

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ «ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ» НА ПІДПРИЄМСТВІ

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR THE IMPLEMENTATION OF TIME MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Огінок С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»;
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Лесюк А.І.

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8498-6279>

Ohinok Solomiya

Lviv Polytechnic National University;
Ivan Franko National University of Lviv

Lesiuk Andrii

Lviv Polytechnic National University

У статті розглядається важливість розробки та впровадження стратегій тайм-менеджменту на підприємствах в умовах глобалізації та конкуренції. Неправильне використання часу часто стає перешкодою для досягнення стратегічних цілей, знижуючи продуктивність працівників і загальні економічні результати. У статті проведено аналіз сучасних підходів до управління тайм-менеджментом, зазначаючи проблеми, що виникають під час інтеграції цих стратегій у корпоративну культуру, такі як недостатня обізнаність працівників та опір змінам. А також проводиться дослідження вплив таких публікацій відомих науковців, як Пітер Друкер та Джеффри Д. Андерсон, на формування дієвих стратегій впровадження змін. У статті запропоновано різноманітні типи стратегій впровадження тайм-менеджменту, серед яких проектна, еволюційна, революційна, а також «зверху-вниз» і «знизу-вгору», з описом їх переваг і недоліків. Дане дослідження акцентує увагу на важливості активного залучення співробітників у процес змін, прозорості комунікації та постійного навчання, що сприяє підвищенню ефективності використання часу. Організація процесу навчання персоналу та формування культури управління часом також підкреслюється як важливий аспект успішної реалізації стратегій. Для ефективного впровадження тайм-менеджменту пропонується покрокова стратегія, починаючи з аналізу поточної ситуації підприємства. Основні кроки включають встановлення цілей SMART, розробку відповідних інструментів і методологій, навчання співробітників, створення систем звітності та виховання культури управління часом. Подолання опору змінам виділено як виклик, і запропоновано стратегії управління таким опором, включаючи навчальні програми, канали зв'язку та залучення працівників. У статті також визначено такі проблеми, як відсутність у співробітників обізнаності з методологіями управління часом і опір змінам як серйозні проблеми, які потребують вирішення. У висновках наголошується, що успішна реалізація тайм-менеджменту є критично важливим елементом управлінського процесу, що потребує цілісного підходу та підтримки з боку всього колективу.

Ключові слова: тайм-менеджмент, стратегія, компонент, ефективність, управління підприємством, управління змінами.

The article considers the importance of developing and implementing time management strategies in enterprises in the context of globalization and competition. Incorrect use of time often becomes an obstacle to achieving strategic goals, reducing employee productivity and economic results overall. The article analyzes modern approaches to time management, noting the problems that arise when integrating these strategies into corporate

culture, such as lack of employee awareness and resistance to change. The impact of publications by renowned scholars such as Peter Drucker and Jeffrey D. Anderson on the formation of effective change implementation strategies is also being studied. The article proposes various types of time management implementation strategies, including project, evolutionary, revolutionary, as well as «top-down» and «bottom-up», with a description of their advantages and disadvantages. The investigation emphasizes the importance of actively involving employees in the change process, transparent communication, and continuous learning, which contributes to increasing the efficiency of time use. The organization of the personnel training process and the formation of a time management culture are also highlighted as an important aspect of the successful implementation of strategies. To effectively implement time management, a step-by-step strategy is proposed, beginning with analyzing the current situation of the enterprise. Key steps include setting SMART goals, developing appropriate tools and methodologies, training employees, establishing reporting systems, and fostering a time management culture. Addressing resistance to change is highlighted as a challenge, and strategies for managing such resistance are suggested, including training programs, communication channels, and employee engagement. The article also identifies concerns such as employees' lack of familiarity with time management methodologies and resistance to change as significant challenges that need addressing. The conclusions emphasize that the successful implementation of time management is a critically important element of the management process, requiring a holistic approach and support from the entire team.

