



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-2>

С. І. Богуславська, В. М. Лобас

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765> – Богуславська С. І.

<https://orcid.org/0009-0006-1950-4251> – Лобас В. М.



natazachosova@gmail.com

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

У статті досліджується проблема ефективності роботи державних службовців в Україні, особливо в умовах воєнного стану, коли своєчасність та швидкість прийняття управлінських рішень набувають критичного значення. Окрему увагу приділено проблемі неефективного використання робочого часу, що є ключовим чинником зниження продуктивності працівників державного апарату. Метою дослідження є обґрунтування наукового припущення, що тайм-менеджмент є одним із ключових факторів підвищення професійної ефективності державних службовців. У статті доводиться, що раціональне використання робочого часу дає змогу оптимізувати управлінські процеси, знизити рівень бюрократичних затримок під час реалізації управлінських процедур, підвищити якість прийняття управлінських рішень і, як наслідок, покращити рівень надання державних послуг населенню. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження тайм-менеджменту на рівні особистої та корпоративної організації використання часу. Доведено, що застосування методик тайм-менеджменту, як-от SMART-планування, матриця Ейзенхауера, метод Pomodoro, а також боротьба з хронофагами, може сприяти підвищенню особистої продуктивності державних службовців. Підкреслено важливість цифровізації документообігу й автоматизації управлінських процесів для зменшення впливу бюрократичних чинників на ефективність роботи державного службовця. Новизна дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності системного впровадження методик тайм-менеджменту в практику публічного управління як дієвого інструменту підвищення ефективності роботи державних службовців. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для покращення організації робочого часу державних службовців, що сприятиме підвищенню рівня їх продуктивності, зниженню рівня стресу та протидії професійному вигоранню. Упровадження ефективних стратегій управління часом дасть змогу не лише покращити якість виконання службових обов'язків, а й підвищити рівень довіри громадян до державних органів влади та їх представників.

Ключові слова: управління часом, управлінські рішення, публічна служба, поглиначі часу, публічні службовці.

S. I. Bohuslavska, V. M. Lobas

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE PROFESSIONAL ACTIVITIES OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

The article examines the problem of the efficiency of civil servants in Ukraine, especially in conditions of martial law, when the timeliness and speed of making administrative decisions are of critical importance.

Special attention is paid to the problem of inefficient use of working time, which is a key factor in reducing the productivity of state employees. The purpose of the study is to substantiate the scientific assumption that time management is one of the key factors in increasing the professional efficiency of civil servants. The article proves that the rational use of working time allows optimizing management processes, reducing the level of bureaucratic delays in the implementation of administrative procedures, improving the quality of administrative decision-making and, as a result, improving the level of providing public services to the population. Practical recommendations are proposed for the implementation of time management at the level of personal and corporate organization of time use. It is proven that the use of time management techniques, such as SMART planning, the Eisenhower Matrix, the Pomodoro method, as well as the fight against chronophages, can contribute to increasing the personal productivity of civil servants. The importance of digitalization of document flow and automation of management processes to reduce the impact of bureaucratic factors on the efficiency of a civil servant is emphasized. The novelty of the study lies in substantiating the feasibility of systematically implementing time management techniques in public administration practice as an effective tool for increasing the efficiency of civil servants. The practical significance of the study results lies in the possibility of using the developed recommendations to improve the organization of working time of civil servants, which will contribute to increasing their productivity, reducing stress levels and counteracting professional burnout. The implementation of effective time management strategies will not only improve the quality of performance of official duties, but also increase the level of trust of citizens in state authorities and their representatives.

Key words: time management, management decisions, public service, time wasters, public servants.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Уже тривалий час в Україні спостерігається проблема низького рівня ефективності роботи державних службовців. Певною мірою це питання набуло особливої гостроти під час воєнного стану, оскільки саме зараз від публічних управлінців вимагається своєчасність та швидкість реакції під час прийняття важливих управлінських рішень, які можуть впливати на функціонування державних структур. Серед основних причин низького рівня функціональної спроможності представників державних органів влади можна виділити високий рівень бюрократизації процесів виконання ними професійних функцій, зокрема надмірну регламентацію та складність процедури ухвалення рішень, велику кількість необхідних погоджень рішень у різних інстанціях, неефективне використання робочого часу. І якщо більшість з окреслених проблем не можна вирішити швидко або вони не мають раціональних і ефективних рішень, то проблема неефективного тайм-менеджменту може бути розв'язана як на науково-методичному, так і на прикладному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із цієї проблеми. Увага до ефективного використання часу як невідновлювального корпоративного ресурсу останнім часом усе частіше виявляється в публікаціях вітчизняних дослідників проблем менеджменту та публічного управління та адміністрування. Наприклад, Гонтаренко Ю. Д. та Зачосова Н. В. вивчають можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління організацією та її кадровим потенціалом [1], Шпак К. І., Назаренко С. А. опікуються питаннями формалізації засад тайм-менеджменту

