

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,

д. держ. упр., професор

_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО
СЛУЖБОВЦЯ**

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Ємельянов Володимир Михайлович

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Малікіна Оксана Анатоліївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи 635 М
Кіндзер Ростислав Олегович

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Публічне управління та
адміністрування»

Миколаїв – 2025 рік
ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	7
1.1. Стан наукової розробки проблеми тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця.....	7
1.2. Поняття та сутність тайм-менеджменту в управлінській діяльності публічних службовців.....	11
1.3. Характеристика основних методик тайм-менеджменту.....	16
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА.....	25
2.1. Нормативно-правове регулювання часової організації праці публічних службовців в світі та в Україні	25
2.2. Сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	45
3.1. Заходи проти нераціонального використання часу.....	45
3.2. Формування навичок ефективного використання часу публічними службовцями	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні тенденції розвитку системи публічного управління вимагають від публічних службовців високого рівня професіоналізму, оперативності та здатності швидко адаптуватися до змін. В умовах реформування державної служби, цифровізації управлінських процесів, зростання обсягів інформації та збільшення навантаження на органи влади особливо важливим стає раціональне використання робочого часу та вміння правильно розставляти пріоритети.

Тайм-менеджмент виступає не лише інструментом організації праці, а й засобом підвищення ефективності управлінських рішень, запобігання перевтомі та професійному вигоранню. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та водночас продовжує рух у напрямі євроінтеграції, розвиток навичок ефективного управління часом у публічних службовців є ключовим чинником забезпечення стабільності, результативності державних інституцій і довіри громадян до влади.

Цифровізація публічного управління, активне впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів і віддалених форм роботи змінюють структуру завдань і навантаження на службовців. У таких умовах вміння планувати робочий день, визначати пріоритети, організовувати командну діяльність та контролювати дотримання термінів виконання завдань набуває критичного значення. В сучасних умовах підвищується увага до якості людського капіталу у публічному секторі. Тайм-менеджмент допомагає не лише підвищити індивідуальну ефективність службовців, а й сприяє розвитку корпоративної культури державної служби, орієнтованої на результативність, дисципліну та відповідальність.

Саме тому дослідження тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця є більш ніж актуальним сьогодні.

Метою дослідження є проаналізувати особливості тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця.

Для досягнення мети було визначено наступні **завдання**:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця;
- розкрити поняття та сутність тайм-менеджменту в управлінській діяльності публічних службовців;
- охарактеризувати основні методики тайм-менеджменту;
- дослідити нормативно-правове регулювання часової організації праці публічних службовців в світі та в Україні;
- розкрити сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців;
- визначити шляхи підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі організації професійної діяльності публічного службовця.

Об'єктом дослідження управлінська діяльність публічних службовців у системі публічного управління.

Предметом дослідження є методи та інструменти тайм-менеджменту, що впливають на ефективність організації робочого процесу публічного службовця.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи. Так, системно-аналітичний метод був використаний для аналізу законодавчих актів та нормативних документів. Метод систематизації допоміг узагальнити законодавчу, нормативну документацію і наукову літературу за темою дослідження. Метод порівняльного аналізу було застосовано для співставлення світового досвіду часової організації праці публічних службовців.

Сукупність цих та інших методів і прийомів дала змогу забезпечити всебічність вивчення проблеми та достовірність висновків. Загалом в роботі

широко використовується комплексний підхід до методології дослідження, коли методи, які застосовуються, доповнюють один одного.

Наукова новизна одержаних результатів обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу особливостей застосування тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця..

Основні положення дослідження, що визначають наукову новизну одержаних результатів, полягають в наступному:

- уточнено поняття « тайм-менеджмент в управлінській діяльності публічних службовців», під яким варто розуміти систему методів, принципів та інструментів планування, організації, мотивації та контролю використання робочого та особистого часу, спрямовану на раціональне розподілення ресурсів часу, підвищення ефективності виконання функціональних обов'язків, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої якості управлінських рішень у сфері державного управління..

- запропоновано шляхи підвищення ефективності тайм-менеджменту в системі організації професійної діяльності публічного службовця через запровадження систематичного аудиту робочого часу; формування індивідуальних стратегій тайм-менеджменту; розширення навчання публічних службовців шляхом включення модулів з організації робочого часу до програм підвищення кваліфікації, тренінгів і семінарів для державних службовців; запровадження та просування активного використання електронних календарів, систем управління завданнями, платформ для колективної роботи; запровадження принципу «антициклічної роботи» (виконувати найскладніші завдання на початку дня чи тижня, коли рівень енергії найвищий, а другорядні справи залишати для менш продуктивних періодів).

Практичне значення одержаних результатів. Положення і висновки роботи можуть бути використані для подальшого науково-теоретичного дослідження особливостей часової організації управлінської праці на державній

службі в Україні, а також у навчальному процесі під час навчання фахівців з публічного управління.

Особистий внесок магістранта. Магістерська робота є самостійним завершеним дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXVII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2024: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, листопад 2024 р.) на тему: «Методи тайм-менеджменту в роботі державного службовця».

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, що мають сім підрозділів, висновків та списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить – 75 сторінок.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Стан наукової розробки проблеми тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця

Проблема тайм-менеджменту як інструменту ефективної організації професійної діяльності публічного службовця вже тривалий час перебуває у полі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. У сучасних умовах розвитку публічного управління питання ефективного використання часу набуває особливого значення, адже саме раціональна організація робочого процесу публічних службовців визначає результативність діяльності органів влади та якість прийнятих рішень.

Теоретичні засади управління часом були закладені у працях відомих дослідників, зокрема А. Лакейна [55], Б. Трейсі [45], Д. Сазерленда [38], які визначили базові принципи планування, пріоритизації завдань і підвищення продуктивності. Подальший розвиток цих ідей відбувається у сучасних міжнародних дослідженнях К. Раджу та Т. Джанадха Свені [57], Т. Стаф [58], де акцент робиться на необхідності інтеграції класичних методів із цифровими інструментами та організаційними інноваціями.

У своїй роботі група вітчизняних вчених О. Ратушняк, Я. Бадя та М. Гірник [35] систематизують основні підходи до визначення поняття тайм-менеджмент, розкриваю його сутність, функції, принципи та ключові методики тайм-менеджменту.

Такі українські науковці, як О. Буряченко та С. Яроміч [3]; В. Євдокимов та Ю. Конотопцева [9], активно досліджують особливості застосування тайм-менеджменту у сфері публічного управління, розглядаючи його як важливий чинник підвищення результативності діяльності державних органів.

Значний внесок у вивчення проблеми зробили О. Каламан [12], Л. Котляр [17], В. Самойленко [39] та інші, які розкривають роль управління часом у вдосконаленні організації праці, формуванні професійної дисципліни та зниженні рівня прокрастинації. Так, у дослідженні О. Каламан [12] проаналізовано концептуальні засади теорії тайм-менеджменту, особливості її становлення та еволюції. Науковець робить акцент на зіставленні двох ключових підходів до оцінки часової вартості державних послуг – управлінського та маркетингового, та показує, що для різних учасників процесу надання послуг їхня цінність визначається по-різному й базується на теорії вартості часу. Такий ракурс дозволив виявити проблемні аспекти взаємодії зазначених концепцій і обґрунтувати необхідність подальших наукових розвідок щодо ролі тайм-менеджменту у забезпеченні ефективності надання державних послуг.

Специфіка організації діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану, що актуалізує потребу в адаптивних і гнучких практиках тайм-менеджменту, розкривається у своїх роботах такими науковцями, як Н. Алюшина [1], Л. Корнута [16], О. Корнілова [15].

У науковій статтях українських дослідників О. Лащенко, С. Серьогіна та Н. Серьогіної акцентується увага на важливості застосування тайм-менеджменту для підвищення ефективності використання робочого часу державними службовцями. Автори аналізують особливості планування часу, розглядають існуючі методики управління ним та пропонують можливості їх адаптації для створення власної системи організації праці державних службовців. Доведено, що застосування інструментів тайм-менеджменту позитивно впливає на результативність діяльності у сфері публічної служби [19; 20]. У свою чергу, О. Хитра у своєму дослідженні розглядає тайм-менеджмент як складову частину системи управління персоналом підприємства, підкреслюючи його значення для оптимізації трудових процесів і підвищення ефективності роботи [46].

Дослідження конкретних методів управління часом представлені у працях О. Кутаса [18], Н. Наливайко і Н. Юрків [22], О. Назаренка [23], Д. Павленка [24], Шпака. Ці автори у своїх роботах розкривають як традиційні підходи до

планування та контролю, так і інноваційні практики у цифровому середовищі. Питання цифрового виміру тайм-менеджменту досліджують І. Мягких і Т. Дем'яненко [21], які аналізують застосування ІТ-інструментів у бізнес- і державному плануванні, а також Коваленко, яка підкреслює трансформацію класичних методик під впливом цифровізації.

У працях українських науковців Ю. Гонтаренко та Н. Зачосової [8], І. Причепа [33], О. Ратушняка [34; 35], О. Хитра [46] тайм-менеджмент розглядається як важливий чинник ефективності кадрової політики, оптимізації управлінських рішень та зниження ризику прокрастинації.

Робота С. Богуславської, Н. Зачосової, В. Лобас та Р.Черненко [50] засвідчує зміну підходів до розуміння тайм-менеджменту: він трактується не лише як набір методик планування часу, а як комплексна соціальна навичка, що впливає на якість управлінських рішень, розвиток професійних компетентностей і підвищення результативності органів влади. Так, вчені відзначають, що змістовна сутність тайм-менеджменту визначається як поєднання практик, навичок та інструментів для раціонального планування та виконання професійних та особистих завдань. Науковці підкреслюють соціальний характер сучасної методології управління часом, яка виходить за рамки суто робочих завдань, маючи на меті досягнення як кар'єрних висот, так і особистого благополуччя працівника.

Варто відзначити статтю І. Мягких та Т. Демяненко [21], в якій науковці розкривають цифрові засоби тайм-менеджменту як стратегічний ресурс, що підвищує стійкість і конкурентоспроможність бізнесу в умовах нестабільності. Вчені підкреслюють, що їх інтеграція в бізнес-планування забезпечує зменшення ризиків, удосконалення процесів прийняття рішень і спрямування ресурсів на досягнення пріоритетних цілей.

Джерельна база дослідження охоплює значне коло джерел. Матеріали, використані при написанні роботи, умовно можуть бути поділені на дві ключові групи.

Перша група джерел – акти національного законодавства (закони України, постанови Кабінету міністрів України, документи НАДС тощо). Зокрема, в цій групі увійшли закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», «Про правовий режим воєнного стану») та методичні матеріали НАДС.

Довідкові видання – міжнародні нормативно-правові акти та законодавство зарубіжних країн складають другу групу джерельної бази дослідження. Їх залучення до розкриття тематики роботи, дозволяє проаналізувати нормативно-правове регулювання часової організації праці публічних службовців в світі та охарактеризувати сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців в зарубіжних країнах. Так, окреме місце займають міжнародні трудові стандарти, зокрема Конвенція МОП № 47, що визначає 40-годинний робочий тиждень як загальноприйняту норму. Також до цієї групи увійшли нормативно-правові акти ЄС та США (Directive 2003/88/EC; Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act; Public Service Employment Act; U.S. Office of Personnel Management), які регламентують гнучкі форми зайнятості та баланс між робочим і вільним часом.

Отже, узагальнення наукових праць дає підстави стверджувати, що проблема тайм-менеджменту у сфері публічного управління розглядається сьогодні в широкому міждисциплінарному контексті. Якщо у ранніх дослідженнях переважала увага до універсальних принципів організації часу, то сучасні підходи враховують особливості функціонування публічної служби в умовах воєнного стану, процеси цифровізації та імплементацію міжнародних стандартів організації праці. Це створює підґрунтя для подальших наукових розвідок та практичного вдосконалення інструментів управління часом у діяльності державних службовців.

1.2. Поняття та сутність тайм-менеджменту в управлінській діяльності публічних службовців

Час як слово відоме всім, але його складно описати і розповісти. Оскільки час є відносним поняттям, неможливо дати загальний і чистий опис його. Час – дуже важливий і унікальний дефіцитний ресурс, який є у всіх, але він використовується не однаково.

Концепція тайм-менеджменту з'явилася в 1970-х роках, а починаючи з 1980-х, час почав сприйматися як ресурс, яким потрібно керувати та досліджувати. Тайм-менеджмент зародився в Данії як навчальний інструмент, щоб допомогти менеджерам із щільним графіком набагато краще організувати свій час, і поширився по всьому світу. Пізніше увагу до управління часом привернули фахівці США, Німеччини, Фінляндії та інших країн.

Термін «time management» (управління часом) походить з англійської мови, проте його переклад не зовсім точний, адже на час як такий впливати (зупиняти, уповільнювати або прискорювати) неможливо. Авторство цього поняття часто приписують компанії Time Management International, яка у 1970-х роках впровадила у виробництво Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, що став прототипом сучасного органайзера. На початкових етапах свого розвитку тайм-менеджмент формувався як набір практичних рекомендацій консультантів з управління щодо планування та ефективного використання часу.

В сучасну інформаційну епоху, це стало одним із найважливіших факторів успіху, особливо в професійному діловому житті.

Визначення тайм-менеджменту, яке А. Лекеін запропонував у своїй датованій 1973 р. роботі «Як отримати контроль над своїм часом і життям», взяте до цитування багатьма науковцями, є одним із найперших визначень. А. Лекеін говорить проте, що управління часом включає опис потреб, опис цілей, які задовольняють ці потреби, пріоритетне чергування необхідних обов'язків і забезпечення сумісності цих обов'язків із часом і ресурсами шляхом внесення їх у планування, перелік і програму часу» [55].

Тайм-менеджмент можна визначити як мистецтво ефективного управління не лише власним часом, а й життям у цілому. Науковець Б. Тресі розглядає тайм-менеджмент як управління не лише своїм часом, а й своїм життям; підкреслює, що тайм-менеджмент є не просто способом оптимальної організації свого часу, а засобом для підвищення власної ефективності [45, с. 34]. На його думку, тайм-менеджмент подібний до сонця, навколо якого обертаються всі ключові сфери людського існування - родина, соціальні зв'язки, фінансовий добробут, здоров'я та особистісний розвиток. У свою чергу, Ф. О'Конел трактує тайм-менеджмент як здатність людини гармонійно поєднувати професійну діяльність з особистим життям [11].

Науковці К. Раджу та Т. Джаганнадха Свамї відзначають, що тайм-менеджменту може допомогти низка навичок, інструментів і методів, які використовуються для управління часом під час виконання конкретних завдань, проектів і цілей із дотриманням терміну виконання. Спочатку тайм-менеджмент стосувався лише ділової чи робочої діяльності, але згодом цей термін розширився, включивши також особисту діяльність [57].

Система управління часом – це розроблена комбінація процесів, інструментів, технік і методів. Управління часом зазвичай є необхідністю в будь-якій розробці проекту, оскільки воно визначає час завершення проекту та обсяг. Важливо також розуміти, що як технічні, так і структурні відмінності в управлінні часом існують через відмінності в культурних концепціях часу.

