

УДК 331. 005.95/.96:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-1-9>**Фрунза С.А.***кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри фінансів та бухгалтерського обліку
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Нестеренко Т.С.***кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Жолонко Т.В.***кандидат політичних наук,
завідувачка кафедри соціально-гуманітарних дисциплін
Економіко-технологічного інституту імені Роберта Ельворті***Frunza Svitlana***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Finance and Accounting
Robert Elvorti Economics and Technology Institute***Nesterenko Tamara***Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Economics
Robert Elvorti Economics and Technology Institute***Zholonko Tetiana***Candidate of Political Sciences,
Head of the Department of Social-Humanitarian Science
Robert Elvorti Economics and Technology Institute*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

TRANSFORMATION OF THE TIME MANAGEMENT PLANNING PROCESS AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN WARTIME CONDITIONS

АНОТАЦІЯ

У статті досліджується трансформація процесу тайм-менеджменту на промислових підприємствах в умовах військового часу. Методологічну базу дослідження становили метод порівняльного аналізу та системний підхід. Розглянуто ключові виклики, що виникають у кризовий період, та запропоновано адаптивні стратегії управління часом. Визначено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких, як ризики загрози безпеки працівників, логістичні проблеми, кадрові обмеження та енергетична нестабільність. Визначено, що пріоритети тайм-менеджменту в умовах війни зміщуються з довгострокового планування на гнучкі рішення. Компанії повинні впроваджувати гнучкий графік роботи, альтернативні канали зв'язку та стратегії розподілу ресурсів у надзвичайних ситуаціях. Кризове управління часом також вимагає посилення заходів безпеки, програм управління стресом і динамічних систем визначення пріоритетів. Запропоновані рекомендації сприяють стабільності виробництва, мінімізації ризиків і підвищенню ефективності працівників в умовах військового часу.

Ключові слова: тайм-менеджмент, умови воєнного часу, промислові підприємства, планування, антикризове управління, розподіл ресурсів, адаптація робочої сили.

ANNOTATION

The study explores the transformation of time management strategies in industrial enterprises during wartime, emphasizing the critical need for adaptive and resilient operational planning. The relevance of the research lies in the growing necessity to modify traditional time management approaches due to increased external risks, resource limitations, and personnel shortages caused by

military conflict. Despite numerous studies on crisis management, time management under extreme conditions remains insufficiently examined, particularly regarding resource allocation, automation, psychological resilience, and flexible scheduling models. Method or methodology of the work. The research employs a systematic approach, incorporating comparative analysis, case study examination, and expert evaluation. A structured assessment of time management factors during wartime is conducted based on literature review, highlighting key disruptions and mitigation strategies. The purpose of the study is to identify critical aspects of time management transformation in industrial enterprises operating under wartime conditions and to develop recommendations for adapting managerial processes to emerging challenges. Results of the study. The findings indicate that wartime conditions necessitate a shift from long-term strategic planning to short-term adaptive decision-making. Companies must implement flexible work schedules, alternative communication channels, and emergency resource allocation strategies. Workforce motivation shifts toward psychological support and social security rather than traditional incentive systems. Crisis-driven time management also demands enhanced security measures, stress management programs, and dynamic prioritization frameworks. The practical application of these findings. The proposed time management strategies can be utilized by industrial enterprises, governmental bodies, and crisis management professionals to maintain operational stability and ensure workforce efficiency in wartime. The recommendations serve as a foundation for developing resilient business continuity plans, optimizing resource distribution, and enhancing employee well-being under crisis conditions. Conclusions. The study underscores the necessity of transforming traditional time management practices

in response to wartime challenges. Adaptive strategies, including flexible scheduling, enhanced psychological support, and crisis communication protocols, are essential for sustaining productivity and ensuring business resilience. The integration of these approaches allows enterprises to navigate uncertainties effectively, mitigating operational risks and maintaining competitiveness.

Keywords: time management, wartime conditions, industrial enterprises, planning, crisis management, resource allocation, workforce adaptation.