Keywords: time management, strategy, component, efficiency, enterprise management, change management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами, серед яких час є одним із найцінніших. Часто саме неефективне використання часу стає перешкодою для досягнення стратегічних цілей організації, знижуючи продуктивність працівників та загальний економічний результат. Особливо це актуально в умовах обмежених людських та фінансових ресурсів.

Сучасні підприємства потребують розробки і впровадження дієвих стратегій тайм-менеджменту з метою оптимізації робочих процесів, підвищення продуктивності праці та поліпшення здатності адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища. Однак, розробка такої стратегії стикається з рядом проблем, зокрема недостатня обізнаність з методологіями тайм-менеджменту серед персоналу, опір змінам, та відсутність досвіду інтеграції таких стратегій в існуючу корпоративну культуру.

У зв'язку з цим, необхідність у дослідженні ефективних підходів до розробки та впровадження тайм-менеджменту стає нагальною, аби підприємства могли не тільки підвищувати власну конкурентоспроможність, але й забезпечувати стійкий розвиток в динамічному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами, управління організацією, впровадження тайм-менеджменту присвятили свої праці такі відомі науковці та практики, як: Пітер Друкер («важливість управління часом і ефективності в управлінні організаціями») [1], Девід Дж. Андерсон («управління змінами, організаційне управління та впровадження тайм-менеджменту») [5], Джон Коттер («модель управління змінами, відома як «8 кроків до змін» [7], яка акцентує увагу на важливості комунікації та залучення співробітників

у процес змін»), Деніел Пінк («вплив мотивації і управління часом на успішність працівників у контексті сучасної економіки») [14].

Серед вітчизняних вчених питання управління змінами, впровадження інструментів тайм-менеджменту на підприємствах висвітлювали у своїх працях такі науковці як О. Овсянюк-Бердадіна, В. Островерхов, О. Томчук., К. Пріб, В. Дунай, З. Шершньова, Л. Водянка та інші.

Мета статті. Дослідження існуючих стратегій впровадження змін на підприємстві, а також виявлення основних проблем, які заважають ефективному менеджеру впровадити необхідні інструменти тайм-менеджменту та оптимально налаштувати робочі процеси на підприємстві. Пошук шляхів вирішення даних проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка стратегії впровадження тайм-менеджменту на підприємстві є важливим етапом, що передбачає систему заходів, спрямованих на покращення організації праці, підвищення продуктивності та ефективності.

На думку американського вченого Пітера Друкера: «Центральним завданням менеджменту ХХІ сторіччя є перетворення організацій у лідерів змін» [1].

Існує кілька типів стратегій впровадження змін, які використовуються організаціями для забезпечення успішного переходу до нових умов, систем чи процесів. Пропонуємо розглянути ці типи стратегій більш детально.

Насамперед, виокремлюють проєктну стратегію. При даному підході зміни впроваджуються через чітко визначені проєкти з конкретними цілями, термінами і бюджетом. Кожен проєкт реалізується від початку до кінця з чітким контролем за його виконанням.

Наступним застосовують еволюційний підхід, тобто зміни реалізуються поступово, крок за кроком. Це дозволяє зменшити опір у співробітників, оскільки зміни впроваджуються без різкого впливу на всю організацію.

А також в певних організаціях застосовують революційний підхід. Цей підхід передбачає швидкі і радикальні зміни. Змінюється ціла система або структура організації. Такі зміни потребують сильного лідерства і чіткої комунікації.

Наступною розглянемо стратегію «зверху-вниз» (top-down). Для даної стратегії є характерним, що зміни ініціюються керівництвом компанії і досить швидко впроваджуються на нижчих рівнях. Цей підхід може бути ефективним, якщо керівництво має чітке бачення майбутнього.

Плюси та мінуси стратегії «зверху-вниз» описані в таблиці 1.

