



УДК: 331.101.6:316.62

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-1141-1151](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-1141-1151)

Смирнова Ірина Іванівна кандидат економічних наук, доцент, ТОВ «ТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ГРУПОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Анотація. В статті визначено і систематизовано елементи забезпечення підвищення продуктивністю праці та групової взаємодії персоналу в умовах України. Доведено, що виникає об'єктивна необхідність у системному дослідженні та впровадженні науково обґрунтованих підходів до підвищення продуктивності праці, які б враховували специфіку українського бізнес-середовища, існуючі обмеження та виклики. Доведено, що масштабна руйнація активів підприємств та інфраструктури, вимушена релокація компаній внаслідок постійних обстрілів країни-агресора, небезпечні та складні стресові умови праці, брак кадрів, неефективна групова взаємодія в Україні призводять до значних економічних та людських втрат, зниження продуктивності праці і все це зумовлює гальмування процесів поточного та повоєнного відновлення бізнесу і громад.

В статті з'ясовано сутність різних елементів, що забезпечують підвищення ефективності роботи персоналу в Україні та світі. Визначено, що такими елементами є «культ дисципліни», відповідальність та ініціативність, фокус на цілях, своєчасна розстановка пріоритетів завдань та ефективне управління часом, безперервне навчання та адаптація до нових умов та викликів бізнес-середовища, самоаналіз даних зворотного зв'язку та саморефлексія, ефективна комунікація, дійова система розв'язання конфліктів та своєчасне вирішення проблем, запобігання професійному вигоранню співробітників і інші елементи концепції добробуту працівників. В статті представлено сучасні погляди на підвищення продуктивності праці та групову взаємодію; визначено основні елементи системи ефективного управління персоналом, котрі спрямовані на підвищення продуктивності та покращення групової взаємодії; надано практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці в українських реаліях.

Для підвищення продуктивністю праці в українських реаліях запропонована до застосування модель тайм-менеджменту «8+8+8», що дозволяє знайти баланс між професійним життям, особистим добробутом та відпочинком.

Ключові слова: продуктивність праці, групова взаємодія, персонал, добробут працівника, сприятливе робоче середовище, безпечні та комфортні умови праці, модель тайм-менеджменту





Smyrnova Iryna PhD in Economics, Associate Professor, Technical University «Metinvest Polytechnic» LLC, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

ELEMENTS OF ENSURING LABOR PRODUCTIVITY GROWTH AND TEAM INTERACTION EFFICIENCY IN THE UKRAINIAN CONTEXT

Abstract. The article identifies and systematizes the elements that ensure the enhancement of labor productivity and group interaction of personnel in the context of Ukraine. It is proven that there is an objective need for a systematic study and implementation of scientifically grounded approaches to improving labor productivity that take into account the specifics of the Ukrainian business environment, existing constraints, and challenges. The study demonstrates that large-scale destruction of enterprises' assets and infrastructure, the forced relocation of companies due to ongoing attacks by the aggressor country, hazardous and stressful working conditions, labor shortages, and inefficient group interaction in Ukraine lead to significant economic and human losses, a decline in labor productivity, and overall slowdown in the processes of current and post-war recovery of businesses and communities.

The article clarifies the essence of various elements that ensure increased efficiency of personnel performance in Ukraine and globally. It is determined that such elements include the “culture of discipline,” responsibility and initiative, goal orientation, timely task prioritization and effective time management, continuous learning and adaptation to new business environment conditions and challenges, self-analysis of feedback and self-reflection, effective communication, an active system for conflict resolution and timely problem-solving, prevention of employee burnout, and other components of the employee wellbeing concept. The article presents contemporary views on improving labor productivity and group interaction; identifies the main elements of an effective personnel management system aimed at increasing productivity and enhancing teamwork; and provides practical recommendations for improving labor productivity in the Ukrainian context.

To increase labor productivity in Ukrainian realities, the article proposes the application of the “8+8+8” time management model, which helps maintain a balance between professional life, personal wellbeing, and rest.

Keywords: labor productivity, group interaction, personnel, employee wellbeing, favorable work environment, safe and comfortable working conditions, time management model.

