Steffens N. K., Wolyniec N. & Okimoto T. G. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly, 32*(6), Art. 101498. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498

Tenschert J., Furtner M. & Peters M. (2025). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly, 75*, 2811–2862. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7

Urrila L. I. (2022). From personal wellbeing to relationships: A systematic review on the impact of mindfulness interventions and practices on leaders. *Human Resource Management Review, 32*(3), Art. 100837. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100837

Walsh M. M., Carleton E. L., Hancock A. J. & Arnold K. A. (2022). Mindfulness and stereotype threat in social media: Unexpected effects for women's leadership aspirations. *Gender in Management, 37*(4), 535–548. https://doi.org/10.1108/GM-11-2020-0341

Yang F., Senewiratne S. & Newman A. (2023). Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research. *Applied Psychology, 72*(2), 797–831. https://doi.org/10.1111/apps.12407

Zhang Y., Guo Y. & Zhang M. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management, 39*, 1399–1435. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0

Zhou Y., Wang C. & Siu H.-P. (2023). Being "there and aware": A meta-analysis of the literature on leader mindfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(3), 299–316. https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2150170

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки рукопису використовувався інструмент генеративного штучного інтелекту для пошуку та первинної систематизації наукової інформації, структурування матеріалу, а також мовного та редакційного опрацювання тексту. Автор здійснював самостійну перевірку наукових джерел, змісту та результатів дослідження і несе повну відповідальність за зміст, достовірність, оригінальність і наукові висновки статті.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026

УДК 005.32:005.52
JEL: M12; M50; M54
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-690-698

ДІЛОВІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

©2026 **ГУЗАР У. Є., ПАВЛЕНЧИК Н. Ф., ГУЦУЛЯК В. Р., РАДЗІМОВСЬКА О. В., КЛОС Р. О.**

УДК 005.32:005.52
JEL: M12; M50; M54

Гузар У. Є., Павленчик Н. Ф., Гуцуляк В. Р., Радзімовська О. В., Клос Р. О. Ділові якості менеджера як чинник ефективного контролю в системі персонального тайм-менеджменту

Стаття присвячена обґрунтуванню взаємозв'язку між ефективністю контролю в персональному тайм-менеджменті та структурою ділових якостей менеджера. Контроль розглянуто як завершальний і водночас визначальний етап циклу персонального тайм-менеджменту, що дає змогу встановити відповідність фактично досягнутих результатів запланованим і своєчасно скоригувати подальші дії керівника. Систематизовано основні види контролю – процесуальний і підсумковий, зовнішній і внутрішній (самоконтроль), охарактеризовано методи, які застосовуються в межах кожного з них, зокрема метод «п'яти пальців» Л. Зайверта та карту контролю як інструмент рольового тайм-менеджменту. Узагальнено правила ефективного контролю та типові помилки, що найчастіше трапляються в управлінській практиці. Проаналізовано три етапи процедури контролю – вироблення стандартів, зіставлення з ними реальних результатів, вжиття коригувальних дій, – а також типові ситуації прийняття рішень за відхиленнями від запланованої мети. Новизна дослідження полягає в систематизації зв'язку між видами контролю та групами ділових якостей менеджера на основі визнаних моделей управлінських компетенцій – трикомпонентної моделі вмінь Р. Катца (концептуальні, міжособистісні, технічні), управлінських ролей Г. Мінцберга, компетентнісної моделі Р. Бояціса та концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Обґрунтовано, що внутрішній контроль спирається переважно на кластер самоуправління (самоконтроль, сумлінність, адаптивність), зовнішній – на міжособистісні уміння, процесуальний – на технічні уміння та управлінську роль монітора, а підсумковий – на концептуальні вміння менеджера. Показано, що ця логіка конкретизується в чотиривимірній моделі компетентності генерального менеджера готелю (С. Бгарвані та П. Таліб), яка деталізує загальні моделі управлінських компетенцій стосовно специфіки готельно-ресторанного господарства. Із застосуванням моделі обмеженого ресурсу самоконтролю Р. Баумайстера обґрунтовано доцільність перенесення частини навантаження із довільного вольового зусилля на структуровані інструменти контролю. Запропонована систематизація має прикладне значення для діагностики індивідуальних пріоритетів розвитку управлінської компетентності керівника, зокрема в індустрії гостинності, та може використовуватися в програмах підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів. Доведено, що впровадження системного контролю в поєднанні з цілеспрямованим розвитком диференційованих груп ділових якостей менеджера є необхідною умовою підвищення ефективності персонального та організаційного тайм-менеджменту.

