

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.90>

УДК 65.012.32:622.7.012

С. Є. Пиріжок,

к. е. н., в. о. завідувача кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9279-8477>

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕКОНОМІЧНА ПРАКТИКА САМОУПРАВЛІННЯ: МОТИВАЦІЙНИЙ ПІДХІД

S. Pyrizhok,

PhD in Economics, Acting Head of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

TIME MANAGEMENT AS AN ECONOMIC PRACTICE OF SELF- MANAGEMENT: A MOTIVATIONAL APPROACH

В умовах зростання автономності праці та індивідуалізації відповідальності за результати діяльності тайм-менеджмент набуває особливого значення як чинник економічної ефективності на індивідуальному рівні. За таких обставин формальні організаційні регламенти виявляються недостатніми, а здатність економічного суб'єкта до самоуправління стає визначальною. У статті тайм-менеджмент концептуалізується не як сукупність технік планування, а як економічна практика самоменеджменту, вбудована в поведінкову логіку прийняття рішень і розподілу ресурсів.

Дослідження розглядає тайм-менеджмент крізь призму самоуправління з акцентом на оптимізацію використання часу як обмеженого економічного ресурсу. Особливу увагу приділено мотиваційним засадам саморегуляції, що визначають сталість і результативність практик управління часом. На основі теорії самодетермінації розмежовано контрольовані та автономні форми регуляції поведінки й обґрунтовано їх вплив на ефективність інструментів тайм-менеджменту.

Показано, що стійкі результати управління часом досягаються за умови узгодження інструментів тайм-менеджменту з внутрішньо прийнятими цілями та автономною мотивацією. Отримані результати поглиблюють теоретичне розуміння тайм-менеджменту як економічної форми самоуправління та можуть бути використані в управлінській практиці й програмах професійного розвитку.

In the context of increasing labor autonomy and the individualization of responsibility for work outcomes, time management is increasingly becoming a critical factor of economic efficiency at the individual level. Under these conditions, formal organizational regulations are insufficient to ensure sustainable productivity, while the ability of an economic agent to manage their own activities gains decisive importance. This article conceptualizes time management not merely as a set of planning techniques, but as an economic practice of self-management embedded in the behavioral logic of decision-making and resource allocation.

The study examines time management through the lens of self-management, emphasizing its role in optimizing the use of time as a limited economic resource. Particular attention is paid to the motivational foundations of self-regulation, which determine the stability and effectiveness of time management practices. Drawing on the self-determination theory, the article distinguishes between controlled and autonomous forms of behavioral regulation and demonstrates how

the level of motivational integration influences the effectiveness of time management tools.

The analysis shows that time management instruments yield sustainable results only when they are aligned with internally accepted goals and autonomous motivation. Goal setting is examined as a structural element that links strategic intentions with daily time allocation, while motivational integration is identified as a key condition for transforming time management from a formal discipline into an effective self-management mechanism. The findings contribute to the theoretical understanding of time management as an economic form of self-regulation and offer a conceptual framework for improving managerial efficiency through motivationally grounded self-management practices. The results of the study may be applied in managerial training, professional development programs, and the design of self-management systems aimed at improving individual performance. Further research may focus on empirical validation of the proposed conceptual framework in different organizational and institutional contexts.

Ключові слова: *тайм-менеджмент; самоменеджмент; економічна поведінка; мотивація; самодетермінація; постановка цілей; управлінська ефективність; автономна регуляція.*

Keywords: *time management; self-management; economic behavior; motivation; self-determination; goal setting; managerial efficiency; autonomous regulation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах зростання автономності праці та індивідуалізації відповідальності за результати діяльності ефективність використання часу дедалі частіше визначається не формальними регламентами, а здатністю економічного суб'єкта до самоуправління. Попри широке поширення інструментів тайм-менеджменту, їх практична результативність залишається нестійкою, що

зумовлює необхідність наукового осмислення мотиваційних механізмів, які забезпечують інтеграцію управління часом у систему економічної поведінки та самоменеджменту. Вирішення цієї проблеми має важливе значення для розвитку теорії управління, організаційної економіки та практики підвищення індивідуальної й управлінської ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях проблематика самоменеджменту та управління часом розглядається крізь призму підвищення індивідуальної та управлінської ефективності. У працях П. Друкера [1] та С. Кові [2] висвітлено роль самоуправління як ключової передумови результативної професійної діяльності та досягнення цілей. Дослідження з теорії лідерства, представлені роботами Г. Юкла [3] і Б. Басса [4], зосереджені на поведінкових і особистісних аспектах управлінської діяльності, зокрема в контексті саморегуляції та відповідальності керівника.

