

Огінок-Копильчак 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-Kopylchak Solomiya

Lviv Polytechnic National University;
Ivan Franko National University of Lviv

Lesiuk Andrii

Lviv Polytechnic National University

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК УМОВА УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено роль організаційних змін та навчання персоналу як визначальних чинників успішного впровадження системи тайм-менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано, що технологічний вибір інструментів управління часом без відповідної трансформації організаційної культури та підвищення компетентності персоналу не забезпечує сталого підвищення ефективності бізнес-процесів. Проаналізовано емпіричні дані та кейси міжнародних і вітчизняних підприємств (Microsoft, Siemens, SoftServe, Нова Пошта), що ілюструють вплив цифрового переважання та організаційних бар'єрів на продуктивність. Розглянуто основні бар'єри опору змінам, що виникають при впровадженні тайм-менеджменту, а також запропоновано етапи адаптації персоналу та алгоритм навчальних заходів, спрямованих на закріплення навичок управління часом у щоденній діяльності співробітників. Сформовано розширену систему оцінювання успішності організаційних перетворень на основі кількісних, якісних, поведінкових та організаційних показників.

Ключові слова: тайм-менеджмент, організаційні зміни, навчання персоналу, управління змінами, корпоративна культура, ефективність бізнес-процесів, підприємство.

Постановка проблеми. Впровадження тайм-менеджменту на підприємстві традиційно розглядається крізь призму інструментального підходу – вибору методик планування, програмного забезпечення та технік розстановки пріоритетів. Проте практика управлінської діяльності свідчить, що навіть найдосконаліші інструменти тайм-менеджменту втрачають ефективність, якщо вони впроваджуються без урахування організаційного контексту, в якому працює персонал.

Масштабні аналітичні дослідження міжнародних інституцій підтверджують критичність цієї проблеми:

– згідно із звітом аналітичного центру Asana (Anatomy of Work Index), співробітники витрачають близько 58% робочого часу на «роботу довкола роботи» (пошук інформації, узгодження, перемикання між додатками та звітність) і лише 33% – на виконання своїх безпосередніх стратегічних завдань [14];

– дослідження Microsoft (Work Trend Index) свідчить, що з 2020 року щотижневий час, витрачений співробітниками на наради в Microsoft Teams, зростав на 252%, а кількість робочих комунікацій поза робочим часом збільшилася на 28%, що спричинило масове цифрове вигорання [15];

– згідно з дослідженням Harvard Business Review щодо так званого «податку на перемикання» (Toggle Tax), працівники розумової праці перемикаються між різними цифровими додатками та вкладками близько 1 200 разів на день, що призводить до втрати щонайменше 9% робочого часу щотижня (що еквівалентно чотирьом годинам або пів робочого дня лише на механічну орієнтацію між вікнами) [16].

Незалежні дослідження досвіду міжнародних корпорацій (Microsoft, General Electric, Siemens) та великих вітчизняних підприємств (SoftServe, Нова Пошта)

демонструють парадоксальну ситуацію: навіть коли керівництво закуповує сучасне програмне забезпечення та проводить тренінги, на початкових етапах інтеграції часто не відбувається реального підвищення ефективності. Співробітники потрапляють у пастку «цифрового перевантаження», коли час, витрачений на ведення таск-менеджерів та формальну звітність, перевищує час виконання самих завдань, після чого персонал повертається до звичних моделей поведінки [17–21].

Це вказує на те, що успішна реалізація тайм-менеджменту є не технічним, а організаційно-управлінським завданням, яке вимагає системного підходу до зміни усталених практик роботи, комунікаційних моделей, ієрархії прийняття рішень та корпоративної культури загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії та практики впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, дослідженням тайм-менеджменту як техніки планування робочого часу персоналу та засобу підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання присвячено праці Л. Д. Водянки, С. І. Тодорюк, А. Г. Карп [1], а також низки інших дослідників [2; 4; 7]. У наукових доробках обґрунтовано структурно-логічні моделі управління часом на підприємстві [3], розкрито шляхи оптимізації використання робочого часу [6] та визначено критерії вибору сучасних програмних інструментів і цифровізованих систем тайм-менеджменту [5].