Ключові слова: *тайм-менеджмент; контроль; самоконтроль; метод «п'яти пальців»; карта контролю; ділові якості менеджера; управлінські компетентності; емоційний інтелект; прийняття рішень за відхиленнями.*
Табл.: *2.* ***Бібл.:*** *19.*

Гузар Уляна Євгенівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (вул. Костюшка, 11, Львів, 79007, Україна)*
E-mail: *ulyna1@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0004-1462*

Павленчик Наталія Федорівна *– доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (вул. Костюшка, 11, Львів, 79007, Україна)*
E-mail: *pavlinova75@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6164-5644*

Гуцуляк Вікторія Романівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (вул. Костюшка, 11, Львів, 79007, Україна)*
E-mail: *Lvpavot@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4814-4674*

Радзімовська Ольга Володимирівна *– викладач кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (вул. Костюшка, 11, Львів, 79007, Україна)*
E-mail: *oradzimovska@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0190-0740*

Клос Роман Олегович *– аспірант кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (вул. Костюшка, 11, Львів, 79007, Україна)*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-1939-0192*

UDC 005.32:005.52
JEL: M12; M50; M54

Huzar U. Ye., Pavlenchyk N. F., Hutsuliak V. R., Radzimovska O. V., Klos R. O. Managerial Business Qualities as a Factor of Efficient Control in the Personal Time Management System

The article substantiates the relationship between the efficiency of control in personal time management and the structure of a manager's business qualities. Control is examined as the final and, at the same time, decisive stage of the personal time-management cycle, allowing the manager to establish correspondence between actually achieved results and planned ones and to timely adjust further actions. The main types of control are systematised – procedural and final, external and internal (self-control) – together with the methods applied within each type, including L. Seiwert's five-finger method and the control card as a tool of role-based time management. Rules of efficient control and typical control errors most frequently encountered in managerial practice are generalised. Three stages of the control procedure – setting standards, comparing them with actual results, and taking corrective action – are analysed, along with typical decision-making situations regarding deviations from a planned goal. The novelty of the study lies in systematising the relationship between types of control and groups of a manager's business qualities on the basis of recognised models of managerial competencies – R. Katz's three-skill model (conceptual, interpersonal, technical), H. Mintzberg's managerial roles, R. Boyatzis's competency model, and D. Goleman's conception of emotional intelligence. It is substantiated that internal control relies primarily on the self-management cluster (self-control, conscientiousness, adaptability), external control relies on interpersonal skills, procedural control relies on technical skills and the managerial monitor role, while final control relies on conceptual skills. It is shown that this logic is further specified in S. Bharwani and P. Talib's four-dimensional hotel general manager competency model, which elaborates general managerial competency models for the specifics of the hospitality industry. Drawing on R. Baumeister's strength model of self-control, the article substantiates shifting part of the burden of control from deliberate volitional effort to structured control tools. The proposed systematisation has applied value for diagnosing individual priorities in developing a manager's competencies and can be used in manager training and professional development programmes. It is proved that implementing systemic control combined with the targeted development of differentiated groups of a manager's business qualities is a necessary condition for increasing the efficiency of personal and organisational time management.
Keywords: *time management, control; self-control; five-finger method; control card; manager's business qualities; managerial competencies; emotional intelligence; decision-making on deviations.*
Tabl.: *2.* ***Bibl.:*** *19.*

Huzar Uliana Ye. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (11 Kostiushko Str., Lviv, 79007, Ukraine)*
E-mail: *ulyna1@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0004-1462*

Pavlenchyk Nataliia F. *– D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (11 Kostiushko Str., Lviv, 79007, Ukraine)*
E-mail: *pavlinova75@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-6164-5644*

Hutsuliak Viktoriia R. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (11 Kostiushko Str., Lviv, 79007, Ukraine)*
E-mail: *Lvpavot@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4814-4674*

Radzimovska Olha V. *– Lecturer of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (11 Kostiushko Str., Lviv, 79007, Ukraine)*
E-mail: *oradzimovska@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0190-0740*

Klos Roman O. *– Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture (11 Kos-*

ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-1939-0192*

У сучасних умовах високої інтенсивності управлінської праці ефективність тайм-менеджменту визначається не лише вмінням ставити цілі та складати плани, а й здатністю менеджера послідовно контролювати процес і результати власної діяльності. Контроль дозволяє своєчасно виявити відхилення від запланованого курсу, зрозуміти їх причини та прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Водночас якість контролю безпосередньо залежить від рівня сформованості ділових якостей менеджера – здатності керувати часом, собою та стосунками з іншими людьми, брати на себе відповідальність, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності. Відсутність системного підходу до контролю, а також недостатня увага до розвитку ділових якостей керівників на практиці призводять до типових помилок – тотального, прихованого, нерівномірного або, навпаки, відсутнього контролю, що негативно позначається на ефективності персонального та організаційного управління часом.

