmenta v XXI veke* [Tasks of management in the XXI century]: Per. from English Moscow: Williams Publishing House, p. 272.
3. Skubits'ka L. I. (2010). *Orhanizatsiya pratsi menedzhera* [Organization of the manager's work]. Kyiv: Center for Educational Literature, 360 p.
4. Pavlenchuk N. *Sotsial'no-ekonomichni zasady menedzhmentu hotel'no-restorannoho biznesu* [Socio-economic principles of hotel and restaurant business management]. Available at: <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/10796/1/%D0%9D.%20%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B8%D0%BA.pdf> (accessed 10.11.2019).
5. Trotsenko V.V., Pohasy S.A. (2016). *Osnovni problemy stratehichnoho planuvannya u hotel'nomu hospodarstvi ta shlyakhy yikh vyrishennya* [The main problems of strategic planning in the hotel industry and ways to solve them]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal № 1* [International scientific journal № 1]. pp.102–105.
6. Krayukhyn H.A. (1984). *Planyrovanye na mashynostroytel'nykh predpryyatyakh (ob'edynenyakh)* [Planning at engineering enterprises (associations)]. 312 p.
7. Kalynyn S.Y. (2006). *Taym-menedzhment: Praktikum po upravlenyyu vremenem* [Time Management: A time management workshop]. SPb.: Speech. p. 211.
8. Kolesov O.S., Vats'kivs'ka A.V. (2011). *Taym-menedzhment – upravlinnya chasom* [Time management – time management]. *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, № 2 (53), tom 3* [Collection of Scientific Papers of VNAU, № 2 (53), Volume 3]. pp.61–69.
9. Ivanyts'ka S.B., Halayda T.O., Tolochiy R.M. (2018). *Vprovadzhennya yevropeys'kykh metodyk taym-menedzhmentu v Ukrayini* [Implementation of European time management techniques in Ukraine]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. Vypusk 21* [Global and national problems of economy. Issue 21]. pp. 288–292.
10. *Stratehicheskaya kartonka: luchshyy sposob vydet' tsely* [Strategic cardboard: the best way to see goals]. Available at: <https://mn-zd.ru/planirovanie/strategicheskaya-kartonka-luchshij-sposob-videt-celi/> (accessed 10.11.2019).
11. *Try pryomy, shcho dopomozhut vykonaty nayskladnishi zavdannya* [Three techniques to help you accomplish the most difficult tasks]. Available at: https://gazeta.ua/articles/science-life/_tri-prijomi-scho-dopomozhut-vikonati-najskladnishi-zavdannya-467857 (accessed 10.11.2019).