Досить популярним є застосування стратегії «знизу-вгору» (bottom-up). Особливістю цього підходу є те, що ідеї та пропозиції щодо змін виходять від працівників, які мають безпосереднє відношення до виконання операцій. Це може підвищити рівень залученості і мотивації.

Переваги та недоліки стратегії впровадження змін «знизу-вгору» відображено в таблиці 2.

Застосування гібридного підходу поєднує в собі елементи обох попередніх стратегій («зверху-вниз» та «знизу-вгору»), дозволяючи не лише ініціювати зміни з верхів, але й враховувати думки співробітників.

Стратегію «пілота» застосовують на певній кількості проєктів. При даній стратегії зміни спочатку тестуються на обмеженій частині організації або в конкретному відділі (пілотний проєкт). Після оцінки результатів зміни можуть бути масштабовані на всю організацію.

А також застосовують культурний підхід. Особливістю цієї стратегії є те, що основний фокус припадає на формування культури змін. Включає в себе активне залучення

співробітників, виховання відкритості до змін та підтримки інновацій.

Стратегія управління ризиками зосереджена на обережному впровадженні змін із урахуванням потенційних ризиків і створення планів дій для їх управління.

Слід зазначити, що вибір стратегії впровадження змін залежить від конкретних обставин, цілей та можливостей підприємства, а також від рівня підготовленості організації до змін.

Пропонуємо розглянути один із способів побудови стратегії впровадження тайм-менеджменту на підприємстві, який є покроковим.

Першим кроком є аналіз поточної ситуації підприємства. Даний етап є важливим для оцінки його ефективності, виявлення проблемних зон та можливостей для розвитку. Він допомагає зрозуміти, як компанія функціонує на даний момент, і що потрібно змінити для досягнення її цілей.

На даному етапі проводять аналіз існуючих робочих процесів, щоб виявити проблеми та затримки. А також опитують працівників для з'ясування їхніх потреб та проблем щодо управління часом.

Наступним кроком мало б бути встановлення цілей. Встановлення цілей – це важливий процес для досягнення бажаних результатів, який допомагає визначити, що саме ви хочете досягти і як цього можна досягти.

Під час цього етапу визначається, які результати ми хочемо досягти (наприклад, зменшення часу виконання проєктів, підвищення задоволеності працівників тощо).

Формулювання цілей варто б здійснювати згідно з критеріями SMART (Конкретні, Вимірні, Досяжні, Релевантні, Термінові) (табл. 3).

Таблиця 1

Переваги та недоліки стратегії «зверху-вниз».

№	Переваги	Недоліки
1	Чітко структурований підхід	Відсутність місця для творчості
2	Зниження ризиків	Відсутність зобов'язань
3	Чітко визначені завдання для співробітників	Низька здатність протистояти новим викликам
4	Легкість визначення проблеми	Сприйняття персоналом як диктаторського підходу
5	Використовується в широкому колі учасників ринку	
6	Розширені повноваження для керівництва	

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Переваги та недоліки стратегії «знизу-вгору».

№	Переваги	Недоліки
1	Краще прийняття рішень	Повільне прийняття рішень
2	Розширення співпраці	Відсутність пріоритетності відгуків співробітників
3	Висока задоволеність співробітників	Втрата уваги до бачення та місії компанії
4	Креативність заохочується	Враження неорганізованості

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

SMART-цілі [8]

S	Specific (конкретна)	Ціль має бути чітко визначена та зрозуміла.
M	Measurable (вимірювана)	Повинна бути можливість виміряти свій прогрес та оцінити, чи рухаємося ми до поставленої цілі.
A	Achievable (досяжна)	Ціль має бути амбітною, але водночас досяжною.
R	Relevant (релевантна)	Ціль має бути важливою для нас та відповідати нашим цінностям та планам.
T	Time-bound (обмежена в часі)	Потрібен чіткий термін для досягнення цілі.