На думку українських дослідників О. Ратушняк, Я. Баді та М. Гірника, «тайм-менеджмент – це сукупність принципів, методів використання яких залишити ефективніше використовувати час за рахунок правильного цілепокладання, планування та контролю над власним життям як в особистій так і професійній сфері» [34, с. 187].

Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу,

складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки [23, с. 35].

Українські дослідниці О. Лащенко та Н. Серьогіна визначають тайм-менеджмент як систему методів планування, організації, мотивації та контролю використання робочого й особистого часу, спрямована на максимально результативне досягнення поставлених цілей та отримання життєвих цінностей [20, с. 179].

Науковці С. Богуславська, Н. Зачосова, В. Лобас та Р. Черненко поняття тайм-менеджменту тлумачать як поєднання комплексу практик, навичок, інструментів, тактик, методів, систем для їх спільного використання з метою раціонального планування, розподілу часу та виконання професійних завдань у його межах або досягнення особистих життєвих цілей. У сучасному цифровому світі тайм-менеджмент розуміється як технологія планування роботи з певним рейтингом завдань, встановленням термінів їх виконання та використанням цифрових систем і технологій для цієї мети, які виконують функції органайзерів [50, с. 64].

Основними передумовами впровадження тайм-менеджменту в практичну діяльність державних службовців є:

- Необхідність забезпечення результативності роботи під час виконання функціональних обов'язків та прийняття якісних державно управлінських рішень. Це неможливо без уміння самостійно організовувати та планувати власну діяльність.
- Нестабільність і напруженість у соціально-економічній сфері, реформування системи державного управління та підвищення вимог до кваліфікації, професіоналізму та компетентності державних службовців. Ситуація вимагає швидкого реагування на зміни, адаптації до нових умов та продуктивної організації роботи.
- Забезпечення високої якості управлінських послуг, зростання вимог до ефективності, культури та результативності управлінської праці [20].

Базові ідеї тайм-менеджменту зводяться до того, що основну увагу слід зосереджувати на тому, куди слід інвестувати час, а не лише на тому, як швидше виконати роботу. Визначення пріоритетів у цьому контексті є надзвичайно важливим завданням, що стосується всіх сфер управлінської діяльності. При цьому акцент робиться більше на особистому управлінні часом та самомотивації працівників, ніж на системі організаційного управління робочим часом персоналу.

У сучасних умовах уміння ефективно організовувати час на різних рівнях - особистому, командному та корпоративному - та узгоджувати його використання для виконання завдань стає однією з найважливіших компетенцій сучасного професіонала європейського типу.

До базових принципів тайм-менеджменту належать: системність, вимірність, матеріалізованість, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиційність, контрольованість та альтернативність.

Управління часом - це процес організації власного або робочого часу таким чином, щоб підвищити ефективність його використання. Основний акцент у цьому процесі робиться на правильному розподілі та інвестуванні часу, а не на прискоренні виконання роботи.

Тайм-менеджмент, як і будь-яке управління, передбачає реалізацію чотирьох ключових функцій: планування, організація, мотивація та контроль.

Досить поширеною є думка, що тайм-менеджмент передбачає щохвилинне планування кожного дня, тижня чи навіть місяця, і є жорстким регламентом. Насправді ж, великий потік інформації, нові доручення від керівництва, прохання та вимоги клієнтів, необхідність підготувати звіт або виконати термінове завдання створюють постійний ефект нестабільності в роботі. Золоте правило планування говорить про те, що планувати слід не більше ніж 60 % робочого часу, а решта 40 % відводиться на вирішення поточних питань та непередбачені обставини. Це дозволяє залишатися гнучким і ефективно реагувати на зміни [11].

Розуміння функції організації управління часом дозволяє зазначити, що ця діяльність полягає у встановленні трудового розпорядку, визначенні

корпоративних стандартів робочого часу, делегуванні повноважень та встановленні комунікацій між працівниками. Мотивація в тайм-менеджменті виявляється в заохоченні раціональної організації самодіяльності, підвищенні результативності та економії робочого часу працівників організації (установи).

Функція контролю в тайм-менеджменті полягає в моніторингу робочого часу, оцінюванні результативності досягнення поставлених цілей та виконаних завдань, у загальному аналізі ефективності своєї діяльності.

Варто погодитись із думкою В. Євдокимова та Ю. Конотопцевої, що тайм-менеджмент у діяльності державних службовців передбачає виконання низки ключових кроків:

- визначення цілей і завдань щодо ефективного використання часу;
- аналіз щоденного розподілу часу та його витрат;
- класифікація факторів, що призводять до непродуктивного використання часу;
- розробка методів і заходів для економії часу;
- створення системи контролю за використанням часу та мінімізація його непродуктивних витрат;
- планування власної робочої поведінки на засадах раціональності та ефективності;
- регулярне підбиття підсумків і оцінювання результативності застосованих методів управління часом у професійній діяльності [9].

Отже, тайм-менеджмент є важливим інструментом ефективної організації праці та підвищення результативності діяльності державних службовців. Його впровадження зумовлено необхідністю раціонального використання часу під час виконання функціональних обов'язків, здатністю швидко реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі, а також вимогами до якості та ефективності управлінської праці.

1.3. Характеристика основних методик тайм-менеджменту

Сьогодні існує багато методик тайм-менеджменту, які допомагають ефективніше використовувати власний час. Усі вони базуються на трьох ключових складових:

визначення пріоритетів – необхідно зрозуміти, наскільки завдання є терміновим, важливим і складним, а вже потім приступати до його виконання;

планування – потрібно визначити, коли слід виконати завдання та скільки часу воно потребує;

структурування – важливо мати систему контролю виконання та оцінки результатів.

Більшість технік спираються саме на розстановку пріоритетів і структурування, а комплексне поєднання всіх трьох принципів зустрічається рідше [18].

У європейській практиці виділяють кілька найбільш поширених методів тайм-менеджменту. Перша популярна методика тайм-менеджменту – це принцип Парето або правило 80/20. Цей підхід, сформульований економістом і соціологом Вілфредо Парето ще в 1897 році, стверджує, що 20% зусиль забезпечують 80% результату, тоді як решта 80% зусиль дають лише 20% ефекту. Суть правила полягає в тому, що варто зосереджуватися на тих діях, які приносять найбільшу віддачу.

У практиці це означає, що:

- 80% потрібної інформації можна отримати з 20% тексту, якщо чітко знати, що саме шукаєш;
- у будь-якому списку справ є кілька завдань, які мають набагато більшу вагу, ніж решта.

Ефективні люди розподіляють час не за кількістю завдань, а за їхньою важливістю. Щоб досягти успіху, потрібно навчитися концентруватися саме на тих 20% завдань, які визначають результат [11, с. 289].

Наступною популярною методикою є матриця Ейзенхауера. Це, мабуть, найвідоміший інструмент розстановки пріоритетів. Усі справи розподіляються за

двома критеріями – важливістю та терміновістю – і потрапляють у чотири квадранти:

А – важливі та термінові (критичні справи, які потрібно зробити негайно, інакше можливі значні втрати);

В – важливі, але не термінові (завдання стратегічного значення: навчання, розвиток бізнесу, турбота про здоров'я, профілактика проблем);

С – термінові, але не важливі (дрібна рутина, що забирає час, але не дає великої користі);

Д – неважливі й нетермінові (справи, від яких можна відмовитися, адже вони не несуть цінності: наприклад, безцільне «вбивання часу»).

Правильна оцінка важливості й терміновості дозволяє ефективніше планувати робочий день та уникати хаосу [11, с. 289].

Піраміда Франкліна – це комплексна система планування та досягнення цілей, розрахована на все життя. Її відмінність від інших методик у тому, що вона охоплює не лише організацію часу, а й визначення життєвих пріоритетів і шляхів досягнення глобальної мети. Основне завдання методу – зрозуміти, що саме потрібно зробити для реалізації власних цінностей і мрій, а не лише впорядкувати поточні справи [18]. Структуру піраміди Франкліна представлено в таблиці 1.

Американці використовують спеціальні щоденники, що дозволяють полегшити використання системи Франкліна. Перші сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей (1-й поверх піраміди), опис глобальної мети (2-й поверх) і таблицю для запису генерального плану (3-й поверх). На початку щоденника кілька відповідним чином розмічених сторінок виділені під список цілей на рік (фактично, довгостроковий план – 4-й поверх). На початку кожного місяця і кожного тижня одна сторінка виділена під таблицю завдань на цей період (короткостроковий план – 5-й поверх). Нарешті, для кожного дня відводиться своя сторінка з таблицею для списку завдань на день (6-й поверх), причому в таблиці передбачені стовпці для позначення пріоритету завдань. Ці

стовпці слід заповнювати по ходу роботи і обов’язково перевіряти в кінці дня [18].

Таблиця 1

Структура піраміди Франкліна [складено автором]

Рівень піраміди	Зміст
Життєві цінності	Фундамент системи. Визначають, що є найважливішим у житті та куди рухатися.
Глобальна мета	Головна мета всього життя, що ґрунтується на життєвих цінностях. Дає відповідь на питання: <i>ким я хочу стати? чого прагну досягти?</i>
Генеральний план	Проміжні цілі на шляху до глобальної мети.
Довгостроковий план	План на 3–5 років із чіткими завданнями та строками виконання.
Короткостроковий план	План на кілька тижнів чи місяців. Регулярно коригується для підвищення ефективності.
Щоденний план	Найвищий рівень піраміди. Містить дрібні завдання на день, які крок за кроком наближають до довгострокових і глобальних цілей.

Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб’єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які необхідно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони призведуть до подальшого успіху.

Варто сказати і про метод блокового планування. Цей метод здійснюється у розподілі часу на великі блоки, кожен із яких призначений для виконання певного типу завдань. Наприклад, з 9:00 до 11:00 - робота над проектом, з 11:00 до 12:00 - зустрічі тощо. Це додатково зосереджується на конкретних завданнях, зменшуючи кількість перемикань між різними типами діяльності. Адже публічні службовці часто виконуються з великою кількістю завдань, пов’язаних із законодавчими вимогами, підготовкою документів, консультаціями з

громадянами тощо. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє розподілити час між ефективними типами завдань та забезпечити продуктивність [6].

Методика Getting Things Done (GTD) – це популярна система тайм-менеджменту, створена Девідом Алленом. Її головна ідея полягає у звільненні пам'яті від зайвої інформації: усі справи та завдання слід зафіксувати на зовнішньому носії (щоденник, органайзер, електронний застосунок чи навіть лоток для паперів). Таким чином, розум перестає витрачати енергію на утримання дрібниць, а може зосередитися на виконанні конкретних завдань [18]. Алгоритм GTD представлено на рисунку 1.

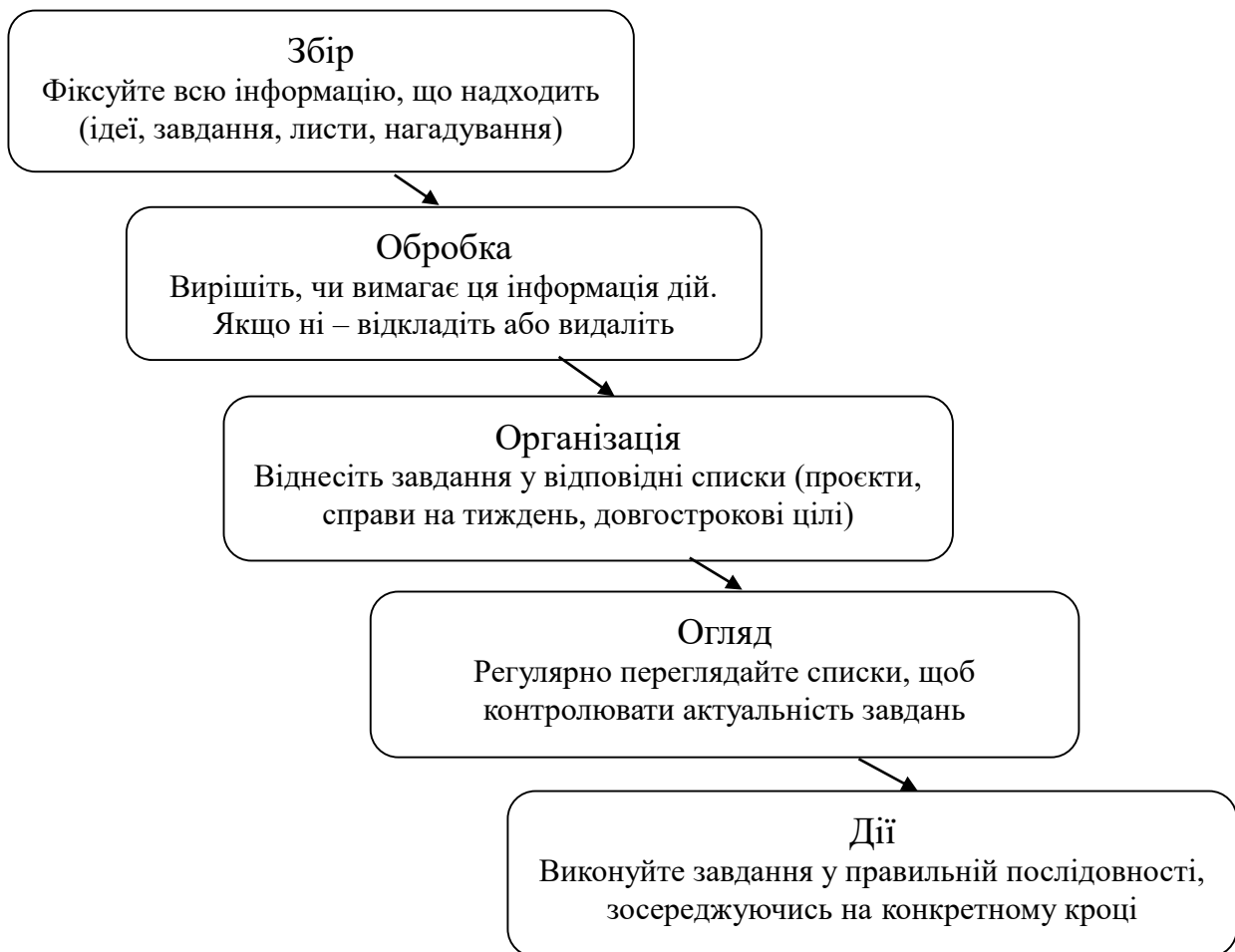


Рис. 1. Алгоритм методика Getting Things Done (GTD)

[складено автором]

Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, розроблена Керрі Глісоном. Вона являє собою систему практичних методів та

інструментів, які допомагають навести порядок у всіх сферах діяльності: справах, документах, електронних файлах, пошті та особистій інформації.

Основні напрями PER:

організація робочого середовища;

управління часом;

визначення пріоритетів;

зниження рівня стресу;

підтримка балансу між роботою та особистим життям;

стратегічне планування;

ефективна командна взаємодія.