Мотиваційні аспекти управління діяльністю розкрито в працях Р. Райана та Е. Дісі [5; 6], у яких обґрунтовано значення внутрішньої та зовнішньої регуляції поведінки для стійкості й ефективності діяльності. Питання планування, організації управлінської діяльності та формування цілей досліджуються в роботах Г. Мінцберга [8], а також у межах теорії постановки цілей, розробленої Е. Локком і Г. Летемом [7]. У вітчизняних дослідженнях С. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. [9] акцентовано увагу на практичних аспектах самоменеджменту й тайм-менеджменту в управлінській діяльності.

Водночас у наукових публікаціях недостатньо висвітлено мотиваційні умови інтеграції інструментів тайм-менеджменту в систему самоуправління економічного суб'єкта, що зумовлює потребу в подальших дослідженнях тайм-менеджменту як економічної практики самоуправління

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування тайм-менеджменту як економічної практики самоуправління на основі мотиваційного підходу. У межах дослідження тайм-менеджмент розглядається як результат інтеграції інструментів управління часом із

внутрішніми мотиваційними механізмами економічного суб'єкта, що визначають стійкість, усвідомленість та ефективність саморегуляції діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання гнучких форм зайнятості відбувається поступове зміщення центру відповідальності за результати діяльності з організаційного рівня на індивідуальний. Працівник і менеджер дедалі частіше виступають не лише виконавцями заданих функцій, а автономними суб'єктами економічної діяльності, відповідальними за продуктивність, ефективність використання ресурсів і досягнення поставлених результатів. За таких умов особливої актуальності набуває здатність до самоуправління, ключовим елементом якого є раціональне використання часу як обмеженого економічного ресурсу.

Тайм-менеджмент у цьому контексті доцільно розглядати не як сукупність технік планування або індивідуальної дисципліни, а як форму економічної поведінки, що відображає спосіб саморегуляції діяльності економічного суб'єкта. Через призму самоуправління тайм-менеджмент виступає інструментом оптимізації витрат часу, узгодження цілей і ресурсів, а також зниження управлінських втрат, пов'язаних із неструктурованістю діяльності, прокрастинацією та неефективним розподілом зусиль. Водночас практичний досвід свідчить, що формальне застосування інструментів тайм-менеджменту не завжди забезпечує стійке підвищення результативності, що актуалізує питання мотиваційних основ самоуправління.

У межах сучасної управлінської парадигми самоменеджмент поступово трансформується з індивідуальної навички в системну складову менеджменту, що визначає якість реалізації управлінських функцій на мікрорівні. Йдеться не лише про здатність організовувати власний робочий час, а про ширший процес самоуправління діяльністю, у межах якого економічний суб'єкт здійснює планування, пріоритизацію, контроль і корекцію власної поведінки з орієнтацією на досягнення результатів. У цьому

сенсі самоменеджмент виступає внутрішнім рівнем управління, який забезпечує ефективне функціонування зовнішніх управлінських механізмів.

Класичні підходи до менеджменту наголошують на тому, що результативність організації значною мірою визначається не лише формальними структурами чи процедурами, а якістю індивідуальних управлінських рішень. П. Друкер підкреслює, що ефективність керівника починається з уміння керувати власною діяльністю, ресурсами та увагою, оскільки саме це створює основу для прийняття обґрунтованих рішень і досягнення цілей [1]. Таким чином, самоменеджмент постає як передумова професійної результативності, а не як її похідна.

У межах поведінкової логіки управління самоменеджмент тісно пов'язаний із системою цінностей та пріоритетів економічного суб'єкта. С. Кові розглядає самоуправління як процес узгодження щоденних дій із довгостроковими цілями та внутрішніми переконаннями, що дозволяє мінімізувати розрив між задекларованими намірами і фактичною поведінкою [2]. Такий підхід акцентує увагу на тому, що самоменеджмент виходить за межі операційного рівня та набуває стратегічного виміру, впливаючи на сталість і послідовність економічної поведінки.

