

## ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНЦІВ-ЛІДЕРІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Зорина Юринець<sup>1</sup>, Ростислав Юринець<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: zoryna\_yur@ukr.net

<sup>2</sup>Національний університет «Львівська політехніка»  
79000, м. Львів, вул. С. Бандери, 12  
e-mail: rostyslav.v.yurynets@lpnu.ua

*Анотація.* Виявлено основні чинники, які можуть мати вплив на управлінську працю менеджерів, її наслідки та людські ресурси. Виділено основні принципи, технології ефективного планування та організації діяльності управлінцем-лідером. Встановлено, що в організації праці управлінця-лідера важливе значення має раціональне застосування методів та принципів планування часу. Ефективний управлінець-лідер повинен розвивати навички планування власного часу та часу персоналу, щоб підтримувати оптимальний хід дії для досягнення запланованих цілей. Для менеджменту підприємства важливо вміти організувати систему роботи таким чином, щоб вся потрібна інформація була під рукою. Подано основні рекомендації для вдосконалення організації праці та управління часом управлінця-лідера на підприємстві. Багато проблем, які пов'язані із труднощами з організацією та плануванням робочого часу, виникають через недостатню обізнаність щодо підходів до управління часом на підприємстві. Застосування методів управління часом, технологій керівництва дасть змогу врятувати від потенційних труднощів, таких як зволікання, перфекціонізм, неможливість делегувати завдання. Управлінець-лідер повинен здійснювати правильний розподіл обов'язків завдяки вмілому делегуванню завдань працівникам. Виокремлено низку практичних порад для кращого делегування завдань управлінцем-лідером на підприємстві. Запропоновано вимоги щодо вміння делегувати повноваження, планувати особисту працю управлінцем-лідером і сприяння успішній діяльності усього підприємства.

**Ключові слова:** управлінець-лідер, менеджер, планування, організація діяльності, управління часом, управління персоналом.

**Постановка проблеми.** Основна мета менеджера в компанії – сформуватись як лідер із вмінням планувати й організувати персонал, стимулювати їх до вирішення різного виду організаційних завдань, залучати до вирішення проблем. Таким чином, дослідження технологій ефективного планування й організації діяльності управлінців-лідерів у системі розвитку людських ресурсів, їхнього місця в системі управління

організаціями в сучасних умовах розвитку економіки України набуває важливого значення.

Лідери-управлінці відзначаються високими управлінськими й організаторськими здібностями. Здебільшого, вони демонструють серйозне вміння керувати підприємствами, можуть ефективно встановлювати надійні системи і відповідні структури, а також управляти людськими ресурсами, різними групами працівників з визначеними ролями й обов'язками. Навіть відчуваючи незручності за певних змін, або за умов взаємодії з різними партнерами і зовнішніми зацікавленими сторонами, вони демонструють професійний підхід до розвитку, мають успіхи в залученні грошових коштів, дотриманні кінцевих термінів та виконанні зобов'язань як «підрядника» [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання сформованої у статті проблеми досліджувались такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як В. Лаптев [1], В. Омельченко [2], З. Юринець [3, 4], І. Сновидович [3], Т. Кінан [6], Е. Міхальський [7], А. Стабрила [8], Б. Трейсі [9], Е. Пепер [10], Р. Харві [10], І-М. Лін [10], П. Дуввурі [10] та інші. В. Омельченко розкриває особливості становлення лідера-управлінця та лідери-активіста. З. Юринець [3, 4] та І. Сновидович [3] виокремлюють принципи, процес компетентнісного підходу для формування управлінців. Т. Кінан [6] подає прикладні основи розвитку культури праці управлінця-лідера у контексті з ефективним менеджментом людських ресурсів. В. Лаптев [1], А. Стабрила [8], Б. Трейсі [9], Е. Міхальський [7] розглядають практику ефективного планування та організації діяльності управлінцем-лідером. Е. Пепер [10], Р. Харві [10], І-М. Лін [10], П. Дуввурі [10] акцентують увагу на методах підвищення продуктивності персоналу, ефективного управління часом.

