

УДК 005.32:005.96:005.21

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-212-217

Дата надходження: 14.11.2025

Дата прийняття до друку: 12.10.2025

Дата публікації: 30.12.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ОПАНУВАННЯ СУЧАСНИМИ ІНСТРУМЕНТАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Наталя Корсікова¹, Юрій Кічук², Дар'я Палієнко³

¹Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: nkorsikova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

²Здобувач СВО «Магістр», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: ulsirq@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6438-1620>

³Здобувач СВО «Магістр», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна, e-mail: dashapaliienko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5144-1932>

MASTERING MODERN TIME MANAGEMENT TOOLS AS A DIRECTION FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT AND MOTIVATION IN UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS

Natalya Korsikova¹, Yuriy Kichuk², Darya Palienko³

¹Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: nkorsikova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-4725>

²SHE “Master” candidate, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: ulsirq@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6438-1620>

³SHE “Master” candidate, Odessa National Technological University, Odessa, Ukraine, e-mail: dashapaliienko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5144-1932>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблематики розвитку та мотивації персоналу компаній в сучасних нестабільних умовах господарювання. Актуальність дослідження обумовлена тим, що в нових умовах загострюється проблема опанування працівниками нових навичок і компетенцій, які б сприяли їх адаптації та підвищували рівень вмотивованості до праці. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування в практичній діяльності інструментів тайм-менеджменту, які розвивають здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації для виконання завдань з метою найоптимальнішого використання як особистих, так і організаційних ресурсів.

В статті визначено які саме характеристики сучасного світу обумовлюють необхідність підвищеної уваги до питання розвитку навичок і компетенцій персоналу будь-якої компанії. Зазначено, що найбільшої актуальності набувають здатність людини до адаптації та вміння взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Увагу приділено інструментам контекстного планування і кайрос-менеджменту, як сучасного управлінського інструменту, спрямованого на розвиток особистісного потенціалу працівників. Надано характеристику дієвим інструментам для розвитку соціального інтелекту, як складової адаптивного інтелекту людини.

Актуальним напрямом подальших досліджень стане формування такої системи управлінських інструментів, які будуть сприяти формуванню у сучасного працівника не тільки уміння ефективно організовувати свою роботу, використовувати власні ресурси, час таким чином, щоб підвищувати свою продуктивність, але й отримувати задоволення від самої праці та її результатів, що, в свою чергу, буде підвищувати рівень вмотивованості до праці.

Ключові слова: тайм-менеджмент, розвиток, мотивація, компетентності, soft-skills, meta-skills, контекстне планування, кайрос-менеджмент, соціальний інтелект, адаптивний інтелект.

Формули: 0; рис.: 0; табл.: 1, бібл.: 9

Abstract. The article is devoted to the study of the issues of development and motivation of company personnel in modern unstable economic conditions. The relevance of the study is due to the fact that in the new conditions the problem of employees acquiring new skills and competencies that would contribute to their adaptation and increase the level of motivation to work is becoming more acute. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of using

time management tools in practical activities that develop the ability to recognize potentially successful situations for completing tasks in order to make the most optimal use of both personal and organizational resources. The article identifies which characteristics of the modern world necessitate increased attention to the issue of developing skills and competencies of the personnel of any company. It is noted that the greatest relevance is acquired by a person's ability to adapt and the ability to interact with the external environment. Attention is paid to the tools of contextual planning and kairos management, as a modern management tool aimed at developing the personal potential of employees. A description of effective tools for the development of social intelligence as a component of human adaptive intelligence is provided. The current direction of further research will be the formation of such a system of management tools that will contribute to the formation of a modern employee not only the ability to effectively organize their work, use their own resources, time in such a way as to increase their productivity, but also to get pleasure from the work itself and its results, which, in turn, will increase the level of motivation to work.

Keywords: time management, development, motivation, competencies, soft skills, meta skills, contextual planning, kairos management, social intelligence, adaptive intelligence.

Formulas: 0; fig.: 0; tab.: 1; bibl.:9

Постановка проблеми. Сьогодні вже не викликає жодного сумніву розуміння значущості компетенцій та особистих якостей персоналу, як вагомого чинника забезпечення ефективності діяльності компанії. Одночасно, розвиток персоналу різного рівня потребує таких інструментів мотивації, які б стимулювали працівників до опанування таких компетенцій та якостей, які б, з одного боку, були у нагоді в умовах конкретної компанії, з іншого боку, сприяли б ефективному використанню ресурсів самої людини. Застосування сучасного інструментарію тайм-менеджменту – один з сучасних шляхів мотивації та розвитку персоналу у відповідному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями більш широкого застосування в практиці управління персоналом інструментарію тайм-менеджменту в останні роки займалися чимало дослідників і фахівців. Серед зарубіжних авторів слід відмітити таких відомих дослідників проблем ефективної організації праці та робочого часу як А. Лакейн, Б. Трейсі, С. Кові, Д. Кеннеді, Д. Ален, У. Таєр, Р.Шарм, Д. Сазерленд та багато інших. В їх працях розкрито основні положення концепції управління часом й описано досвід її впровадження на західних підприємствах.