З позицій економічного аналізу самоменеджмент доцільно інтерпретувати як механізм оптимізації використання індивідуальних ресурсів, насамперед часу, уваги та енергії. Умови зростаючої складності управлінських завдань і невизначеності середовища посилюють потребу в автономних формах регуляції діяльності, де ефективність визначається не обсягом прикладених зусиль, а здатністю до їх цілеспрямованого розподілу. Відповідно, самоменеджмент формує підґрунтя для переходу від реактивної моделі поведінки до проактивної, орієнтованої на результат і довгострокову ефективність.

У цьому контексті тайм-менеджмент постає як прикладна форма реалізації самоменеджменту, що забезпечує операціоналізацію самоуправління через конкретні інструменти планування, пріоритизації та

контролю часу. Водночас ефективність таких інструментів визначається не лише їх формальною коректністю, а глибинними мотиваційними чинниками, які зумовлюють готовність економічного суб'єкта до послідовної саморегуляції діяльності. Саме це обумовлює необхідність подальшого аналізу мотиваційних основ самоуправління в системі сучасного менеджменту.

В умовах обмеженості ресурсів економічна ефективність діяльності дедалі більше залежить від якості їх внутрішнього розподілу на рівні окремого суб'єкта. Якщо на організаційному рівні таким ресурсом традиційно виступають фінанси, матеріальні активи та трудові ресурси, то на індивідуальному рівні ключового значення набуває час як універсальний і незворотний економічний ресурс. У цьому контексті самоменеджмент слід розглядати як механізм підвищення ефективності використання часу шляхом усвідомленого управління власною діяльністю.

Економічна логіка самоменеджменту ґрунтується на мінімізації непродуктивних витрат часу, зниженні трансакційних втрат у процесі виконання завдань та підвищенні результативності прикладених зусиль. П. Друкер наголошує, що ефективність визначається не кількістю виконаної роботи, а концентрацією зусиль на завданнях, які створюють найбільшу додану вартість [1]. Відповідно, самоменеджмент виступає інструментом селективності економічної поведінки, що дозволяє суб'єкту відмовлятися від другорядних дій на користь стратегічно значущих.

Рационалізація індивідуальної діяльності через самоменеджмент також пов'язана зі зниженням втрат, спричинених неузгодженістю дій, розпорошенням уваги та відсутністю чітких пріоритетів. У практиці управління це проявляється у формі затримок ухвалення рішень, повторного виконання завдань або накопичення незавершених справ, що негативно впливає на загальну продуктивність. Самоменеджмент у цьому випадку виконує функцію внутрішнього координаційного механізму, який компенсує обмеження зовнішнього контролю та формалізованих процедур.

Важливою характеристикою самоменеджменту як чинника економічної ефективності є його вплив на сталість результатів діяльності. На відміну від короткострокових інтенсивних зусиль, заснованих на зовнішньому тиску або жорсткому регламентуванні, самоуправління забезпечує відносно стабільний рівень продуктивності за рахунок внутрішньої організації діяльності. Системне самоуправління дозволяє уникати ситуацій хронічної перевантаженості та реактивного стилю роботи, які призводять до зниження якості рішень і професійного вигорання [2].

З позицій економічної поведінки самоменеджмент формує передумови для переходу від короткострокової орієнтації на негайний результат до довгострокової логіки ефективності. Така трансформація проявляється у здатності планувати діяльність з урахуванням майбутніх витрат і вигод, а також у готовності інвестувати час у завдання з відкладеним ефектом. Відповідно, самоменеджмент виступає не лише інструментом операційної оптимізації, а й фактором стратегічної економічної раціональності індивіда.

У цьому контексті тайм-менеджмент слід розглядати як прикладну форму реалізації самоменеджменту, що забезпечує практичну інтеграцію економічної логіки ефективності в повсякденну діяльність. Однак його результативність безпосередньо залежить від мотиваційних механізмів, які визначають готовність суб'єкта дотримуватися обраної структури діяльності та підтримувати її в довгостроковій перспективі. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу менеджера як суб'єкта самоуправління з урахуванням мотиваційного виміру.

У системі сучасного менеджменту постать керівника дедалі рідше зводиться до функції формального носія владних повноважень. Менеджер одночасно виступає суб'єктом управління іншими та об'єктом власного самоуправління, що зумовлює подвійний характер його управлінської ролі. З одного боку, він організовує діяльність підлеглих і координує процеси, з іншого він забезпечує внутрішню впорядкованість власної поведінки, рішень

і використання ресурсів. Саме ця подвійність визначає критичну роль самоменеджменту в управлінській діяльності.