Постановка проблеми. Військовий час вносить значні корективи в роботу промислових підприємств, створюючи безпрецедентні виклики для їх функціонування. Втрата контрагентів, активів та ресурсів, розрив логістичних ланцюгів, кадрові проблеми та загроза безпеці значно ускладнюють управління виробничими процесами. Тайм-менеджмент у цих умовах стає не лише інструментом підвищення ефективності, але й засобом забезпечення виживання бізнесу. Тому, трансформація методів управління часом в умовах війни, є ключовою ознакою для збереження стабільності й конкурентоспроможності промислового сектора, що й актуалізувало тему дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-практичні аспекти щодо управління та ефективного використання часу на підприємстві в сучасному економічному середовищі розглянуто у працях таких дослідників, як: Водянка Л.Д., Тодорюк С.І., Карп А.І [6], Буняк Н.М. [1], Дунда С., Рибачук-Ярова та ін. [3], Кулакова С.Ю. [4], Ратушняк О.Г., Бадя Я.В. [5], Хитра О.В. [2] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри численні дослідження з питань кризового менеджменту, питання адаптації процесу тайм-менеджменту в умовах військового часу залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, недостатньо уваги приділяється: факторам впливу на тайм-менеджмент на промислових підприємствах в умовах воєнного часу; впливу психологічного стану працівників на ефективність використання часу; формуванню гнучких моделей розподілу робочого часу; розробці алгоритмів тайм-менеджменту в умовах військового часу. Наведені нерозкриті питання й визначають новизну та мету дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження – визначити ключові аспекти трансформації тайм-менеджменту на промислових підприємствах в умовах військового часу та розробити рекомендації щодо адаптації управлінських процесів з урахуванням сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тайм-менеджмент на промисловому підприємстві є ключовим фактором для досягнення ефективності роботи, оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності. Так, серед основних функцій тайм-менеджменту дослідники виділяють [1, с. 258; 2, с. 282; 3, с. 3; 4; 5, с. 188; 6, с. 120]:

- планування використання робочого часу за рахунок встановлення норм для виконання трудових операцій;

- організація робочого часу шляхом вдосконалення процесів ухвалення рішень, децентралізацію управління та делегування повноважень;

- контроль за використанням часу за допомогою аналізу витрат робочого часу, розрахунку показників ефективності, виявлення та усунення факторів, що призводять до втрат часу («поглиначів часу»);

- визначення пріоритетів, пошук гармонії між професійними та особистими цілями;

- мотивація персоналу шляхом стимулювання працівників до раціонального використання часу.

Але, організація робочого часу у промисловому секторі в умовах військового часу ускладнюється через низку зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на стабільність виробничих процесів. Так, серед основних факторів впливу на тайм-менеджмент на промислових підприємствах в умовах воєнного часу можна виділити [2, с. 282; 7, с. 167-169; 8, с. 4-7]:

1. Ризики загрози безпеки працівників і втрати виробничих потужностей.

Так, необхідність організації роботи з урахуванням можливих повітряних тривог, евакуації та інших загроз змушує розробляти резервні графіки та планувати зміну процесів на випадок надзвичайних ситуацій. Це також вимагає регулярного навчання персоналу щодо дій у разі небезпеки, та відповідно, зумовлює необхідність врахування додаткових витрат часу на навчальний процес. Також, додаткових витрат часу та ресурсів потребує облаштування укриттів і зон безпеки, але це є ключовим для забезпечення безпеки персоналу.

Планування змін із резервом часу дозволяє уникнути затримок через непередбачувані обставини, забезпечуючи більш стабільний робочий процес.

2. Логістичні ризики.

Зміна логістичних маршрутів через військові дії ускладнює планування таймінгу виробничих процесів, змушуючи підприємства працювати з нестабільними термінами постачання. Відповідно, нерегулярність поставок сировини та інших ресурсів, призводить до необхідності у гнучкості щодо розподілу робочих змін та інтенсивності виробництва.

При цьому, створення запасів матеріалів допомагає мінімізувати зупинки у виробництві, але потребує детального планування місць зберігання та ресурсів для їх підтримки.

3. Кадровий ризик.

Зменшення кількості працівників через мобілізацію чи міграцію змушує переглядати графіки змін і розподіляти обов'язки між меншою кількістю працівників, що ускладнює планування тайм-менеджменту на підприємстві.

Зазначимо, що перерозподіл обов'язків дозволяє забезпечити безперервність виробництва, але вимагає гнучкого планування та залучення

багатозадачних працівників. Впровадження системи перекваліфікації сприяє адаптації працівників до нових умов і завдань, що є критичним у воєнний час.

4. Енергетичний ризик.

Перебої з електропостачанням змушують змінювати графіки роботи, орієнтуючи їх на часи стабільного енергозабезпечення. При цьому, використання альтернативних джерел енергії вимагає додаткового часу на координацію і технічну підготовку, але забезпечує безперервність ключових процесів.

5. Психологічні ризики працівників.

Зростання стресу через нестабільність знижує продуктивність працівників, що вимагає включення у графіки часу для психологічної підтримки та комунікації.

Організація регулярних зустрічей з колективом допомагає стабілізувати моральний дух та уникнути емоційного вигорання.

6. Юридичні та економічні ризики.

Адаптація до нових законів щодо трудових відносин змушує керівництво регулярно оновлювати політики та інформувати працівників, що впливає на загальний план робочого часу.

Також, планування бюджету з урахуванням економічних змін ускладнює прогнозування витрат на персонал та ресурси, що негативно впливає на тайм-менеджмент проектів.