Теоретико-методологічний фундамент управління організаційними змінами та трансформаційними процесами закладено в класичних концепціях К. Левіна, Дж. Коттера, модельному інструментарії McKinsey 7-S, ADKAR, PDCA та моделі переходу В. Бріджеса [8; 10; 11]. Дослідженням психологічних аспектів поведінки персоналу в умовах оновлення корпоративного середовища та розробці методик подолання опору організаційним новаціям присвячено праці Н. Корецької [13] та наукові розробки щодо моделей зміни поведінки людини [9]. Разом із тим, питання управління розвитком і навчанням персоналу в умовах системних організаційних перебудов висвітлено в навчально-методичних працях із кадрового менеджменту [12].

Попри значний обсяг наукових праць, присвячених окремо методам тайм-менеджменту, теорії управління змінами та концепціям навчання персоналу, у більшості публікацій ці напрями розглядаються ізольовано. За звичай тайм-менеджмент позиціонується як індивідуальна техніка самоорганізації працівника або як вузькотехнічне впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. Поза належною увагою дослідників залишається комплексний підхід, який поєднує багаторівневу організаційну трансформацію (на структурному, процесному, комунікаційному та культурному рівнях) із модульним навчанням персоналу та його інтеграцією в систему мотивації праці (KPI) на основі об'єктивних аналітичних даних.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі організаційних змін та системи навчання персоналу як необхідних умов ефективного впровадження тайм-менеджменту на підприємстві, проаналізованих крізь призму практичного досвіду компаній та кількісно-якісних показників ефективності.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічного зовнішнього середовища, високої конкуренції та цифровізації бізнес-процесів часовий ресурс стає одним із найкритичніших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нераціональне використання робочого часу, непродуктивні наради, дублювання функцій та відсутність чітких пріоритетів призводять до зниження продуктивності праці, зростання операційних витрат і вигорання персоналу [1, с. 119; 4].

Переважає більшість спроб впровадження тайм-менеджменту обмежується індивідуальними рекомендаціями щодо планування або фрагментарним встановленням спеціалізованого програмного забезпечення. Однак без належної адаптації внутрішньоорганізаційного середовища такі ініціативи зазнають поразки. Тайм-менеджмент на рівнях підприємства слід розглядати не як набір особистісних технік, а як цілісну управлінську систему, що вимагає глибоких організаційних змін та цілеспрямованого розвитку компетенцій працівників [3; 12].

Впровадження тайм-менеджменту на рівні підприємства неминуче зачіпає усталені організаційні структури, розподіл повноважень, комунікаційні потоки та формальні і неформальні норми поведінки співробітників. Організаційні зміни в цьому контексті слід розуміти як цілеспрямований, керований процес трансформації структурних, процесних та культурних елементів організації, що створює сприятливе середовище для ефективного управління часовими ресурсами [3; 4].

На відміну від точкових технічних нововведень, організаційні зміни при впровадженні тайм-менеджменту мають комплексний характер і охоплюють декілька взаємопов'язаних рівнів (Таблиця 1).

Впровадження будь-яких організаційних новацій, зокрема системи тайм-менеджменту, супроводжується природним опором персоналу. Дослідження інституту Prosci (Change Management Benchmark Report) свідчать, що близько 70% організаційних ініціатив зазнають невдачі або не досягають задекларованого ROI саме через людський чинник та опір персоналу. При впровадженні тайм-менеджменту систематизація здобутків сучасної теорії управління змінами, поведінкової економіки та організаційної психології дозволяє виокремити п'ять фундаментальних бар'єрів (рис. 1) [9; 13]:

1) страх втрати контролю (спирається на теорію самодетермінації та моделі психологічного переходу): співробітники, які звикли самостійно визначати послідовність виконання завдань, можуть сприймати регламентацію часу як обмеження автономії;

2) інерція звичних робочих практик (ґрунтується на концепції аналізу силового поля К. Левіна та ефекті збереження поточного стану – Status Quo Bias [9]): за

Рівні організаційних змін при впровадженні тайм-менеджменту

Рівень змін	Зміст трансформаційних заходів	Очікуваний організаційний ефект та фактичні емпіричні показники	Приклади підприємств / Практичний досвід
Структурний	Перегляд розподілу функцій, повноважень та відповідальності між підрозділами і працівниками	Усунення дублювання завдань, скорочення часових втрат на міжфункціональне узгодження на 15–25%	General Electric / Siemens: Перехід від жорстких ієрархічних погоджень до крос-функціональних команд за методиками Agile/Scrum
Процесний	Рейнжиніринг бізнес-процесів, стандартизація регламентів виконання типових операцій, встановлення часових нормативів	Підвищення ритмічності операційних циклів, скорочення тривалості виконання замовлень на 20–30%	Нова Пошта: Впровадження суворих хронометражних стандартів обробки вантажів на терміналах із синхронізацією в ERP-системі
Комунікаційний	Оптимізація каналів та регламенту внутрішніх комунікацій, зменшення кількості нарад, перехід на асинхронні формати	Зменшення «інформаційного шуму», скорочення часу на проведення зустрічей на 30–40% [2; 6]	SoftServe / EPAM: Впровадження політики «No-Meeting Wednesdays» та перехід на асинхронний контроль через Jira/Slack
Культурний	Формування цінностей поваги до часу, орієнтація на результат, дисципліна планування	Трансформація корпоративних норм, зниження рівня прокрастинації та вигорання персоналу на 18–22% [7]	Microsoft: Програма «Focus Time» у Viva Insights, що автоматично блокує 2 години на день для глибокої індивідуальної роботи

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 6; 7] та даних корпоративної звітності компаній



Рис. 1. Бар'єри та опір при впровадженні тайм-менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [9; 13]

даними опитувань, понад 60% працівників продовжують використовувати застарілі аналогові нотатки або хаотичне листування навіть після встановлення корпоративних таск-менеджерів;

3) недовіра до ініціатив керівництва (виходить із теорії організаційного цинізму [13] та 8-крокової моделі Дж. Коттера): якщо попередні організаційні зміни не супроводжувалися відчутним результатом, персонал може сприймати нові ініціативи скептично;

4) відсутність розуміння особистої вигоди (базується на блоці Desire моделі ADKAR та теорії очікувань): якщо працівники не бачать прямого зв'язку між впровадженням тайм-менеджменту та покращенням власних умов праці, мотивація до змін знижується;

5) перевантаженість поточними завданнями (пояснюється теорією когнітивного перевантаження та концепцією «часової бідності»): брак часу на освоєння нових практик є поширеним бар'єром (до 45% працівників вказують на відсутність часу для проходження навчання з тайм-менеджменту).

Подолання цих бар'єрів вимагає системної роботи з боку керівництва, що включає прозору комунікацію мети змін, залучення персоналу до розробки нових регламентів та поетапне, а не одномоментне впровадження нововведень [8; 13]. Спираючись на класичні моделі управління змінами (К. Левіна, Дж. Коттера та концепцію ADKAR) [8; 10; 11], процес організаційної трансформації при впровадженні тайм-менеджменту доцільно структурувати за шістьма етапами (рис. 2).

Першим етапом є діагностика поточного стану. Аналіз існуючих часових втрат, виявлення найбільш проблемних бізнес-процесів, оцінювання готовності персоналу до змін.

Наступним йде формування бачення та цілей. Визначення конкретних, вимірюваних показників, яких підприємство прагне досягти завдяки впровадженню тайм-менеджменту (наприклад, скорочення тривалості нарад на 30%, зменшення прострочених завдань до <5%).