Методика планування часу ALPEN Лотара Зайверта базується на п'яти простих кроках (таблиця 2) та допомагає раціонально використовувати обмежений ресурс часу. А при складанні "бюджету часу" доцільно застосовувати також принцип Парето (80/20), який акцентує на найважливіших завданнях, що приносять найбільший результат [11, с. 289].

Таблиця 2

Цикл з 5 кроків ALPEN [складено автором]

Етап (літера ALPEN)	Розшифровка	Зміст дії
A – Aufgaben	Завдання	Нотувати всі справи, зустрічі та заплановані дії.
L – Länge	Тривалість	Оцінювати, скільки часу потребує виконання кожної дії.
P – Pufferzeiten	Буферний час	Передбачати резерв часу на непередбачені обставини.
E – Entscheidungen	Рішення	Визначати пріоритетність завдань та ухвалювати рішення.
N – Nachkontrolle	Контроль	Перевіряти, що виконано, і коригувати подальші дії.

Метод АБВГД є ефективним інструментом для розстановки пріоритетів у завданнях і може застосовуватися щодня. Він простий у використанні, але настільки дієвий, що при регулярному й правильному застосуванні здатен значно підвищити продуктивність працівника та вивести його в число найефективніших

у своїй сфері. Основна особливість методу полягає в створенні системи ранжування завдань, яку потім послідовно виконують.

- Завдання «А» – це обов’язкові завдання на день. Вони мають найвищий пріоритет і вимагають виконання, інакше можуть виникнути серйозні наслідки.

- Завдання «Б» – це завдання, які бажано виконати. Наслідки від їх виконання чи невиконання зазвичай не критичні. Важливе правило: не приступати до «Б», поки не завершено всі «А».

- Завдання «В» – завдання, які було б добре зробити, але їх виконання не впливає на результати. Виконувати «В» слід лише після завершення «Б».

- Завдання «Г» – завдання, які можна делегувати іншим. Вони важливі, але не потребують вашої особистої участі, що дозволяє зосередитися на завданнях «А».

- Завдання «Д» – завдання, які слід повністю виключити зі списку. Зазвичай це завдання, що втратили актуальність або більше не мають значення.

Щоденне застосування методу АБВГД дозволяє ефективно організувати робочий процес та максимально раціонально використовувати час [11, с. 289].

Також варто сказати і про метод «Поїдання жаби» (Eat That Frog). Цей підхід, запропонований Браяном Трейсі, виникає в тому, щоб почати день з виконання найважливішого або найнеприємнішого завдання (символічно «з’їсти жабу»). Вранці мозок ще не перевантажений інформацією, тож складну справу виконати легше. Після цього всі інші завдання здаються дрібними, а енергії на них залишається більше.

Метод «Слона» (інколи його називають «поїданням саламі» або «слідом за шматочками») допомагає впоратися з великими завданнями. Щоб почати роботу над масштабним проектом, його потрібно розбити на маленькі конкретні кроки. Коли завдання набуває чіткої структури, воно перестає лякати і стає реалістичним для виконання.

Метод «Зроби це завтра» радить не братися одразу за термінові справи, а відкладати їх на наступний день. Для цього ведуть закриті списки справ: у них

не можна додавати нові завдання, лише переносити їх на наступний день. Такий підхід дозволяє зосередитися на поточних завданнях і виконувати тільки свою роботу.

Також варто виокремити метод «Одна задача в один проміжок часу», який наголошує на небезпеці багатозадачності. Коли людина одночасно виконує кілька інтелектуальних справ, наприклад читає та розмовляє телефоном, вона гірше запам'ятовує інформацію і важче визначає, що дійсно важливе. Зосередженість на одному завданні одночасно підвищує ефективність та поліпшує запам'ятовування.

Тайм-менеджмент за хронотипом допомагає скласти оптимальний розпорядок дня. Автор методу виділяє чотири хронотипи: «ведмеді», «леви», «вовки» та «дельфіни». Кожен хронотип має свій ідеальний час для пробудження, пік продуктивності та режим сну. Підлаштовуючи робочий та особистий розклад під власні біоритми, можна значно підвищити ефективність та покращити якість життя [18].

Методика «Швейцарський сир», яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без «дірочок», які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього) [11, с. 291].

Отже, сьогодні існує велика кількість методик тайм-менеджменту, що дозволяють ефективніше організовувати робочий та особистий час. Незалежно від конкретного підходу, усі методики базуються на трьох ключових складових: визначенні пріоритетів, плануванні та структуруванні завдань. Визначення пріоритетів дозволяє зосереджуватися на найважливіших і результативних справах, планування забезпечує чіткий розподіл часу, а структурування контролює виконання завдань і досягнення поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи викладене у першому розділ, можна зробити наступні висновки:

По-перше, аналіз джерельної бази та наукових праць свідчить, що проблема тайм-менеджменту у сфері публічного управління є багатовимірною та надзвичайно актуальною. Вона виходить за межі традиційного розуміння організації часу як суто індивідуальної навички і постає як комплексне управлінське явище, що інтегрує класичні принципи планування та контролю з сучасними цифровими інструментами, адаптивними підходами та міжнародними стандартами організації праці.

По-друге, під тайм-менеджмент в управлінській діяльності публічних службовців варто розуміти систему методів, принципів та інструментів планування, організації, мотивації та контролю використання робочого та особистого часу, спрямовану на раціональне розподілення ресурсів часу, підвищення ефективності виконання функціональних обов'язків, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої якості управлінських рішень у сфері державного управління.

По-третє, комплексне використання сучасних методик тайм-менеджменту дозволяє публічним службовцям ефективно організовувати свій час, підвищувати продуктивність і забезпечувати стабільну та результативну роботу в умовах високої динаміки та навантаження. Серед найбільш ефективних та поширених методів у європейській та світовій практиці виділяють правило Парето (80/20), матрицю Ейзенхауера, піраміду Франкліна, методику Getting Things Done (GTD), PEP, метод ALPEN, метод АБВГД, «Поїдання жаби», «Слона», «Зроби це завтра», метод «Одна задача в один проміжок часу», тайм-менеджмент за хронотипом та метод «Швейцарський сир». Кожен із цих методів спрямований на підвищення продуктивності, раціональне використання часу та ефективне виконання завдань, при цьому більшість методик передбачає поєднання декількох принципів: пріоритетності, планування та контролю.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА

2.1. Нормативно-правове регулювання часової організації праці публічних службовців в світі в та Україні

У багатьох країнах світу часову організацію публічної служби регулюють трудові кодекси, окремі закони про державну службу та колективні угоди. При цьому спостерігається прагнення до уніфікації з урахуванням міжнародних

стандартів. Законодавство більшості країн світу базується на конвенціях та рекомендація Міжнародної організації праці (зокрема, Конвенція № 47 «Про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень» 1935 року) [14]. Саме нормативні акти МОП стали базою для встановлення норми 40-годинного робочого тижня.

Режим робочого часу для посадових осіб в структурах ЄС є частиною Правил персоналу, у яких у пункті 1 статті 55 зазначено, що чиновники, які перебувають у активній формі зайнятості, завжди мають бути у розпорядженні своєї установи. У пункті 2 Правил зазначено, що звичайний робочий тиждень повинен становити від 40 до 42 годин, а години робочого дня визначаються суб'єктом призначення. Рішенням Комісії ЄС від 15.04.2014 про робочий час передбачено, що нормальна тривалість робочого часу повинна становити 40 годин на тиждень, розподілених на п'ять робочих днів, з понеділка по п'ятницю (стаття 2 Рішення Комісії) і в межах щоденної пропускну здатності від 7 до 20 годин [52].

Що стосується кількості годин, які потрібно відпрацювати, посадова особа може вимагати надання дозволу на неповний робочий час, і цей запит може бути схвалено, якщо це відповідає інтересам служби. У деяких випадках посадова особа має навіть дозвіл, зокрема на догляд за дитиною, що перебуває на утриманні, на догляд за важкохворими або недієздатними родичами (максимум до п'яти років), на участь у подальшому навчанні (максимум до п'яти років) і три роки до пенсійного віку.

В країнах-членах ЄС Директива ЄС 2003/88/ЕС встановлює основні вимоги щодо робочого часу для працівників державного та приватного секторів: максимальна тривалість робочого тижня – 48 годин, мінімальна щотижнева відпустка – 24 години, щорічна оплачувана відпустка – не менше 4 тижнів [53].

В Австрії режим робочого часу для державних службовців є частиною Закону «Про державних службовців» від 1979 року. Закон «Про контрактних службовців» від 1948 року, як правило, посилається на ці положення щодо робочого часу. Закон «Про державних службовців» значною мірою використовує

максимальну свободу, яку Директива про робочий час 2003/88/ЄС пропонує країнам-членам ЄС і, таким чином, виходить за рамки гнучкості, доступною для працівників приватного сектора. Це очевидно, якщо дивитися на максимальну тривалість щоденного робочого часу, який в принципі не може перевищувати 10 годин для працівників приватного сектору; ця межа збільшується до 13 годин на день для державних службовців. Максимальна тривалість тижневого робочого часу не може перевищувати в середньому 48 годин протягом звітного 17-тижневого періоду. Поза 48-годинним обмеженням більш тривалий строк служби дозволяється лише за згодою працівника [7].

У сфері публічної служби Австрії положення про робочий час поширюються не на всі категорії службовців. Найсуттєвіші винятки стосуються осіб, які обіймають керівні посади: для них передбачена разова компенсація за понаднормову працю, а також службовців, чиї функціональні обов'язки мають критично важливий та невідкладний характер. До останніх, зокрема, належать члени федерального уряду, посадові особи, що відповідають за реагування на надзвичайні ситуації та катастрофи, а також працівники, які забезпечують громадську безпеку.

Особливістю австрійської моделі є висока гнучкість у регулюванні тривалості робочого часу. Чинне законодавство надає державним службовцям право ініціювати його скорочення з огляду на потребу у догляді за дитиною або членами сім'ї, які потребують сторонньої допомоги. Окрім цього, існує й загальний механізм зменшення робочого навантаження за умови, що цього не суперечать пріоритетні державні інтереси.

У Німеччині Федеральний Закон «Про державних службовців» від 1999 року передбачає лише обмеження штатного робочого часу до 44 годин на тиждень, а решту регламентують урядові рішення. Так, Положення про робочий час державних службовців використовує механізм робочого часу, який пропонує Директива 2003/88/ЄС, наприклад, максимальне обмеження часу до 13 годин на день. Для контрактних «працівників колективних договорів» застосовуються загальні положення німецького Закону «Про робочий час», які можна вважати

менш гнучкими, наприклад загальний максимальний щоденний робочий час обмежений 10 годин. Що стосується кількості годин, які повинні бути відпрацьовані, державним службовцям може бути надано скорочення робочого часу (до мінімум половини звичайного робочого часу) за запитом, доки офіційні інтереси не вимагають іншого [7].

Управління персоналом США (ОРМ), яке виконує функції головного агентства з кадрів і менеджера з кадрової політики Федерального уряду, детально регламентує роботу публічних службовців на основі низки нормативно-правових актів, зокрема, на базі Закону про гнучкий та стиснений графік роботи федеральних службовців 1982 року. Так, основний робочий тиждень - це офіційно встановлені дні та години, протягом яких працівник, який працює повний робочий день, має право на основну оплату праці. Основний робочий тиждень для всіх штатних працівників Департаменту – з 8:30 до 17:00 з понеділка по п'ятницю, включаючи щоденний неоплачуваний обід тривалістю 30 хвилин. Відхилення від основного робочого тижня можуть бути дозволені керівником операційного підрозділу або посадовою особою, якій делеговано повноваження з управління персоналом у відповідному департаменті або управлінні. Основний робочий тиждень не може тривати більше шести з будь-яких семи послідовних днів [54].

Управління персоналом США визначає, що регулярно запланованим адміністративним робочим тижнем є період, протягом якого працівник регулярно планує працювати в межах адміністративного робочого тижня (тобто період із семи послідовних 24-годинних періодів, визначених заздалегідь). Для працівника, який працює повний робочий день, він складається з 40-годинного основного робочого тижня плюс будь-які періоди регулярно запланованої понаднормової роботи. Для працівника, який працює неповний робочий день, це офіційно встановлені дні та години, протягом яких працівник регулярно планується працювати [5].

Також в США є поняття «службового туру» - це години в день (щоденний тур) і дні адміністративного робочого тижня (щотижневий тур), які становлять

регулярний адміністративний робочий тиждень працівника. Службовий тур працівника має бути спланований таким чином, щоб він відповідав фактичним робочим вимогам працівника та забезпечував належне укомплектування функцій у робочий час офісу чи бюро.

Регулярно запланований адміністративний робочий тиждень повинен бути встановлений для кожного працівника, який працює повний робочий день, за винятком випадків, коли працівник працює в першу 40-годинну поїздку, отримує щорічну премію за чергування, працює за гнучким або скороченим графіком або працює з перервами.

У США врегульовано і питання графіків неповного робочого дня можуть бути встановлені, коли робоче навантаження не підтримує повний робочий день або коли працівник просить працювати неповний робочий день і прохання може бути задоволено. Постійний сумісник не може працювати менше 16 годин і більше 32 годин на тиждень. Ці обмеження не поширюються на тимчасових сумісників.

Переривчасті графіки роботи можуть бути встановлені, коли робота на посаді, зайнятій менше ніж повний робочий день, є настільки спорадичною та непередбачуваною, що неможливо запланувати поїздку наперед. Години, коли потрібні послуги працівника, становлять години чергування.

Через зміну робочого навантаження публічні службовці та службовці у США можуть бути залучені до змішаного формату, яке включає періоди повного робочого дня, неповного робочого дня. Співробітники, яких наймають для роботи в змішаному форматі як умову працевлаштування, звільняються від обмеження на неповний робочий день від 16 до 32 годин на тиждень.

Цікавою практикою є те, що в США регулярно запланований адміністративний робочий тиждень має бути перенесений щоразу, коли заздалегідь відомо, що на основі робочих вимог конкретні дні та години дня, фактично необхідні для працівника, відрізнятимуться від тих, які потрібні для поточного адміністративного робочого тижня. Працівник повинен бути

проінформований про зміну, і ця зміна має бути зафіксована в звіті про відвідуваність робочого часу.

Публічному службовцеві може бути надана спеціальна відпустка/відрядження для проходження курсів у коледжі, університеті чи іншому навчальному закладі. У цій ситуації курси не можуть бути навчанням відповідно до Закону про навчання державних службовців; перепланування не завадить працівнику виконати необхідну роботу; додаткові витрати на особисті послуги не виникнуть; а проходження курсів підготує співробітника до більш ефективної роботи в агентстві.

Поїздки співробітників повинні, наскільки це можливо, відбуватися в звичайний робочий час. Проте від працівника може вимагатися поїздка в особистий час, наприклад, після звичайного робочого дня, у вихідні чи святкові дні. Керівник, який вимагає від працівника здійснювати поїздки в особистий час, коли така поїздка не компенсується преміальною оплатою), повинен, якщо працівник цього вимагає, надати письмові причини для розпорядження працівника подорожувати в ці години. Копія відомості повинна зберігатися разом із звітом про робочий час працівника [7].