7. Комунікаційні ризики.

Відсутність стабільного зв'язку ускладнює оперативну координацію працівників, змушуючи підприємства розробляти резервні канали комунікації.

Децентралізація управління дозволяє зберегти ефективність, але вимагає більше часу на узгодження дій між підрозділами.

8. Гуманітарна відповідальність.

Участь у підтримці громади чи ЗСУ може змінювати пріоритети виробництва, що впливає на загальний розклад та використання ресурсів.

Перерозподіл виробничих потужностей для забезпечення потреб воєнного часу потребує гнучкого й швидкого планування та адаптації наявних стратегій тайм-менеджменту до умов військового часу. У таких обставинах підприємствам необхідно враховувати специфіку кризового управління, забезпечуючи ефективність роботи, безпеку персоналу та гнучкість до змін.

Таблиця 1 охоплює ключові аспекти діяльності організації, які зазнають змін під впливом військових дій, і демонструє основні відмінності у зміні акцентів у тайм-менеджменті підприємств залежно від зовнішніх обставин, особливо в умовах війни.

Основні трансформаційні аспекти стратегій тайм-менеджменту для промислових підприємств в умовах військового часу, які дозволять забезпечити стійкість та ефективність виробничих процесів включають:

1. Визначення пріоритетності завдань.

Так, у звичайних умовах підприємства орієнтуються на довгострокові цілі, розробляючи стратегії розвитку, інвестуючи у нові проекти та інновації. Основна увага приділяється стабільному зростанню, конкурентоспроможності та ефективності бізнесу в перспективі кількох років.

В умовах війни стратегічне планування поступається місцем тактичним, короткостроковим цілям, оскільки ситуація постійно змінюється, а ризики зростають. Планування на період 1-2 тижні дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає регулярний перегляд усіх завдань і розставлення нових пріоритетів. Підприємства зосереджуються на негайних заходах, які допомагають їм вижити, забезпечити безпеку працівників та підтримувати життєдіяльність організації.

2. Розподіл робочого часу.

У звичайних умовах підприємства працюють за встановленими графіками, що забезпечує стабільність і прогнозованість операційної

Таблиця 1

Трансформація стратегій тайм-менеджменту на промислових підприємствах в умовах війни та звичайних умовах

Аспект	У звичайних умовах	В умовах війни
Пріоритетність завдань та планування	Фокус на довгострокових цілях та стратегічному плануванні.	Перевага короткостроковим цілям та короткостроковому плануванню через високий рівень невизначеності для забезпечення адаптивності.
Розподіл робочого часу	Регулярні графіки роботи, з чітким розподілом часу.	Гнучкі графіки через ризики обстрілів або інші надзвичайні ситуації.
Комунікація	Використання традиційних засобів зв'язку (збори, email, телефон).	Застосування екстрених каналів зв'язку (рації, мобільні додатки).
Робота з ресурсами	Раціональне використання матеріальних та людських ресурсів.	Економія та встановлення пріоритетів щодо використання ресурсів, з урахуванням можливих втрат.
Мотивація персоналу	Використання стандартних мотиваційних методів (бонуси, підвищення).	Підтримка морального духу через соціальну допомогу, психологічну підтримку.
Управління стресом	Звичайні тренінги та відпочинок для співробітників.	Підвищена увага до психологічної допомоги, кризові інтервенції.
Безпека	Стандартні заходи безпеки на робочому місці.	Постійний моніторинг загроз, бомбосховища, евакуаційні плани.

Джерело: розроблено авторами

діяльності. Робочий день, зміни, відпустки та графік нарад розплановані заздалегідь.

В умовах війни стабільні графіки стають неможливими через ризики обстрілів, вимкнення електроенергії або евакуаційні заходи. Гнучкість робочого часу дозволяє підприємствам адаптуватися до екстрених ситуацій. Робота може виконуватися віддалено, в асинхронному режимі або з перервами, що залежать від безпекової ситуації. Гнучкість графіків також сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям, що є важливим для підтримки психологічного здоров'я працівників.

3. Комунікація.

У звичайних умовах комунікація між співробітниками відбувається за допомогою стандартних засобів зв'язку: корпоративної пошти, телефонних дзвінків, відеоконференцій та щотижневих зборів.

В умовах військового стану використовуються екстрені канали зв'язку, такі як рації, мобільні додатки для кризової комунікації (наприклад, Telegram, Signal) або спеціальні платформи для швидкого інформування про загрози. У критичних ситуаціях комунікація має бути миттєвою та надійною.

4. Робота з ресурсами.

У звичайних умовах підприємства раціонально використовують свої ресурси: планують закупівлі, оптимізують витрати, аналізують ефективність використання обладнання та людського капіталу.