У межах теорії лідерства менеджер розглядається як ключовий носій управлінського впливу, ефективність якого залежить не лише від формальних компетенцій, а від здатності до саморегуляції та усвідомленого контролю власної діяльності. Управлінська ефективність значною мірою формується через індивідуальні стилі поведінки керівника, його здатність до адаптації, самоконтролю та рефлексії [3]. У цьому сенсі самоуправління постає не допоміжною навичкою, а внутрішньою умовою реалізації лідерського потенціалу.

Особливого значення самоменеджмент набуває в контексті зростання складності управлінських завдань і невизначеності середовища. За відсутності жорстко регламентованих сценаріїв діяльності менеджер змушений самостійно визначати пріоритети, розподіляти час і ухвалювати рішення в умовах інформаційної перевантаженості. Аналізуючи трансформаційне лідерство, важливо зазначити, що харизматичний вплив керівника ґрунтується на внутрішній узгодженості його дій, цінностей і рішень, що безпосередньо пов'язано зі здатністю до самоуправління [4].

З позицій економічної поведінки менеджер як суб'єкт самоуправління здійснює постійний вибір між альтернативними напрямками використання власного часу та уваги. Такий вибір має економічну природу, оскільки пов'язаний із оцінкою очікуваних результатів, витрат і можливих втрат. Неефективне самоуправління на цьому рівні трансформується в організаційні втрати у вигляді зниження продуктивності, затримок у прийнятті рішень або погіршення якості управлінських процесів. Відповідно, самоменеджмент менеджера впливає не лише на його індивідуальні результати, а й на загальну ефективність організації.

Важливою характеристикою менеджера як об'єкта самоуправління є необхідність поєднання зовнішніх вимог із внутрішніми ресурсами. Управлінська діяльність передбачає постійний тиск дедлайнів,

відповідальності та багатозадачності, що потребує розвинених механізмів саморегуляції. У цьому контексті самоуправління виконує стабілізуючу функцію, дозволяючи підтримувати керованість власної діяльності без надмірної залежності від зовнішнього контролю.

Таким чином, менеджер у системі сучасного менеджменту постає як економічний суб'єкт, ефективність якого визначається здатністю до усвідомленого самоуправління. Саме на цьому рівні формується підґрунтя для подальшого аналізу мотиваційних чинників самоуправління, оскільки без внутрішньої готовності менеджера до саморегуляції інструменти тайм-менеджменту залишаються формальними та нестійкими.

Ефективність самоуправління менеджера не може бути зведена виключно до рівня сформованості управлінських навичок або володіння інструментами планування. В основі стійкої саморегуляції діяльності лежать мотиваційні чинники, які визначають готовність економічного суб'єкта підтримувати обрану структуру дій у довгостроковій перспективі. Саме мотивація задає внутрішню логіку вибору між альтернативними способами використання часу, зусиль і уваги, перетворюючи самоменеджмент із формальної вимоги на внутрішньо прийнятну практику.

У класичних управлінських підходах мотивація часто розглядається як зовнішній стимул до досягнення заданих результатів, через систему винагород, санкцій або формалізованих показників ефективності. Однак у контексті самоуправління така логіка виявляється обмеженою, оскільки не враховує автономний характер управлінської діяльності менеджера. За умов, коли значна частина рішень ухвалюється поза межами жорсткого контролю, саме внутрішні мотиваційні механізми визначають сталість і послідовність економічної поведінки [3].

З позицій організаційної поведінки мотиваційні чинники самоуправління пов'язані з рівнем усвідомлення цілей діяльності та їх суб'єктивною значущістю для менеджера. Коли управлінські цілі сприймаються як зовнішньо нав'язані або формальні, самоменеджмент

набуває характеру ситуативної реакції на вимоги середовища. Натомість внутрішньо прийняті цілі формують основу для проактивної поведінки, за якої менеджер самостійно ініціює планування, контроль і корекцію власних дій [4].

Важливим аспектом мотиваційного забезпечення самоуправління є баланс між зовнішньою регламентацією та внутрішньою автономією. Надмірний акцент на зовнішньому контролі може призводити до формального виконання управлінських функцій без глибокої залученості, що знижує адаптивність і якість рішень. Водночас повна відсутність структурних орієнтирів створює ризики дезорганізації діяльності. У цьому контексті мотивація виконує роль внутрішнього координатора, який дозволяє менеджеру узгоджувати зовнішні вимоги з власними ресурсами та пріоритетами.