Закон і нормативні акти у США конкретно не стосуються «періодів обіду», однак містять заборону на перерви в робочому часі співробітників більше ніж на одну годину.

Оплачувані періоди відпочинку протягом робочого дня можуть бути дозволені з міркувань охорони здоров'я та безпеки або ефективності. Тривалість відпочинку не повинна перевищувати 15 хвилин протягом кожних чотирьох годин роботи. Їх не можна планувати безпосередньо перед або після обіду, а також на початку або в кінці робочого дня. Працівникам, як правило, не дозволяється залишати робоче місце під час відпочинку, оскільки вони мають платний статус.

В Канаді регулювання часової організації праці публічних службовців визначено у Законі про зайнятість на державній службі 2003 року - це

центрального нормативний акт, який сформував сучасну структуру управління державним персоналом в Канаді [7].

Відповідно до канадського закону «Про працевлаштування на державній службі» [56], Федеральна публічна служба Канади запровадила гібридну модель роботи: з 2023 року більшість співробітників працюють офісно 2–3 дні на тиждень (40–60 % робочого часу), а з вересня 2024 - мінімум 3 дні на тиждень; для керівників - 4 дні.

Організація робочого часу публічних службовців в Україні регулюється низкою законодавчих та нормативних актів, що визначають тривалість робочого часу, режим роботи, умови відпочинку та контроль за використанням робочого часу. Основною метою регулювання є забезпечення ефективності публічної служби, раціонального використання часу працівників та високої якості виконання ними службових обов'язків.

Основою для всієї нормативно-правової бази регулювання часової організації праці публічних службовців в Україні є Конституція України. Саме в Основному законі держави закладено фундаментальні принципи праці та гарантії прав працівників, у тому числі право на належні умови праці та відпочинку.

У законі України «Про державну службу» є сьомий розділ «Робочий час і час відпочинку державного службовця. Відпустки», в якому визначено тривалість робочого дня та тижня для державного службовця. Відповідно до статті 56 цього закону «Тривалість робочого часу державного службовця становить 40 годин на тиждень. Для державних службовців устанавлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями». Звичайно у законі «Про державну службу» не міститься положень, які детально регламентують розпорядок дня державного службовця. Тут визначені загальні вимоги до часової організації робочого дня, окреслені можливості понаднормової роботи та роботи вночі і у вихідний день [28]. Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» поширює аналогічні норми на посадових осіб місцевого самоврядування [29].

Більш детально про часову організацію робочого часу державного службовця викладено у Типових правилах внутрішнього службового розпорядку, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 50. Власне, цей документ є основним нормативно-правовим документом, що регламентує загальні положення внутрішнього службового розпорядку державних службовців, порядок організації робочого часу, правила службових відносин, умови перебування в органах державної влади та забезпечення ефективного використання робочого часу [30].

На підставі цих правил кожен державний орган формує власні правила внутрішнього розпорядку, які затверджуються загальними зборами державних службовців за поданням керівника державної служби та виборного органу первинної профспілкової організації (у разі її наявності).

Нормативна тривалість робочого часу державного службовця становить 40 годин на тиждень. Для працівників місцевих державних адміністрацій, як правило, встановлюється п'ятиденний робочий тиждень із вихідними днями у суботу та неділю. Тривалість робочого дня складає: з понеділка по четвер – по 8 годин 15 хвилин, а у п'ятницю – 7 годин.

Тривалість обідньої перерви для державних службовців зазвичай становить 45 хвилин. Вона не входить до робочого часу та може використовуватися працівником на власний розсуд, зокрема для тимчасового залишення робочого місця. Напередодні святкових і неробочих днів робочий час скорочується на одну годину.

У разі потреби державний службовець може бути залучений керівником державної служби до роботи понад встановлений робочий час для виконання невідкладних завдань, у тому числі у вихідні, святкові чи неробочі дні, а також у нічний час. Така робота компенсується згідно із законодавством і оформлюється наказом (розпорядженням), про що обов'язково інформується виборний орган первинної профспілкової організації (за наявності). Водночас тривалість таких залучень не повинна перевищувати чотирьох годин протягом двох днів поспіль

та 120 годин на рік. Проте на практиці службовці нерідко змушені працювати довше або виконувати завдання вдома, навіть без офіційних розпорядчих актів керівництва [30].

Законодавство також дозволяє керівнику державної служби встановлювати чергування після закінчення робочого дня, у вихідні, святкові та неробочі дні. Чергування організовується за графіком, який складається службою управління персоналом і затверджується керівником державної служби за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (за наявності).

У випадку залучення державного службовця до роботи понад установлену тривалість робочого дня в державному органі застосовується підсумований облік робочого часу, що дозволяє забезпечити дотримання встановленої норми робочого часу в межах облікового періоду.

Зазвичай за таку роботу працівнику, на його письмову заяву, протягом місяця надаються дні відпочинку або здійснюється грошова компенсація у розмірах і порядку, визначених трудовим законодавством.

Законодавством встановлені й обмеження щодо категорій осіб, яких не можна залучати до надурочних робіт. Зокрема:

- вагітні жінки та жінки з дітьми до трьох років не можуть залучатися до такої роботи;
- жінки, які виховують дітей віком від 3 до 14 років або дитину з інвалідністю, можуть працювати понаднормово лише за власною згодою;
- залучення осіб з інвалідністю також можливе виключно за їхньою згодою та лише у разі відсутності медичних протипоказань.

Крім того, вихід державного службовця за межі адміністративної будівлі з робочих питань здійснюється лише за погодженням із безпосереднім керівником. У такому разі робиться відповідна відмітка в журналі реєстрації місцевих відряджень (якщо ведення такого журналу передбачене у державному органі).

Облік робочого часу у державних органах здійснюється в кожному структурному підрозділі відповідальною особою, на яку покладено ці функції. Зведені дані передаються до служби управління персоналом у вигляді таблиці обліку робочого часу.

Відповідальність за організацію такого обліку несуть керівники структурних підрозділів. Водночас у державних органах із чисельністю штату менше ніж 20 осіб ці функції можуть бути покладені безпосередньо на службу управління персоналом [30].

Щодо відпусток, то державні службовці користуються правом на них відповідно до законодавства про працю. Водночас питання їх тривалості врегульовані спеціальним Законом України «Про державну службу». Зокрема, статті 57 та 58 визначають, що щорічна основна оплачувана відпустка для державного службовця становить 30 календарних днів, а щорічна додаткова оплачувана відпустка може надаватися тривалістю до 15 календарних днів [28].

Варто зауважити, незважаючи на більш деталізований регламент часової організації праці, який міститься в Типових правилах внутрішнього службового розпорядку, в цьому документі відсутні вимоги щодо розстановки завдань, часового регламенту виконання робочих завдань тощо. Звичайно, прописати часові норми виконання будь-якого завдання для державного службовця видається малоімовірним, адже задачі відрізняються обсягом та потребують різного часу на їх виконання.

Також варто сказати, що в Україні діє закон «Про колективні договори і угоди», відповідно до 7 статті якого: «у колективному договорі обов'язково мають бути визначені питання режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку під час встановлення взаємних зобов'язань сторін щодо регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин» [32]. Крім цього, публічні службовці у своїй діяльності дотримуються регламентів, статутів та положень відповідних органів виконавчої влади, спеціалізованих нормативно-правових актів та посадових інструкцій.

Отже, досвід зарубіжних країн свідчить про доцільність поєднання чітких стандартів із гнучкими моделями організації праці. Для України це створює перспективу подальшої адаптації законодавчої бази, зокрема шляхом розвитку гнучких і змішаних форматів роботи, посилення уваги до питань балансу часу та впровадження сучасних інструментів тайм-менеджменту у практику публічної служби.

2.2. Сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців

Сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців можна охарактеризувати як доволі суперечливий і динамічний, оскільки він формується під впливом кількох чинників: нормативно-правових вимог, цифровізації управлінських процесів, зростання обсягів інформації та запитів громадян, а також глобальних трендів у сфері праці.

Нормативне регулювання встановлює чіткі рамки робочого часу, відпусток, надурочних годин, а також можливостей компенсації чи відпочинку. В Україні для державних службовців це, як правило, 40 годинний робочий тиждень із регламентованими обідніми перервами, скороченим днем перед святами та особливим порядком залучення до надурочних робіт. Аналогічна ситуація спостерігається у більшості країн світу, хоча у багатьох з них активніше застосовуються гнучкі та індивідуальні графіки.

Важливим аспектом часової організації управлінської діяльності публічних службовців в багатьох західних країнах є поширення гібридних і дистанційних моделей роботи.

Зміни та трансформації моделей часової організації управлінської діяльності публічних службовців в більшості країн були викликані пандемією COVID-19. Багато в чому, саме карантинні обмеження, спонукали переглянути вимоги до роботи публічних службовців на користь обсягу виконаної роботи, а

не часу, проведеного на робочому місці. І в західних країнах активно почали використовувати поняття «гнучкого місця роботи». Хоча над запровадженням гнучкого місця роботи в ЄС, США, Канаді, Австралії-ї почали працювати ще до пандемії.

Так, у Канаді, країнах ЄС та США держслужбовці часто працюють у змішаних форматах, де офісна робота поєднується з онлайн-завданнями. Це дає більше гнучкості, але й створює ризик «розмиття» межі між робочим і особистим часом [7].

За даними Європейської мережі державного управління в країнах-членах ЄС існували три чіткі хвилі впровадження гнучкості:

Перша хвиля (1948–2015 рр.) охоплювала поступове впровадження можливостей скорочення робочого часу, як з особистої ініціативи службовців, так і з огляду на специфічні життєві обставини, зокрема догляд за дітьми, опіку над хворими родичами чи здобуття освіти. Її початок датують ще 1948 роком в Австрії, а більш системний розвиток припав на 1970-ті роки, коли відповідні норми були закріплені в практиці Європейської Комісії та Швеції. Упродовж 1980-х років до процесу приєдналися Бельгія, Іспанія, Франція, Ірландія, Італія та Нідерланди, а в 1990-х - Угорщина, Люксембург, Латвія, Мальта й Португалія. До 2016 року неповна зайнятість на державній службі вже була поширеною і в країнах Центральної та Південно-Східної Європи - Болгарії, Чехії, Греції, Хорватії, Словенії та Словаччині.

Друга хвиля (1970–2014 рр.) була пов'язана із розширенням практик гнучкого розподілу робочого часу. Перші спроби запровадження таких моделей відбулися у 1970-х роках в Австрії, Бельгії, Фінляндії, Норвегії та Швеції. У 1990-х роках подібні підходи почали застосовуватися в Іспанії, а справжнє поширення гнучких графіків відбулося саме в цей період у таких країнах, як Кіпр, Данія, Угорщина, Італія, Люксембург і Португалія. Водночас у низці держав - Болгарії, Чехії, Франції, Греції, Польщі, Словенії, Словаччині, а також у самому апараті Європейської Комісії - перехід до цієї моделі розпочався лише після 2000 року.

Третя хвиля (2000–2016 рр.) стосувалася просторової гнучкості, що найчастіше реалізувалася через практику дистанційної зайнятості та роботи з дому. Відправною точкою цього процесу стала Європейська рамкова угода про телероботу, укладена у 2002 році. Вона зобов'язувала соціальних партнерів усіх країн-членів ЄС імплементувати її положення до липня 2005 року. Найшвидше відповідні механізми було запроваджено в Австрії, Ірландії, Італії, Люксембурзі, Норвегії, Швеції та Словаччині, проте фактичне поширення на державний сектор у багатьох країнах відбувалося поступово і розтягнулося на більш тривалий період. Подальший каталізатор цього процесу з'явився вже у 2020 році, коли внаслідок пандемії COVID-19 дистанційні форми праці стали необхідністю та отримали новий імпульс для розвитку і вдосконалення [7].

На рисунку 2.1. наведена кількість форм часової гнучкості в державному управлінні європейських країн (можливе застосування не більше чотирьох форм часової гнучкості одночасно: гнучкий графік роботи, робота на умовах неповного робочого часу, стислий робочий тиждень та робочий час на основі довіри).

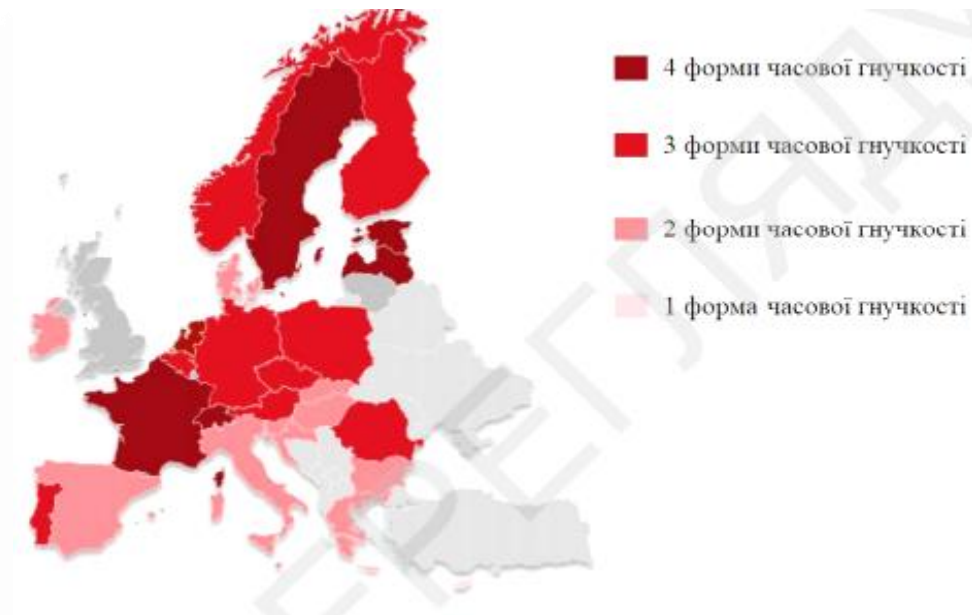


Рисунок 2.1. Форми часової гнучкості в державному управлінні європейських країн [7]

За оцінками експертів, усі чотири форми часової гнучкості (гнучкий графік роботи, робота на умовах неповного робочого часу, стислий робочий тиждень та

робочий час на основі довіри) застосовуються у Швеції, Естонії, Латвії, Нідерландах, Швейцарії та Франції.

Більшість країн Південної Європи (крім Португалії) пропонують дві форми часової гнучкості (як правило, гнучкий графік роботи та робота на умовах неповного робочого часу).

Загалом спостерігається тенденція до збільшення кількості варіантів часової гнучкості у північній частині Європи.

Як показано на рисунку 2.1., гнучкий графік роботи пропонується принаймні певною мірою в усіх європейських країнах. Багато країн пропонують більшій частині чи навіть усім працівникам у своїх державних органах. Німеччина, Словаччина та Словенія пропонують гнучкі графіки роботи та роботу на умовах неповного робочого дня, але вони не дали точної інформації про відсоток працівників.

