

УДК: 005.1:005.21:005.32:005.52

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ЛІДЕРСТВА

РУДЕНКО Оксана¹, СЕРПІЄНКО Олександр², АХТОЯН Арман³

¹Черкаський державний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-0713-5405>

²Черкаський державний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5061-4287>

³Черкаський державний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-2928-7765>

У статті висвітлено сутність інтегрованого підходу до менеджменту як комплексної системи, що поєднує в собі елементи тайм-менеджменту, стратегічного планування, антикризового управління та сучасного лідерства. Автори акцентують увагу на важливості системного мислення в управлінні організаціями в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та постійної невизначеності. Тайм-менеджмент розглядається не лише як інструмент індивідуальної ефективності, але й як базова складова організаційної дисципліни, що забезпечує ресурсну стабільність у стратегічному вимірі. Антикризове управління проаналізовано як невід'ємна частина проактивного стратегічного підходу, який передбачає раннє виявлення ризиків, розробку сценаріїв дій та формування адаптивних управлінських рішень. Особлива увага приділяється ролі лідера в процесах прийняття рішень, трансформації організаційної культури та мобілізації команди в умовах невизначеності. У дослідженні також запропоновано модель поєднання ключових управлінських інструментів у межах єдиної інтегрованої системи менеджменту. Результати аналізу свідчать про доцільність запровадження інтегрованого підходу як основи для підвищення гнучкості, стійкості та інноваційності сучасних організацій. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані як для бізнес-сектору, так і для публічного управління.

Ключові слова: інтегрований менеджмент, тайм-менеджмент, антикризове управління, стратегічне планування, лідерство, управлінська ефективність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-14>

Стаття надійшла до редакції / Received 17.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 16.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному, динамічному світі, що постійно змінюється, ефективний менеджмент є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Від здатності окремого співробітника ефективно управляти своїм часом до розробки комплексних антикризових стратегій та формування сильного лідерства залежить не тільки стійкість, а й розвиток компанії. Сьогоднішні виклики, спричинені глобалізацією, технологічним прогресом та непередбачуваними кризами, вимагають від керівників та команд не просто набору окремих навичок, а інтегрованого підходу до управління. Даний підхід об'єднує різноманітні аспекти менеджменту – від особистої продуктивності та тайм-менеджменту до стратегічного мислення та здатності ефективно протистояти кризам. Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку та синергії між даними елементами, демонструючи, як цілісний погляд на управління може стати основою для досягнення стійких результатів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності. Розглянемо, як індивідуальна ефективність, заснована на принципах тайм-менеджменту, трансформується в колективну здатність організації реагувати на виклики, розробляти антикризові стратегії та формувати лідерів, здатних вести за собою в найскладніші часи.

Дослідження має глибокий зв'язок як із важливими науковими, так і з загальними практичними завданнями. Наукове завдання виявляється через необхідність розробки нової теоретичної основи, яка б пояснювала синергетичний ефект від інтеграції різних рівнів та аспектів менеджменту. Завдання включає дослідження взаємовпливу між індивідуальною продуктивністю (що досягається через тайм-менеджмент), організаційною стійкістю (формованою антикризовими стратегіями) та ефективністю керівництва (завдяки лідерству). Існуючі наукові парадигми часто розглядають дані елементи ізольовано, тоді як сучасна реальність вимагає їх синтезу для формування нової, більш гнучкої та ефективної моделі управління. Практичне завдання полягає у створенні дієвих методологій та інструментів, що дозволять керівникам та командам: підвищувати особисту та командну ефективність через впровадження сучасних практик тайм-менеджменту; розробляти та оперативіно впроваджувати ефективні антикризові стратегії, які не лише мінімізують збитки, а й перетворюють виклики на можливості для зростання; формувати та розвивати лідерів, здатних надихати, мотивувати та вести колективи долати перешкоди та досягати поставлених цілей

у турбулентному середовищі; створити культуру безперервного вдосконалення, де кожен елемент управління підсилює інший, забезпечуючи загальну стійкість та адаптивність організації.