Актуальність цієї проблематики суттєво посилюється в умовах підвищеної невизначеності управлінського середовища, характерної для воєнної та повоєнної економіки України. Децентралізація ухвалення рішень, скорочення управлінських ланок, необхідність оперативної адаптації планів до змінних зовнішніх обставин переносять значну частину контрольних функцій із зовнішнього рівня на рівень самоконтролю окремого менеджера. За таких умов персональний тайм-менеджмент перестає бути суто технічним інструментом розподілу часу та перетворюється на управлінську компетенцію, ефективність якої визначається не стільки набором прийомів планування, скільки стійкістю ділових і особистісних якостей керівника – його здатністю послідовно доводити контроль до завершення, критично оцінювати власні дії та коригувати поведінку без зовнішнього примусу.

Попри значну кількість публікацій, присвячених окремо теорії контролю в менеджменті та окремо теорії управлінських компетенцій, ці два напрями рідко розглядаються у взаємозв'язку. ***Метою*** цієї статті є не лише систематизація видів та інструментів контролю в персональному тайм-менеджменті, а й обґрунтування того, які саме групи ділових якостей менеджера забезпечують реалізацію кожного з видів контролю, спираючись на визнані моделі управлінських компетенцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання контролю як загальної функції управління розглядали М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [1], а також українські дослідники О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [2] і Г. В. Осовська, О. А. Осовський [3], які систематизували види контролю за етапами здійснення діяльності та охарактеризували вимоги до ефективної системи контролю на підприємстві. Класична робота П. Друкера з концепції управління за цілями заклала методологічну основу для розуміння контролю не як окремої функції нагляду, а як складової єдиного управлінського циклу «планування – виконання – контроль – коригування» [4].

Проблематику ділових і професійних якостей менеджера, необхідних для ефективної управлінської діяльності, розглядала Л. І. Скібіцька [5]. Фундаментальний внесок у систематизацію управлінських умінь зробив Р. Катц, який виокремив три групи навичок ефективного адміністратора – технічні, міжособистісні та концептуальні, вказавши, що їх питома вага змінюється залежно від рівня управління: на нижчих рівнях домінують технічні навички, на вищих – концептуальні, тоді як міжособистісні залишаються важливими на всіх рівнях [6]. Розвиваючи цю логіку емпірично, Г. Мінцберг на основі спостереження за реальною діяльністю керівників виділив десять управлінських ролей, згрупованих у три категорії – міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень; особливо показово, що серед інформаційних ролей окремо виділено роль «монітора» – керівника, який систематично відстежує стан керованої системи, що безпосередньо кореспондує з функцією контролю в персональному тайм-менеджменті [7].

Подальшу деталізацію структури управлінських якостей запропонував Р. Бояціс, який на основі масштабного емпіричного дослідження менеджерів різних рівнів побудував компетентнісну модель ефективного керівника, що поєднує когнітивні, поведінкові та емоційні складові компетентності [8]. Розвиваючи компетентнісний підхід, Д. Гоулман обґрунтував концепцію емоційного інтелекту менеджера, у структурі якого окремо виділено кластер самоуправління (*self-management*), що охоплює самоконтроль, сумлінність, адаптивність та ініціативність – якості, безпосередньо пов'язані зі здатністю менеджера здійснювати ефективний самоконтроль у процесі персонального тайм-менеджменту [9]. У сучасних українських дослідженнях компетентнісний підхід до аналізу ділових якостей менеджера розвивають О. О. Герасименко та А. С. Демченко, які запропонували авторську модель компетентностей сучасного менеджера з урахуванням викликів кризового середовища [10], С. О. Головко, яка дослідила когнітивний компонент управлінської культури керівника [11], та В. І. Жигірь, яка обґрунтувала структуру управлінської компетентності як умову професіоналізму менеджера [12].

Безпосередньо самоконтроль як інструмент персонального тайм-менеджменту в експериментальному дослідженні перевіряли А. Вулфолк і Р. Вулфолк: учасники, які використовували щоденне планування в поєднанні із самоконтролем, продемонстрували статистично значущий позитивний ефект щодо своєчасності виконання завдань [13]. Б. Классенс, В. ван Ерде та співавтори у ґрунтовному огляді літератури з тайм-менеджменту показали, що управління часом послідовно охоплює три компоненти – планування, контроль використання часу та оцінювання власної діяльності, – причому саме компонент контролю найтісніше корелює з показниками результативності праці [14].

О. В. Хитра розглядає тайм-менеджмент як цілісну систему, що включає не лише планування, а й контроль та оцінювання результатів [15]. Психологічне підґрунтя здатності до самоконтролю розкриває модель обмеженого ресурсу самоконтролю Р. Баумайстера, К. Вооз і Д. Тайс: на їхню думку, акти самоконтролю виснажують спільний внутрішній ресурс подібно до м'яза, а отже, послідовність і регулярність контролю в управлінській діяльності – це не лише питання дисципліни, а й питання свідомого розподілу обмеженого психологічного ресурсу протягом робочого дня [16]. Прикладні аспекти впливу тайм-менеджменту на ефективність професійної діяльності висвітлено в дослідженні О. Я. Михалойко та співавторів [17].

