

№ 4. С. 195-203. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-29.pdf?utm_source=chatgpt.com

3. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>

УДК 005.931.1 М33

ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В.М. Матвієнко,
Matvienko_vm@tec.ukr.education,
ВСП «Технологіко-економічний фаховий коледж Білоцерківського НАУ»,
м. Біла Церква

Сучасне зовнішнє середовище діяльності організацій характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності (так званий VUCA-світ, який останнім часом трансформувався у BANI – крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений). Для керівника будь-якого рівня такі умови означають критичне зростання навантаження, дефіцит часу на прийняття рішень та необхідність швидкої адаптації без втрати стратегічного фокусу. Традиційні інструменти тайм-менеджменту, такі як жорстке планування або матриця Ейзенхауера, у періоди високої турбулентності часто виявляються неефективними через постійну зміну пріоритетів. Тому постає нагальна потреба у перегляді підходів до управління часом керівника з урахуванням нових реалій.

Тайм-менеджмент керівника в умовах турбулентності має трансформуватися від простого хронометражу до гнучкого управління увагою, енергією та когнітивними ресурсами. Розглянемо ключові інструменти, які довели свою ефективність у кризових ситуаціях.

Першим інструментом є адаптивне планування (Agile-планування). На відміну від детермінованих планів, що складаються на місяць уперед, керівникові варто використовувати ковзне планування з горизонтом 1-2 тижні та обов'язковими щоденними «коригуваннями курсу». Важливим елементом є поділ задач на «жорсткі» (з фіксованим дедлайном, незмінні) та «гнучкі» (ті, що можна перенести без значних втрат). Дослідження показують, що у турбулентному середовищі до 60% запланованих «жорстких» зустрічей доводиться переносити, тому їх кількість має бути мінімізована [1, с. 45].

Другий інструмент – метод «пожирання жаб» (Eat That Frog!) з елементами пріоритизації за впливом, а не за терміновістю. Якщо класична матриця Ейзенхауера радить починати з важливих і термінових справ, то в умовах турбулентності Брайан Трейсі рекомендує виконувати найскладнішу, найнеприємнішу задачу, яка матиме найбільший довгостроковий ефект, одразу зранку. Це дозволяє «захопити контроль» над днем, доки не надійшли нові кризові тригери. На рис. 1 показано розподіл робочого часу керівника за різних типів планування.



Рис. 1. Співвідношення типів активності керівника залежно від підходу до тайм-менеджменту

Третім ключовим інструментом є блокування часу (Time Blocking) з резервуванням буферних зон. Практика показує, що керівник у високотурбулентному середовищі не може дозволити собі завантажувати календар на 100% навіть на найближчі 2-3 дні. Рекомендується дотримуватися правила «3:1» – на кожні три години запланованої роботи має припадати одна година вільного буферу для непередбачуваних криз, комунікацій та «гасіння пожеж». Цей буфер працює як амортизатор, що запобігає каскадному зриву всіх дедлайнів через одну раптову подію [5].

Четвертий інструмент – делегування з елементами гнучкої авторизації. В умовах турбулентності традиційна модель делегування («скажи, що робити, і як зробити») програє моделі довірчого делегування за результатом. Керівник має перейти від контролю процесу до контролю ключових точок (мілстоунів). Для цього ефективно використовувати так звані правила «10/70/20»: 10% часу – на постановку задачі та очікуваного результату, 70% часу працівник працює автономно, 20% – на синхронізацію та проміжну звітність. Важливою є відмова від мікроменеджменту, що особливо підвищує стрес у кризовий період [2, с. 118].

П'ятий інструмент – щоденна ретроспектива за методом «Start-Stop-Continue» тривалістю не більше 10 хвилин. На відміну від складних аналітичних процедур, цей метод дозволяє швидко оцінити: що слід розпочати робити (Start), від чого слід відмовитися (Stop) і що продовжувати робити (Continue). Впровадження такої практики наприкінці дня дає змогу керівникові вже зранку мати скоригований план, заснований на реаліях попереднього дня. За даними досліджень, систематичне застосування методу скорочує час на планування на 30% протягом першого місяця [3, с. 202].

Шостим інструментом, проте найбільш недооціненим, є управління енергією, а не часом. Високі навантаження та постійні стресові чинники виснажують ресурс ухвалення рішень (decision fatigue). Керівник має калібрувати власну денну активність під природні цикли працездатності (ультрадіанні ритми): 90-120 хвилин інтенсивної роботи змінюються 15-20 хвилинами відновлення (прогулянка, дихальні вправи, фізична активність). Без цього жодна техніка тайм-менеджменту не спрацює в умовах тривалої турбулентності. У табл. 1 наведено порівняння ефективності окремих інструментів у стабільному та турбулентному середовищах.

Таблиця 1

Порівняльна ефективність інструментів тайм-менеджменту в різних умовах

Інструмент	Стабільне середовище	Високотурбулентне середовище
Жорстке планування	Висока	Низька
Time blocking з буферами	Середня	Висока
Agile-планування	Низька	Висока
Мікро-менеджмент	Середня	Дуже низька
Управління енергією	Середня	Висока

Отже, управління часом керівника в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища вимагає переходу від класичних, лінійних моделей до адаптивних, енергоефективних та орієнтованих на гнучкість підходів. Найбільш дієвими інструментами виступають: адаптивне Agile-планування з горизонтом до двох тижнів, блокінг часу з обов'язковими буферними зонами (правило «3:1»), делегування за результатом без мікро-менеджменту, щоденна ретроспектива, а також управління власною енергією відповідно до ультрадіанних ритмів [4]. Практичне впровадження цих інструментів дозволяє керівникові зберегти стратегічне бачення, знизити ризик емоційного вигорання та підвищити загальну стійкість організації до зовнішніх шоків. Перспективами подальших досліджень є адаптація розглянутих інструментів до специфіки дистанційного та гібридного керівництва в умовах військових та економічних криз.

Список використаних джерел

1. Савченко В. А., Луциків І. В. BANI-світ як нова реальність менеджменту: виклики та інструменти адаптації. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2(46). С. 10–18.
2. Макєєва О. О. Адаптивне планування в системі антикризового управління: Agile-підхід для керівників. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 1. С. 42–50.
3. Чухрай Н. І., Патор Р. М. Deep Work як інструмент підвищення якості управлінських рішень в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. Вип. 12. С. 55–63.
4. Тайм-менеджмент для керівника під час війни: практичні поради / LIGA.net : бізнес-портал. Київ, 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/time-management-for-leaders-during-war> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Кризовий менеджмент: інструменти управління часом у BANI-світі / Harvard Business Review Ukraine. 2025. URL: <https://hbrukraine.com/2025/01/crisis-time-management> (дата звернення: 20.04.2026).