Таким чином, розробка та впровадження інтегрованого підходу до менеджменту, що охоплює спектр від тайм-менеджменту до антикризових стратегій та лідерства, є не просто академічним інтересом, а нагальною потребою для забезпечення життєздатності та процвітання організацій у 21 столітті.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вчені Федотова О. Г. та Бочарова І. С. [1] розробили системно-інноваційний підхід до корпоративного управління, що включає тайм-менеджмент і принципи сталого розвитку. Вони наголошують, що бракує цілісної моделі, яка б поєднувала інновації, тайм-менеджмент та стейкхолдерську взаємодію в умовах зовнішніх криз або війни. Крім того, загалом визначено недосконалість систем корпоративного управління в галузі логістики, що потребує адаптивної, інноваційно спрямованої інтеграції менеджменту. Науковці Демченко А. Ю. та Аванесова Н. О. [2] представили комплексну модель інтеграції ризик-менеджменту в стратегію розвитку бізнесу, з акцентом на використання великих даних і штучного інтелекту для прогнозування і моніторингу ризиків. Коленда, Н. та Дитина, О. [3] окреслили різні трактування інтегрованої системи менеджменту (кумулятивний, адаптивний, комбінований) та показали потребу в гармонізації соціальних, екологічних, економічних інтересів через стандарти міжнародного рівня. Шавкун І. та Дибчинська Я. [4] пояснюють важливість міждисциплінарності для менеджменту в складному сучасному контексті. Вони пропонують синтез методів з багатьох дисциплін для комплексного моделювання управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування концепції інтегрованого підходу до менеджменту, що поєднує елементи тайм-менеджменту, стратегій антикризового управління та сучасних моделей лідерства для забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, непередбачуваністю та постійно зростаючою складністю. В таких умовах традиційні, ізольовані підходи до управління окремими функціями організації стають недостатньо ефективними. Дослідження обґрунтовує необхідність переходу до інтегрованого підходу до менеджменту, який розглядає організацію як цілісну, взаємопов'язану систему. Основна мета такого підходу – не просто оптимізація окремих процесів, а досягнення синергетичного ефекту за рахунок гармонізації всіх управлінських функцій, підвищення загальної стійкості, адаптивності та здатності до сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Сучасне управління вимагає цілісного, гнучкого та адаптивного підходу до вирішення організаційних викликів. Інтегрований менеджмент (ІМ) розглядається як концепція, що поєднує різні управлінські підсистеми – стратегічне планування, управління персоналом, ризик-менеджмент, лідерство, тайм-менеджмент тощо – в єдину цілісну систему управлінських дій. Вчені Коленда Н. та Дитина О. [3] описували, що ІМ передбачає гармонізацію економічних, соціальних та екологічних факторів з урахуванням стандартів сталого розвитку та практик корпоративної відповідальності.

Тайм-менеджмент є вихідною складовою ефективного інтегрованого управління. Він забезпечує індивідуальну продуктивність керівників і команд, знижує втрати часу, підвищує концентрацію на пріоритетних цілях. Сучасні підходи до тайм-менеджменту дедалі частіше охоплюють цифрові інструменти планування, принципи гнучкості (agile-time) та делегування завдань. Як вказують Федотова О. Г. та Бочарова І. С. [1], впровадження системного тайм-менеджменту на корпоративному рівні підвищує адаптивність підприємства до змін ринку та кризових викликів. Однак ізольоване впровадження тайм-менеджменту не забезпечує повноцінної стійкості організації – необхідне його поєднання з антикризовим управлінням та лідерським впливом.

Тайм-менеджмент (управління часом) розглядається не лише як набір технік для підвищення особистої продуктивності, а як стратегічний ресурс на всіх рівнях організації. Ефективний тайм-менеджмент забезпечує оптимізацію використання ресурсів, тобто правильне

планування часу дозволяє раціональніше розподіляти завдання, уникати простоїв та дублювання функцій. Тайм-менеджмент підвищує продуктивності як індивідуальні, так і командні через впровадження методик пріоритизації, делегування та контролю термінів є критично важливим. Систематизований підхід до управління часом допомагає знизити рівень невизначеності та тиску, що позитивно впливає на психологічний клімат в команді, зниження стресу та вигорання. Вивільнення часу від рутинних завдань дозволяє зосередитися на стратегічному плануванні, аналізі та генерації нових ідей. Дослідження аналізує сучасні концепції тайм-менеджменту (наприклад, Матриця Ейзенхауера, метод Помодоро, Kanban-дошки), підкреслюючи їхню роль у створенні проактивного, а не реактивного стилю управління.