Джерело: розроблено автором

Відповідно до критерію конкретності цілі мають бути чіткими та зрозумілими. Потрібно уникати абстрактних формулювань. Наприклад, замість «Покращити рівень співпраці в команді» краще поставити ціль «Проводити щоденні зустрічі команди о 10:30 ранку».

Згідно з критерієм вимірюваності, важливо, щоб можна було виміряти прогрес і визначити, чи досягли ми мети. Для цього потрібно використовувати кількісні показники.

Давайте розглянемо критерій досяжності. За даним критерієм, ціль повинна бути реальною і здійсненою. Варто оцінити наявні ресурси і можливості, щоб не ставити надто амбітні завдання.

Вимога релевантності виконується, якщо мета буде важливою і відповідати загальним цілям і цінностям підприємства. Це допоможе зосередитися на тому, що дійсно має значення.

Встановлення конкретного терміну для досягнення мети. Наприклад, «До кінця року я вивчу 1000 нових слів англійської мови».

Третім кроком є розробка інструментів і методів. На даному етапі визначають, які методики будуть найбільш ефективні (пріоритети за Ейзенхауером, метод «Pomodoro», тощо).

А також підбирають та впроваджують програмне забезпечення для управління проектами та завданнями (наприклад, Jira, Trello, Asana, Notion).

Наступним, четвертим етапом, є навчання персоналу. Проведення навчання для співробітників з основ управління часом, встановлення пріоритетів та ефективної комунікації має позитивний вплив на швидкість впровадження тайм-менеджменту на підприємстві.

Також для посилення ефекту навчання варто б було запросити експертів з практичним досвідом для проведення навчальних заходів.

П'ятим етапом є впровадження системи звітності. Даний крок включає в себе впровадження системи регулярного моніторингу виконання завдань і досягнення цілей. Позитивно впливає на швидкість впровадження збір відгуків від співробітників щодо ефективності нововведень.

Також важливим, шостим компонентом, є формування культури управління часом. Тут є дуже важливим, щоб керівництво компанії, на всіх його рівнях, сприяло створенню культури,

де управління часом розглядається як важливий аспект діяльності. І також важливим є повністю відмовитись від мікро менеджменту в організації та дозволити співробітникам обирати власні стратегії управління часом, щоб підвищити відповідальність, мотивацію та ініціативність.

Наступним, сьомим кроком, є оцінка ефективності нововведень. Після впровадження нових практик, варто б було оцінити, як вони впливають на продуктивність праці і задоволеність працівників. На основі отриманих даних вносять зміни у стратегію, щоб покращити результати.

Останньою, восьмою особливістю є те, що це повинен бути сталий розвиток. Тобто, тайм-менеджмент — це не разовий процес. Потрібно створити процедури для безперервного вдосконалення навичок управління часом у всіх командах.

Під час впровадження змін зазвичай виникає опір змінам персоналу.

На думку Катерини Пріб та Вероніки Дунай: «однією з основних причин, яка породжує опір змінам є відчуття невизначеності у майбутньому. Будь-які зміни трансформують сталий стан речей і призводять до виходу із зони комфорту, що підсвідомо ототожнюється зі стресом. Людська природа орієнтована на уникнення стресових ситуацій і саме тому співробітники починають чинити супротив змінам, навіть якщо останні реалізуються для їх добробуту» [6].

Водночас, заблоковані завдання вимагають від організації чіткого управління проблемами і здатності вирішувати їх. Необхідно також аналізувати першопричини та усувати їх, аби ті самі проблеми не виникли знов [5].

У випадку опору змінам персоналом застосовують метод управління опором. Його застосовують, коли існує явний опір змінам, але керівництво має більше часу, ніж необхідно, при застосуванні методу примусу, але менше, ніж для адаптивних змін.