В умовах війни зростає необхідність економії та пріоритетного розподілу ресурсів. Через можливі перебої з постачанням підприємства створюють запаси критично важливих матеріалів, а також розробляють альтернативні ланцюги постачання. Працівники можуть виконувати декілька функцій, щоб компенсувати нестачу персоналу.

5. Мотивація персоналу.

У звичайних умовах мотивація працівників базується на матеріальних і нематеріальних заохоченнях: бонусах, преміях, кар'єрному зростанні, можливостях професійного розвитку.

В умовах військового стану акцент зміщується на підтримку морального духу команди. Окрім зарплати, важливу роль відіграє соціальна допомога, психологічна підтримка, гнучкість у роботі, а також почуття причетності до важливої місії. Підприємства можуть впроваджувати програми підтримки для співробітників та їхніх сімей.

6. Управління стресом.

Підприємства у стабільних умовах проводять тренінги з управління стресом, створюють комфортні умови праці та заохочують баланс між роботою і особистим життям.

В умовах війни рівень стресу працівників значно зростає через постійну небезпеку, втрату близьких, страх за майбутнє. Важливою стає психологічна підтримка, кризові інтервенції, можливість отримати допомогу фахівців. Деякі

підприємства впроваджують програми ментального здоров'я, проводять групові або індивідуальні консультації з психологами.

7. Забезпечення безпеки.

У звичайних умовах безпека на робочому місці забезпечується відповідно до стандартних норм: пожежна безпека, техніка безпеки, охорона праці.

В умовах війни рівень загроз зростає, тому підприємства впроваджують додаткові заходи безпеки: постійний моніторинг ситуації, облаштування бомбосховищ, розробку евакуаційних планів та навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях. Крім того, можуть використовуватися засоби індивідуального захисту та системи оповіщення про небезпеку.

Висновки з проведеного дослідження. Війна суттєво змінює процес функціонування підприємств, змушуючи їх швидко адаптуватися до нових реалій. Вона впливає на всі аспекти діяльності: від пріоритетів і планування до комунікації, безпеки та управління персоналом. Тому трансформація тайм-менеджменту на промислових підприємствах в умовах військового часу є складним, але необхідним процесом. Для збереження стабільності бізнесу важливо враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, впроваджувати гнучкі та інноваційні підходи до управління робочим часом. Розробка адаптивних стратегій дозволить забезпечити продуктивність виробничих процесів, захистити працівників і підтримати конкурентоспроможність підприємства навіть у кризових умовах. В таких умовах критично важливими стають гнучкість, швидке прийняття рішень та підтримка працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf (дата звернення: 01.02.2025).
2. Хитра О. В. Синергетичні засади формування системи ефективного тайм-менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 254–264.
3. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68> (дата звернення: 01.02.2025).
4. Кулакова С. Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4727> (дата звернення: 03.02.2025).
5. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 186–192.
6. 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.

7. Жила Г. Вплив війни в Україні на економічний розвиток, наслідки для світової торгівлі. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 164–170.
8. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (дата звернення: 03.02.2025).
4. Kulakova S. Yu. (2016). Vprovadzhennia yevropeiskoi praktyky taim-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of European time management practices at Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4727> (accessed Februar 3, 2025).
5. Ratushniak O. H., Badia Ya. V., Hirnyk M. I. (2022). Taim-menedzhment yak osnovna skladova efektyvnoi diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Time management as the main component of effective enterprise activity in modern economic conditions]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 186–192.
6. Vodianka L. D., Todoriuk S. I., Karp A. H. (2020). Taim-menedzhment yak tekhnika planuvannia robochoho chasu personalu [Time management as a technique for planning personnel working hours]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, no. 7, pp. 119–123.
7. Zhyla H. (2023). Vplyv viiny v ukraini na ekonomichni rozvytok, naslidky dlia svitovoi torhivli [The impact of the war in Ukraine on economic development, consequences for world trade]. *Halytskyi ekonomichni visnyk– Galician Economic Bulletin*, no. 2 (81), pp. 164–170.
8. Makaliuk I., Kryvda O., Laikova A. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of the risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73> (accessed Februar 3, 2025).

REFERENCES:

1. Buniak N. M. (2018). Taim-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Time management as a tool for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economics and Society*, no. 14, pp. 279–283. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf (accessed Februar 1, 2025).
2. Khytra O. V. (2019). Synerhetychni zasady formuvannia systemy efektyvnoho taim-menedzhmentu na pidpriemstvi [Synergetic principles of forming an effective time management system at an enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, no. 33, pp. 254–264.
3. Dunda S., Rybachuk-Yarova T., Tiukha I. (2022). Taim-menedzhment yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoi stratehii pidpriemstva [Time management as a direction for increasing the efficiency of an enterprise's operational strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-68> (accessed Februar 1, 2025).