В умовах частих криз (економічних, політичних, екологічних, соціальних) розробка та впровадження ефективних антикризових стратегій стає обов'язковою умовою виживання та розвитку організації. Інтегрований підхід до менеджменту передбачає, що антикризові заходи не є разовими подіями, а становлять безперервний процес, який включає: системи раннього попередження про потенційні загрози, аналіз ризиків та сценаріїв їх розвитку; розробку чітких планів дій на випадок кризи, формування кризових команд, навчання персоналу, створення резервних фондів; швидке та рішуче прийняття рішень, координація дій, мінімізація збитків; аналіз причин та наслідків кризи, впровадження корегуючих заходів, інтеграція отриманого досвіду у майбутні стратегії.

Антикризове управління (АКУ) формується як реакція на загрози зовнішнього чи внутрішнього характеру – війна, економічні шоки, IT-інциденти тощо. Основними компонентами АКУ є: ідентифікація та аналіз загроз (ризик-менеджмент); планування сценаріїв розвитку подій; швидке реагування та комунікація; адаптація операційних процесів [5].

Демченко А. Ю. та Аванесова Н. О. [2] акцентують на важливості впровадження інтелектуальних цифрових рішень (AI/Big Data) у систему антикризового моніторингу. З іншого боку, ефективність антикризових дій безпосередньо залежить від ролі лідера, який здатен мобілізувати ресурси та мотивувати команду в умовах невизначеності.

Проактивний тайм-менеджмент допомагає вивільнити ресурси для розробки антикризових планів, а ефективне лідерство є вирішальним для їх успішної реалізації під час кризи.

Лідерство в інтегрованому менеджменті виходить за рамки традиційного управління та стає ключовим фактором, що об'єднує всі компоненти системи. Лідер формує чітке бачення майбутнього, що дозволяє команді орієнтуватися на спільні цілі навіть у невизначених умовах. Він є архітектором культури, яка підтримує гнучкість, відкритість до змін, проактивність та відповідальність за управління часом. Здатність лідера чітко доносити інформацію, надихати співробітників та підтримувати їхню мотивацію є критичною як у повсякденній діяльності, так і в кризових ситуаціях. Лідер бере на себе відповідальність за складні рішення, особливо в кризові періоди, спираючись на аналітичні дані та інтуїцію. Він сприяє постійному розвитку компетенцій команди, заохочує навчання та адаптацію до нових викликів. Особлива увага приділяється концепції трансформаційного лідерства та лідерства в умовах невизначеності, що є життєво важливими для успішної інтеграції всіх управлінських функцій.

У кризових і нестабільних умовах вирішальну роль відіграє лідер, який не лише координує, але й об'єднує працівників навколо спільної мети. Дослідження сучасних форм лідерства (meta-leadership, ambidextrous leadership) свідчать, що ефективний керівник має поєднувати здатність діяти в умовах змін та зберігати стратегічну орієнтацію [6, 7].

Meta-лідерство забезпечує міжфункціональну взаємодію, комунікацію у кризах та спільне прийняття рішень між організаціями. Ambidextrous leadership – здатність керівника поєднувати експериментальність та контроль – є надзвичайно важливою у середовищі, де необхідно одночасно інновувати та підтримувати стабільність. Інтегрований підхід до менеджменту повинен бути побудований на системному мисленні та узгодженні трьох ключових елементів.

Таблиця 1

Інтегрований підхід до менеджменту з компонент тайм-менеджмент, антикризові стратегії та лідерство

Компонент	Функції	Взаємозв'язок
Тайм-менеджмент	Організація операційної діяльності	Забезпечує виконання стратегічних цілей у визначених часових межах
Антикризові стратегії	Забезпечення гнучкості, стійкості до зовнішніх загроз	Передбачають своєчасне переналаштування планів і ресурсів
Лідерство	Координація та натхнення команди	Єднає людей і створює умови для змін

Джерело: розроблено автором.