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених окремим інструментам тайм-менеджменту, та окрему традицію досліджень управлінських компетенцій, питання про те, які саме групи ділових якостей менеджера забезпечують реалізацію конкретних видів контролю в персональному тайм-менеджменті, залишається недостатньо дослідженим. Це зумовлює актуальність цієї роботи.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У науковій літературі окремо систематизовано види й інструменти контролю в тайм-менеджменті та окремо – моделі управлінських компетенцій і ділових якостей менеджера, однак їхній системний взаємозв'язок дотепер не отримав достатнього теоретичного обґрунтування. Зокрема, залишається нез'ясованим, яка саме структура ділових якостей необхідна для ефективної реалізації внутрішнього контролю на відміну від зовнішнього, а також процесуального контролю на відміну від підсумкового.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є характеристика контролю як інструменту персонального тайм-менеджменту, систематизація його видів та інструментів, а також обґрунтування взаємозв'язку ефективності контролю зі структурою ділових якостей менеджера на основі визнаних моделей управлінських компетенцій.

ОПИС МЕТОДИКИ

Для досягнення мети статті використано загальнонаукові теоретичні методи дослідження: *аналізу та синтезу* – для опрацювання наукових джерел з теорії контролю та теорії управлінських компетенцій; *порівняння* – для зіставлення класифікаційних підходів різних авторів; *систематизації й узагальнення* – для побудови авторської систематики видів контролю та їх зв'язку з групами ділових якостей менеджера; *структурно-логічного аналізу* – для розкриття процедури контролю та типових ситуацій прийняття управлінських рішень. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних учених, дані інтернет-ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Контроль – одна з основних функцій системи управління, яка здійснюється на основі спостереження за поведінкою керованої системи з метою забезпечення оптимального її функціонування [1]. На основі даних контролю здійснюється адаптація системи, тобто прийняття оптимальних управлінських рішень. Контроль у менеджменті – це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень у виконанні планів і внесення відповідних коректівів у дії або плани [2].

Для управління часом контроль є дуже важливим. Зусиллям, спрямованим на досягнення цілі у визначений термін, протистоїть безліч внутрішніх і зовнішніх перешкод. Достатньо опустити певну дрібницю – і відставання від плану гарантоване. У тайм-менеджменті найбільш вагомими є два види контролю: процесуальний та підсумковий [18]. *Процесуальний контроль* характеризується безперервним наглядом за процесом діяльності; на практиці він здійснюється в певні моменти часу, бажано такі, що збігаються з ключовими, переломними моментами в характері діяльності. *Підсумковий контроль* проводиться в кінці діяльності або після досягнення окремих самостійних завдань у структурі діяльності; при цьому перевіряється відповідність отриманого результату раніше запланованому. Ця дихотомія узгоджується із загальноприйнятою в теорії менеджменту класифікацією контролю за етапами здійснення діяльності на попередній, поточний і підсумковий [3]. Важливо також розрізняти *зовнішній контроль і внутрішній (самоконтроль):*

внутрішній контроль передбачає різні методи індивідуальної перевірки, а зовнішній – включення в процедуру контролю додаткової ланки (зовнішнього контролера, роль якого може виконувати не лише людина, а й безособові стандарти діяльності) [3]. Основні види контролю, які використовують у тайм-менеджменті, узагальнено в *табл. 1*.

ми контролю доцільно заздалегідь завести зошит контролю з бланками, кількість яких відповідає кількості робочих днів у році, розташованими в календарному порядку.

Щоб система контролю була дійсно ефективною опорою в управлінні часом, варто дотримуватися таких правил: контроль ефективний лише за

Таблиця 1

Систематизація основних видів контролю, що застосовуються в управлінні часом

Вид контролю	Процесуальний контроль	Підсумковий контроль
Внутрішній (самоконтроль)	Моніторинг використання часу в процесі виконання завдань; ведення аудиту часу; регулярна перевірка відповідності фактичних дій плану; фіксація відхилень	Аналіз виконаних завдань і досягнутих цілей; оцінювання відхилень від запланованих термінів; аналіз ефективності використання часу; коригування подальших планів
Зовнішній контроль	Контроль дотримання встановлених термінів і домовленостей; взаємні зобов'язання учасників; нагадування та інші зовнішні засоби контролю	Звітність перед зацікавленими особами; оцінювання виконання завдань відповідно до встановлених критеріїв; підведення підсумків після завершення планового періоду

Джерело: складено на основі [2; 3; 18].