Третій етап – це розробка нових регламентів і процедур. Перегляд посадових інструкцій, створення стан-



Рис. 2. Етапи організаційних змін при впровадженні тайм-менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [8; 10; 11]

дартів планування робочого дня, впровадження єдиних інструментів контролю виконання завдань.

Четвертим етапом є пілотне впровадження. Тестування нових практик на фокус-групі (наприклад, окремому департаменті) [11]. Аналітика компанії IBM показує, що проведення пілотного етапу знижує ризик загальнокорпоративного опору на 40%.

Наступним, п'ятим етапом, йде масштабування та закріплення. Поширення успішних практик на все підприємство, інтеграція показників тайм-менеджменту в систему оцінювання ефективності праці.

Фінальним, шостим етапом, є моніторинг та підтримка. Постійний контроль дотримання нових регламентів, збір зворотного зв'язку від персоналу, коригування системи за потреби.

Організаційні зміни створюють структурні передумови для впровадження тайм-менеджменту, однак їхня практична реалізація залежить від рівня компетентності персоналу. Дослідження ефективності корпоративного навчання свідчать, що традиційні одноразові 1-денні тренінги мають вкрай низький коефіцієнт збереження навичок – вже через 30 днів співробітники втрачають до 75–80% отриманих знань, якщо вони не підкріплені практикою. Стійкі результати досягаються за умови системного, багатоетапного модульного навчання [12].

Пропонуємо вашій увазі структуру програми навчання персоналу. На нашу думку, ефективна програма навчання персоналу у сфері тайм-менеджменту повинна включати такі складові:

- базовий модуль: ознайомлення з принципами та методиками тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, метод Помодоро, техніки визначення пріоритетів, принципи делегування) [1];

- функціональний модуль: адаптація загальних принципів до специфіки конкретних посад та підрозділів, оскільки управлінський персонал, спеціалісти операційних підрозділів та обслуговуючий персонал мають різні часові виклики (топ-менеджмент, операційні спеціалісти, sales-відділи);

- інструментальний модуль: практичне навчання роботі з корпоративними системами планування завдань та контролю виконання (Jira, Asana, Trello, MS Outlook/Teams) [5];

- модуль керівних навичок: окремий блок для керівників середньої та вищої ланки, спрямований на формування навичок делегування, проведення ефективних нарад та контролю виконання завдань підлеглими без надмірної мікроменеджерської опіки (делегування, асинхронний контроль, фасилітація нарад [12];

- модуль закріплення: коучингова підтримка, наставництво та регулярні зустрічі для обміну досвідом протягом 2–3 місяців після навчання.

Навчання персоналу набуває стійкого ефекту лише за умови його інтеграції із системою мотивації та оцінювання праці [4; 6]. Якщо показники ефективності використання робочого часу не враховуються при оцінюванні результатів діяльності співробітників, отримані під час навчання знання поступово втрачають практичну актуальність. Тому доцільним є впровадження таких механізмів:

- включення показників дотримання часових нормативів до системи ключових показників ефективності (KPI) [6];

- матеріальне та нематеріальне заохочення співробітників, які демонструють стійке застосування принципів тайм-менеджменту;

- створення внутрішніх майданчиків для обміну успішними практиками управління часом між підрозділами.

Досвід впровадження KPI у великих роздрібних та технологічних компаніях демонструє, що прив'язка дотримання часових нормативів до змінної частини заробітної плати збільшує рівень виконання дедлайнів з 62% до 89% протягом першого півріччя [4; 6].

Для оцінювання успішності проведених організаційних змін та навчальних заходів у сфері тайм-менеджменту доцільно використовувати комплексний підхід, що охоплює чотири групи критеріїв (Таблиця 2) [2; 6; 7].