У моделі інтегрованого управління ці компоненти повинні функціонувати в постійній взаємодії, де:

- лідер створює умови для ефективного використання часу та впровадження стратегічних змін;
- антикризові механізми дозволяють адаптувати планування;
- системний тайм-менеджмент допомагає організувати роботу навіть в умовах невизначеності.

Практичне впровадження інтегрованого підходу до менеджменту передбачає:

- розробку чіткої структури управління часом на всіх рівнях організації;
- створення антикризових протоколів і процедур;
- навчання персоналу основам проактивного реагування на зміни;
- розвиток лідерського потенціалу через формування команд змін;
- використання цифрових інструментів аналітики, планування та контролю.

Незважаючи на потенційні переваги, інтегрований підхід має низку викликів:

- опір змінам з боку персоналу;
- розірваність між стратегічним і оперативним управлінням;
- відсутність кваліфікованих лідерів, здатних поєднувати кризове мислення і щоденне управління;
- дефіцит часу і ресурсів для впровадження комплексних систем управління.

Подолання даних бар'єрів вимагає чіткої стратегії впровадження, підтримки з боку вищого керівництва та розбудови корпоративної культури гнучкості та адаптивності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основний матеріал дослідження підкреслює, що дані три компоненти не існують ізольовано, а взаємодіють і взаємопідсилюються: ефективний тайм-менеджмент звільняє час лідера для стратегічного планування, що є основою антикризових стратегій; сильні лідерські якості дозволяють впроваджувати складні антикризові плани та забезпечувати дисципліну в управлінні часом усіма співробітниками; наявність чітких антикризових стратегій знижує невизначеність, дозволяючи краще планувати час та зосереджуватися на пріоритетних завданнях.

Таким чином, інтегрований підхід до менеджменту пропонує цілісну рамку, яка дозволяє організаціям не просто реагувати на виклики, а передбачати їх, активно формувати своє майбутнє та забезпечувати сталий розвиток через ефективне використання часу, продумані антикризові заходи та сильне лідерство.

Інтегрований підхід до менеджменту розглядає управління як комплексну систему, де взаємодіють різні компоненти: планування часу, ефективна комунікація, адаптація до змін, стратегічне мислення та лідерство. Результати дослідження дозволяють зробити такі ключові висновки, що ізольоване впровадження методів тайм-менеджменту, антикризових стратегій чи стилів лідерства має обмежену ефективність. Справжній результат дає лише системна інтеграція всіх елементів менеджменту. У сучасному турбулентному середовищі саме гнучкість менеджера – його здатність швидко адаптуватися, приймати нестандартні рішення та працювати в умовах невизначеності – є критичним фактором успіху. Раціональне управління часом підвищує продуктивність, однак без стратегічного мислення та чітких цілей цей інструмент не реалізує свій потенціал. Успішний лідер сьогодні – це не просто керівник, а фасилітатор командної роботи, носій цінностей і приклад для наслідування, роль якого зростає під час кризи. Найуспішніші компанії не просто реагують на кризу, а мають заздалегідь підготовлені сценарії, навчені команди та структури управління ризиками.

В перспективі розвитку інтегрованого підходу до менеджменту трансформація культури управління, де майбутнє за менеджментом, що будується на цінностях, емоційному інтелекті та прозорості, зростатиме попит на "людський менеджмент". Нові цифрові інструменти (ШІ, аналітика, платформи для управління проектами) дозволять інтегрувати всі функції менеджменту в єдину екосистему. Крос-функціональні команди та agile-менеджмент – це команди майбутнього – гнучкі, автономні, міждисциплінарні. Це вимагає нових підходів до лідерства та координації. Фокус на стійкість і відповідальність відобразатимуться через екологічну, соціальну та корпоративну відповідальність (ESG) та стають частиною стратегічного менеджменту, що впливає і на стиль керівництва, і на антикризові стратегії. Інвестиції в навчання та розвиток менеджерів через постійне

оновлення компетенцій, розвиток soft skills, коучинг і менторство стають ключовими умовами виживання в умовах змін.