З економічної точки зору мотиваційні чинники самоуправління впливають на ефективність використання часу через механізм селективності. Менеджер із внутрішньо сформованою мотивацією схильний інвестувати час у завдання з високою стратегічною віддачею, навіть за відсутності негайного результату. Така поведінка відповідає логіці довгострокової економічної раціональності та знижує ризик управлінських втрат, пов'язаних із короткостроковими імпульсивними рішеннями [2].

Отже, мотиваційні чинники виступають системоутворюючим елементом самоуправління менеджера, визначаючи не лише інтенсивність, а й спрямованість його діяльності. Без урахування мотиваційного виміру самоменеджмент і тайм-менеджмент залишаються інструментальними конструкціями, ефективність яких є нестійкою та залежною від зовнішніх умов. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу самодетермінації як мотиваційної основи ефективного самоменеджменту.

У межах аналізу мотиваційних чинників самоуправління особливої методологічної ваги набуває теорія самодетермінації, розроблена Р. Райаном та Е. Дісі. На відміну від інструментальних підходів до мотивації, що

зосереджуються на зовнішніх стимулах, дана теорія дозволяє пояснити внутрішні механізми регуляції поведінки економічного суб'єкта в умовах автономії та обмеженого контролю. У контексті самоменеджменту це створює можливість перейти від опису формальних практик управління часом до аналізу їх стійкої ефективності.

Відповідно до теорії самодетермінації, мотивація індивіда формується вздовж континууму починаючи з зовнішньо зумовленої регуляції і до внутрішньо автономної. При цьому ключовим чинником ефективної саморегуляції є не сам факт наявності мотивації, а ступінь її інтегрованості в систему цінностей і цілей суб'єкта [5]. Для менеджера це означає, що самоуправління є стійким лише за умови, коли управлінські дії сприймаються як внутрішньо прийняті, а не нав'язані зовнішніми вимогами або формальними стандартами.

З позицій економічної поведінки самодетермінація визначає якість вибору між альтернативними напрямками використання часу. За умов домінування зовнішньої регуляції менеджер схильний орієнтуватися на короткострокові показники або формальне виконання завдань, що знижує ефективність довгострокового планування. Натомість автономна регуляція сприяє інвестуванню часу у діяльність із відкладеним ефектом, але високою стратегічною віддачею, що відповідає логіці економічної раціональності [6].

Важливим аспектом теорії самодетермінації є виокремлення базових психологічних потреб: автономії, компетентності та залученості, задоволення яких забезпечує внутрішню мотивацію та стабільність саморегуляції. У контексті самоменеджменту потреба в автономії проявляється у здатності менеджера самостійно визначати пріоритети діяльності; потреба в компетентності проявляється у прагненні до підвищення якості управлінських рішень; а потреба в залученості у відчутті змістовності та значущості власної діяльності. Порушення будь-якого з цих компонентів знижує ефективність самоуправління, навіть за формальної наявності інструментів тайм-менеджменту.

Інтеграція теорії самодетермінації в аналіз самоменеджменту дозволяє пояснити феномен формальної ефективності, коли використання методів планування та контролю часу не призводить до очікуваного зростання продуктивності. У таких випадках інструменти тайм-менеджменту функціонують як зовнішні обмеження, що викликають опір або ситуативну адаптацію, але не формують стійкої економічної поведінки. Навпаки, за умов автономної мотивації ті самі інструменти набувають характеру внутрішніх регуляторів діяльності та підсилюють ефект самоуправління.

Таким чином, теорія самодетермінації створює концептуальну основу для розгляду тайм-менеджменту як економічної практики самоуправління, ефективність якої визначається не лише набором застосовуваних методів, а рівнем мотиваційної інтеграції діяльності менеджера. Це дозволяє перейти від нормативного опису інструментів управління часом до пояснення умов їх результативності в реальних управлінських практиках, що є принципово важливим для подальшого аналізу тайм-менеджменту як прикладного механізму самоуправління.

У системі самоменеджменту тайм-менеджмент виступає прикладним механізмом операціоналізації самоуправління, що забезпечує перехід від абстрактних управлінських намірів до структурованої економічної поведінки. Йдеться не лише про технічне планування робочого часу, а про впорядкування діяльності відповідно до пріоритетів, цілей і доступних ресурсів. У цьому сенсі тайм-менеджмент є інструментом внутрішньої координації, який дозволяє узгодити стратегічний і операційний рівні самоуправління.