Водночас, проблема планування й організації діяльності управлінців-лідерів у контексті розвитку людських ресурсів залишається недостатньо дослідженою.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення ефективних технологій планування й організації діяльності управлінців-лідерів у контексті розвитку людських ресурсів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах праця управлінця-лідера піддається трансформації. Це пов'язано, передусім, із змінами, які відбуваються в державі та у світовому масштабі, із розвитком новітніх інформаційних технологій, постійним акумулюванням і перебуванням у стані адаптаційної готовності до ймовірних трансформацій, викликів міжнародних ринків.

Основні чинники, які можуть мати потужний вплив на управлінську працю менеджерів та її наслідки:

- менеджер не володіє повноцінно власним робочим часом (іноді говорять, що менеджер перебуває так би мовити у полоні компанії, в якій працює);
- менеджерів складно розслабитися, йому притаманне емоційне вигорання (багато часу менеджер витрачає на вирішення дрібних, рутинних питань, а не на вирішення важливих стратегічних питань);
- результати та наслідки управлінської праці менеджера співвідносяться із рівнем застосування його напрацювань персоналом;
- менеджер заглиблюється у проблеми компанії, що починає бачити зовнішнє середовище крізь призму проблем організації.

У контексті організації праці управлінця-лідера доцільно розглянути поняття культура праці менеджера. Дефініція «культура», насамперед, співвідноситься із духовними сторонами особистості, її цінностями, життєвими принципами [6, с. 17].

Культура праці управлінця-лідера асоціюється із частиною управлінського робочого процесу із ефективним менеджментом людських ресурсів, людськими взаємовідносинами, особистісними комунікаціями, напрацьованими вміннями та навиками керівників, додержанням приписів і моральних принципів. Культура праці управлінця-лідера об'єднує різні цінні, особистісні сторони: фундаментальні знання, реалізовані вміння, компетентності та навика у сфері самоменеджменту та саморозвитку, ведення діловодства, комунікаційного менеджменту, менеджменту людських ресурсів.

Успішність управлінця-лідера зумовлена його професіоналізмом, здібностями, вмінням організувати власну працю та працю персоналу, поєднувати гармонійно робочі аспекти (питання бізнесу) із особистим життям.

Важливим напрямом в організації праці управлінця-лідера є управління собою та управління людськими ресурсами. Підприємства, що націлені на конкурентоспроможність і лідерування на ринку, повинні залучати чи формувати команди, що складаються із кваліфікованих, цілеспрямованих працівників, зорієнтованих на саморозвиток та самоменеджмент. Тому, управлінець-лідер зобов'язаний враховувати сучасні тенденції ринку та формувати команди із креативного персоналу, готових працювати над собою, самовдосконалюватись.

Управлінець-лідер повинен вміти цінувати власний робочий час та час працівників, якими він здійснює керівництво, боротись із прокрастинацією, впроваджувати різні інструменти управління власним часом, планувати власну роботу та роботу підлеглих в теперішньому часі та стратегічній перспективі.

Ефективність роботи будь-якої компанії залежить від вміння керівників раціонально та грамотно організувати робочий процес. Праця повинна не виснажувати працівників, давати змогу швидко і комфортно виконувати усі завдання. Працівники на робочих місцях повинні бути організовані так, щоб кожен мав змогу досягти найвищої ефективності, результативності та продуктивності.

Результати діяльності управлінця-лідера безумовно залежать не лише від роботи команди чи колективу працівників, апарату менеджменту, а й від вміння менеджера організувати ефективно власну працю, демонструвати підлеглим власну результативність та продуктивність, і таким чином, надихати персонал на власний розвиток та вдосконалення.

Процес організації праці управлінця-лідера реалізується на аналогічному фундаменті, що й процес організації роботи персоналу, який на даний момент часу перебуває у підпорядкуванні цього керівника.

Можна виділити основні принципи ефективного планування та організації діяльності управлінцем-лідером:

1. Найважливіше, що потрібно знати, це те, що процес планування включає: прогнозування, програмування та створення плану. Прогнозування – наукове передбачення майбутніх явищ і процесів. Програмування – сукупність заходів, спрямованих на встановлення форматowanego опису цілей і визначення оптимальних засобів їх досягнення. Створення плану – процес відображення майбутньої діяльності. Програма постає пропозицією для обговорення, план ухвалюється і передається на виконання. Програма містить загальні відомості, де вказані напрями та шляхи досягнення цілей.