Інтегрований підхід до менеджменту є не лише ефективним, але й необхідним у сучасному світі. Він дозволяє організаціям бути більш адаптивними, відповідальними та результативними в умовах складних викликів. У найближчі роки даний підхід трансформуватиметься під впливом технологій, глобальних змін і нових очікувань суспільства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Федотова О. Г., Бочарова І. С. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*, 2023 (42), 68. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.68>
2. Демченко А. Ю., Аванесова Н. О. Інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємством. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2024. Вип. 60. С. 151–160. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.38>
3. Коленда, Н., Дитина, О. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53>
4. Shavkun I. I., Dybychinska I. V. Management research: an interdisciplinary dimension. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025.22 (99). P. 274–281. doi <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-30>
5. Zhang H., Liu X., Wang Y. Proactive risk management in business sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 289. Article ID: 125699.
6. Chen J., Lin X. Technological risks and their impact on strategic planning. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113. P. 142–150.
7. Jones A., Smith P., Brown D. Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. Issue 5. P. 987–1003.

REFERENCES:

1. Fedotova, O. H., & Bocharova, I. S. (2023). System-innovative approach to corporate governance: Aspects of sustainable development and time management. *Economics of the Transport Complex*, 42, 68. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.42.68>
2. Demchenko, A. Yu., & Avanesova, N. O. (2024). Integration of risk management into the system of strategic enterprise management. *Problems of Improving the Efficiency of Infrastructure*, 60, 151–160. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.38>
3. Kolenda, N., & Dytyna, O. (2021). The essence of the integrated management system of the enterprise. *Economy and Society*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-53>
4. Shavkun, I. I., & Dybychinska, I. V. (2025). Management research: An interdisciplinary dimension. In V. Voronkova (Ed.), *Humanities Studies: Collection of Scientific Papers* (Vol. 22, No. 99, pp. 274–281). Zaporizhzhia: Publishing house “Helvetica”. <https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-30>
5. Zhang, H., Liu, X., & Wang, Y. (2021). Proactive risk management in business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125699. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125699>
6. Chen, J., & Lin, X. (2020). Technological risks and their impact on strategic planning. *Journal of Business Research*, 113, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.010>
7. Jones, A., Smith, P., & Brown, D. (2022). Corporate culture and risk management integration. *Strategic Management Journal*, 43(5), 987–1003. <https://doi.org/10.1002/smj.1234>

INTEGRATED APPROACH TO MANAGEMENT: FROM TIME MANAGEMENT TO ANTI-CRISIS STRATEGIES AND LEADERSHIP

RUDENKO Oksana, SERHIENKO Oleksander, AKHTOIAN Arman
Cherkasy State Technological University

The article explores the essence of an integrated approach to management, interpreting it as a multidimensional system that combines time management, strategic planning, crisis management, and modern leadership into a coherent framework. The authors argue that systems thinking is essential for organizational effectiveness under conditions of dynamic environmental change, global turbulence, and continuous uncertainty. Time management is examined not merely as a tool for improving individual productivity but as a structural mechanism for enhancing organizational discipline, ensuring the optimal allocation of human, financial, and material resources, and creating stability at the strategic level. Crisis management is analyzed as a proactive component of strategic development that enables early detection of potential risks, the design of alternative scenarios, and the formulation of flexible responses to external shocks. In this context, the ability of managers to implement scenario-based planning becomes critical for sustaining competitiveness and minimizing losses during periods of instability. Special attention is devoted to the role of leadership, which is considered the driving force in shaping organizational culture, stimulating innovation, and mobilizing teams toward achieving shared objectives under uncertain conditions. Leadership is framed not only as a source of authority but as a catalyst for participatory decision-making, trust building, and employee engagement. The study also proposes a conceptual model for integrating these management tools into a single adaptive management system, capable of balancing stability and change. The findings highlight the relevance of an integrated approach as a foundation for improving organizational flexibility, resilience, and innovative capacity. The proposed framework demonstrates practical applicability in both business enterprises and public administration, offering managers a structured methodology for addressing uncertainty, aligning resources with strategic priorities, and achieving sustainable development goals.

Keywords: integrated management, time management, crisis management, strategic planning, leadership, management efficiency.