Постановка проблеми. В українських реаліях зараз особливо гостро відчуються проблема дефіциту кваліфікованих кадрів. Саме тому питання ефективного управління персоналом набувають в Україні особливої актуальності і стає ключовим фактором виживання та повоєнного відновлення і розвитку підприємств. Вітчизняні підприємства, незалежно від форми власності та галузевої приналежності, стикаються з нагальною потребою не лише





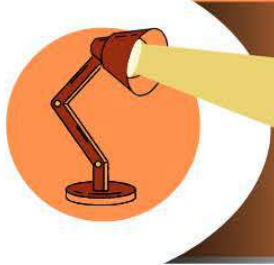
утримання кваліфікованих кадрів, а й у постійному підвищенні їхньої продуктивності праці, налагодження ефективної групової взаємодії тощо. На фоні активних бойових дій в Україні і геополітичної напруженості дефіцит людських, матеріальних і фінансових ресурсів, висока конкуренція на ринку праці ускладнюють процеси формування ефективної системи управління людськими ресурсами з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення операційної ефективності бізнесу. Масштабна руйнація активів підприємств та інфраструктури, вимушена релокація підприємств внаслідок постійних обстрілів країни-агресора, небезпечні та складні стресові умови праці, брак кадрів, неефективна групова взаємодія в Україні призводять до значних економічних та людських втрат, зниження продуктивності праці. Все це зумовлює гальмування процесів поточного та повоєнного відновлення бізнесу і громад. Відтак, виникає об'єктивна необхідність у системному дослідженні та впровадженні науково обґрунтованих підходів до підвищення продуктивності праці, які б враховували специфіку українського бізнес-середовища, існуючі обмеження та виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання пошуку можливостей забезпечення ефективності управління персоналом, підвищення продуктивності праці та покращення групової взаємодії є предметом численних досліджень, серед яких можна відзначити як зарубіжних науковців Майкла Армстронга (Michael Armstrong, 2020) [1], Стівена Тейлора (Stephen Taylor, 2020) [1], Джастіна Батеха (Justin Bateh, 2025) [2], Гарі Декслера (Dessler Gary, 2017) [3], Емі Гібсон (Gibson Amy, 2025) [4], так й вітчизняних фахівців, а саме: Олену Драган [5], Любов Тертичну [5], Ларису Глущенко [6], Тетяну Пілявоз [6], Наталію Коваль [6] та інших [7-10; та ін.], які визначили сучасні підходи до формування дієвих систем управління людськими ресурсами, організаційної поведінки та мотивації персоналу. В цих [1-10] та в багатьох інших наукових працях з проблематики управління персоналом, мотивації та забезпечення підвищення продуктивності праці дослідники та фахівців-практики закладають фундамент для розуміння: взаємозв'язку між ефективним управлінням персоналом, продуктивністю праці та результативністю діяльності організації; чинників забезпечення індивідуальної високої продуктивності; заходів запобігання професійного вигорання високопродуктивних працівників та інших соціально-психологічних аспектів управління.

Незважаючи на значний обсяг наукових публікацій, недостатньо висвітленими в Україні залишаються питання переосмислення через призму концепції забезпечення добробуту співробітників («Wellbeing») і адаптації успішних світових практик ефективного управління персоналом до складних умов українського бізнес-середовища. Зокрема, потребує подальшого переосмислення інструментарій підвищення як індивідуальної, так і групової продуктивності, що враховує складні українські реалії.

Метою даної статті є ідентифікація та аналіз ключових елементів системи ефективного управління персоналом, що забезпечують підвищення продук-





тивності праці та ефективну групову взаємодію, зокрема з урахуванням сучасних українських реалій. Для досягнення поставленої мети необхідно наступне: узагальнити сучасні погляди на продуктивність праці та групову взаємодію; проаналізувати виклики в управлінні персоналом українських підприємств; визначити основні елементи, котрі спрямовані на підвищення продуктивності та покращення групової взаємодії; надати практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження наукових праць закордонних та вітчизняних науковців та фахівців-практиків [1-10] дозволяє констатувати, що забезпечення ефективності управління персоналом є багатограничним процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних елементів.

Згідно [2; 4] такими елементами забезпечення ефективності праці персоналу, що варто врахувати та адаптувати під існуючі умови в Україні, є наступні:

1. «Культ дисципліни» та фокус на цілях. Високоєфективні працівники покладаються на дисципліну (самодисципліну), а не на мотивацію, що означає, що такі працівники виконують роботу навіть тоді, коли «не відчують до неї натхнення», а встановлення чітких, вимірюваних цілей, завдань, метрик результативності (як індивідуальних, так і командних KPI) допомагає зосередитися на результаті та підвищує загальну продуктивність» [4]. Вважаємо, що для українських реалій це особливо важливо в умовах чисельних ризиків, обмежень та невизначеності.