Матриця критеріїв та методів вимірювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту

Група критеріїв	Показники оцінювання	Джерела даних / Методи вимірювання
Кількісні	• Скорочення часу виконання типових операцій (ціль: -15–20%); • Зменшення кількості прострочених завдань (ціль: <5% від загального обсягу); • Скорочення тривалості та частоти нарад (ціль: -30%) [2; 6].	HR-аналітика, автоматизовані звіти таск-менеджерів (Jira/Asana), хронометраж та аудит часових витрат.
Якісні	• Рівень задоволеності персоналу регламентами (ціль: >75%); • Оцінка балансу між навантаженням і часом (Work-Life Balance); • Зниження рівня суб'єктивного стресу та вигорання.	Анонімне анкетування, пульс-опитування, глибинні інтерв'ю.
Поведінкові	• Стійкість застосування набутих навичок через 6 місяців після навчання (ціль: >70% співробітників); • Самостійна ініціатива щодо вдосконалення графіків [7].	Спостереження керівників, коучинг-сесії, зрізи компетенцій.
Організаційні	• Рівень інтеграції принципів у корпоративну культуру; • Зниження плинності кадрів (ціль: -10-15%); • Зростання лояльності співробітників (eNPS) [3; 7].	Корпоративний аудит, рівень плинності кадрів, показники eNPS.

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 6; 7]

Комплексне застосування зазначених критеріїв дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти проблемні зони у процесі впровадження тайм-менеджменту та коригувати організаційні й навчальні заходи відповідно до отриманих результатів.

Висновки. Успішна реалізація тайм-менеджменту на підприємстві можлива лише за умови відходу від сприйняття управління часом як виключно індивідуальної навички. Аналіз досвіду міжнародних і українських компаній (Microsoft, Siemens, SoftServe, Нова Пошта) підтверджує, що інструментальні рішення без системних організаційних змін призводять до «цифрового перевантаження». Впровадження тайм-менеджменту вимагає трансформації на структурному, процесному, комунікаційному та культурному рівнях.

Головним бар'єром на шляху впровадження тайм-менеджменту є опір персоналу, викликаний психологічними чинниками, інерцією та перевантаженістю. Статистичні дані свідчать про невдачу до 70% трансформаційних проєктів через ігнорування людського чинника. Ефективне подолання опору досягається через використання класичних моделей управління змінами (К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR), зокрема за

рахунок прозорої комунікації, залучення співробітників та поетапного пілотування.

Навчання персоналу виступає сполучною ланкою між організаційними перетвореннями та практичним застосуванням інструментів тайм-менеджменту. Одно-разові тренінги демонструють низький рівень збереження знань (до 20% через місяць), тоді як багатомодульна програма навчання, інтегрована з системою KPI та коучинговим супроводом, забезпечує зростання дотримання дедлайнів до 89%.

Запропонована розширена матриця критеріїв (кількісних, якісних, поведінкових та організаційних) дає змогу проводити об'єктивний моніторинг результативності тайм-менеджменту, забезпечуючи вимірюваний економічний та соціально-психологічний ефект для підприємства.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці математичних моделей оцінки економічної ефективності від скорочення часових витрат, а також у дослідженні специфіки застосування штучного інтелекту та цифрових алгоритмів автоматизованого тайм-менеджменту в умовах віддаленого й гібридного форматів роботи.

Список літератури:

1. Водянка Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.119>
2. Скоробогатова О. В., Гаврилюк О. М. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності діяльності підприємства (на прикладі туристичної галузі). *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 3 (62). С. 45–51. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1382/1862/19173> (дата звернення: 20.08.2026).
3. Морозов О. В., Захарченко В. І. Тайм-менеджмент як основна складова управління підприємством: структурно-логічна модель. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2020. № 2. С. 34–40. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/83/96/154> (дата звернення: 20.08.2026).
4. Гудзь О. В., Стрілець В. Ю. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного управління. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf (дата звернення: 20.08.2026).
5. Петренко В. М., Ковальчук О. П. Характеристика та критерії вибору програмних інструментів «тайм-менеджменту» на підприємствах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2025. № 2. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2025.96>
6. Шевченко Т. О., Сидоренко М. В. Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 13 (40). С. 39–44.