Порівняно з гнучким графіком роботи та роботою на умовах неповного робочого дня, стислий робочий тиждень та робочий час на основі довіри пропонуються в значно меншій мірі в європейських державних органах. Знову ж таки, деякі країни-члени ЄС змогли лише дати приблизні оцінки відсотка працівників, які використовують ці методи гнучкої роботи у своїх країнах.

Стислий робочий тиждень пропонуються лише невеликій кількості працівників та лише в декількох європейських країнах. Тільки експерти з Естонії оцінили, що стислий робочий тиждень доступний приблизно 25% працівників. В Італії Національний колективний договір передбачає планування багатотижневих робочих календарів на основі щотижневих часових рамок, які більші або менші ніж 36 годин на тиждень (стаття 22), що зі свого боку також передбачає короткий робочий тиждень (*orario multiperiodale*) [7].

Робочий час на основі довіри пропонується ще менше. Однак у декількох країнах (Бельгія, Чеська Республіка, Нідерланди, Норвегія та Швеція) робочий час, орієнтований на довіру, пропонується деяким або навіть багатьом працівникам.

Іспанський уряд та профспілки домовилися про створення системи накопиченого робочого часу (accumulated work time) з метою покращення балансу між робочим та особистим життям на державній службі.

Відповідно до цих домовленостей, державні службовці можуть накопичувати певну кількість годин робочого часу, яку вони можуть спрямувати на піклування про своїх неповнолітніх дітей, людей похилого віку та інвалідів, які належать до першого ступеня спорідненості чи з якими вони перебувають у шлюбі. Ці години, присвячені створенню балансу між роботою та особистим життям, не можуть перевищувати у середньому 8% річного робочого часу (85 годин на рік) і повинні бути відпрацьовані протягом трьох місяців.

Федеральна державна служба політики та підтримки Бельгії відповідно до рішення щодо впровадження нових методів роботи 1 березня 2017 року створила Федеральна державна служба BOSA шляхом об'єднання попередніх федеральних державних служб у нову та групування надання всіх послуг BOSA в межах однієї будівлі.

Проект BWOW (Шлях організації праці BOSA) інтегрує можливості, HR, комунікації, корпоративну культуру тощо. Для функціонування BWOW було реалізовано декілька підпроектів: нові приміщення, нові правила роботи, реалізація телероботи, цифровізація процесів, зміна управлінських методів роботи, нові І-інструменти (Office 365, Sky для бізнесу), переговори BWOW (комунікаційні дії) тощо [7].

Міністерство захисту довкілля та регіонального розвитку Республіки Латвія із січня 2017 року з метою управління балансом робочого часу та особистого життя державних службовців міністерства та їх мотивації до більш цілеспрямованого й ефективного використання свого робочого часу, надало право державним службовцям використовувати такі інструменти:

1) гнучка тривалість робочого часу з початком робочого часу о 7:00-10:00 та закінченням робочого часу о 15:30-18:30, із збереженням нормальної тривалості робочого дня (вісім годин);

2) телеробота, яка не може перевищувати 20% тижневого робочого часу (не більше одного робочого дня на тиждень, якщо встановлено звичайний робочий день), із збереженням нормальної тривалості робочого дня чи тижня для відповідного працівника.

Крім того, з листопада 2018 року надане право на телероботу до 40% щотижневого робочого навантаження працівникам, що піклуються про одну дитину або декількох дітей віком до 14 років або дитину-інваліда, яка не досягла 18 років.

Для того, щоб надати працівникам можливість віддалено працювати (телеробота / телеробота на базі ІКТ), Міністерство дозволило віддалений доступ до системи управління документами NAMEJS, порталу самообслуговування персоналу НОР, а також до інструментів office365.com (Outlook, OneDrive, Teams) для електронного листування, спілкування і як загальної платформи для використання та створення документів.

В Ірландії уряд послідовно впроваджує змішаний формат роботи для державних службовців. Його підтримку закріплено у Програмі для уряду та Стратегії оновлення державної служби до 2030 року, де особливий акцент зроблено на гнучкості та дотриманні балансу між професійною діяльністю і особистим життям. Відповідно до урядових зобов'язань, роботодавців державного сектору зобов'язано забезпечити перехід щонайменше на 20% віддаленої роботи. Передбачається, що державна служба стане прикладом у впровадженні нового змішаного робочого середовища, досягнувши зазначеного мінімального показника на початковому етапі. Крім того, такий підхід узгоджується з Національною стратегією віддаленої роботи Ірландії [50].

Через пандемію, а потім через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, часова організація управлінської діяльності українських публічних службовців також зазнала змін. Насамперед, велика кількість публічні службовці перейшли працювати у дистанційний формат. Так, ще під час пандемії COVID-19, НАДС 20 березня 2020 року видало роз'яснення «Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання

завдань за посадою віддалено)». У цьому документі зазначено, що державний службовець може працювати дистанційно за умови, що виконання його завдань не потребує:

- доступу до інформації з обмеженим доступом;
- використання комп'ютерних, телекомунікаційних чи програмних засобів, що функціонують виключно в межах державного органу;
- постійної фізичної присутності в приміщенні цього органу [49].

Дистанційна робота поставила перед публічними службовцями нове завдання – організувати робоче місце за межами адміністративної будівлі органу влади та раціонально використовувати свій робочий час.

В умовах воєнного стану виникла потреба переосмислити підходи часової організації управлінської діяльності публічних службовців. У перші місяці повномасштабного вторгнення РФ цей процес значною мірою визначався зовнішніми обставинами, а не правилами внутрішнього службового розпорядку. У травні 2022 року НАДС провело опитування державних службовців на тему «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» [36]. Згідно з його результатами, серед 45 тис. 766 опитаних у різних регіонах України більшість продовжували працювати у штатному режимі – 67,8 %, 11,1 % перейшли на дистанційну роботу, а 7,2 % поєднували віддалений формат із роботою в офісі. Таке опитування проводилось надалі у 2023 та 2024 роках. І у 2024 році переважна більшість респондентів зазначили, що продовжують працювати в штатному режимі – 95,5%, 1,7% – працюють дистанційно та 2,6 поєднують дистанційну роботу з роботою у штатному режимі [37].

Тобто, не зважаючи, на складні безпекові умови, більшість публічних службовців працюють у штатному режимі (рис. 2.2.).

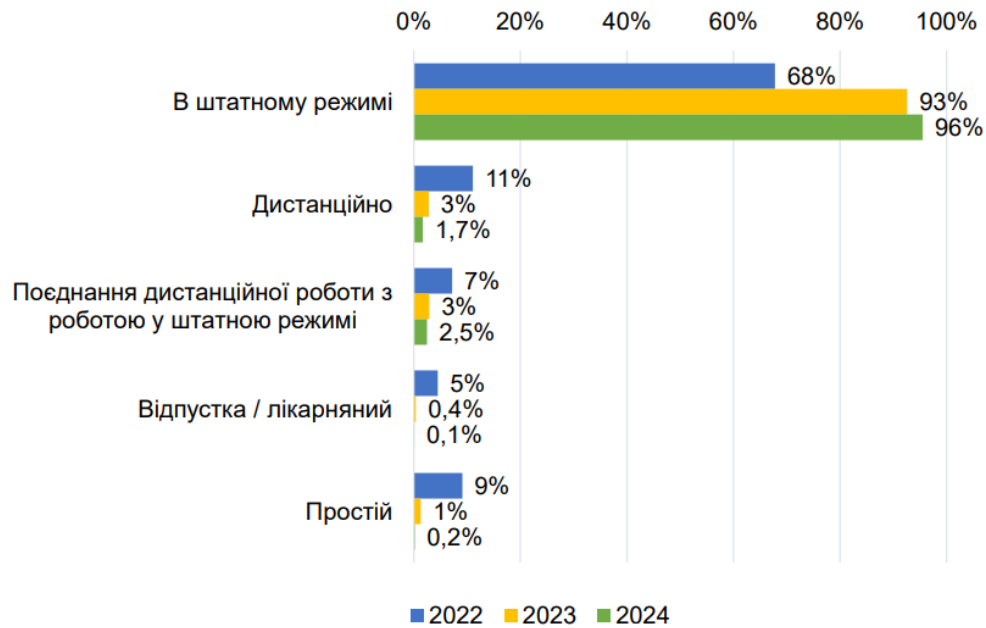


Рис. 2.2. Форми роботи державних службовців під час воєнного стану у 2022, 2023 та 2024 роках [37]

Результати опитування НАДС 2022 року дозволили з'ясувати бачення респондентів щодо змін у навантаженні, результативності та якості роботи державних службовців під час воєнного стану. Так, 45,1 % учасників зазначили, що обсяг робочого навантаження зріс; водночас 43,7 % вважають, що рівень результативності не змінився, а 49,4 % респондентів оцінили якість виконання завдань як стабільну [1, с. 287]. Опитування 2024 року виявило, що навантаження за 2024 рік збільшилося – 77% (у 2023 році – 73%), а також зросли результативність – 62 % (у 2023 році – 54%) та якість роботи – 58% (у 2023 році – 49%) [37].

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року визначає, що «для виконання невідкладних або непередбачуваних завдань держслужбовці, для яких законом не передбачено обмежень щодо роботи, на підставі наказу (розпорядження) керівника держслужби, про який повідомляється профспілка (за наявності), зобов'язані з'явитися на службу і працювати понад установлену тривалість робочого дня, а також у вихідні, святкові та неробочі дні, у нічний час» [25].

У 2024 році 24 % державних службовців були залучені до роботи у вихідні дні, що на 13 менше порівняно з 2023 роком (37%). Показники залученості до роботи в нічний час залишились на рівні 2023 року, коли 9 %державних службовців працювали вночі постійно або частково, що може бути обумовлено специфікою деяких посад [37].

Загалом, сучасна управлінська діяльність характеризується перевантаженням службовців завданнями та постійним зростанням обсягів інформації, що потребує швидкого опрацювання. Це спричиняє порушення встановлених режимів і часте використання «понаднормового» часу, нерідко без формального документування. В Україні розподіл часу на виконання робочих завдань публічних службовців зазнає змін ще і через повітряні тривоги. Що часто не дозволяє чітко розпланувати робочий день та тиждень. Це ще більше стимулює запровадження методик тайм-менеджменту в роботу публічних службовців, щоб навіть в умовах обмеженого часу та великої кількості завдань, ефективно виконувати свою роботу.

Ще однією вагомою проблемою виступає недостатня гнучкість організації робочого часу. Традиційно публічна служба орієнтується на жорстко визначений графік, що обмежує можливості для досягнення балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Лише у кризових обставинах, зокрема в період пандемії COVID-19 чи запровадження воєнного стану, виникла необхідність часткового переходу до дистанційних та змішаних форматів роботи. Однак такі підходи здебільшого носять тимчасовий характер і не закріплені як сталі практики.

Крім того, у роботі державних органів зберігається значний обсяг бюрократичних процедур, дублювання функцій і надмірні витрати часу на погодження та звітність. У сукупності ці фактори знижують ефективність діяльності та ускладнюють планування робочого часу. Використання сучасних інструментів тайм-менеджменту, цифрових систем контролю завдань та електронного документообігу в державному секторі все ще залишається

обмеженим, що створює розрив між можливостями та фактичною організацією праці.

Суттєвою проблемою є і нерівномірний розподіл робочого навантаження. Частина службовців виконує надмірний обсяг завдань, тоді як інші мають менше навантаження, що знижує загальну ефективність роботи органу та негативно позначається на психологічному стані працівників. Це, у свою чергу, сприяє поширенню професійного вигорання, зростанню рівня стресу та втраті мотивації.

До проблем додається недостатнє використання сучасних інструментів тайм-менеджменту та цифрових платформ для планування й контролю виконання завдань. Натомість бюрократичні процедури, дублювання функцій і значні витрати часу на погодження документів чи звітність продовжують залишатися типовими для державної служби. У випадку дистанційної роботи ці труднощі поглиблюються, адже доступ до службових систем обмежений, а чіткі правила розподілу часу на віддаленому форматі не завжди врегульовані.

Отже, часова організація управлінської діяльності публічних службовців сьогодні зазнає суттєвих змін під впливом глобальних і внутрішніх викликів. Пандемія COVID-19 та воєнний стан в Україні продемонстрували необхідність поєднання класичних підходів до регламентації робочого часу з новими, більш гнучкими моделями дистанційної та змішаної роботи. Досвід провідних країн світу підтверджує, що саме гнучкість і орієнтація на результат, а не на формальне відпрацювання годин, сприяють підвищенню ефективності державної служби.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи викладене у другому розділі, можна зробити наступні висновки:

По-перше, ефективне управління робочим часом базується на поєднанні чітких нормативних стандартів та гнучких моделей організації праці. Зарубіжна практика демонструє важливість встановлення максимальної тривалості робочого дня та тижня, визначення режимів неповного робочого часу, чергувань та можливостей для професійного розвитку. Українське законодавство

забезпечує базові гарантії тривалості робочого часу та відпочинку, але має потенціал для вдосконалення через впровадження гнучких і змішаних форматів роботи, розвиток систем тайм-менеджменту та підвищення уваги до балансу між роботою та особистим життям державних службовців. Це створює передумови для підвищення ефективності публічної служби та адаптації її до сучасних викликів.

По-друге, сучасний стан часової організації управлінської діяльності публічних службовців визначається поєднанням традиційних регламентованих підходів та нових викликів, зумовлених глобальними й внутрішніми процесами. Пандемія COVID-19 і воєнний стан в Україні продемонстрували необхідність гнучкіших форматів організації праці, що дозволяють забезпечити безперервність виконання службових обов'язків навіть в умовах кризових ситуацій. Досвід країн ЄС, США, Канади та інших держав свідчить, що поступовий перехід від жорстко фіксованого графіка до змішаних і дистанційних моделей роботи, орієнтованих на результат, а не на формальне відпрацювання робочих годин, підвищує продуктивність, сприяє кращому балансу між професійною та особистою сферами життя, зменшує ризики вигорання. В Україні ж, попри нормативне врегулювання та певні кроки до цифровізації, проблемами залишаються перевантаженість службовців, недостатня гнучкість робочого часу, значна бюрократизованість процесів і нерівномірний розподіл навантаження. Це знижує ефективність публічного управління та створює передумови для професійного виснаження. Тому подальший розвиток часової організації праці державних службовців має ґрунтуватися на інтеграції сучасних інструментів тайм-менеджменту.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Заходи проти нераціонального використання часу

Заходи проти нераціонального використання робочого часу публічним службовцем є важливим елементом забезпечення ефективності публічної служби та високої якості виконання посадових обов'язків. Рациональна організація робочого часу сприяє оптимальному розподілу завдань, зменшенню перевантаження працівників, підвищенню продуктивності та запобіганню виникненню ситуацій, коли час використовується неефективно. У практиці управління державними органами застосовуються різноманітні інструменти контролю та стимулювання раціонального використання робочого часу, що поєднують системи обліку, внутрішні регламенти, дисциплінарні та мотиваційні механізми. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити баланс між контролем і гнучкістю, що є необхідним для ефективного функціонування публічної служби.