2. Пріоритезація завдань та ефективне управління часом. Високопродуктивні люди «розпочинають кожен день, знаючи, що є найважливішим», ... «мають щоденний чіткий розклад завдань, контролюють час та зусилля, можуть сказати "ні" тим завданням, які зараз не є стратегічно важливими, що дозволяє раціонально використовувати час як важливий ресурс» [4]. Вважаємо, що це також критично важливо в українських компаніях, де часто спостерігається мультизадачність та практика вимушеного «гасіння пожеж».

3. Безперервне навчання та адаптація до нових умов та викликів бізнес-середовища. Світ змінюється стрімко, і відповідно навички застарівають швидко, саме тому високоєфективні співробітники «постійно вдосконалюють свої навички, щоб залишатися на крок попереду конкурентів» [4]. Не викликає сумнівів, що інвестиції у навчання персоналу є інвестиціями у майбутнє компанії та її конкурентоспроможність.

4. Самоаналіз даних зворотного зв'язку та саморефлексія. Для високої продуктивності вміння «враховувати отримані дані фідбеку від керівників та колег щодо своїх переваг та існуючих прогалин», навичка регулярно аналізувати власний прогрес» є ключовими для своєчасного коригування курсу в професійній сфері [4]. (В українських компаніях це може бути впроваджено через регулярні зустрічі "one-to-one" з керівником та колегами, системи експертної оцінки «peer-review» та культуру відкритого зворотного зв'язку.)





5. Відповідальність та ініціативність. Високоєфективні працівники «беруть на себе відповідальність, виправляють те, що зіпсовано і покращують все, до чого торкаються, навіть якщо це не їхня пряма відповідальність» [2], вони вдосконалюють процеси, інструменти та системи на всіх рівнях [2]

6. Ефективна комунікація, розв'язання конфліктів та своєчасне вирішення проблем. Високоєфективні працівники вміють «чітко та ефективно комунікувати», що дозволяє вчасно виявляти проблеми та успішно їх вирішувати. Здатність трансформувати складні ідеї в зрозумілі дії дозволяє всім навколо працювати краще, а спроможність помічати закономірності, які інші ігнорують, дозволяє вирішувати невеликі проблеми до того, як вони стануть більш масштабними [2]. Це безпосередньо впливає на групову взаємодію, оскільки чіткість і своєчасність прийнятих рішень дозволяють уникнути зайвих непорозумінь та конфліктів.

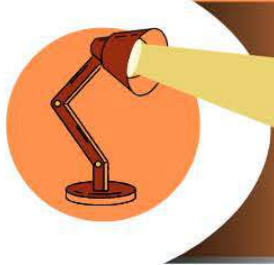
7. Запобігання вигоранню високопродуктивних співробітників. Не припустимо ігнорувати вигорання високопродуктивних працівників, тоді як низькопродуктивні залишаються в зоні комфорту" [2]. В українських реаліях, де часто панує підхід «хто везе, того й запрягають», це особливо актуально. Компаніям необхідно відстежувати рівень завантаження ключових співробітників-фахівців, забезпечувати їм можливості для відпочинку та розвитку, а також визнавати їхні досягнення, щоб запобігти вигоранню та утримати цінні кадри.

В Україні на перший план висуваються також питання забезпечення безпечних (наскільки це можливо в наших реаліях) умов праці та інших елементів продуктивності (табл.1).

Таблиця 1 – Ключові елементи забезпечення ефективності управління персоналом

Ключові елементи	Процедура та інструментарій забезпечення продуктивності праці та ефективної групової взаємодії
1	2
1. Формування та підтримка безпеки праці та позитивної атмосфери в робочому середовищі	Важливими компонентами забезпечення позитивного впливу на продуктивність праці є: – Фокус на безпеки праці, формуванні сприятливого комфортного робочого середовища на засадах основних етичних цінностей, норм та поведінкових патернів в робочому середовищі і корпоративної культури, насамперед, таких як: взаємоповага, відповідальність, ініціативність, групова динаміка, орієнтація на результат та ін. компонент, що створюють сприятливе робоче середовище для підвищення лояльності персоналу, його продуктивності та ефективної групової взаємодії.
	– Заохочення до командної роботи та ефективної взаємодії через участь у спільних проєктах і корпоративних заходах. Створення комфортного і безпечного робочого середовища, такого, що сприяє не лише фізичному, а й психологічному благополуччю працівників. Однією з важливих компонент для запобігання вигорання та підвищення лояльності персоналу є підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників.