7. Костинець В. В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 260–265. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf (дата звернення: 20.08.2026).
8. Моделі управління організаційними змінами (модель К. Левіна, модель McKinsey 7-S, теорія Дж. Коттера, модель ADKAR, модель переходу Бріджеса, модель PDCA) : тези доповідей. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/175.pdf> (дата звернення: 20.08.2026).
9. Моделі управління змінами: моделі зміни поведінки людини : лекція з навчальної дисципліни. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=197922> (дата звернення: 20.08.2026).
10. Порівняльний аналіз моделей управління змінами К. Левіна та Дж. Коттера. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 4 листоп. 2016 р.). Київ : КНУТД, 2016. С. 105–106. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4068/1/Konf20161104_IV_P105-106.pdf (дата звернення: 20.08.2026).
11. Застосування триетапної моделі К. Левіна для реалізації проекту організаційних змін : інформаційно-методичні матеріали. Житомир : ЖДУ ім. Івана Франка, 2020. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/14473/1/IMM%20Управління%20змінами.pdf> (дата звернення: 20.08.2026).
12. Управління розвитком персоналу організації в умовах організаційних змін : робоча програма навчальної дисципліни. Київ : НУБіП України, 2021. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rob_progr_upravlinnya_zminami_.pdf (дата звернення: 20.08.2026).
13. Корецька Н. О. Методика подолання опору корпоративним змінам на основі організаційної психології. *Academy Vision*. 2023. Вип. 12. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1223/1114/1127> (дата звернення: 20.08.2026).
14. Anatomy of Work Index 2022: Work About Work Hampering Organizational Agility / Asana. 2022. URL: <https://asana.com/press/releases/pr/asana-anatomy-of-work-index-2022-work-about-work-hampering-organizational-agility/19c41b48-602a-41cf-8af4-a3acda2f05db> (дата звернення: 20.08.2026).
15. Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Work Trend Index Annual Report / Microsoft. 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (дата звернення: 20.08.2026).
16. Coviello L., Nadav R., DeFilippis E. How Much Time Are You Wasting on the «Toggle Tax»? Harvard Business Review. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/08/how-much-time-are-you-wasting-on-the-toggle-tax> (дата звернення: 20.08.2026).
17. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? : Work Trend Index Special Report / Microsoft. 2022. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work-are-we-doing-it-wrong> (дата звернення: 20.08.2026).
18. Davenport T. H., Westerman G. Why Digital Transformations Fail. Harvard Business Review. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-digital-transformations-fail> (дата звернення: 20.08.2026).
19. Digitalization at Siemens. Harvard Business School Case Study. 2018. URL: <https://www.hbsp.harvard.edu/cases> (дата звернення: 20.08.2026).
20. Нова пошта впроваджує сучасну систему управління людським капіталом / Smart Business. 2024. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog/nova-poshta-human-capital-management-with-smart-hcm-lms/> (дата звернення: 20.08.2026).
21. 10 productivity tips from SoftServe Software Engineers / SoftServe Career. 2024. URL: <https://career.softserveinc.com/en-us/stories/productivity-tips-from-software-engineers> (дата звернення: 20.08.2026).