2. Планування – це процес усвідомленого встановлення напрямів дій та ухвалення рішень на основі цілей, проведеного аналізу, отриманих фактів та оцінок [6, с. 47]. Звичайно, лише майбутнє підтверджує ефективність плану, але навіть його підготовка привносить конкретні переваги.

3. Основною особливістю плану є його цілеспрямованість. Кожен план формується для забезпечення ефективної реалізації поставлених цілей. Тому, плани повинні передбачати, які дії приводять до наміченої мети і наскільки близько наближаються до неї, які перешкоди можуть виникнути, які дії взагалі потрібно відкинути. Для цього потрібно знайти багато інформації. Також, плани не повинні виникати під тиском часу чи бюджету.

4. Процес планування насправді є низкою питань і відповідей на них. Три основні питання, на які доцільно відповісти в процесі планування: Куди я йду? У якому оточенні перебуваю? Як дістатись туди, куди йду? Перше питання включає прагнення визначити власні цілі та основні цілі діяльності організації. Друге питання пов'язане з необхідності вивчення власних можливостей та внутрішніх умов організації діяльності, отримання інформації про сильні та слабкі сторони. Потрібно також визначити потенційні можливості та загрози, спричинені чинниками та тенденціями, що виникають в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Третє питання передбачає розроблення альтернативних рішень плану. Наступним завданням є створення планів «на всякий випадок», корисних у процесі роботи з несподіваними подіями або кризою.

5. Сформовані цілі перетворюються на конкретні завдання, встановлюються графіки досягнення кожної цілі, чіткі показники ефективності, за якими можна виміряти виконання кожного завдання, визначається пріоритетність цілей у порядку важливості з точки зору перспективи.

6. За критерієм «характер» плани поділяються на: стратегічні, тактичні та оперативні [8, с. 41-43]. Під стратегічним планом розуміється сукупність рішень, що визначають цілі та їхні зміни, які виникають внаслідок потреби адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей і методів [9, с. 69]. Це забезпечує загальну основу для основних рішень компанії. Тактичний план постає сукупністю рішень, що визначають напівсередні цілі по відношенню до цілей, сформульованих стратегічним планом. План також включає порядок розподілу ресурсів відповідно до поточних завдань і визначення правил їхнього ефективного використання у разі виконання завдань. З іншого боку, під оперативним планом доцільно розуміти комплекс менеджерських рішень, що визначають конкретні завдання та заходи, котрі необхідні для їхнього належного виконання впродовж чітко визначених термінів та умов, які повинні бути дотримані у ході виконання окремих завдань і заходів (економічних, технологічних, організаційних), а також зовнішніх умов (охорона навколишнього середовища). Це специфічний набір заходів відносно певного дня, тижня та місяця.

Планування особистої праці управлінця-лідера передбачає підготовку до втілення цілей і процесу структурування власного часу, планування щоденної діяльності, завдань, які необхідно виконати, отримання результатів.

Планування діяльності розпочинається із формулювання та встановлення цілей, напрямів їхнього досягнення.

В організації праці управлінця-лідера важливе значення має раціональне застосування методів та принципів планування часу. Найголовнішим та фундаментальним в організації власного робочого часу є створення «цілісного». Контур «цілісного» спонукає слідувати найкоротшим шляхом до того, що маємо досягти. Без усвідомлення цілісності можна легко втратити себе і виконати багато непотрібних завдань, які лише ускладнюють застосування інструментів і не наближають до досягнення успіху.

Вміння адаптуватись до постійних змін зовнішнього середовища, вчасно реагувати на виклики та модифікувати діяльність на підприємстві постає важливою рисою сучасного управлінця-лідера. В умовах дефіциту даних, інформації та в часових рамках з'являється небезпека ухвалити помилкові рішення. Менеджери доволі часто змушені працювати в умовах тиску з боку стейкхолдерів, власників, вищих за рівнем менеджерів, підлеглих-лідерів, вимогливих споживачів, важливих для компанії партнерів. Таким чином, управлінці-лідери отримують стреси, емоційно вигорають і втрачають ефективність.