Продовження таблиці 1

1	2
2. Система мотивації та стимулювання	<p>Гнучкі системи оплати праці, що передбачають як виплати її фіксованої частини, так й бонусів за досягнення конкретних KPI, нагороди за командні досягнення, що підсилює групову взаємодію та відчуття спільного успіху. Особливу увагу слід приділити прозорості та справедливості системи винагороди, що є ключовим для формування довіри та зниження соціальної напруги.</p> <p>Програми внутрішнього визнання і нематеріальні стимули через визнання досягнень, публічну подяку, надання можливостей для професійного зростання, гнучкий графік роботи, додаткові соціальні пакети.</p>
3. Система навчання та підвищення кваліфікації	<p>Постійне навчання та розвиток персоналу є критично важливими для подолання прогалів у знаннях та навичках в умовах швидких технологічних змін:</p> <ul style="list-style-type: none">– Організацію внутрішніх тренінгів та майстер-класів з метою використання досвіду власних кваліфікованих спеціалістів, а можливо й зовнішніх експертів для навчання за специфічними професійними напрямками.– Програми менторства та коучингу, що сприяє не лише розвитку навичок, а й формуванню корпоративної культури. Це безпосередньо впливає на продуктивність праці через підвищення рівня компетенцій працівників та на групову взаємодію завдяки створенню спільного інформаційного поля та можливостей для обміну знаннями.– Стимулювання самоосвіти через створення умов для доступу до онлайн-курсів і вебінарів, необхідної літератури в тих виявлених через опитування та тестування напрямках, де власних компетенцій та навичок у персоналу недостатньо. Додатково передбачити навчання технікам тайм-менеджменту та самоменеджменту.
4. Розвиток ефективної комунікації та взаємодії	<p>Відкрита та прозора комунікація є основою ефективної групової взаємодії та високої продуктивності. В українських компаніях часто спостерігається ієрархічна структура комунікації, що обмежує потік інформації. Тому необхідно впроваджувати:</p> <ul style="list-style-type: none">– Регулярні зустрічі та наради для обговорення поточних завдань, цілей та проблем. Системи участі у обговоренні питань розподілу прибутку, що не тільки у топ-менеджменту, а і на інших рівнях управління у ключових фахівців - керівників формує почуття приналежності та відповідальності за спільний результат.– Продумана процедура зворотного зв'язку (фідбеку) як через спеціальні «скриньки для пропозицій», так й через анонімні опитування, індивідуальні бесіди, що дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та зауваження.– Використання для оперативної взаємодії сучасних інструментів комунікації, таких як: корпоративні чат та електронну пошту, інтернет-портал / платформу, відеоконференції.– Культура взаємодії на основі відкритості та довіри, що передбачає створення керівництвом умов заохочення відкритого діалогу та готовності адекватного реагування на конструктивну критику. Такі умови для ефективної комунікації допомагають швидко реагувати та вирішувати конфлікти, координувати дії та забезпечувати розуміння спільних цілей, що позитивно позначається на показниках роботи.





Продовження таблиці 1

1	2
5. Розвиток лідерства та управлінських компетенцій	Ефективне лідерство є одним із ключових факторів, що впливає на продуктивність та успішну взаємодію в колективі. В українських компаніях часто існує потреба забезпечення такої моделі лідерства, що надихає та мотивує (на відміну від авторитарної моделі). Для розвитку необхідного типу лідерства та управлінських компетенцій необхідно забезпечити: <ul style="list-style-type: none">– Програми розвитку лідерських якостей для керівників.– Делегування повноважень з метою підвищення відповідальності та залученості працівників.– Створення можливостей як для кар'єрного зростання, а також всього, що стимулює розвиток лідерів всередині компанії. Сильні лідери здатні ефективно координувати роботу груп та мотивувати співробітників до досягнення високих результатів.

Розглянемо більш детально навчання персоналу технікам тайм-менеджменту та самоменеджменту. Зараз вже накопичено достатньо потужна база знань щодо методик і моделей забезпечення підвищення продуктивності праці, які розроблені в рамках інструментарію тайм-менеджменту [11; 12]:

1) Pomodoro-техніка (англ. Pomodoro Technique) – метод, що передбачає налагодити зосереджену роботу певними інтервалами (зазвичай - 25 хвилин), розділеними короткими перервами (~5 хвилин). Після чотирьох таких "помодоро" передбачається довша перерва (~15-30 хвилин), що допомагає підвищити концентрацію, продуктивність та запобігати вигоранню.