Впровадженням європейських методик тайм-менеджменту в Україні займаються С. Б. Іваницька, Т. О. Галайда, Р. М. Толочій. В своїх роботах Ю. В. Білявська, В. М. Білявський, Н. В. Микитенко, Т. С. Мовчан визначають

шляхи застосування інструментів тайм-менеджменту як інструменту організаційного розвитку. Але в сучасних нестабільних умовах господарювання підвищується актуальність формування у персоналу компетенцій ефективної організації часу з метою підвищення продуктивності праці, розвитку та покращення якості життя, що потребує подальших досліджень і практичних напрацювань.

Формулювання мети статті. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування таких інструментів тайм-менеджменту, які б сприяли успішній адаптації персоналу до нестабільних умов і здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації для виконання завдань з метою найоптимальнішого використання як особистих, так і організаційних ресурсів. Опанування такими навичками дозволить підвищити рівень задоволеності та мотивації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Насамперед зазначимо, що для усвідомлення особливостей сучасних умов господарювання та існування всіх суб'єктів господарювання, з початку 20-х років 21-го століття, застосовується термін BANI-світ (B - brittle (крихкий), A - anxious (тривожний), N - nonlinear (нелінійний), I - incomprehensible (незрозумілий) (Mithun A. Sridharan, 29 Jul 2021).

У світі BANI люди відчувають тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось, безпорадність; ми часто не бачимо лінійного зв'язку між різними явищами; маленькі причини, рішення,

помилки можуть призводити до катастрофічних наслідків; між причиною та наслідками може бути значний проміжок часу; зараз чимала частина життя залишається просто незрозумілою для конкретної людини. У нелінійному світі причини віддалені або здаються безглуздими, тому зрозуміти наслідки важко. Отже, людина опиняється в ситуації демотивованості, що супроводжується зниженням самооцінки, підвищеною тривожністю, почуттям безпорадності, стресом та, вкінці кінців, зниженням продуктивності праці.

В умовах BANI-світу формується об'єктивна необхідність формування у сучасного працівника низькі компетентностей, які б дозволили знайти шляхи до підвищення особистої ефективності та досягнення не тільки особистих успіхів, а й організаційних цілей: критичне мислення, креативність, гнучкість мислення, вміння взаємодіяти з людьми, інтуїції. Сукупність таких навичок отримали назву *meta-skills*, або метанавички, - це базові якості особистості, які дозволяють людині швидше та ефективніше освоювати нові знання та навички, допомагаючи адаптуватися до змін, приймати виважені рішення та досягати цілей у будь-якій сфері діяльності (Amran M., Kutty F., & Surat S., 2019).

В поєднанні з вже традиційними *soft-skills* (м'якими, універсальними навичками), перелічені компетентності дозволяють в нестабільних умовах сучасного світу ефективно розпоряджатися своїми ресурсами, збільшити рівень успішності, а, відповідно, задоволеності та вмотивованості до праці (Фендьо, (2022).

Наука і практика тайм-менеджменту, який сам по собі є актуальною компетентністю сучасної людини, пропонує широкий спектр ефективних методів і технік для того, щоб оптимально й зі змістом використовувати свій час: методи розподілу та диференціації завдань (SMART-технологія, матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз, метод MoSCoW, правило 1-3-5, принцип Парето, метод «4D»); методи

розподілу часу та контролю (хронометраж, тайм-блокінг, метод «Помодоро», метод 90/30, правило 2 хвилин, правило 5 секунд); методи контролю продуктивності (метод GTD (Getting Things Done), метод ZTD (Zen to Done), метод «Альпи», методика PEP); методи боротьби з прокрастинацією (метод «Швейцарського сиру», метод «З'їжте жабу на сніданок», метод «З'їсти слона», Метод «Саламі»); методи обробки та збереження інформації (Інтелект-карти (Mind maps), модель «Квітка лотоса», метод «Zero Inbox», модель «Фіш-боун» та ін.

Але сьогодні тайм-менеджмент - це не просто про контроль часу, а про ефективне управління собою, здатність адаптації до складних умов, вміння обирати для виконання завдань найбільш сприятливого часу, умов.