Невміле управління, розпорядження власним часом зумовлює незадоволеність менеджера роботою. Бувають керівники, особливо початківці, які хочуть самостійно виконати управлінські операції, встигнути на максимальну кількість заходів, провести велику кількість ділових зустрічей, нарад і засідань, поспілкуватись із усіма відвідувачами, масштабно підійти до пошуку проблем на підприємстві, вникаючи в питання, які не відносяться до компетенції менеджера, ухвалити найкращі рішення [1; 3]. Водночас більшість робіт не до кінця виконуються через брак часу і неможливість виконання однією людиною. Менеджер в такому випадку втрачає можливість побачити стратегічні, перспективні рішення для розвитку підприємства, зменшується продуктивність праці [5]. Така ситуація призводить до незадоволення усім, що відбувається навколо, накопичується відчуття стресу. Причиною постає незнання та відсутність навиків правильно формулювати цілі, раціонально планувати свій час.

Ефективний управлінець-лідер повинен розвивати навички планування власного часу та часу підлеглих, щоб підтримувати оптимальний хід дій для досягнення запланованих цілей.

Для менеджменту підприємства важливо вміти організувати систему роботи таким чином, щоб вся потрібна інформація була під рукою. Зайвий пошук інформації забирає час, неухважність викликає розчарування та поспіх у роботі, а потім настає стрес і негативні емоції, які виснажують організм.

Основні рекомендації для вдосконалення організації праці та управління часом управлінця-лідера на підприємстві:

- Відбір тих завдань, які наразі необхідно виконати, зосередження лише на важливих і термінових операціях, відкинувши неважливі і нетермінові.
- Стандартизація усіх можливих аспектів роботи менеджерів, щоб виконувати роботу згідно з процедурами без зайвого переосмислення.
- Провести класифікацію операцій і відповідно до класифікації організувати всі аспекти роботи. Цей порядок забезпечується контекстами: інвестиційними проектами, маркетингом, продажами, новими видами продуктів. Впорядкування усієї інформації щодо цих питань у відведеному місці (папці, файлі).
- Регулярно переглядати і ліквідувати всі хронофаги, які не додають результативності праці. Періодично видаляти непотрібні електронні листи, документи тощо.
- Послідовно дотримуватись встановлених правил, розвивати звичку до самодисципліни, яка маленькими кроками буде приводити до мети.

Багато проблем, які пов'язані із труднощами з організацією та плануванням робочого часу, виникають через недостатню обізнаність щодо підходів до управління часом на підприємстві. Застосування методів управління часом, технологій керівництва дасть змогу врятувати від потенційних труднощів, таких як зволікання, перфекціонізм, неможливість делегувати завдання.

Управлінець-лідер повинен здійснювати правильний розподіл обов'язків шляхом вмілого делегування завдань [4, с. 126].

Делегування завдань – це один з найважливіших інструментів, який управлінець-лідер має у своєму розпорядженні. Некомпетентне його використання призводить до зниження ефективності всієї команди.

Варто виокреми кілька практичних порад для кращого делегування завдань на підприємстві.

1. Насамперед, залежно від ситуації, потенційного впливу на господарську діяльність і ризику ухвалення рішення, виділяють 4 варіанти захисту від потенційних помилок працівників, які не завжди готові брати на себе відповідальність за виконання завдання та ухвалення рішення.

Тому, працівникові формують рамки, в яких (рис. 1) [6, с. 14]:

- Працівник може ухвалювати самостійні рішення.
- Працівник може ухвалювати самостійні рішення, але повідомляти про це керівника.
- Працівник може ухвалювати рішення, але спочатку повинен проконсультуватися з керівником чи наставником.
- Працівник не може ухвалювати рішення.