З позицій економічного аналізу тайм-менеджмент ґрунтується на трактуванні часу як обмеженого та незворотного ресурсу, ефективне використання якого безпосередньо впливає на результативність діяльності. На відміну від матеріальних або фінансових ресурсів, час не підлягає акумулюванню чи відновленню, що підсилює значущість управлінських рішень щодо його розподілу. Саме тому тайм-менеджмент у межах

самоменеджменту виконує функцію економічного фільтра, який відокремлює продуктивні дії від непродуктивних витрат часу.

Класичні підходи до управління діяльністю наголошують на необхідності концентрації зусиль на завданнях, що створюють найбільшу цінність. П. Друкер підкреслює, що ефективність починається з усвідомленого обліку часу та подальшої його концентрації на ключових напрямках діяльності [1]. У цьому контексті тайм-менеджмент розглядається як процес селективності, що дозволяє менеджеру свідомо відмовлятися від дій із низькою віддачею на користь стратегічно важливих завдань.

Важливою характеристикою тайм-менеджменту як складової самоменеджменту є його зв'язок із саморегуляцією поведінки. Планування, встановлення дедлайнів і контроль виконання завдань виступають не самоціллю, а засобом підтримання керованості власної діяльності в умовах багатозадачності та інформаційного навантаження. У цьому сенсі тайм-менеджмент формує рамку, в межах якої менеджер може знижувати рівень хаотичності дій та мінімізувати управлінські втрати, пов'язані з реактивним стилем роботи [2].

Водночас тайм-менеджмент не є автономним елементом самоуправління і не може розглядатися ізольовано від мотиваційних чинників. За відсутності внутрішньої мотивації навіть формально коректно побудована система планування перетворюється на зовнішній обмежувальний механізм, що викликає опір або ситуативне дотримання. Саме тому тайм-менеджмент у системі самоменеджменту набуває ефективності лише за умови його інтеграції з внутрішніми регуляторами поведінки, що забезпечують готовність менеджера дотримуватися обраної структури діяльності в довгостроковій перспективі.

Отже, тайм-менеджмент у межах самоменеджменту доцільно трактувати як економічний інструмент самоуправління, спрямований на оптимізацію використання часу через усвідомлений вибір пріоритетів і структурування діяльності. Такий підхід створює концептуальне підґрунтя

для подальшого аналізу конкретних інструментів тайм-менеджменту з урахуванням мотиваційних обмежень та умов їх ефективності.

У практиці самоуправління тайм-менеджмент зазвичай репрезентується через набір інструментів, спрямованих на планування, пріоритизацію та контроль виконання завдань. До найбільш поширених належать методи визначення пріоритетів, декомпозиція цілей, календарне планування, аналіз витрат часу та техніки подолання прокрастинації. Однак ефективність таких інструментів не є універсальною і значною мірою залежить від мотиваційного контексту, в якому вони застосовуються.

З позицій прикладного менеджменту інструменти тайм-менеджменту орієнтовані на зниження хаотичності діяльності та концентрацію зусиль на ключових завданнях. Зокрема, Б. Трейсі пропонує підхід, заснований на пріоритизації найбільш значущих і складних завдань як способі підвищення продуктивності та подолання прокрастинації [Tracy, 2007]. Така логіка є економічно обґрунтованою, оскільки дозволяє мінімізувати втрати часу на дії з низькою віддачею. Водночас її реалізація потребує внутрішньої готовності менеджера брати на себе відповідальність за складні рішення, що не завжди забезпечується формальним використанням методик.

Методи аналізу та обліку витрат часу, запропоновані в межах класичних підходів до тайм-менеджменту, зокрема у працях А. Маклакова, спрямовані на підвищення усвідомленості щодо фактичного використання часу та виявлення непродуктивних втрат [Маклаков, 2015]. Такі інструменти створюють інформаційну основу для саморегуляції діяльності, однак самі по собі не гарантують змін у поведінці. За відсутності мотиваційної інтеграції результати аналізу часу часто залишаються декларативними і не трансформуються в управлінські рішення.

Мотиваційні обмеження інструментів тайм-менеджменту проявляються насамперед у ситуаціях, коли планування та контроль сприймаються як зовнішній примус. У таких умовах інструменти виконують функцію формального регламенту, що знижує автономність діяльності та може

викликати внутрішній опір. Згідно з положеннями теорії самодетермінації, домінування зовнішньої регуляції знижує рівень внутрішньої мотивації та, відповідно, ефективність саморегуляції поведінки [6]. У контексті тайм-менеджменту це означає, що навіть структурно коректні методи не забезпечують стійкого результату без внутрішнього прийняття цілей і способів їх досягнення.