Зручним і компактним інструментом підсумкового ТМ-контролю є запропонований Лотаром Зайвертом метод «п'яти пальців» [18] – елементарна мнемотехніка, в якій за кожним із пальців руки закріплено один із контрольованих параметрів якості досягнення мети. Достатньо подивитися на долоню правої руки та за першими буквами назв пальців згадати параметри, на підставі яких здійснюється контроль: М (мізинець) – думки, знання, інформація (що нового сьогодні я дізнався, які нові ідеї виникли); Б (безіменний) – близькість до мети (які завдання наблизили мене до досягнення важливих цілей); С (середній) – стан (які справи були цікавими, пов'язаними з позитивними емоціями); У (вказівний) – послуга, допомога, співпраця (кому я допоміг, з ким знайшов спільну мову); Б (великий) – бадьорість (на що я витратив найбільше енергії, що дозволило відновити сили). Метод зручний насамперед своєю компактністю – дає можливість швидко та якісно проконтролювати найважливіші підсумки дня, а глибина його застосування залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

Для оперативного контролю в межах «рольового» тайм-менеджменту зручним інструментом є так звана карта контролю – бланк, поділений на дві половини: верхня призначена для планування (постановка завдання, виконавець, очікувані результати, терміни контролю), нижня – для відміток про проведення поточного або підсумкового контролю (завдання, яке перевіряється, виконавець, очікуваний і реальний результат, прийняте рішення, терміни контролю). Для роботи з карта-

наявності цілісної системи, що включає суб'єкти, об'єкти, предмет, методи та технології контролю, зафіксовані документально; контроль має сприйматися всіма учасниками як звичайна функція організації, а не інструмент тотального стеження; ефективний контроль передбачає діалог і зворотний зв'язок, а не односторонній вплив; фундаментом системи контролю є розгалужена система організаційних комунікацій; контроль повинен поєднувати уніфікацію зі збереженням гнучкості до індивідуальних методів роботи.

У практиці управління найчастіше трапляються такі помилки контролю: *«одногранний» контроль* – здійснюється лише щодо негативних ситуацій (зривів термінів, відступів від стандартів якості), що стимулює негативну мотивацію праці; *тотальний і дріб'язковий контроль* – з часом призводить до безвідповідальності та втрати ініціативи співробітників; *прихований контроль* – породжує недовіру та погіршення психологічного клімату; *нерівномірний контроль* – провокує поділ у колективі; *відсутність контролю* – зазвичай указує на психологічну слабкість або управлінську некомпетентність менеджера; *надмірний контроль над окремими співробітниками* – як правило, свідчить про психологічні проблеми в міжособистісних відносинах; *контроль, що не має наслідків* – коли за виявлених невдач не приймається жодних управлінських рішень.

У процедурі контролю виокремлюють три етапи [1]: *вироблення стандартів і критеріїв* (по-

єднання функцій контролю та планування, визначення масштабу допустимих відхилень); *зіставлення з ними реальних результатів* (оцінювання інформації про одержані результати, використання принципу управління за винятками для підвищення економічної ефективності контролю); *вжиття необхідних коригувальних дій,* коли менеджер обирає одну з трьох ліній поведінки – не вживати жодних заходів, усунути відхилення або переглянути стандарти. Контроль складає основу управління за відхиленнями [4], суть якого полягає в тому, що всі цілі організації, зафіксовані в планах, формалізуються в систему нормативів, відхилення від яких, виявлені в результаті контролю, є основою прийняття управлінських рішень.

У процесі досягнення запланованих цілей можуть виникати три типові ситуації, що вимагають прийняття рішень. *Перша* – запланована мета досягнута, після чого приймається чергове оперативне рішення щодо нового завдання. *Друга* – поширене відхилення від запланованої мети, коли перешкоди («пожирачі часу») вже раніше інвентаризовані, а причини їх виникнення та конструктивні ідеї щодо нейтралізації відомі. *Третя*, найскладніша, – невідоме відхилення від запланованої мети, коли менеджер стикається з абсолютно новою перешкодою та не має готового рішення щодо її подолання. Технологія прийняття рішень за відхиленнями є особливо важливою на початкових етапах упровадження тайм-менеджменту в діяльність людини й організації, оскільки навіть добре складені плани часто виявляються недостатньо реалістичними.

Ефективність контролю значною мірою залежить від наявності в менеджера відповідних ділових якостей – здатності знаходити в межах власної компетенції найкращий підхід до ситуацій і найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення та послідовно забезпечувати їх виконання. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації, розробити альтернативні варіанти рішення, чітко ставити завдання членам колективу та здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності [5].

Класична основа систематизації ділових якостей менеджера – трикомпонентна модель Р. Катца, згідно з якою професійна діяльність менеджера складається з трьох груп умінь: *концептуальних* (здатність бачити організацію як цілісну систему, аналізувати складні ситуації та приймати стратегічні рішення; найвагоміші для менеджерів вищого рівня), *міжособистісних* (комунікативних, пов'язаних зі здатністю ефективно взаємодіяти з людьми, мотивувати, делегувати повноваження та узгоджувати дії учасників; найважливіші для менеджерів середнього рівня) та *спеціальних, або технічних* (знання конкретних методів, процедур і технологій роботи; найзначущіші для менеджерів нижчого рівня управління) [2; 6]. Кожна з цих груп якостей по-різному задіяна в реалізації контрольної функції: концептуальні уміння необхідні на етапі вироблення стандартів контролю та інтерпретації відхилень у контексті стратегічних цілей; міжособистісні уміння – на етапі зовнішнього контролю, що передбачає діалог, зворотний зв'язок і збереження довіри в колективі; технічні уміння – на етапі процесуального контролю, що потребує володіння конкретними інструментами обліку часу (аудит часу, карта контролю, метод «п'яти пальців»).