Застосування цього методу потребує розподілу послідовності необхідних дій на певні складові планування, а ті, у свою чергу, на підскладові – певний перелік робіт, що забезпечує виконання відповідного модуля. Сюди включають:

– формування «стартового майданчика»: аналіз культури, аналіз балансу влади

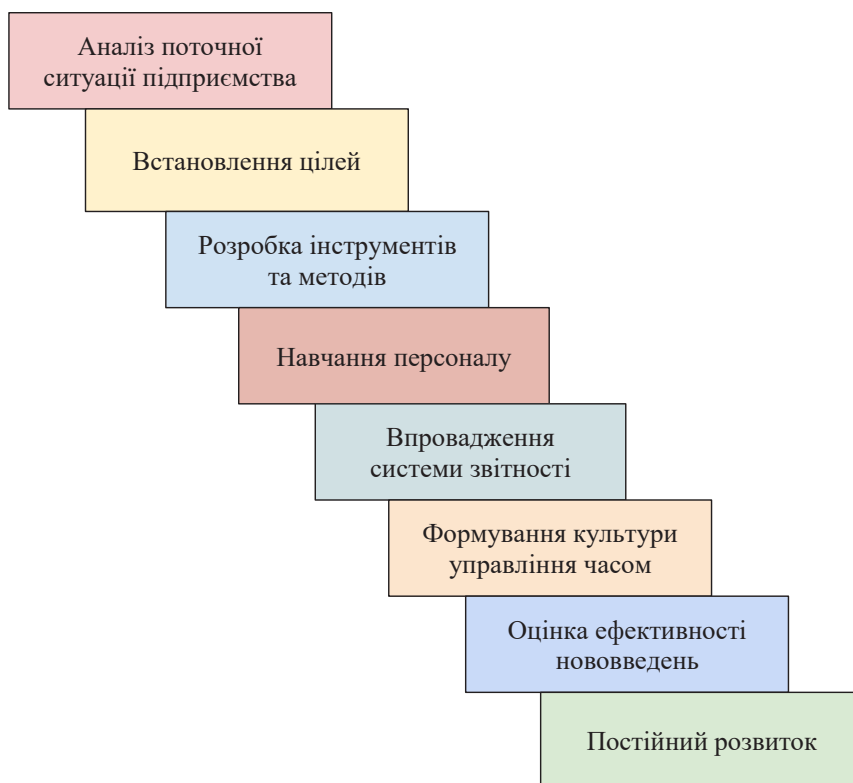


Рис. 1. Приклад стратегії впровадження змін на підприємстві

Джерело: розроблено автором

та впливу, діагностика стратегії загального планування;

- аналіз перспектив: визначення зон стратегічного управління, прогноз стану зовнішнього середовища, аналіз перспектив у стратегічній зоні, аналіз дестабілізуючих явищ;

- встановлення цілей: виявлення зацікавлених сторін, оцінка розстановки сил, визначення цілей підрозділів і керівництва;

- оцінка ресурсів: аналіз фінансового стану, аналіз кадрового потенціалу, перевірка забезпеченості сировиною і матеріалами;

- визначення конкурентної позиції: аналіз ключових факторів успіху, визначення та вибір позиції в конкурентному середовищі;

- збалансування портфелю зон стратегічного управління: вирівнювання життєвого циклу, аналіз гнучкості, аналіз інших факторів зон стратегічного управління;

- визначення політики розвитку: аналіз дефіциту, пошук критеріїв оцінки можливостей, планування інтеграції потреб і можливостей, активне реагування;

- потреба підприємства в нових компетенціях керівників: аналіз стратегічної позиції, різнопланове використання персоналу та менеджерів;

- формування управлінського потенціалу підприємства: система планування, порядок вирішення проблем, організаційна структура, підбір персоналу, система стимулювання,

управління проєктами, моніторинг зовнішнього середовища, інформаційна система, зворотний зв'язок, матрична структура (за потреби);

- реакція в реальному часі: визначення системи управління проблемами, системи розпізнавання проблем, аналіз впливу, послідовне застосування ресурсів та персоналу;

- зміна поведінки: розвиток нового способу мислення, зміна організаційної культури, управління опором, інституціоналізація нового типу поведінки.