Інтеграція інструментів тайм-менеджменту з автономною мотивацією змінює їх функціональну роль. За умов внутрішньої регуляції планування перестає бути засобом зовнішнього контролю і трансформується в механізм підтримки самоуправління. Менеджер у такому випадку використовує інструменти тайм-менеджменту не для примусового дисциплінування себе, а для узгодження власних дій із внутрішньо значущими цілями. Це підвищує сталість самоменеджменту та знижує ризик фрагментарного або ситуативного застосування методик.

Отже, інструменти тайм-менеджменту доцільно розглядати не як універсальні рішення, а як залежні від мотиваційного контексту елементи системи самоуправління. Їх економічна ефективність визначається не лише методичною коректністю, а рівнем мотиваційної інтеграції діяльності менеджера. Такий підхід дозволяє перейти від нормативного використання технік управління часом до їх усвідомленого застосування як елементів економічної поведінки, що створює підґрунтя для подальшого аналізу ролі цілей у структурі тайм-менеджменту.

Постановка цілей у системі самоуправління виконує не лише орієнтаційну, а й регуляторну функцію, визначаючи спрямованість економічної поведінки суб'єкта в умовах обмежених ресурсів. У контексті тайм-менеджменту цілі виступають структурним елементом, який задає логіку розподілу часу між альтернативними видами діяльності та формує основу для пріоритизації завдань. Без чітко окреслених цілей управління часом втрачає економічну раціональність і перетворюється на механічне планування.

Класична теорія постановки цілей, розроблена Е. Локком і Г. Летемом, виходить із положення, що конкретні та складні цілі за умови їх прийняття суб'єктом сприяють підвищенню результативності діяльності [7]. У межах самоуправління це означає, що ефективність тайм-менеджменту залежить не лише від формулювання цілей, а від ступеня їх внутрішнього прийняття та усвідомлення. Цілі, які не інтегровані в систему пріоритетів менеджера, не здатні виконувати функцію стійкого регулятора поведінки.

З економічної точки зору цілі виконують роль механізму зниження невизначеності у процесі прийняття рішень. Вони дозволяють менеджеру оцінювати альтернативні варіанти використання часу з позицій очікуваної віддачі та відповідності стратегічним орієнтирам. У цьому сенсі постановка цілей сприяє переходу від реактивної моделі діяльності до проактивної, за якої розподіл часу визначається не поточними обставинами, а довгостроковими пріоритетами.

Водночас ефективність цілей як інструменту самоуправління обмежується у випадках, коли вони сприймаються виключно як зовнішня вимога або формальний показник ефективності. За таких умов цілі втрачають мотиваційний потенціал і не забезпечують узгодженості між плануванням та фактичною поведінкою. Це узгоджується з положеннями мотиваційних теорій, відповідно до яких регулятивна функція цілей реалізується лише за умови їх внутрішньої значущості для суб'єкта діяльності [6].

У межах самоменеджменту постановка цілей також виконує функцію координації між стратегічним і операційним рівнями діяльності. Вона дозволяє інтегрувати довгострокові орієнтири з поточними завданнями, формуючи цілісну структуру дій. Г. Мінцберг підкреслює, що ефективне управління передбачає не лише формалізоване планування, а постійне узгодження цілей із реальними умовами діяльності та наявними ресурсами [8]. У цьому контексті тайм-менеджмент постає як механізм реалізації цільових орієнтирів у повсякденній управлінській практиці.

Отже, теорія постановки цілей у системі самоуправління забезпечує концептуальну основу для розуміння тайм-менеджменту як цілеспрямованої економічної поведінки. Саме через цілі здійснюється мотиваційна та структурна інтеграція управління часом, що створює передумови для ефективного поєднання інструментів тайм-менеджменту з внутрішніми механізмами саморегуляції діяльності.

У процесі самоуправління цілі виконують регуляторну функцію лише за умови їх мотиваційної інтеграції, тобто включення в систему внутрішніх смислів і пріоритетів економічного суб'єкта. Формально визначені цілі, навіть якщо вони є конкретними та вимірюваними, не забезпечують стійкої поведінкової регуляції без внутрішнього прийняття. У цьому контексті ключовим стає питання не лише *які* цілі ставляться, а *як* вони співвідносяться з мотиваційною структурою менеджера.