Для підвищення ефективності використання робочого часу, потрібно насамперед враховувати біологічні особливості людського організму та враховувати оптимальний час для виконання певних задач та роботи (рис. 3.1.)

07.00-11.00	Найвищий показник роботи мозку: вирішувати точні питання, для звітності, для роботи над завданнями, які потребують уваги й посидючості, а також вирішувати завдання, які нам не подобаються, але "з'їсти жабу" - це завдання для використання сили волі, яка у цей час працює найкраще.
12.00-16.00	Найкраще виконувати командні завдання, люди краще співпрацюють, це час для більш емоційної роботи.
17.00-19.00	Робота організму на автоматичних реакціях, час body-інтелекту: виконання звичайних конвеєрних завдань, а також планування наступного дня.

Рис. 3.1. Оптимальний розподіл робочого часу за біоритмами та типами діяльності [42]

У професійній діяльності публічного службовця важливим чинником ефективності є вміння раціонально використовувати робочий час. Проте навіть за наявності чіткого плану роботи значну загрозу становлять так звані «викрадачі часу» - зовнішні та внутрішні фактори (рис. 3.2), які відволікають від виконання основних завдань, знижують продуктивність та створюють додаткове навантаження. Усвідомлення цих перешкод і робота над їх мінімізацією є ключем до підвищення результативності діяльності державного та публічного управління.



Рис. 3.2. «Викрадачі часу» публічного службовця [41, с. 50]

Треба зауважити, що 8-годинний робочий день не повністю належить публічному службовцю. Так робочий день публічного службовця умовно поділений на три частини:

- час на керівника (розмова по телефону, зустрічі, отримання завдань, звітування керівнику) займає 10-15 % робочого дня;
- час на систему (час, коли треба підготуватись для виконання роботи: отримати від інших департаментів дані для використання, бути присутнім на

нарадах, підготувати звіти, поставити печатку та інше) займає 10-15 % робочого дня ;

- час на виконання роботи (час на виконання саме посадових обов'язків, безпосередніх завдань) займає 70-80 % робочого дня.

Публічні службовці повинні пам'ятати про дії, що марнують час та знижують продуктивність. Поширеними відволікаючими факторами є надмірна перевірка електронної пошти, перегляд соціальних мереж або непотрібні зустрічі. Встановіть межі та виділіть певний час для обробки електронної пошти або занять, не пов'язаних з роботою. Використовуйте інструменти підвищення продуктивності, щоб блокувати веб-сайти, що відволікають, або встановлюйте таймери, щоб обмежити час, витрачений на несуттєві завдання. Мінімізуючи марнотратні дії, державні службовці можуть повернути цінний час та виділити його на більш змістовну та продуктивну роботу [43].

У діяльності публічного службовця важливим є раціональне використання часу. Тому система тайм-менеджменту повинна складатися з кількох ключових елементів, які забезпечують ефективність роботи та досягнення цілей.

Планування - це процес завчасного визначення завдань, які мають бути виконані в майбутні проміжки часу, із встановленням їхньої послідовності, термінів та вимог до якості виконання. Головним результатом грамотного планування є економія часу. Витративши лише 5–10 хвилин на організацію робочого дня (це приблизно 1–2% від загальної його тривалості), службовець може заощадити до двох годин щоденно. Іншими словами, невеликі інвестиції часу у планування дають значний виграш у продуктивності .

Практика доводить: чим ретельніше складено план, тим менше часу витрачається на виконання завдань. Водночас цей процес не можна розтягувати безмежно, адже надмірна деталізація призведе до протилежного результату - на реалізацію просто не вистачить часу. Саме тому існує поняття оптимального терміну планування [41].

Сьогодні існує велика кількість систем і методик планування часу (рис. 3.3). Обрати найкращу серед них складно, адже кожна має як сильні сторони, так

і певні обмеження. Втім, незалежно від підходу, ключовим залишається усвідомлення того, що тільки особистість, яка цінує власну свободу, здатна досягти гармонії у використанні часу. Проте свобода сама по собі не є достатньою умовою. Не менш важливим є пріоритет духовних потреб людини та володіння якісними інструментами організації праці.

Метод	Характеристика
Паперовий	Найбільш незручний: усі робочі дії фіксуються вручну кожні 15 хвилин.
Мобільний	Використання спеціальних додатків для смартфонів; зручний, адже телефон завжди під рукою.
Диктофонний	Працівник робить голосові замітки при зміні завдання; підсумки формуються після прослуховування записів.
Віддалений	Спеціальне ПЗ автоматично створює графічний звіт про витрати часу.
Онлайн-метод	Використання веб-сервісів у браузері; дозволяє проводити хронометраж із будь-якого пристрою з доступом до Інтернету.

Рис. 3.3. Методи хронометражу робочого часу [43]

Економія часу можлива завдяки трьом складовим: підготовці до реалізації поставлених цілей, оптимальному розподілу завдань у межах наявного часу та скороченню тривалості їх виконання. При цьому планування ефективного використання робочих годин та особистої діяльності не можна розривати на окремі процеси. Аналіз і планування мають йти пліч-о-пліч: потрібно чітко визначати види роботи та передбачати час на їх виконання.

Одним із фундаментальних правил є дотримання співвідношення 60:40. Варто підкреслити, що ефективніше планувати лише частину часу - приблизно 60%, залишаючи решту для непередбачуваних подій і спонтанної активності. Це дозволяє уникнути перевантаження графіка та створює простір для управлінських чи творчих рішень. Водночас аналіз власних витрат часу та

документування щоденних «перешкод» дають змогу краще зрозуміти, на що справді витрачається робочий день і де криються резерви.

Важливим є також об'єднання всіх завдань у єдиний план, що включає коротко-, середньо- та довгострокові цілі. Такий підхід дозволяє структурувати діяльність, визначати пріоритетність і послідовно досягати результатів. При цьому планування повинно бути реалістичним: завдання мають відповідати реальним можливостям, а сама робота - виконуватися систематично та доводитися до кінця.

Ще один принцип - пристосовність. План має залишатися гнучким, щоб за потреби можна було коригувати хід виконання без втрати кінцевих результатів. Особливу увагу слід приділяти поповненню втраченого часу: якщо виникли затримки, краще надолужити їх одразу, а не розтягувати на наступні дні. Сам план при цьому обов'язково має існувати у письмовій формі, а невиконані завдання варто переносити на наступні періоди.

Не менш значущою є фіксація саме результатів, а не лише окремих дій. Завдання варто формулювати як досягнення конкретного стану чи мети. Для цього доцільно встановлювати чіткі часові норми та строки виконання. Адже, як відомо, робота зазвичай займає стільки часу, скільки його передбачено. Чітко визначені дедлайни дисциплінують, а уникнення розмитих формулювань («якнайшвидше») зменшує непорозуміння у діловій комунікації.

Важливо також навчитися визначати пріоритети. Термінові справи не завжди є важливими, проте саме «тиранія нагальності» часто поглинає найбільше ресурсів. Щоб цього уникнути, слід свідомо розмежовувати першочергові завдання та ті, що можуть зачекати. Ефективним інструментом тут є делегування - передача частини обов'язків іншим, залишаючи за собою лише ті, що потребують особистої участі.

Оскільки завжди існують непередбачувані обставини, до плану варто закладати резерв часу. Це допоможе мінімізувати вплив «поглиначів часу» - телефонних дзвінків, несподіваних зустрічей чи неправильно оцінених термінів

виконання. Так само важливо періодично переглядати свої плани, вносячи корективи для більшої точності.

У процесі планування необхідно враховувати й вільний час, періоди очікування та поїздок, які можна використати з користю. Рекомендовано виділяти тривалі часові блоки для виконання складних завдань і короткі проміжки для дрібних справ. Найбільш продуктивні години краще віддавати на стратегічні чи творчі завдання, відповідно до власних біоритмів.

Нарешті, публічним службовцям слід завжди пам'ятати про узгодженість власних планів із розпорядком колег, керівництва та підлеглих. Лише тоді планування стає справжнім інструментом підвищення ефективності як особистої роботи, так і роботи всього колективу.

Одним із найбільш дієвих інструментів інвентаризації робочого та особистого часу державного службовця є хронометраж. Це класичний метод тайм-менеджменту, який, незважаючи на своє столітнє походження (вперше його почали застосовувати ще у 1920-х роках), і сьогодні залишається актуальним.

Хронометраж дозволяє отримати об'єктивну картину завантаженості працівника, тобто точні дані про те, скільки часу фактично було витрачено на конкретне завдання. Його суть полягає у фіксації елементів робочого процесу, включаючи підготовчі та завершальні дії, а також операції з обслуговування робочого місця. Це дає можливість оцінити не лише тривалість кожного етапу, а й результативність виконання, виявити резерви часу та оптимізувати методи роботи.

Рекомендовано проводити хронометраж не відразу на початку дня, а через 45–60 хвилин після початку роботи та за 1,5–2 години до її завершення, коли працівник перебуває у стабільному робочому ритмі [43].

У сфері публічного управління тайм-менеджмент є ключовим фактором, який може суттєво впливати на ефективність та продуктивність управління загалом. У період швидкого технологічного прогресу та зростання вимог до прозорості та підзвітності стратегії управління часом у державному секторі

зазнають глибоких змін. Ця еволюція полягає не лише в оптимізації графіків та скороченні бюрократичних затримок; йдеться про цілісне переосмислення того, як час як ресурс розподіляється, контролюється та оцінюється у прагненні досконалості публічної служби.

Задля більш ефективного використання часу, у сфері публічної служби слід використовувати сучасні технології та залучати цифрові інструменти. Впровадження цифрових технологій спрощує процеси, які раніше займали надмірну кількість часу. Наприклад, впровадження систем електронного документообігу значно скоротило час, необхідний для пошуку та обробки документації, тим самим пришвидшуючи прийняття рішень та надання послуг.

Українські дослідниці І. Мягих та Т. Демяненко справедливо відзначають, що застосування цифрових інструментів тайм-менеджменту відкриває широкі можливості для підвищення ефективності планування та організації робочих процесів як на індивідуальному рівні, так і в межах командної взаємодії [21].

Для окремого фахівця такі інструменти є надійним помічником у систематизації завдань: вони дають змогу встановлювати пріоритети, контролювати терміни виконання, уникати перевантаження та рівномірно розподіляти навантаження. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність, допомагає знизити рівень стресу та підтримувати баланс між роботою й особистим життям.

У контексті командної діяльності цифрові платформи створюють спільний робочий простір, де всі учасники мають доступ до актуальної інформації. Це дозволяє в реальному часі відстежувати прогрес проєктів, узгоджувати індивідуальні завдання та координувати спільні дії. Такий підхід значно покращує комунікацію, зменшує кількість дублювань і непорозумінь, що особливо важливо в умовах дистанційної або гібридної роботи.

Характеристика найбільш популярних цифрових інструментів тайм-менеджменту [21]

Назва інструменту	Основні функції	Переваги	Недоліки	Рекомендовано для
Notion	Записи, бази даних, канбан, календарі	Універсальний, гнучкий, багато шаблонів	Потрібен час на освоєння	планування, командна робота
Trello	Канбан-дошки, коментарі, дедлайни	Простий, інтеграції з іншими сервісами	Обмежений функціонал без підписок	Візуалізація проєктів
Todoist	Списки завдань, пріоритети, нагадування	Інтуїтивний інтерфейс, мобільна версія	Менше підходить для командної роботи	Особисте планування
Forest	Pomodoro-таймер, «сад» за фокусування	Мотивує не відволікатись	Обмежена функціональність для команд	Концентрація, особистий фокус
Google Calendar	Календар, нагадування, події	Інтеграція з Gmail, легкий доступ	Слабкі можливості для трекінгу завдань	Розклад зустрічей, дедлайнів
Asana	Проекти, завдання, статуси	Чітка командна структура	Не підходить для гнучких креативних задач	Командне планування
Rescue Time	Автоматичне відстеження активності	Об'єктивна аналітика продуктивності	Мало інтерактивності	Самоаналіз і цифровий детокс

Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозорість і підзвітність усіх процесів, що дозволяє керівникам ефективніше розподіляти ресурси та своєчасно вносити корективи у планування. У результаті організація отримує більш злагоджену роботу, швидше реагує на зміни й досягає кращих результатів із меншими витратами часу та зусиль [21, с. 121].

Як один із методів проти нераціонального використання часу може стати впровадження гнучкого робочого часу та варіантів віддаленої роботи в

державному секторі, що має позитивні результати у зарубіжних країнах. Яскравим прикладом є система «гнучого графіку», прийнята у США, Канаді та європейських країнах, що призвело до зменшення кількості прогулів та підвищення продуктивності.

Інвестування в безперервний професійний розвиток публічних службовців гарантує, що вони оснащені найновішими методами та інструментами управління часом. Семінари з тайм-менеджменту та ефективності відіграють важливу роль у формуванні культури постійного вдосконалення професійних навичок публічних службовців.

Сьогодні платформи для навчання публічних службовців містять досить багато курсів із тайм-менеджменту (окремі курси на Порталі управління знаннями) [40]. Втім варто розширити інформаційну базу для ознайомлення управлінців із методиками та світовими практиками використання тайм-менеджменту. Зокрема, слід звернути увагу на офлайн тренінги для публічних службовців, адже більшість управлінців сьогодні працюють у звичному форматі в установах.

Майбутнє управління часом в державному секторі полягає в тому, щоб охоплювати інновації, сприяти адаптивності та надавати пріоритет цінності часу в служінні громадянам. Це майбутнє, де час розглядається не як обмежувальний фактор, а як каталізатор зростання та вдосконалення в державній сфері.

Отже, раціональне використання робочого часу є ключовою умовою підвищення ефективності публічної служби. Застосування планування, хронометражу, цифрових інструментів, а також впровадження гнучких графіків і програм професійного розвитку дозволяє мінімізувати «викрадачів часу», збалансувати навантаження та досягти більшої продуктивності роботи службовців.

3.2. Формування навичок ефективного використання часу публічними службовцями

Механізм управління часом державного службовця повинен включати чотири основні послідовні блоки, а саме: особистісний аналіз, розумне планування, дисципліна та боротьба з марнотратниками часу. Кожен блок передбачає використання різних інструментів та методів управління часом. Ініціатором формування та розвитку навичок управління часом має бути сам працівник державної служби. За відсутності особистої ініціативи цей процес значно втрачає свою потенційну ефективність. Пошук стратегії управління часом, яка найкраще підходить працівникам державної служби, залежить від їхньої особистості, здатності до самомотивації та рівня самодисципліни.

Розстановка пріоритетів є ключем до ефективного управління часом. Публічний службовець має починати свій робочий день з визначення пріоритетних завдань на основі їхньої терміновості та важливості. Для цього можна використати такі методи, як матриця Ейзенхауера або ABC-аналіз, щоб класифікувати завдання на «термінові та важливі», «важливі, але не термінові», «термінові, але не важливі» та «нетермінові чи важливі». Насамперед, слід сконцентруватися на завданнях з високим пріоритетом, щоб максимізувати продуктивність і забезпечити дотримання критично важливих термінів.