«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.

Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;

- повний опис змін;

- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проєктами стратегічного організаційного розвитку;

- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;

- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;

- забезпечення впроваджуваним змінам необхідної форми;

– формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу [10].

На думку Ратушняк Ольги Георгіївни, кандидата технічних наук, багато працівників не розуміють що таке тайм-менеджмент, як його застосовувати і звідси з'являються стреси, починають робити якусь роботу швидше, якусь повільніше, тим самим витрачають свої ресурси і не отримують при цьому результату який від них вимагався, що в свою чергу призводить до зниження працездатності колективу, тому варто проводити тренінги де можна буде не лише теоретично визначити що таке управління часом, а й на практиці розробити план роботи [11].

Для подолання таких проблем та викликів важливо:

- впроваджувати програми навчання та розвитку для співробітників;
- сформувані комунікаційні канали, які пояснюють переваги впровадження нових стратегій;
- залучати ключових співробітників до процесу впровадження, щоб забезпечити їхню підтримку і мотивацію;
- вивчати успішні практики з інших організацій та адаптувати їх до власного контексту.

Важливо підкреслити, що успішна реалізація обраної стратегії впровадження тайм-менеджменту на підприємстві є не лише питанням впровадження нових методів і підходів, але й зміни організаційної культури та мислення співробітників. Як видно з представлених стратегій, підходи до змін можуть варіюватися, і вибір найбільш відповідної стратегії залежить від конкретних потреб і можливостей організації.

Висновки. У процесі дослідження стратегій впровадження тайм-менеджменту на підприємстві, можна виокремити наступні проблеми та виклики, яку виникають при розробці та впровадженні даних стратегій:

- недостатня обізнаність з методологіями тайм-менеджменту серед персоналу;

- опір змінам серед працівників підприємства;
- відсутність досвіду інтеграції таких стратегій в існуючу корпоративну культуру.

Під час пошуку шляхів вирішення даних проблем та викликів, було виокремлено наступні підходи для їх ефективного вирішення:

- активне залучення персоналу в процес змін. Коли співробітники беруть участь у розробці та реалізації стратегій управління часом, зростає їхня відповідальність та мотивація, що позитивно впливає на продуктивність праці;
- прозорість у комунікації та надання достовірної інформації позитивно впливають на зменшення опору змінам і створення атмосфери підтримки на всіх рівнях управління;
- постійне навчання та адаптація нових підходів не лише сприяють підвищенню ефективності використання часу, але й дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному бізнес-середовищі;

- індексування результатів та встановлення системи зворотного зв'язку з працівниками є запорукою сталого розвитку в сфері тайм-менеджменту, що в свою чергу забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей компанії.

На завершення, тайм-менеджмент є не лише технікою чи набором інструментів, а й важливим елементом загального управлінського процесу, який потребує уваги, цілісного підходу та стратегічного мислення для досягнення бажаних результатів. Справжній успіх у впровадженні тайм-менеджменту можливий лише за умови активної підтримки, готовності до змін та постійного вдосконалення всіх складових управлінської діяльності.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Подальшого дослідження потребують питання, які пов'язані із:

- впливом COVID-19 на тайм-менеджмент (дослідження впливу пандемії на управління часом у компаніях, включаючи віддалену роботу, можуть пролити світло на нові виклики і можливості для впровадження тайм-менеджменту);
- вплив російсько-української війни на працівників та підходи тайм-менеджменту (вивчення того, як війна змінює корпоративну культуру, комунікацію та взаємини в колективі. Як ці зміни впливають на ставлення працівників до управління часом і ефективності підприємства?).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер; пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.
2. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
3. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
4. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. Київ, 2022. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (дата звернення: 07.03.2025).
5. Андерсон Девід Дж. Канбан: успішні еволюційні зміни для вашого технологічного бізнесу / пер. з англ. Г. Якубовська. Харків : «Ранок» : Фабула, 2021. 288 с.