Здатність розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті є основою контекстного планування. Концепція контекстного планування - це гнучкий метод тайм-менеджменту, який групує завдання за певними контекстами (зручними обставинами). В якості контекстів можуть виступати будь-які обставини життєдіяльності, як зовнішні (наприклад, перебування у якомусь місці, будь-яка діяльність, зустріч із конкретною людиною тощо), так і внутрішні (наприклад, стан, у якому на даний час перебуває людина), такими як люди, місця, внутрішні та зовнішні обставини]. Це дозволяє швидко виконувати завдання, коли з'являються сприятливі умови, без жорстких дедлайнів, що підвищує продуктивність.

Підхід контекстного планування вперше популяризував Девід Аллен у системі управління справами *Getting Things Done* (GTD). Він запропонував групувати завдання не за пріоритетами чи дедлайнами, а за умовами, в яких вони можуть бути виконані (Allen, David, 2001).

Актуальність такої системи планування в сучасному BANI-світі обумовила розвиток нового підходу до розвитку адаптивних компетентностей

персоналу - концепції кайрос-менеджменту.

Кайрос-менеджмент - сучасний управлінський інструмент, спрямований на розвиток компетенцій, необхідних для реалізації особистісного потенціалу, успішної адаптації до нестабільних умов і здатності розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті (Лядський, 2025). Кайрос – це давньогрецький бог щасливої миті. Сьогодні це ім'я використовується для позначення невловимої миті успіху, зручного моменту, який завжди настає несподівано, тому ним дуже важко скористатися. На відміну від суворого хронологічного та контекстного планування, де контекст ми створюємо самі і виконуємо завдання з його допомогою, кайроси відбуваються незаплановано і без нашої допомоги, але ми вже визначили їх заздалегідь.

Успішність адаптації до складних умов та здатність розпізнавати потенційно вдалі ситуації, які виникають у повсякденному житті за концепцією кайрос-менеджменту обумовлюється ступенем розвитку соціального інтелекту людини (Матеюк, Суходоля, (2021). Для кар'єрного успіху не достатньо володіти лише професійними та спеціалізовані навичками, які набуваються через навчання, важливо володіти навичками, які допоможуть покращити взаємодію з іншими людьми, як то: здатність розуміти емоції, наміри та поведінку інших людей, що допомагає розпізнавати вдалі моменти у

соціальних взаємодіях; здатність розуміти власні емоції та мотиви, а також як власна поведінка впливає на оточуючих; вміння діяти відповідно до конкретної соціальної ситуації, коригуючи свою поведінку та комунікацію, що допомагає адаптуватися до змінних умов і приймати рішення, які враховують індивідуальні та групові інтереси; вміння будувати стосунки, працювати в команді, слухати співрозмовника, підтримувати розмову та ефективно вирішувати конфлікти тощо.

Саме ці навички дозволяють не лише ідентифікувати вдалі моменти, але й активно використовувати їх для досягнення цілей, наприклад, через побудову партнерства або створення сприятливого середовища для реалізації ідей.

Сукупність названих навичок і компетенцій і формують соціальний інтелект людини - сукупність здібностей, що дозволяють людині успішно взаємодіяти з іншими людьми, розуміти їхню поведінку та свою власну, а також адекватно діяти в соціальних ситуаціях (Заблюцький, 2002).

У кого погано розвинені навички соціального інтелекту бояться потрапити у незручну ситуацію та здатися непрофесійним, недолугим, вони не пропонують власних ідей і, як результат, втрачають можливості для реалізації власних планів та досягнення успіху. Для підвищення рівня соціального інтелекту, концепція кайрос-менеджменту пропонує застосування низки спеціальних методів (табл. 1).

Таблиця 1

Методи розвитку соціального інтелекту

Метод	Характеристику
<i>Спостереження за іншими</i>	Дає можливість безпосереднього сприйняття поведінки людей у конкретних умовах та у реальному часі, можливість широкого охоплення подій. Розвиває вміння ефективніше налагоджувати нові контакти, знаходити спільні інтереси, ідентифікувати потенційні можливості для взаємовигідної співпраці
<i>Активне слухання</i>	Допомагає зрозуміти думки та емоції співрозмовника, уникнути непорозумінь, створити атмосферу довіри між різними людьми.