Ця логіка підтверджується й емпіричними спостереженнями Г. Мінцберга, який серед десяти управлінських ролей окремо виділив роль «монітора» – керівника, що систематично відстежує стан керованої системи, збирає та опрацьовує інформацію про хід виконання завдань [7]. Роль монітора найбільш безпосередньо кореспондує з функцією процесуального контролю в персональному тайм-менеджменті, підтверджуючи, що контроль – не додаткове навантаження на управлінську діяльність, а її органічна, постійно відтворювана складова.

Подальшу деталізацію структури управлінських якостей запропонував Р. Бояціс, компетентнісна модель якого поєднує когнітивні здібності (системне й аналітичне мислення), поведінкові компетентності (ініціативність, орієнтація на результат, здатність впливати на інших) та якості, пов'язані з управлінням власними емоціями та стресостійкістю [8]. Останній компонент детально розкрито в концепції емоційного інтелекту Д. Гоулмана, у структурі якого окремо виділено кластер самоуправління (*self-management*), що охоплює самоконтроль (здатність стримувати руйнівні емоції та імпульси), сумлінність (надійність і відповідальність за власні зобов'язання), адаптивність (гнучкість у реагуванні на зміни) та ініціативність (готовність діяти на випередження) [9]. Саме кластер самоуправління безпосередньо пояснює психологічну природу внутрішнього контролю (самоконтролю) в персональному тайм-менеджменті: якщо зовнішній контроль спирається переважно на міжособистісні уміння менеджера, то внутрішній контроль вимагає розвиненого самоуправління як окремої, відносно самостійної групи ділових якостей.

Психологічну ціну реалізації самоконтролю розкриває модель обмеженого ресурсу самоконтролю Р. Баумайстера, К. Вооз та Д. Тайс, згідно з якою кожен акт свідомого самообмеження (дотри-

мання плану, відмова від зручнішої, але менш пріоритетної справи, доведення підсумкового контролю до кінця дня) витрачає спільний, обмежений внутрішній ресурс [16]. З управлінської точки зору це означає, що система самоконтролю, яка вимагає від менеджера постійного та недиференційованого напруження волі, приречена на зниження ефективності протягом дня; натомість інструменти на кшталт методу «п'яти пальців» або карти контролю виконують компенсаційну функцію, оскільки переносять частину навантаження із довільного вольового зусилля на структуровану звичку та зовнішню опору (бланк, чек-лист), що потребує значно менше ресурсу самоконтролю для однакового результату.

Розглянуті моделі управлінських компетенцій набувають особливого значення саме у сфері гостинності, де інтенсивність оперативних рішень і безпосередній контакт із гостем підвищують ціну помилок контролю. С. Бгарвані та П. Таліб на основі узагальнення досліджень компетенцій керівників готелів запропонували чотиривимірну модель компетентності генерального менеджера готелю, що охоплює когнітивні компетентності (знання), функціональні компетентності (уміння), соціальні компетентності (установки й поведінка) та метакомпетентності (мотиви та риси характеру) [19]. Ця модель узгоджується з логікою Р. Катца й Р. Бояціса, водночас конкретизуючи її для умов готельного бізнесу: *функціональні компетентності* (за С. Бгарвані та П. Талібом) безпосередньо кореспондують із технічними уміннями, необхідними для процесуального контролю (володіння системами бронювання, обліку завантаження номерного фонду, контролю якості обслуговування); *соціальні компетентності* – з міжособистісними уміннями, необхідними для зовнішнього контролю персоналу контактної зони, а *метакомпетентності* – з кластером самоуправління, що лежить в основі самоконтролю керівника в умовах ненормованого робочого дня, типового для готельно-ресторанної справи.

Це підтверджує, що запропонована в цій статті систематизація зв'язку видів контролю з групами ділових якостей (*табл. 2*) є придатною для подальшої деталізації в межах галузевих досліджень індустрії гостинності, зокрема у Львівській області, для якої характерна висока сезонність і підвищена інтенсивність управлінських рішень в умовах воєнного часу.

Узагальнення розглянутих моделей дає підстави систематизувати зв'язок між видами контролю в персональному тайм-менеджменті та групами ділових якостей менеджера, необхідними для їх реалізації (див. табл. 2).