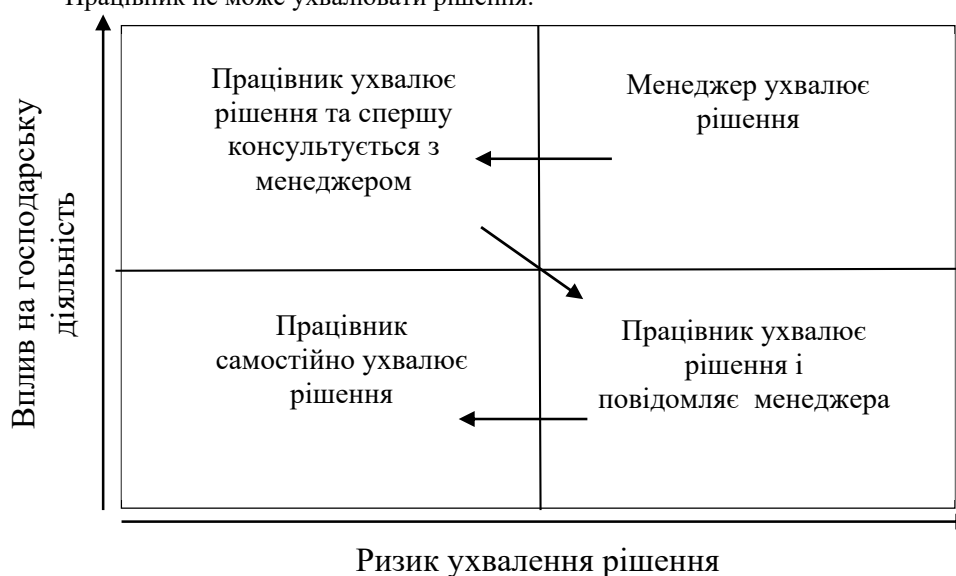


Рис. 1. Матриця делегування та можливість ухвалення рішення працівником [6]

З часом, поряд із розвитком компетенцій працівників, варто розширювати здатність працівників самостійно ухвалювати рішення з більш важливих і ризикованих питань.

2. Один з основних принципів раціональної організації праці та управління часом – це те, що може бути передано на аутсорсинг, потрібно негайно віддати [10]. Делегувати доцільно якомога раніше. Чим раніше передати завдання працівникові, тим більше шансів на його реалізацію. Категорично не потрібно тримати завдання в ящику чи в голові.

3. Процес делегування завдання має супроводжуватись встановленням термінів. Чим раніше встановлено терміни, тим більше шансів, що завдання буде виконано вчасно або достроково. Якщо завдання має бути виконане у п'ятницю, по можливості

варто повідомити працівника, що це завдання має бути виконано у вівторок. У такому випадку менеджер матимете достатньо часу для виправлення та вирішення надзвичайних ситуацій.

4. Делегувати завдання потрібно відповідно до можливостей працівників. Варто уникати експериментів, делегуючи завдання працівникам з неспеціалізованими, але різнобічними компетенціями. Не доцільно перевантажувати працівників завданнями, що перевищують їхні фізичні можливості. Це може призвести лише до зайвої напруги, помилок чи упущень.

5. Окремі менеджери доволі часто тримають завдання в голові, чекаючи, коли їхня ідея буде доопрацьована. Це поширена помилка: керівник чекає, коли він сам придумас всі рішення, а працівник їх лише пасивно виконує. Таким чином, потенціал працівника використовується не повністю і можливості залишаються не розвиненими.

6. У ході делегування потрібно враховувати мотиваційні чинники та чинники розвитку особистості. Залучення працівників до ухвалення рішень, вирішення складних завдань – це хороший спосіб розвинути співробітників, зменшити можливість вигорання, а також підтримувати високу мотивацію. Консультування у процесі вирішення завдань, оцінювання вкладених працівником зусиль і підтримка участі у проекті чи завданні збільшує віддачу та креативність. Це елемент побудови партнерських відносин.

7. Ключовим фактором делегування завдань є розуміння змісту завдання, яке отримав працівник. Не варто розраховувати, що ідеї менеджера будуть зрозумілі на усі 100%. Щоб уникнути непорозумінь та розчарувань, є важлива процедура, яку можна застосувати: треба попросити працівника розповісти своїми словами, як він бачить виконане завдання. Це заощадить енергію менеджера та працівника на виправлення помилок, що виникають внаслідок недоліків передачі інформації.

8. Періодично менеджер зобов'язаний контролювати виконання операцій, терміни та якість. Важливо визначити, яким чином і як часто стежити за виконанням завдання. Без цього завдання можуть бути виконані незадовільно. Якщо менеджер не стежить за ходом проведення операцій працівником, він може втратити контроль над термінами та якістю. Контролювання працівника дає змогу тримати його вмотивованим – він не буде відкладати завдання до останньої хвилини, пам'ятати про необхідність завершення завдання.