Продовження Таблиці 1

Публічні виступи	Відрізняється від звичайної розмови тим, що є більш формальним, структурованим і може мати різну мету, як от інформування, переконання, навчання тощо. Публічні виступи вимагають більшого планування, підготовки та використання конкретних стратегій, ніж міжособистісне спілкування, а, отже, допомагають розвивати комунікативні навички, впевненість у собі та критичне мислення.
Систематичний аналіз подій	Допомагає виявляти ключові фактори що вплинули на результат, ефективні дії, які сприяли досягненню цілей, а також аспекти, що потребують покращення
Сценарне прогнозування	Грунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни середовища, в якому перебуває об'єкт, що допомагає передбачати потенційні ризики та можливості, а також підготуватися до різних обставин. Регулярне використання мислення сценаріями дозволяє ефективніше адаптуватися до змін, знижувати рівень стресу в кризових ситуаціях і знаходити нові можливості навіть у несприятливих умовах
Зворотний зв'язок	Розвивати особисті та професійні навички, покращувати продуктивність і результати, а також будувати міцні стосунки у команді. Для того, щоб зворотній зв'язок «працював» на розуміння ситуації необхідно звертати увагу на поведінку партнера, а не на його особистість; відображати поведінку, яка стосується певної ситуації, намагатися вивчати різні можливості, враховувати чинники часу й місця так, щоб інформація партнером сприймалась у сприятливий час

Джерело: систематизовано на основі (Лядський, 2024, Харченко, (2016)

Соціальний інтелект є лише одним із компонентів адаптивного інтелекту - здатності людини успішно пристосовуватися до нових і мінливих умов, швидко вчитися та ефективно діяти в умовах невизначеності. Він став не тільки показником спроможності людини досягати успіху в міжособистісних ситуаціях, умілого поводження у взаєминах з іншими, а й умовою досягнення високого успіху у будь-яких справах на принципах мінімізації витрачених зусиль (Beuermann-King, Beverly, 2023).

Розвиток адаптивних навичок у працівників потребує формування культури постійного навчання персоналу компанії, що не тільки підвищить їх рівень обізнаності, самоусвідомленості, гнучкості мислення та продуктивності, а й дозволить задовольнити потреби свідомого працівника в успіху, зростанні, самореалізації. Рівень задоволення потреб зумовлює, в свою чергу, рівень мотивації виконавців.

Висновки. Уміння ефективно організовувати свою роботу,

використовувати власні ресурси, час таким чином, щоб підвищувати свою продуктивність та отримувати задоволення від самої праці та її результатів, тісно пов'язано з вмінням вчасно розпізнавати можливості, використовувати їх та адаптуватися до нових реалій BANI-світу. Ці навички, які можна назвати «must have» для сучасної людини, будуть цінуватися дедалі все більше. Інструменти тайм-менеджменту, а саме система контекстного планування, яка лежить в основі сучасної концепції кайрос-менеджменту, показують свою ефективність і як інструменти розвитку особистої ефективності та успішності, так і підвищення рівня вмотивованості та продуктивності персоналу компанії в цілому. Виклики сучасного світу обумовлюють актуальність подальших досліджень, щодо нових інструментів розвитку у працівників навичок швидко адаптуватися до змін, не втрачаючи відчуття самореалізації та задоволеності.

Література:

1.Allen, David (2001). Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. New York: Penguin Putnam. ISBN 0-670-89924-0

2.Amran M., Kutty F., & Surat S. (2019). Creative problem-solving (CPS) skills among university students. *Creativ. Educ.* № 10. P. 3049–3058.

3. Beuermann-King, Beverly (10 травня 2023). *Adaptability Quotient: Strategies Leading To Resiliency and Stress. Work Smart. Live Smart. (en-CA)*
4. Mithun A. Sridharan (29 Jul 2021). BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. U URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
5. Заблоцький В. (2002). Соціальний інтелект. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін ; Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України. Київ: Абрис. 742 с.
6. Іскерський І.С. (2022). Технології цілепокладання у тайм-менеджменті: сутнісна характеристика. *Professional Education: Methodology, Theory and Technologies Vol 16 110 – 127*. DOI <https://doi.org/10.31470/2415-3729-2022-16-110-127>
7. Лядський І.К. (2025). Кайрос-менеджмент - управлінський інструмент на перехресті соціального інтелекту, самоменеджменту та креативності. *Економічний простір. № 198*. С. 188-192
8. Лядський, І. (2024). Методи розвитку meta skills у працівників: social intelligence, self-management, innovation, employability. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (20)*. 258-268. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.31>
9. Матеюк О. та Суходоля Ю. (2021) Соціальний інтелект: психологічний феномен і теоретична проблема. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. Випуск 11*. С. 113-123
10. Фендьо О. (2022). Soft skills: формування та розвиток гнучких метанавичок фахівців сфери управління. *Актуальні проблеми в системі освіти: загальноосвітній заклад середньої освіти – доуніверситетська підготовка – заклад вищої освіти, 1(2)*, 816–824. <https://doi.org/10.18372/2786-5487.1.16672>.
11. Харченко С. В. (2016). Методи розвитку здібностей соціального інтелекту в процесі фахової підготовки. *Право і безпека. № 3 (62)*. С 154-158