Запропонована систематизація має прикладне значення: вона дає змогу менеджеру діагностувати, розвиток якої саме групи ділових якостей є пріоритетним для підвищення ефективності контролю в його конкретній управлінській ситуації. Наприклад, керівник, який добре справляється з процесуальним контролем (веде облік часу, послідовно фіксує відхилення), але систематично уникає підсумкового контролю, найімовірніше, потребує розвитку не технічних, а концептуальних умінь – здатності до узагальнення та стратегічної інтерпретації накопичених даних. І навпаки, менеджер, який ефективно ставить стратегічні цілі, але не доводить щоденний самоконтроль до кінця, потребує розвитку не концептуальних, а якостей кластера самоуправління – насамперед сумлінності й адаптивності.

Таким чином, контроль, з одного боку, повинен бути повноцінно функціонуючим механіз-

Таблиця 2

Взаємозв'язок видів контролю в персональному тайм-менеджменті та груп ділових якостей менеджера

Вид контролю	Провідна група ділових якостей	Зміст вимог до менеджера
Внутрішній (самоконтроль)	Самоуправління (кластер емоційного інтелекту): самоконтроль, сумлінність, адаптивність, ініціативність [7]	Самоконтроль, сумлінність, адаптивність, здатність доводити контроль до завершення без зовнішнього примусу
Зовнішній	Міжособистісні (людські) уміння [4]	Здатність до діалогу та зворотного зв'язку, довіра, комунікативна гнучкість
Процесуальний	Технічні (спеціальні) уміння [4]; роль «монітора» [5]	Володіння інструментами обліку часу (аудит часу, карта контролю), уважність до деталей поточної діяльності
Підсумковий	Концептуальні уміння [4]	Здатність до аналітичного узагальнення результатів, зіставлення їх зі стратегічними цілями, ухвалення рішень за трьома типовими ситуаціями відхилень

Джерело: складено авторами на основі [6; 7; 9].

мом управління організацією, а з іншого – тісно пов'язаним з наявною в організації системою мотивації праці: будь-які успіхи чи невдачі, виявлені за допомогою підсумкового контролю, обов'язково повинні бути включені в мотиваційну систему. Водночас якість реалізації контрольної функції визначається рівнем сформованості ділових якостей самого менеджера, причому – як показано вище – різні види контролю спираються на якісно різні групи цих якостей, що робить їх диференційований розвиток невіддільною складовою ефективного персонального тайм-менеджменту.

ВИСНОВКИ

Контроль є завершальним і водночас визначальним етапом циклу тайм-менеджменту, що охоплює процесуальний і підсумковий, зовнішній і внутрішній його види. Метод «п'яти пальців» та карта контролю є доступними й ефективними інструментами відповідно особистого та рольового контролю часу. Дотримання правил ефективного контролю та уникнення типових помилок (одногранного, тотального, прихованого, нерівномірного контролю, контролю без наслідків або його повної відсутності) є необхідною умовою функціональності системи контролю в організації. Процедура контролю, що включає *вироблення стандартів, зіставлення з ними реальних результатів і вжиття коригувальних дій*, є основою технології прийняття рішень за трьома типовими ситуаціями відхилень від запланованої мети.

Установлено тісний взаємозв'язок між ефективністю контролю та рівнем розвитку ділових якостей менеджера. При цьому обґрунтовано, що цей зв'язок є диференційованим: *внутрішній контроль (самоконтроль)* насамперед спирається на кластер самоуправління в структурі емоційного інтелекту (самоконтроль, сумлінність, адаптивність); *зовнішній контроль* – на міжособистісні уміння; *процесуальний контроль* – на технічні вміння та управлінську роль монітора; а *підсумковий контроль* – на концептуальні уміння менеджера. Запропонована систематизація зв'язку видів контролю з групами ділових якостей (див. табл. 2) має прикладне значення для діагностики індивідуальних пріоритетів розвитку управлінської компетентності керівника.

Отримані результати також засвідчують, що системний розвиток самоконтролю потребує врахування обмеженості психологічного ресурсу вольової саморегуляції, а отже – свідомого перенесення частини навантаження з довільного самообмеження на структуровані інструменти контролю.

Перспективами подальших досліджень є емпіричне вивчення практики застосування розглянутих інструментів контролю та структури ділових якостей у діяльності менеджерів окремих галузей економіки, зокрема індустрії гостинності, для якої характерна висока інтенсивність оперативних управлінських рішень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2015. 563 с.
4. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Katz R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. 1955. Vol. 33. No. 1. P. 33–42. URL: https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator
7. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York : Harper & Row, 1973. 298 p.
8. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : Wiley, 1982. 328 p.
9. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.
10. Герасименко О. О., Демченко А. С. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101
11. Головко С. О. Розробка когнітивного компонента управлінської культури менеджера. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. № 1. С. 253–258. DOI: https://doi.org/10.32342/2522-4115-2018-0-15-253-258
12. Жигірь В. І. Управлінська компетентність як необхідна умова професіоналізму менеджера освіти. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2013. Вип. 37. С. 37–44. DOI: https://doi.org/10.31812/educdim.v37i0.3269
13. Woolfolk A. E., Woolfolk R. L. Time management: An experimental investigation. *Journal of School Psychology*. 1986. Vol. 24. Iss. 3. P. 267–275. DOI: https://doi.org/10.1016/0022-4405(86)90059-2
14. Claessens B. J. C., van Eerde W., Rutte C. G., Roe R. A. A review of the time management literature. *Personnel Review*. 2007. Vol. 36. Iss. 2. P. 255–276. DOI: https://doi.org/10.1108/00483480710726136
15. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужго-*