References:

1. Vodianka L. D., Todoriuk S. I. & Karp A. H. (2020). Taim-menedzhment yak tekhnika planuvannya robochoho chasu personalu [Time management as a technique for planning working time of personnel]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 7, pp. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.119>
2. Skorobohatova O. V. & Havryliuk O. M. (2021). Rol taim-menedzhmentu v pidvyshchenni efektyvnosti diialnosti pidpriemstva (na prykladi turystychnoi haluzi) [The role of time management in increasing the efficiency of enterprise activity (on the example of the tourism industry)]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky – Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, is. 3 (62), pp. 45–51. Available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/download/1382/1862/19173> (accessed: 20.08.2026).
3. Morozov O. V. & Zakharchenko V. I. (2020). Taim-menedzhment yak osnovna skladova upravlinnia pidpriemstvom: strukturno-lohichna model [Time management as a main component of enterprise management: Structural and logical model]. *Informatsiini tekhnologii ta kompiuterna inzheneriia – Information Technologies and Computer Engineering*, no. 2, pp. 34–40. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/download/83/96/154> (accessed: 20.08.2026).
4. Hudz O. V. & Strilets V. Yu. (2018). Taim-menedzhment yak diievyi instrument efektyvnoho upravlinnia [Time management as an effective tool for efficient management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf (accessed: 20.08.2026).
5. Petrenko, V. M., & Kovalchuk, O. P. (2025). Kharakterystyka ta kryterii vyboru prohramnykh instrumentiv “taim-menedzhmentu” na pidpriemstvakh [Characteristics and criteria for choosing time management software tools at

enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, no. 2, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.2.2025.96>

6. Shevchenko T. O., & Sydorenko, M. V. (2025). Taim-menedzhment: shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia robochoho chasu v orhanizatsii [Time management: Ways to increase the efficiency of working time usage in the organization]. *Visnyk Universytetu "Ukraina" – Bulletin of University "Ukraina"*, no. 13 (40), pp. 39–44.

7. Kostynets V. V. (2018). Taim-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Time management as a tool for increasing the efficiency of enterprise activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, is. 14, pp. 260–265. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf (accessed: 20.08.2026).

8. Zhytomyr Polytechnic State University (2021). Modeli upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy (model K. Levina, model McKinsey 7-S, teoriia Dzh. Kottera, model ADKAR, model perekhodu Bridzhesa, model PDCA) [Organizational change management models (K. Lewin model, McKinsey 7-S model, J. Kotter theory, ADKAR model, Bridges transition model, PDCA model)]. Abstracts of Papers. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/175.pdf> (accessed: 20.08.2026).

9. Zhytomyr Polytechnic State University (2021). Modeli upravlinnia zminamy: modeli zminy povedinky liudyny [Change management models: Human behavior change models]. Lecture. Available at: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=197922> (accessed: 20.08.2026).

10. Kyiv National University of Technologies and Design (2016). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia zminamy K. Levina ta Dzh. Kottera [Comparative analysis of change management models of K. Lewin and J. Kotter]. Aktualni problemy efektyvnoho sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Actual problems of effective socio-economic development of Ukraine], Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, pp. 105–106. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4068/1/Konf20161104_IV_P105-106.pdf (accessed: 20.08.2026).

11. Zhytomyr Ivan Franko State University (2020). Zastosuvannia tryetapnoi modeli K. Levina dlia realizatsii proiektu orhanizatsiinykh zmin [Application of K. Lewin's three-stage model for the implementation of an organizational change project]. Informational and Methodological Materials. Available at: <https://eprints.zu.edu.ua/14473/1/IMM%20Управління%20змінами.pdf> (accessed: 20.08.2026).

12. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (2021). Upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii v umovakh orhanizatsiinykh zmin: robocha prohrama dystsypliny [Managing the development of organization's personnel in conditions of organizational changes: Course syllabus]. Available at: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u187/rob_prog_upravlinnya_zminami.pdf (accessed: 20.08.2026).

13. Koretska N. O. (2023). Metodyka podolannia oporu korporatyvnykh zmin na osnovi orhanizatsiinoi psykholohii [Methods of overcoming resistance to corporate changes based on organizational psychology]. *Academy Vision*, is. 12. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1223/1114/1127> (accessed: 20.08.2026).