9. Менеджер повинен представити чітку мету виконання завдання, намір аутсорсингової діяльності. Деякі завдання не є мотивуючими. Його часто називають «брудна робота», яку хтось повинен зрештою робити. Тоді особливо важливо пояснити «вищу мету» дії. Це дає мотивацію працівникам та готовність діяти, щоб бути ефективнішими.

10. Управлінець повинен підтримувати працівника у вирішенні завдань і виникненні труднощів. Певні завдання можуть бути надто важкими для працівника. Працівник у разі складнощів може розраховувати на менеджера. Менеджер водночас може надати працівникові можливість навчання, коучингу чи наставництва. Таким чином, це зменшить стрес працівника, який може блокувати ефективне виконання завдання.

11. Відзначення успішно виконаного завдання, належна оцінка вкладених зусиль працівником – важливий елемент мотивування. Після виконання завдання та перевірки його якості працівник повинен отримати зворотній зв'язок, менеджерів варто відзначити внесок виконавця до спільної праці і змотивувати працівника до подальшої роботи.

Вміння делегувати повноваження та планувати особисту працю управлінцем-лідером має сприяти успішній діяльності усього підприємства та відповідати певним вимогам:

- допомагати процесу реалізації продукції (товарів і послуг) у зазначені наперед терміни часу;
- сприяти збільшенню кількості та процесу масштабування управлінських завдань (робіт, операцій), зростання комплексності та системності;
- давати змогу іншому персоналу підприємства, задіяного у господарській процесі вкладатися у заплановані терміни виконання робіт та досягнення сформульованих цілей;
- прогнозувати ризики, які можуть виникнути в майбутньому, наслідки складних непередбачених явищ (економічні, політичні події, форс-мажорні обставини тощо), включення контрольних, моніторингових заходів до планів, які розробляються на підприємстві;
- давати змогу раціонально використовувати наявні, а здебільшого обмеженої кількості ресурси;
- підтримувати єднання усіх видів цілей розвитку підприємства задля досягнення цілей усіх членів підприємства, зростання ефективності та продуктивності їхньої діяльності з метою поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Більшість суттєвих проблем, які пов'язані із труднощами з організацією та плануванням робочого часу, виникають через недостатню обізнаність управлінця-лідера щодо технологій ефективного планування й організації діяльності, підходів до управління часом на підприємстві. Застосування методів самоменеджменту й управління часом, технологій керівництва дасть змогу врятувати від потенційних труднощів, таких як зволікання, перфекціонізм, неможливість делегувати завдання. Управлінець-лідер повинен здійснювати правильний розподіл обов'язків завдяки вмілому делегуванню завдань.

#### Список використаних джерел

1. Лаптев В. Систематизація проблем в управлінні людськими ресурсами. Формування ринкової економіки в Україні. 2018. Випуск 40. Ч. 2. С. 3-8
2. Омельченко В. Лідери-управлінці чи лідери-активісти зараз більше потрібні Україні? 2014. URL: <https://gurt.org.ua/articles/21515/>
3. Юринець З. В., Сновидович І. Г. Компетентнісний підхід у сфері вищої освіти України. Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана; [редкол.: О. М. Гребешкова (голов. ред.) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2020. Вип. 46. С. 208–219
4. Юринець З. В. Самоменеджмент: Підручник. Львів: СПОЛІОМ, 2015. 360 с
5. Human resource management system. 2017. URL: <https://introductiontohumanresourcemanagementsystem.wordpress.com>
6. Keenan T. Human Resource Management. Edinburgh: Edinburgh Business School, 2015. 38 с.
7. Michalski E. Zarzadzanie przedsiębiorstwem. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA, 2013. 162 p.
8. Stabryła A. Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012. 84 p.
9. Tracy B. Zjedź tę żabę. 21 metod podnoszenia wydajności w pracy i zwalczania skłonności do zwlekania. MT Biznes. 2014. 204 p.
10. Peper E., Harvey R., Lin I-M., Duvvuri P. Increase Productivity, Decrease Procrastination, and Increase Energy. Biofeedback. 2014. № 42 (2). P. 82–87.