Теорія постановки цілей Е. Локка і Г. Летема підкреслює значення усвідомленості та прийняття цілей як умов їх ефективності [7]. Проте сама по собі згода з ціллю ще не гарантує її інтеграції в систему самоуправління. Саме тут концептуально важливим є доповнення цієї теорії положеннями теорії самодетермінації, яка дозволяє пояснити механізм переходу від зовнішнього прийняття цілей до їх внутрішньої регуляції [6].

З позицій самодетермінації цілі можуть функціонувати в різних мотиваційних режимах починаючи з зовнішньо контрольованих поступово набуваючи ознак автономно інтегрованих. У випадку зовнішньої регуляції цілі виконують роль обмежувачів поведінки, спрямованих на дотримання формальних вимог або уникнення санкцій. За таких умов тайм-менеджмент набуває характеру примусової дисципліни, що знижує гнучкість і адаптивність діяльності. Натомість автономна регуляція передбачає, що цілі сприймаються як особисто значущі та внутрішньо виправдані, що підвищує готовність менеджера інвестувати час і зусилля в їх досягнення без зовнішнього тиску.

Економічний вимір узгодження цілей і мотивації проявляється у зміні логіки розподілу часу. За умов внутрішньо інтегрованих цілей менеджер схильний орієнтуватися на довгострокову віддачу, навіть якщо поточні вигоди є відкладеними. Така поведінка відповідає принципам економічної раціональності, оскільки дозволяє мінімізувати втрати, пов'язані з імпульсивними рішеннями та короткостроковими пріоритетами[9]. У цьому сенсі мотиваційна інтеграція цілей підсилює стратегічну функцію тайм-менеджменту.

Важливою умовою узгодження цілей і мотивації є гнучкість процесу самоменеджменту. Цілі не можуть залишатися статичними в умовах динамічного середовища, тому ефективне самоуправління передбачає їх регулярний перегляд і корекцію з урахуванням змін ресурсів і контексту діяльності. Г. Мінцберг наголошує, що управління є процесом постійного балансування між запланованими намірами та реальними обставинами, що потребує від менеджера високого рівня рефлексії та саморегуляції [8]. У цьому контексті тайм-менеджмент виступає не жорсткою схемою, а адаптивним механізмом реалізації цілей.

Отже, узгодження цілей і мотивації є ключовою умовою ефективного самоменеджменту, що визначає економічну доцільність і сталість управління часом. Поєднання теорії постановки цілей із мотиваційним підходом самодетермінації дозволяє розглядати тайм-менеджмент як інтегровану практику самоуправління, у межах якої інструменти планування набувають змістовного і поведінково обґрунтованого характеру.

Література

1. Drucker, P. F. The Effective Executive. Harper & Row Publishers, New York. 1967. P- 202
2. Covey, S. R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Free Press, United States. 1989. P- 282

3. Yukl, G. A. Leadership in Organizations (12th ed.). New York: Pearson. 2012. P- 528
4. Bass. B. M. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1998. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
5. Ryan, R. M., Deci, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. № 25(1), P. 54-67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
6. Ryan, R. M., Deci, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000. № 55(1), P. 68-78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
7. Locke, E. A., Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, P. 2002. №57(9), 3705-717. DOI:10.1037/0003-066X.57.9.705
8. Mintzberg, H. Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. 2009. P. 309
9. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>

References

1. Drucker, P.F. (1967), The Effective Executive, Harper & Row Publishers, New York, USA.
2. Covey, S.R. (1989), The 7 habits of highly effective people: Powerful Lessons in Personal Change, Free Press, NY, USA.
3. Yukl, G. (2012), Leadership in Organizations, 12th ed., Pearson, New York, USA.

4. Bass, B.M. (1998), Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, USA. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
5. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", Contemporary Educational Psychology, vol. 25(1), pp. 54-67. DOI: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
6. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", American Psychologist, № 55(1), pp. 68-78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
7. Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", American Psychologist, vol.57(9), pp. 705-717. DOI: [10.1037/0003-066X.57.9.705](https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705)
8. Mintzberg, H. (2009), Managing. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.
9. Cherevko, O. Nazarenko, S. and Pryjmak, K. (2024), "Time management as a tool for increasing the efficiency of using working time in the conditions of modern business", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54>

Стаття надійшла до редакції 13.12.2025 р.