родського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101–110. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e3de3ee-4392-46da-987c-b35f654f75fb/content
16. Baumeister R. F., Vohs K. D., Tice D. M. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*. 2007. Vol. 16. Iss. 6. P. 351–355. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
17. Михалойко О. Я., Гриб В. А., Купновицька-Сабадош М. Ю., Михалойко І. Я., Михалойко І. С. Вплив тайм-менеджменту на ефективність роботи викладача. *Буковинський медичний вісник*. 2022. Т. 26. № 1. С. 85–89. DOI: https://doi.org/10.24061/2413-0737.XXVI.1.101.2022.12
18. Seiwert L. Perfekte Selbstorganisation dank der simplify-5-Finger-Methode. *simplify.de*. URL: https://www.simplify.de/selbstmanagement/selbstorganisation/selbstorganisation-mit-der-5-finger-technik
19. Bharwani S., Talib P. Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29. Iss. 1. P. 393–418. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448

REFERENCES

Baumeister R. F., Vohs K. D. & Tice D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science, 16*(6), 351–355. https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x

Bharwani S. & Talib P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(1), 393–418. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0448

Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

Claessens B. J. C., van Eerde W., Rutte C. G. & Roe R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review, 36*(2), 255–276. https://doi.org/10.1108/00483480710726136

Drucker P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Herasymenko O. O. & Demchenko A. S. (2024). Kompetentnosti suchasnykh menedzheriv: definitsiia, dyzain modeli, instrumentarii udoskonalennia [Competences of modern managers: definition, model design, improvement tools]. *Ekonomika ta suspilstvo, 59*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-101

Holovko S. O. (2018). Rozrobka kohnityvnoho komponenta upravlinskoi kultury menedzhera [Development of the cognitive component of the manager's managerial culture]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriia «Pedahohika i psykholohiia», 1*, 253–258. https://doi.org/10.32342/2522-4115-2018-0-15-253-258

Katz R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 33*(1), 33–42. https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator

Khytra O. V. (2019). Efektyvnyi taim-menedzhment yak nevidiemnyi skladnyk systemy upravlinnia personalom pidpryiemstva [Effective time management as an integral part of the enterprise personnel management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo», 26* (ch. 2), 101–110. https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e3de3ee-4392-46da-987c-b35f654f75fb/content

Kuzmin O. Ye. & Melnyk O. H. (2007). *Osnovy menedzhmentu:* pidruchnyk [Fundamentals of management: textbook]. Kyiv: Akademvydav.

Mescon M. H., Albert M. & Khedouri F. (1988). *Management*. New York: Harper & Row.

Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mykhaloiko O. Ya., Hryb V. A., Kupnovytska-Sabadosh M. Yu., Mykhaloiko I. Ya. & Mykhaloiko I. S. (2022). Vplyv taim-menedzhmentu na efektyvnist roboty vykladacha [The impact of time management on the teacher's work efficiency]. *Bukovynskyi medychnyi visnyk, 26*(1), 85–89. https://doi.org/10.24061/2413-0737.XXVI.1.101.2022.12

Osovska H. V. & Osovskyi O. A. (2015). *Menedzhment:* pidruchnyk [Management: textbook]. Kyiv: Kondor.

Seiwert L. Perfekte Selbstorganisation dank der simplify-5-Finger-Methode. *simplify.de*. https://www.simplify.de/selbstmanagement/selbstorganisation/selbstorganisation-mit-der-5-finger-technik

Skibitska L. I. (2010). *Orhanizatsiia pratsi menedzhera*: navch. posib. [Organization of a manager's work: study guide]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

Woolfolk A. E. & Woolfolk R. L. (1986). Time management: An experimental investigation. *Journal of School Psychology, 24*(3), 267–275. https://doi.org/10.1016/0022-4405(86)90059-2

Zhyhir V. I. (2013). Upravlinska kompetentnist yak neobkhidna umova profesionalizmu menedzhera osvity [Managerial competence as a necessary condition for the professionalism of an education manager]. *Pedahohika vyshchoi ta serednoi shkoly, 37*, 37–44. https://doi.org/10.31812/educdim.v37i0.3269

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки статті інструменти ШІ використовувалися для пошуку та систематизації наукової літератури.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026