## References

1. Laptjev V. (2018) Systematyzatsiya problem v upravlinni lyuds'kymy resursamy [Systematization of problems in human resource management]. Formation of a market economy in Ukraine, 40 (2). 3-8 [in Ukrainian]
2. Omelchenko V. Lidery-upravlintsi chy lidery-aktyvisty zaraz bilshe potribni Ukrayini? [Do Ukraine need leaders-managers or leaders-activists more now?]. 2014. URL: <https://gurt.org.ua/articles/21515/> [in Ukrainian]
3. Yurynets Z.V., Snovydyovych I.G. (2020) Kompetentnisnyy pidkhid u sferi vyshchoyi osvity Ukrayiny [Competence approach in the field of higher education in Ukraine]. Strategy of economic development of Ukraine, 46. 208–219 [in Ukrainian]
4. Yurynets Z.V. (2015) Samomenedzhment: Pidruchnyk [Self-management: Textbook]. Lviv: SPOLOM [in Ukrainian].
5. Human resource management system (2017). URL: <https://introductiontohumanresourcemanagementsystem.wordpress.com>
6. Keenan T. (2015) Human Resource Management. Edinburgh: Edinburgh Business School
7. Michalski E. (2013) Zarządzanie przedsiębiorstwem [Business management]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA [in Polish]
8. Stabryła A. (2012) Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze [Basics of organization and management. Research approach and concepts]. Krakow: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie [in Polish]
9. Tracy B. (2014) Eat that frog. 21 methods of increasing productivity at work and combating procrastination. MT Biznes
10. Peper E., Harvey R., Lin I-M., Duvvuri P. (2014) Increase Productivity, Decrease Procrastination, and Increase Energy. Biofeedback, 42 (2). P. 82–87 <https://doi.org/10.5298/1081-5937-42.2.06>.

**TECHNOLOGIES OF EFFECTIVE PLANNING AND ORGANIZATION OF  
ACTIVITIES OF LEADERS IN THE CONTEXT OF HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT**

**Zoryna Yurinet<sup>1</sup>, Rostyslav Yurynets<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv, 79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: zoryna\_yur@ukr.net

<sup>2</sup>Lviv Polytechnic National University, 79000, Lviv, S. Bandery st., 12  
e-mail: rostyslav.v.yurynets@lpnu.ua

**Abstract.** The issue of effective planning and organization of activities of leaders meets the most important needs of today and is especially relevant in the context of human resources development.

The purpose of the article is to identify effective technologies for planning and organizing the activities of managers in the context of human resources development.

The research is based on the following methods: analysis and generalization, synthesis and induction to identify the technologies, factors that can have a powerful impact on the managerial work of managers and requirements for the ability to delegate authority, to form conclusions and recommendations for improving the organization of work and time management of the leader in the enterprise; schematic and graphic images for the visual display of the results of research and analytical data.

The main technologies, factors that can have a powerful impact on the managerial work of managers and its consequences have been identified. The basic principles of effective planning and organization of activities by the leader have been highlighted. It is established that in the organization of work of the leader the rational application of methods and principles of time planning is important. An effective manager must develop the skills to plan his or her own time and human resources time to maintain the optimal course of action to achieve the planned goals. It is important for the management of the enterprise to be able to organize the system of work. The main recommendations for improving the organization of work and time management of the manager at the enterprise have been given. Many of the problems associated with difficulties in organizing and scheduling working hours arise from a lack of awareness of time management approaches in the enterprise. The use of time management methods, leadership tools will save from potential difficulties, such as procrastination, perfectionism, the inability to delegate tasks. The manager-leader must make the correct division of responsibilities by skillfully delegating tasks to employees. A number of practical tips for better delegation of tasks by the manager-leader at the enterprise have been singled out. Requirements for the ability to delegate authority, plan personal work as a manager-leader and promote the success of the entire enterprise have been proposed.

**Keywords:** manager-leader, manager, planning, organization of activity, time management, personnel management.

*Стаття надійшла до редколегії 15.10.2020*

*Прийнята до друку 29.12.2020*