Надалі потрібно встановити чіткі цілі на кожен день, тиждень і місяць. Встановлення SMART (конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних, обмежених у часі) цілей допомагає підтримувати фокус і забезпечує відчуття напрямку. Розбийте довгострокові цілі на менші, керовані завдання та регулярно відстежуйте прогрес. Такий підхід дозволяє державним службовцям залишатися мотивованими, підтримувати імпульс та ефективно досягати бажаних результатів [41].

Блокування часу передбачає виділення певних часових проміжків для різних завдань або видів діяльності. Виділяючи безперервні блоки часу для конкретних проектів або обов'язків, державні службовці можуть мінімізувати

відволікаючі фактори та покращити концентрацію. Слід використовувати інструменти календаря або додатки для продуктивності, щоб створювати часові блоки для важливих завдань, зустрічей та особистих справ. Публічному службовцю варто уникати багатозадачності та повністю присвятити свій час кожній запланованій діяльності, максимізуючи ефективність та зменшуючи ймовірність вигорання.

Публічні службовці часто працюють у командах або співпрацюють з колегами. Ефективне делегування та співпраця можуть оптимізувати управління часом. Необхідно визначити завдання, які можна делегувати компетентним членам команди, використовуючи їхні навички та можливості. Також слід встановити відкриті лінії комунікації, розподілити обов'язки та сприяти спільній робочій атмосфері. Використовуючи колективні сильні сторони команди, державні службовці можуть оптимізувати робочі процеси, заощаджувати час та досягати кращих результатів.

Важливим у формуванні навичок ефективного використання часу для публічних службовців є дотримання правила 80/20. Принцип Парето, також відомий як правило 80/20, говорить про те, що 80% результатів походять від 20% зусиль. Варто визначити найважливіші завдання, які дають найбільший вплив, і відповідно розставити їх за пріоритетами, зосередивши увагу на високоцінних заходах, які відповідають цілям організації та забезпечують значні результати. Зосереджуючись на завданнях, які дійсно мають значення, державні службовці можуть оптимізувати свою продуктивність і максимально ефективно використовувати свій робочий час [41].

Регулярні перерви є важливими для підтримки концентрації та продуктивності. Державні службовці повинні надавати пріоритет турботі про себе, щоб уникнути вигорання та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Варто робити короткі перерви протягом дня, щоб перезарядитися та відновити сили [59].

Формування навичок ефективного використання часу керівниками всіх ланок є важливим елементом у ефективній роботі всього підрозділу та організації

в цілому. У професійній діяльності керівника особливу роль відіграють взаємини з підлеглими, адже саме від їхньої якості значною мірою залежить результативність спільної роботи. Основою таких відносин виступають певні принципи, дотримання яких сприяє налагодженню ефективних комунікацій, зниженню рівня протистояння між управлінцем і виконавцем, а також створює умови для об'єктивного оцінювання праці співробітників і досягнутих результатів.

До ключових принципів належать:

Чіткість регламентації – функції, права, обов'язки та відповідальність кожного працівника мають бути однозначно визначені й закріплені в офіційних документах.

Єдиноначальність – кожен співробітник підпорядковується лише своєму безпосередньому керівникові; передавання вказівок без відома останнього є неприпустимим.

Прозорість завдань – будь-яке доручення повинно містити вказівку щодо виконавця, відповідального за результат, обсягу та строків виконання, а також очікуваного підсумку.

Пріоритет організаційних цілей – працівник має усвідомлювати, що його особисті чи підрозділові інтереси не можуть домінувати над стратегічними завданнями установи.

Ці принципи становлять фундамент управлінської взаємодії. Разом з тим існує низка рекомендацій, що дозволяють підвищити її ефективність і посилити управлінський вплив.

З огляду на сприйняття інформації від керівника, підлеглих умовно поділяють на три групи:

активні – проявляють ініціативність, уважно й відповідально виконують доручення, орієнтовані на досягнення цілей організації та прагнуть долучатися до їх реалізації;

пасивні – байдужі до змісту роботи та діяльності установи, формально реагують на розпорядження;

резистентні – чинять опір, часто безпідставно заперечують позицію керівника, критикують організацію та уникають участі в її справах [41, с. 112].

Вибір оптимальних форм управлінського впливу залежить від досвіду та підготовки керівника, його індивідуального стилю, особистісних рис, характеру колективу та багатьох інших чинників. При цьому важливо орієнтувати співробітників на співпрацю з керівником, яка може проявлятися у вигляді порад, рекомендацій, дострокового виконання завдань, пошуку альтернативних рішень, збору додаткової інформації, аналізу аналогічних ситуацій чи прогнозування можливих наслідків.

Таке залучення підлеглих потребує від них розуміння стратегічних завдань організації, уміння мислити самостійно, проявляти ініціативу та творчий підхід, а також зацікавленого ставлення до праці та її результатів.

Разом з тим керівник також має надавати підтримку працівникам. Проте вона не повинна переростати в підміну їхніх функцій. Зокрема, керівник підрозділу не повинен звертатися безпосередньо до інших керівників із питань, що належать до компетенції його підлеглих. Такі винятки можливі, але їх варто зводити до мінімуму.

Для керівника особисті контакти з підлеглими є важливим каналом отримання нової та передачі необхідної інформації. Ефективність такої взаємодії залежить від уміння організувати бесіду так, щоб, з одного боку, здобути довіру працівника й спонукати його до відвертої розмови, а з іншого — у доступній формі донести потрібні відомості, власний досвід, підтримати корисні ініціативи. Подібні зустрічі стають дієвим засобом активізації діяльності колективу. Найчастіше вони відбуваються у формі службових прийомів.

Розрізняють два види таких прийомів: за ініціативою керівника (запрошення) та за проханням підлеглого. У практиці високою оцінкою користується «доступність» управлінця, коли його двері завжди відкриті для будь-якого працівника незалежно від часу й характеру питання. Однак ця форма взаємодії виправдана лише тоді, коли у підпорядкуванні перебуває невелика

кількість співробітників (до двох десятків). В іншому разі «політика відкритих дверей» обертається безплідною втратою робочого часу.

Деякі працівники намагаються встановити особистий контакт із керівником, щоб прискорити просування власних ідей, отримати інформацію «з перших уст» чи просто привернути до себе увагу. У результаті це перевантажує графік управлінця та порушує його робочий режим. Тому для раціональної організації прийому необхідно:

визначити коло питань і категорії співробітників, з якими зустрічається безпосередньо керівник;

чітко встановити час прийому з невідкладних справ [41, с. 116].

Зазвичай такі зустрічі проводяться на початку дня у формі доповіді підлеглих. Питання менш термінового характеру обговорюються у визначені дні тижня чи дати місяця. Прийоми з невідкладних оперативних завдань проходять у «відкритому» форматі: разом з управлінцем беруть участь його заступники чи помічники, щоб одразу ухвалити потрібні рішення. Натомість обговорення інших робочих моментів керівник здійснює індивідуально, у формі бесіди. При цьому початок розмови зазвичай належить працівникові, а керівник спрямовує її навідними питаннями, допомагаючи чітко й аргументовано викласти пропозиції чи прохання.

Коли ініціатором розмови виступає власне керівник, варто дотримуватися певних правил для досягнення максимальної результативності. По-перше, керівник має визначити мету бесіди. Поширеними є такі види:

ознайомлення з новими працівниками або обговорення їхнього кар'єрного просування;

обмін і уточнення інформації, необхідної для прийняття рішень, оголошення наказів чи видачі доручень.

Доведення наказу безпосередньо виконавцеві найкраще здійснювати у формі діалогу, адже документ може не містити всіх нюансів. Бесіда дозволяє оперативно відповісти на запитання, що виникають у співробітника, допомагає

йому швидше зрозуміти суть завдання та сприяє уникненню помилок щодо строків виконання чи обсягу відповідальності.

Щоб бесіда була продуктивною, управлінцю варто заздалегідь ознайомитися з наявною інформацією з питання, повідомити працівників про час і місце зустрічі. Це знижує їхню напруженість та полегшує підготовку до обговорення. Керівнику також корисно скласти план розмови. Досвідчений управлінець формує його подумки, тоді як початківцю доцільно мати письмові нотатки. Це скорочує тривалість бесіди та робить її більш змістовною.

Публічний службовець не залежно від посади, яку він/вона займає, має, через систему матеріального та нематеріального стимулювання, бути зацікавлений у підвищенні власної продуктивності та ефективності. А тайм-менеджмент є інструментом для досягнення цього завдання. Передусім варто починати роботу в один і той самий час, переглядаючи план, складений напередодні. Це дисциплінує і дозволяє швидко налаштуватися на продуктивну діяльність. Важливим є й уникнення імпульсивних дій: дослідники радять працювати антициклічно - на початку дня зосереджуватися на найважливіших завданнях, а в більш напружені години віддавати перевагу другорядним справам. Обов'язковою умовою залишаються регулярні паузи та дотримання ритмічності у професійній роботі.

Крім того, дрібні справи доцільно завершувати протягом одного робочого дня, а новий план складати ввечері, обов'язково здійснюючи самооцінку результатів. Ефективним є завершення робочого дня відповідями на запитання: що зроблено, що не виконано, що залишилося [19, с. 151].

Попри наведені поради, науковці підкреслюють, що універсальних систем організації часу не існує. На практиці слід комбінувати різні підходи тайм-менеджменту, обираючи ті, що відповідають індивідуальним особливостям конкретної особи або колективу. З метою вдосконалення організації часу державних службовців доцільним є проведення у межах курсів підвищення кваліфікації спеціальних тренінгів і семінарів з проблем сучасного тайм-менеджменту. Такі заходи допомагають не лише засвоїти нові знання, а й

отримати практичні навички оптимізації навантаження, раціональної побудови структури робочого часу та використання методів його економії. У результаті підвищується культура управлінської праці, її якість та ефективність.

До основних правил ефективного використання часу публічним службовцем слід віднести:

По-перше, проведення аудиту часу (чесно оцінити, на що витрачаються робочі години, і за результатами аналізу скласти карту витрат із виділенням часу на роботу, навчання, відпочинок чи соціальні мережі. Це дає підґрунтя для постановки реалістичних цілей);

По-друге, важливо завжди планувати завдання наперед і встановлювати часові межі їх виконання. Це дисциплінує та дозволяє визначати пріоритетність: які завдання є нагальними, а які можуть бути відкладені;

По-третє, доцільним є щотижневе планування робочого часу із визначенням щоденних цілей. Для встановлення пріоритетів ефективно застосовувати, наприклад, матрицю Ейзенхауера, яка допомагає чітко розділити справи за критеріями терміновості й важливості.

На думку автора, задля формування навичок ефективного використання часу публічними службовцями необхідно:

- по-перше, запровадити систематичний аудит робочого часу. Регулярний аналіз витрат часу дозволить виявляти нераціональні практики, усувати «глиначів часу» та підвищувати ефективність планування робочого дня.

- по-друге, займатися формуванням індивідуальних стратегій тайм-менеджменту. Оскільки універсальних методик не існує, кожен державний службовець має поєднувати різні підходи (матриця Ейзенхауера, ABC-аналіз, тайм-блокування) відповідно до власних особистісних рис і стилю роботи.

- по-третє, доцільно включати модулі з організації робочого часу до програм підвищення кваліфікації, тренінгів і семінарів для державних службовців. Це сприятиме виробленню стійких навичок ефективної організації праці.

- по-четверте, запровадити та просувати активне використання електронних календарів, систем управління завданнями, платформ для колективної роботи забезпечить прозорість робочих процесів і підвищить рівень самодисципліни.

- по-п'яте, запровадити принцип «антициклічної роботи». Публічним службовцям варто виконувати найскладніші завдання на початку дня чи тижня, коли рівень енергії найвищий, а другорядні справи залишати для менш продуктивних періодів.

Варто зауважити, що ефективне використання часу повинно підтримуватися не лише дисциплінарними нормами, а й системою матеріальних та нематеріальних заохочень, що мотивують працівників до підвищення результативності.

Отже, ефективне управління часом публічного службовця ґрунтується на поєднанні особистої дисципліни, сучасних інструментів тайм-менеджменту та раціональної організації командної роботи. Використання принципів пріоритетності, SMART-цілей, тайм-блокування та делегування завдань дозволяє зменшити втрати часу, підвищити продуктивність і забезпечити якісне виконання професійних обов'язків.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи викладене у третьому розділі, можна зробити наступні висновки:

По-перше, раціональна організація робочого часу у сфері публічного управління є не лише індивідуальною навичкою службовця, а й системним завданням державних інституцій. Використання різних методик тайм-менеджменту, від класичного хронометражу до сучасних цифрових платформ, сприяє ефективнішому плануванню, зменшенню стресових ситуацій і підвищенню результативності праці. Поєднання індивідуальних стратегій (самодисципліна, аналіз витрат часу, встановлення пріоритетів) із

організаційними заходами (гнучкий графік, цифровізація процесів, навчання персоналу) створює сприятливі умови для підвищення продуктивності та формування нової культури управління часом у публічній службі.

По-друге, формування навичок ефективного використання часу є стратегічним чинником у професійній діяльності публічних службовців. Вміння поєднувати індивідуальні практики (самоаналіз, розстановка пріоритетів, блокування часу, застосування правила Парето) з організаційними підходами (делегування, прозора комунікація, регламентація завдань) створює умови для зростання результативності всієї установи.

ВИСНОВКИ

1. Дослідження проблеми тайм-менеджменту у сфері публічного управління мають широкий міждисциплінарний характер та охоплюють як теоретико-методологічні засади, так і прикладні аспекти. У працях зарубіжних і вітчизняних учених простежується еволюція підходів: від розробки базових принципів раціональної організації часу до інтеграції цифрових технологій, адаптивних методик і врахування соціального виміру управління часом. Українські науковці роблять вагомий внесок у систематизацію понять, визначення функцій і принципів тайм-менеджменту, а також у дослідження особливостей його застосування у сфері державної служби в умовах воєнного стану. Праці зарубіжних науковців доповнюють картину акцентом на міжнародних стандартах та нормативно-правовому регулюванні робочого часу. Отже, наукові розвідки створюють цілісне уявлення про тайм-менеджмент як комплексний інструмент підвищення ефективності професійної діяльності, поєднуючи традиційні концепції з сучасними викликами та практиками управління.

2. З'ясовано, що тайм-менеджмент в управлінській діяльності публічних службовців - це система методів, принципів та інструментів планування, організації, мотивації та контролю використання робочого та особистого часу, спрямована на раціональне розподілення ресурсів часу, підвищення ефективності виконання функціональних обов'язків, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої якості управлінських рішень у сфері державного управління. Базові принципи тайм-менеджменту - системність, вимірність, пріоритетність, гнучкість, цілеспрямованість, інвестиційність та контрольованість - забезпечують ефективне планування, організацію, мотивацію та контроль використання робочого та особистого часу.

Для державного службовця ефективний тайм-менеджмент включає аналіз використання часу, класифікацію непродуктивних витрат, розробку шляхів економії часу, планування раціональної поведінки та регулярну оцінку

результативності своєї діяльності. Впровадження цих кроків дозволяє підвищити продуктивність, уникати хаосу у роботі та досягати професійних і особистих цілей.