14. Asana (2022). Anatomy of Work Index 2022: Work About Work Hampering Organizational Agility. Available at: <https://asana.com/press/releases/pr/asana-anatomy-of-work-index-2022-work-about-work-hampering-organizational-agility/19c41b48-602a-41cf-8af4-a3aeda2f05db> (accessed: 20.08.2026).

15. Microsoft (2022). Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Work Trend Index Annual Report. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (accessed: 20.08.2026).

16. Coviello L., Nadav R. & DeFilippis E. (2022). How Much Time Are You Wasting on the «Toggle Tax»? Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2022/08/how-much-time-are-you-wasting-on-the-toggle-tax> (accessed: 20.08.2026).

17. Microsoft (2022). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?: Work Trend Index Special Report. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work-are-we-doing-it-wrong> (accessed: 20.08.2026).

18. Davenport T. H. & Westerman G. (2018). Why Digital Transformations Fail. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2018/03/why-digital-transformations-fail> (accessed: 20.08.2026).

19. Harvard Business School (2018). Digitalization at Siemens. Case Study. Available at: <https://www.hbsp.harvard.edu/cases> (accessed: 20.08.2026).

20. Smart Business (2024). Nova poshta vprovadzhue suchasnu systemu upravlinnia liudskym kapitalom [Nova Poshta implements a modern human capital management system]. Available at: <https://hr.smart-it.com/uk/blog/nova-poshta-human-capital-management-with-smart-hcm-lms/> (accessed: 20.08.2026).

21. SoftServe Career (2024). 10 productivity tips from SoftServe Software Engineers. Available at: <https://career.softserveinc.com/en-us/stories/productivity-tips-from-software-engineers> (accessed: 20.08.2026).

ORGANIZATIONAL CHANGES AND PERSONNEL TRAINING AS A PREREQUISITE FOR THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF TIME MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

The article explores the role of organizational changes and personnel training as determining factors for the successful implementation of a time management system within an enterprise. It is substantiated that the technological choice of time management tools without corresponding transformation of organizational culture and enhancement

of personnel competence does not guarantee a sustainable increase in the efficiency of business processes. The study analyzes empirical data and cases of both international and domestic enterprises, such as Microsoft, Siemens, SoftServe, and Nova Poshta, illustrating the impact of digital overload and organizational barriers on productivity. The integration of time management into enterprise operations is traditionally viewed through an instrumental lens, focusing on planning methods, software, and prioritization techniques. However, managerial practice reveals that even the most advanced time management tools lose their effectiveness if implemented without considering the organizational context in which the personnel operates. Large-scale analytical studies by international institutions confirm the criticality of this issue. For instance, reports indicate significant time spent on «work about work,» such as searching for information, coordination, switching between applications, and reporting, rather than on executing direct strategic tasks. Research also highlights the growing time spent on meetings and work-related communications outside of working hours, leading to widespread digital burnout. The phenomenon of the «Toggle Tax» further illustrates how frequent switching between digital applications and tabs results in substantial weekly time losses for knowledge workers. Independent studies of international corporations and large domestic enterprises demonstrate a paradoxical situation: even with modern software and training, initial integration stages often fail to yield real efficiency gains. Employees frequently fall into the trap of «digital overload», where maintaining task managers and formal reporting consumes more time than the tasks themselves, eventually leading personnel back to familiar behavior patterns. This indicates that the successful implementation of time management is not merely a technical task but an organizational and managerial challenge. It requires a systematic approach to changing established work practices, communication models, decision-making hierarchies, and overall corporate culture. The article examines the primary barriers of resistance to change that arise during the implementation of time management. It also proposes stages for personnel adaptation and an algorithm for training activities aimed at solidifying time management skills in employees' daily activities. Furthermore, an expanded system for evaluating the success of organizational transformations has been developed, based on quantitative, qualitative, behavioral, and organizational indicators.

Key words: time management, organizational change, personnel training, change management, corporate culture, business process efficiency, enterprise.

Дата надходження статті: 21.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026

Дата публікації статті: 06.10.2026