2) Матриця Ейзенхауера (англ. Eisenhower Matrix), що дозволяє класифікувати завдання за двома критеріями: терміновість та важливість. Завдання розподіляються на чотири квадранти, що допомагає ефективно розставляти пріоритети: «важливо і терміново» (робити негайно), «важливо, але не терміново» (планувати), «неважливо, але терміново» (делегувати) та «неважливо і нетерміново» (відтермінувати або видалити).

3) Принцип або правило Парето 80/20 (Pareto Analysis 80/20), що зазначає, що 80% результатів походять від 20% зусиль. Цей метод закликає ідентифікувати та зосередитися на тих 20% завдань, які принесуть найбільший ефект, щоб максимізувати продуктивність.

4) Тайм-блокінг (англ. Time Blocking) – метод, при якому виділяються конкретні блоки часу в розкладі для виконання певних завдань або категорій завдань. Це допомагає структурувати день і забезпечити фокус на запланованій роботі.

5) Метод «Доведення справ до кінця» (англ. Getting Things Done, GTD) – комплексна система, яка передбачає збір усіх завдань та ідей у зовнішній системі, їх обробку, організацію за контекстом та пріоритетом, а потім регулярний перегляд. Це дозволяє «звільнити» розум від необхідності пам'ятати про все.





б) Метод «З'їж жабу» (англ. Eat That Frog Method), який заснований на принципі, що найскладніше або найнеприємніше завдання (ваша «жаба») повинно бути виконано першим вранці. Це допомагає подолати прокрастинацію та підвищити продуктивність.

Є також інші дієві методи, теорії та моделі, що спрямовані на свідоме управління своїм часом (метод Айві Лі (англ. Ivy Lee Method), теорія «Банки з огірками» (англ. Pickle Jar Theory), АВС-аналіз, «8+8+8»), що є ключовим для досягнення як професійного успіху, продуктивної праці, так і особистого щастя. Наприклад, модель тайм-менеджменту «8+8+8» передбачає розподіл доби (24 години) на три рівні між собою частини (рис. 1), що дозволяє знайти баланс між професійним життям, особистим благополуччям та відпочинком.



Рисунок 1 – Суть моделі тайм-менеджменту «8+8+8» (авторська візуалізація)

Варто констатувати, що ігнорування будь-якої з трьох сфер життя (див. рис.1) призводить до негативних наслідків – від вигорання працівника – до інших



суттєвих проблем зі здоров'ям (через недостатній сон, надмірну роботу і відсутність особистого часу на відпочинок), що й впливає на рівень продуктивності праці і, в решті-решт, на ступень забезпечення стійкості, конкурентоспроможності, загальної операційної ефективності організації.

Висновки. Вважаємо, що критично важливим для успішного розвитку будь-якої компанії будь-якої сфери діяльності з метою підвищення продуктивності праці є системне впровадження таких елементів, як:

формування безпечного і сприятливого комфортного робочого середовища, а саме знайдення балансу між професійним життям, особистим добробутом та відпочинком;

налагоджені гнучкі та справедливі системи мотивації, ефективні системи комунікації та групової взаємодії, безперервного навчання та розвитку персоналу, а також розвитку лідерських якостей серед керівництва.

Варто констатувати, що впровадження відповідних заходів, програм та інструментарію цих практик вимагає детально розробленого плану дій, комплексного підходу через призму узгодження цілей української компанії та можливостями їх забезпечення, у т.ч. з врахуванням потенціалу його персоналу, їх потреб і менталітету, врахування специфіки українського ринку праці, а також наявних економічних та соціальних викликів.

Аналіз можливостей адаптації закордонних практик ефективного управління персоналом до українських реалій формує напрями подальших досліджень з фокусом уваги на кількісній оцінці впливу кожного з ідентифікованих елементів системи управління персоналом, пошуку рішень щодо процедури підвищення продуктивності праці та групової взаємодії, а також на розробці інструментів для діагностики та оцінки ефективності впроваджених змін.