3. Аналіз сучасних методик тайм-менеджменту показує, що попри їхню різноманітність, усі вони базуються на єдиних фундаментальних засадах – визначенні пріоритетів, плануванні та структуруванні завдань. Кожна з розглянутих систем має власні особливості й інструменти: правило Парето дозволяє концентрувати зусилля на найрезультативніших діях, матриця Ейзенхауера формує чітке бачення співвідношення важливого й термінового, піраміда Франкліна спрямовує людину на досягнення глобальних цілей, а методики GTD, PEP, ALPEN чи АБВГД забезпечують практичні інструменти щоденного контролю завдань. Специфічні підходи, як-от «Поїдання жаби», «Метод слона» чи «Швейцарський сир», спрямовані на подолання прокрастинації та роботу з великими завданнями, тоді як хронометодики враховують індивідуальні біоритми.

4. Аналіз міжнародного та українського досвіду регулювання часової організації праці публічних службовців свідчить про те, що ефективна робота державного апарату потребує поєднання чітких законодавчих стандартів із гнучкими формами організації робочого часу. У більшості країн світу встановлена базова норма робочого тижня (зазвичай 40 годин), при цьому законодавство передбачає можливості скороченого або неповного робочого часу, гнучких графіків та спеціальних відпусток за сімейними або навчальними обставинами. Зарубіжні практики (ЄС, США, Канада, Австрія, Німеччина) демонструють різноманітність моделей - від суворо регламентованого робочого часу до гнучких та змішаних форматів, що враховують інтереси як державної служби, так і самих працівників.

В Україні нормативна база регулювання робочого часу публічних службовців сформована на основі Конституції, законів «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», Типових правил внутрішнього службового розпорядку. Основна тривалість робочого тижня - 40

годин із п'ятиденним графіком, встановлені правила залучення до понаднормової роботи, облік робочого часу та надання відпусток. Водночас українське законодавство детально не регламентує внутрішнє планування та розстановку завдань у часі, що створює потенціал для розвитку гнучких моделей роботи та впровадження сучасних інструментів тайм-менеджменту.

5. Встановлено, що сучасна часова організація управлінської діяльності публічних службовців перебуває у стані трансформації. Вона поєднує традиційні нормативні засади з новими підходами, продиктованими кризами та глобальними викликами. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження методик тайм-менеджменту, які дають змогу ефективно розподіляти робочий час, підвищувати результативність та водночас зменшувати негативні наслідки перевантаження. Застосування інструментів управління часом може стати ключем до збереження стабільності, продуктивності та психологічної стійкості публічних службовців, а також до підвищення загальної ефективності системи державного управління в Україні.

У більшості країн світу зберігаються традиційні нормативно-правові рамки робочого часу, відпусток та надурочних робіт, проте дедалі більшого поширення набувають моделі гнучкої зайнятості, дистанційної та змішаної роботи. Досвід країн Європейського Союзу, США, Канади, Австралії доводить, що поступова еволюція підходів до організації робочого часу відбувалася хвилями – від запровадження скороченого робочого дня до широкого використання телероботи та робочого часу «на основі довіри». Така трансформація сприяла підвищенню гнучкості державної служби, посиленню уваги до балансу між професійним і особистим життям та підвищенню стійкості управлінських структур до кризових ситуацій.

В Україні часові моделі роботи державних службовців також зазнали суттєвих змін. Спочатку пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабне вторгнення РФ змусили переглянути традиційні підходи до організації робочого процесу. Роз'яснення НАДС щодо дистанційної роботи, а також Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» заклали правову

основу для поєднання штатного та віддаленого режимів роботи. Опитування НАДС у 2022–2024 роках підтвердили, що, попри безпекові ризики та складні умови, переважна більшість службовців продовжують працювати у штатному режимі, демонструючи високу адаптивність і відданість виконанню завдань. Водночас результати опитувань показали зростання навантаження, а також поступове підвищення рівня результативності й якості роботи, що вказує на здатність системи державної служби пристосовуватися до екстремальних умов.

6. Проблема нераціонального використання часу в публічній службі має багатовимірний характер і безпосередньо впливає на якість виконання посадових обов'язків, рівень організаційної культури та ефективність державного управління загалом. Для її подолання необхідний комплексний підхід, який включає планування діяльності з урахуванням біоритмів та пріоритетності завдань, хронометраж та аудит часу для виявлення резервів продуктивності, використання цифрових інструментів тайм-менеджменту, що оптимізують як індивідуальну, так і командну роботу, впровадження гнучких графіків та віддалених форматів, які вже довели свою ефективність у зарубіжних країнах, безперервний професійний розвиток, що формує культуру свідомого управління часом.

Формування навичок тайм-менеджменту для кожного публічного службовця має стати не лише індивідуальною ініціативою, а й елементом системної політики розвитку персоналу. Це дозволить підвищити ефективність публічного управління, культуру праці та якість послуг, які держава надає громадянам. Управління часом включає чітке планування завдань на день, тиждень і місяць, пріоритизацію за методами матриці Ейзенхауера або ABC-аналізу, встановлення SMART-цілей та розбиття довгострокових завдань на керовані етапи. Блокування часу та уникнення багатозадачності дозволяють мінімізувати відволікаючі фактори й підвищити концентрацію. Ефективне делегування та командна взаємодія сприяють оптимізації робочих процесів, а принцип Парето допомагає зосередитися на заходах з найбільшим впливом. Важливе значення має також дотримання регулярних перерв для підтримки

працездатності та балансу між роботою і особистим життям. Для керівників формування тайм-менеджменту є засобом підвищення продуктивності підлеглих і загальної результативності підрозділу, що включає встановлення чітких правил, прозорих завдань і ефективну комунікацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану / Н. О. Алюшина // Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2022. – № 16. – С. 284–313.
2. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера / Ю.В. Білявська, Н.В. Микитенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 83–87.
3. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців / О. Є. Буряченко, С. А. Яроміч // Приазовський економічний вісник. - 2018. - Вип. 1 (06). - С. 44–48.
4. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / Н.М. Буняк // Економіка і суспільство (електронний журнал)/ - 2018. - вип. 14. - С. 279–283. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf
5. Венедіктов С.В. Трудове право Сполучених Штатів Америки : монографія / С.В. Венедіктов. – Київ : Ніка-Центр, 2018. – 168 с.
6. Витрикуш Д.Ю. Методи тайм-менеджменту в роботі державного службовця // Могилянські читання – 2024 : досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти. Соціальні науки та журналістика : XXVII Всеукр. наук.-практ. конф. 6–10 листоп. 2024 р., м. Миколаїв : тези / М-во освіти і науки України ; ЧНУ ім. Петра Могили ; ДНУ «Ін-т модернізації змісту освіти» ; Півд. наук. центр НАН та МОН України ; Ін-т укр. археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України ; Первинна профспілкова орг. ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024.
7. Гнучкі умови праці державних службовців. Міжнародний досвід. – НАДС, 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Mignarodniy%20dosvid/gnuchki-umovy.pdf>

8. Гонтаренко Ю. Д., Зачосова Н. В. Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління організацією та її кадровим потенціалом / Ю. Д. Гонтаренко, Н.В. Зачосова // Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. - № 3 (03). - С. 58–64.
9. Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева // Теорія та практика державного управління. - 2016. - Вип. 2. - С. 171-177. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31
10. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини / О. Євтушевська // О.В. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. – 2017. - № 3(192). - С. 15–18.
11. Іваницька С.Б. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні / С.Б. Іваницька, Т.О. Галайда, Р.М. Толочій // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - № 21. - С. 288-292. - URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.
12. Каламан О. Б. Роль тайм-менеджменту у формуванні ефективності надання державних послуг / О. Б. Каламан // Інвестиції: практика та досвід. - 2021. - № 3. - С. 75–80
13. Коваленко Л. В. Управління часом: від класичних методів о сучасних технологій / Л. В. Коваленко // Журнал менеджменту та інновацій. - 2022. - Вип. 43(4). - С. 22–27.
14. Конвенція про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень № 47. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_145#Text
15. Корнілова О. В. Управління персоналом. Тайм / О. В. Корнілова, Л. В. Кузнєцова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 71 с. – URL: <https://doi.org/10.32837/11300.28718>
16. Корнута Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану / Л. М. Корнута // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. - 2022. - № 2. - С. 64 69.

17. Котляр Л.І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців / Л.І. Котляр // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. - Том 31 (70) № 1 2020. - С. 31-36 – URL : http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/8.pdf
18. Кутас О. О. Основні методи тайм-менеджменту / О. О. Кутас // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича), 15-16 червня 2022 р – Харків : ДБТУ, 2022. – С. 318-321.
19. Лащенко О. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців / О. Лащенко, Н. Серьогіна та С. Серьогін // Актуальні проблеми державного управління 2(58)/2020. – С. 149-156.
20. Лащенко О. В. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців / О. В. Лащенко, Н. К. Серьогіна // Державне управління та місцеве самоврядування. - 2020. - Вип. 3. - С. 177-185. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_22
21. Мягих І., Дем'яненко Т. Роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в бізнес-плануванні / І. Мягих, Т. Дем'яненко // Development Service Industry Management. - № 3. – С. 118–123. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(18))
22. Наливайко Н. Я., Юрків Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом / Н. Я. Наливайко, Н. М. Юрків // Актуальні питання економічних наук. - 2025. - № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071252>
23. Назаренко О. В. Тайм-менеджмент у контексті управління персоналом сучасних організацій / О.В. Назаренко // Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації. - 2020. - Вип. 56(2).- С. 34–40.

24. Павленко Д. М. Тайм-менеджмент як основа ефективної організації робочого процесу / Д. М. Павленко // Економіка та управління національним господарством. - 2021. - Вип. 40(3). - С. 30–35.

25. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20>.

26. Про правовий режим воєнного стану Закону України від 12.05.2015 р. № 389-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

27. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2259-20>.

28. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19/find?text=%E4%E8%F1%F2%E0%ED%F6%B3%E9%ED%E0+%F0%EE%E1%EE%F2%E0>

29. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

30. Про затвердження Типових правил внутрішнього службового розпорядку: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 50 від 03.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0457-16#Text>

31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від № 215-20 від 13 листопада 2020 р.. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-za-mezhami-administrativnoyi-budivli-derzhavnogo-organu>

32. Про колективні договори і угоди: закон України від 1 липня 1993 року № 3356-ХІІ. / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

33. Причепя І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов / І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько // Ефективна економіка. - 2018. - № 12. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>.

34. Ратушняк О. Г. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / О. Г. Ратушняк, Я. В. Бадя, М. І. Гірник // Інновація і Стійкість. – 2022. - № 3. - С.186-192 .

35. Ратушняк О. Г. , Лялюк О. Г., Подолянчук К. В. Аналіз використання методів тайм-менеджменту сучасною молоддю / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк, К. В. Подолянчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 2. - С. 68-72.

36. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2022 рік. - URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%9E%D0%BF%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%A1_20.06.2022.pdf

37. Результати опитування «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» 2024 рік. - URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf

38. Сазерленд Джефф. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. - К.: Вид-во: КСД, 2016. - 280 с.

39. Самойленко В. В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень / В. В. Самойленко // Ефективна економіка. - 2024. - № 5. – URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/32785>

40. Тайм-менеджмент у публічному управлінні. – URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/taim-menedzhment-u-publichnomu-upravlinni-dca9b0cd-7bcb-4ba8-830b-f518e8081a16>

41. Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. Н. М. Малярчук. - Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. - 175 с.

42. Тайм-менеджмент у діяльності державних службовців Апарату Верховної Ради України. - URL: <https://eduhub.in.ua/modules/taym-menedzhment-u-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-apatu-verhovnoji-radi-ukrajini>

43. Тайм-менеджмент як технологія підвищення ефективності діяльності робочої групи зі стратегічного планування розвитку. / Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи [Електронний ресурс]: матеріали XI наук. Інтернет-конф. За міжнар. участю для аспірантів та докторантів. 29 трав. 2020 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 286 с. С. 142-146 - URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Internet_konf_DU2020.pdf#page=142

44. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. Ред Л.Л. Приходченко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. – 180 с.

45. Трейсі Б. Тіуправління мною (Бібліотека успіху Браяна Трейсі). АМАКОМ. 2014. 112 с.

46. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - Ужгород, 2019. - Вип. 26, Ч. 2. - С.101-110.

47. Шпак К. І. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки / К. І. Шпак, С. А. Назаренко, Н. В. Зачосова // Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. - № 3 (03). - С. 51–57.

48. Штиршов О., Шудра О. Тайм-менеджмент: історичний розвиток та використання в науці управління / О. Штиршов, О.Шудра // Публічне управління та регіональний розвиток. – 2018. - № 1. – С. 194-209.

49. Щодо впровадження змін до Правил внутрішнього службового розпорядку в органі державної влади (для виконання завдань за посадою віддалено): роз'яснення НАДС від 20 березня 2020 року № 87-р/з. // Урядовий Куп'єр. 2020. № 51. - URL: <https://nads.gov.ua/npas/shchodo-vprovadzhennya-zmin-do-pravil-vnutrishnogo-sluzhbovogorozporyadku-v-organi-derzhavnoyi-vladi-dlya-vikonannya-zavdan-za-posadoyu-viddaleno>.

50. Boguslavska S. Time management as a social skill essential for enhancing the professional activities of civil servants and improving decision-making effectiveness in public authorities / S. Boguslavska, N. Zachosova, V. Lobas, R. Chernenko // Public Administration and Law Review. – 2025. - № 2 (22), P. 59–72. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-2-59-72>

51. Cabrita J., Ferdinand F. Eiffe Hybrid work in Europe: Concept and practice. 25 May 2023. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice>

52. Commission decision of 15.4.2014 on Working Time. – URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/4B744A7AAFBA0E80C1257CE5005462DA_New%20working%20time%20rule%20full_EN.pdf

53. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2003/88/oj/eng>

54. Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act of 1982. - URL: <https://www.congress.gov/bill/97th-congress/senate-bill/2240>

55. Lakein A. How to Get Control of Your Time and Your Life. New York, NY: P.H. Wyden.1973. - URL: <https://archive.org/details/howtogetcontrolo0000lake>

56. Public service employment act. – URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/regulations/SOR-81-33b/page-1.html>

57. Raju K.V.S., Jagannadha Swamy T. Time management. – URL: [https://www.griet.ac.in/cls/Time%20management-4%20\(1\).pdf](https://www.griet.ac.in/cls/Time%20management-4%20(1).pdf)
58. Staff T. Coursera What Is Time Management? 6 Strategies to Better Manage Your Time / T. Staff // Coursera. – URL: <https://www.coursera.org/articles/time-management>
59. Top Time Management Techniques for Public Servants – URL: <https://knowledgebase.ng/top-time-management-techniques-for-public-servants/>
60. U.S. Office of Personnel Management, Guide to Telework in the Federal Government, April 2011. URL: http://www.telework.gov/guidance_and_legislation/telework_guide/telework_guide.pdf.