6. Пріб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
7. J. P. Kotter. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January 2007.
8. Застосування методики SMART для досягнення цілей. Київ, 2025. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley-> (дата звернення: 07.03.2025).
9. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (дата звернення: 07.03.2025).
10. Водянка Л. Д., Тодорук С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
12. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84>
13. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. *Галицька видавнича спілка*. Львів, 2021. 188 с.
14. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує; пер. з англ. Назарія Агаджаняна. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 208 с.

REFERENCES:

1. Drucker P. (2018) *Efektivnyi kerivnyk* [The Effective Executive] / Peter Drucker; per. z angl. R. Mashkovoi. Kyiv: Vyd. hrupa KM-BUKS. (in Ukrainian)
2. Ovsianyk-Berdadina O. F., Ostroverhov V. M. (2023) *Upravlinnia zminamy: navchalnyi posibnyk* [Change management: textbook]. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
3. Tomchuk O. (2023) Suchasni pidhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu [Modern approaches to change management in personnel management systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. (in Ukrainian)
4. Stratehii orhanizatsiynykh zmin ta yikh uspishna realizatsiia [Strategies for organizational changes and their successful implementation]. Kyiv, 2022. Available at: <https://britishmba.in.ua/stratehii-orhanizatsiynykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (accessed 07 March 2025). (in Ukrainian)
5. Anderson D. J. (2021) *Kanban: uspishni evoliutsiini zminy dlia vasheho tekhnolohichnoho biznesu* [Kanban: successful evolutionary change for your technology business] / per. z angl. H. Yakubovska. Kharkiv: Ranok : Fabula. (in Ukrainian)
6. Prib K. A., Dunai V. I. (2021) Chynnyky formuvannia oporu zminam personalu orhanizatsii [Factors of forming resistance to organizational change]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 24. (in Ukrainian)
7. Kotter J. P. (2007) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January.
8. Zastosuvannia metodyky SMART dlia dosiahennia tsilei [Application of the SMART method to achieve goals]. Kyiv, 2025. Available at: <https://devisu.ua/uk/stattia/zastosuvannya-metodiki-smart-dlya-dosyagnennya-ciley-> (accessed 07 March 2025). (in Ukrainian)
9. Ivanytska S. B., Galaida T. O., Tolochii R. M. (2018) Vprovadzhennia yevropeiskykh metodykh taim-menedzhmentu v Ukraini [Implementation of European time management techniques in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 21, pp. 288–292. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018> (accessed 07 March 2025). (in Ukrainian)
10. Vodianka L. D., Todoruk S. I., Karp A. H. (2020) Taim-menedzhment yak tekhnika planuvannia robochoho chasu personalu [Time management as a technique for planning staff working hours]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 119–123. (in Ukrainian)
11. Shershnova Z. E. (2004) *Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk* [Strategic management: textbook]. 2nd ed., revised and enlarged. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
12. Ratushniak O. H., Hirnyk M. I. (2024) Analiz zastosuvannia instrumentiv taim-menedzhmentu na pidpriemstvi ta shliakhy yoho pokrashchennia [Analysis of the use of time management tools in an enterprise and ways to improve it]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84> (in Ukrainian)
13. Hudzi O. E., Strelnikova S. Yu. (2021) *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii: monohrafiia* [Management of strategic changes of enterprises under digital transformation: monograph]. Lviv: *Halytska vydavnycha spilka*. (in Ukrainian)
14. Pink D. (2016) *Draiv: dyvozhna pravda pro te, shcho nas motivuie* [Drive: the surprising truth about what motivates us] / per. z angl. Nazarii Ahadzhanyana. Kharkiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". (in Ukrainian)