Література:

1. Armstrong Michael & Taylor Stephen. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. Kogan Page. P.440 URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
2. Bateh Justin (2024). *7 Signs of a High Performer*. projectsright.com. Image and accompanying text from blog post at 2024, May 10. URL: https://www.linkedin.com/posts/justinbateh_high-performers-are-hard-to-spot-until-activity-7336376311608721409-z1DG?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAECQ148BLdfHkUBvTILMee70eut3tGrfwXY
3. Dessler Gary. (2017). *Human Resource Management*. 15th ed. Pearson Education: Human Resource Management. Florida International University. p. 725. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf>
4. Gibson Amy. (2025). *12 Traits of High-Performing People*. LinkedIn. Image and accompanying text from LinkedIn post at 2025, June 25. URL: <https://www.linkedin.com/in/amy-l-g/recent-activity/all/>
5. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Ринкова інфраструктура*. 2020. Вип. 46. С. 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct46-7>. URL: <http://market-infr.od.ua/journals/2020/462020ukr/9.pdf>





6. Глушченко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С.35-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

7. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. № 100, ч. 2. С. 250–262. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>

8. Левчук К.О., Бандурка К.В. Управління персоналом: виклики, з якими стикаються роботодавці під час воєнного стану в Україні. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. №2 (9). С.90-94. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024_iss2\(9\).318987pp90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024_iss2(9).318987pp90-94).

9. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/.../199-262-267-rossoha.pdf>

10. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

11. Six time management techniques to increase productivity. Webinar: Linking ServiceNow data to KPIs with Power BI, 2024, July 2. Tempo Team. URL: <https://www.tempo.io/blog/time-management-techniques>

12. 9 Proven Time Management Techniques and Tools. University of St. Augustine for Health Sciences (USAHS): time management techniques: blog. URL: <https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/>

13. Trevor O'Sullivan. 10 Super Useful Time Management Models. May 2, 2023. URL: <https://blog.hptbydts.com/10-super-useful-time-management-models>

References:

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page. 440 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf (Accessed: June 02, 2025).

2. Bateh, J. (2024, May 10). *7 Signs of a High Performer*. projectsright.com. URL: https://www.linkedin.com/posts/justinbateh_high-performers-are-hard-to-spot-until-activity-7336376311608721409-z1DG?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAECQ148BLdfHkUBvTILMee70eut3tGrfwXY (Accessed: June 02, 2025).

3. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education: Florida International University. 725 p. URL: <https://www.advisory21.com/mt/wp-content/uploads/2022/11/Human-Resource-Management-by-Gary-Dessler-15th-ed.pdf> (Accessed: June 02, 2025).

4. Gibson, A. (2025, June 25). *12 Traits of High-Performing People*. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/in/amy-l-g/recent-activity/all/> (Accessed: June 02, 2025).

5. Drahan, O. I., & Tertychna, L. I. (2020). Vplyv suchasnykh zmin u menedzhmentі personalu na rozvytok menedzhmentu produktyvnosti pidpryemstva [The impact of modern changes in personnel management on the development of enterprise productivity management]. *Rynkova infrastruktura*, 46, 52–60. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct46-7>. URL: <http://market-infr.od.ua/journals/2020/462020ukr/9.pdf> (Accessed: June 02, 2025).

6. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasniі strukturі upravlinnia pidpryemstvom [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Економіка та суспільство*, 35, 35–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (Accessed: June 02, 2025).





7. Kustrich, L. O. (2022). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, 100(2), 250–262. DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>. (Accessed: June 02, 2025).

8. Levchuk, K. O., & Bandurka, K. V. (2024). Upravlinnia personalom: vyklyky, z yakymy stykhaiutsia robotodavtsi pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Personnel management: challenges faced by employers during martial law in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2(9), 90–94. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318987pp90-94](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318987pp90-94) (Accessed: June 27, 2025).

9. Rossokha, M. Yu., Korotych, A. O., & Tytska, A. O. (2025). Stratehii upravlinnia efektyvnistiu ta produktyvnistiu personalu v umovakh kryzovykh vyklykiv ta voiennoho stanu [Strategies for managing personnel efficiency and productivity in conditions of crisis challenges and martial law]. *Ekonomichnyi prostir*, 199, 262–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/.../199-262-267-rossoha.pdf> (Accessed: June 02, 2025).

10. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (Accessed: June 02, 2025).

11. Tempo Team. (2024, July 2). *Six time management techniques to increase productivity*. URL: <https://www.tempio.io/blog/time-management-techniques> (Accessed: June 27, 2025).

12. University of St. Augustine for Health Sciences (USAHS). *9 Proven Time Management Techniques and Tools*. URL: <https://www.usa.edu/blog/time-management-techniques/> (Accessed: June 27, 2025).

13. O'Sullivan, T. (2023, May 2). *10 Super Useful Time Management Models*. URL: <https://blog.hptbydts.com/10-super-useful-time-management-models> (Accessed: June 27, 2025).