і самоменеджменту персоналу в кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки [8], Черняхів С. М., Герасименко О. М. досліджують вплив психологічних аспектів і стратегій тайм-менеджменту на ефективність і задоволеність персоналу в процесі управління кадровою безпекою бізнесу [7]. Управління часом, безумовно, є міждисциплінарною цариною наукових досліджень, що підтверджується різноекторністю публікацій, присвячених актуальним питанням тайм-менеджменту. У контексті публічного управління та таймінгу в роботі державних службовців заслуговують на увагу статті таких вчених, як Луценко С. М., Івашина Л. П., які розглядають особливості тайм-менеджменту державних службовців в інформаційному середовищі [5], Лащенко О. В., Серьогін С. С., Серьогіна Н. К., яким належать дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців [3], а також публікації на тему тайм-менеджменту як інструменту вдосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців [4]. Також теоретичний внесок у дослідження питання управління часом державних службовців внесли Каламан О. Б. через визначення ролі тайм-менеджменту у формуванні ефективності надання державних послуг [2] та Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М., які ґрунтовно описали технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців [6]. Останнє згадане наукове джерело є найбільш фундаментальною науково-методичною працею у контексті тематики цього дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується

стаття. Незважаючи на широке охоплення увагою дослідників теоретичних і прикладних аспектів тайм-менеджменту, а також на популярність цього напрямку менеджменту, специфіка управління часом людей, які перебувають на державній службі, вивчена та висвітлена в науковій літературі недостатньо. В умовах воєнного часу виникла потреба в більш предметному вивченні можливостей використання практик тайм-менеджменту для підвищення рівня професійної ефективності публічних службовців.

Метою дослідження є формалізація та аргументація наукового припущення, що тайм-менеджмент є одним із важливих і ефективних інструментів удосконалення професійної діяльності публічних службовців, особливо в тих нетривіальних умовах, які склалися нині у сфері публічного управління й адміністрування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах обмеженості матеріальних, фінансових, а віднедавна і фахових кадрових ресурсів час став тим корпоративним ресурсом, використання якого можна та потрібно оптимізувати насамперед. Тайм-менеджмент – це міждисциплінарна галузь знань, яка досліджується в різних контекстах, і тому управління часом як засіб покращення співвідношення витрат і отриманих від них економічних результатів вивчається відразу в декількох окремих науках про управління [2, с. 77], і царина публічного управління й адміністрування не є винятком, тож Луценко С. М., Івашина Л. П. наголошують, що для досягнення успіху державним службовцям потрібно постійно підвищувати ефективність – власну та своїх підлеглих, і для цього необхідні знання широкого спектра та вміння використовувати різні підходи [5, с. 267]. Нестача часу стає для публічного управлінця причиною виникнення нераціональних, неорганізованих, нечітких їх професійних дій, унаслідок чого можливим є прояв штучного продовження тривалості робочого дня, термінів виконання запланованих завдань, зниження рівня якості виконуваної роботи та надаваних послуг. Кожний державний службовець, що здійснює свою професійну діяльність в умовах дефіциту часу, може відчувати фахову напруженість, яка зумовлюється труднощами планування робочого процесу в моменти прояву значної кількості складних професійних ситуацій [6, с. 6].

Фахівці виокремлюють три види тайм-менеджменту – особистий (індивідуальний), рольовий (професійний) і корпоративний тайм-менеджмент. Саме професійний тайм-менеджмент спрямований на ефективне й раціональне вико-

ристання робочого часу. Для організації професійного тайм-менеджменту працівникам органів державної влади потрібно чітко встановити правильну послідовність виконання своїх робочих справ і функціональних завдань, щоб виконувати свої професійні функції своєчасно, якісно, швидко та мати певний залишок часу впродовж дня на особисті справи та відпочинок [1, с. 60]. Проблемними аспектами організації щоденної роботи державного службовця є планування дня та визначення пріоритетності його професійних завдань, усі з яких здаються надзвичайно важливими. З огляду на те, що тайм-менеджмент пропонує ефективні та результативні техніки організації робочого дня публічного управлінця, саме його варто використати під час надання рекомендацій, які слід використовувати для складання індивідуального розпорядку дня працівників державних служб [3, с. 151]. Використовуючи методики тайм-менеджменту, а саме інструменти організації часу, у своїй діяльності, державні службовці зможуть більш раціонально спланувати власний робочий день, розставити пріоритети під час обслуговування населення, у повсякденних справах, підвищити рівень концентрації уваги на найважливіших аспектах своєї трудової діяльності для забезпечення максимальної користі від своїх дій для суспільства [3, с. 155].

У наведеному нижче переліку узагальнено передумови та причини запровадження практик тайм-менеджменту в професійну діяльність державних службовців:

- необхідність гарантування високого рівня результативності професійної діяльності державного службовця під час виконання ним або нею функціональних обов'язків та якісного і своєчасного прийняття державно-управлінських рішень публічними управлінцями, що неможливо забезпечити без вміння керівником або виконавцем самостійно організувати та спланувати свій робочий день;

- загальну нестабільність і високий рівень напруженості в соціально-економічній сфері сучасного суспільства, особливо зважаючи на війну в Україні, безперервність реформ у сфері публічного управління та підвищення рівня професійних вимог до стану кваліфікації, професіоналізму та переліку компетенцій державних службовців, які вимагають від них уміння швидко реагувати й адаптуватися до нових умов і обставин, організовувати свою діяльність на високому професійному рівні;

- надання високоякісних управлінських послуг у царині публічного управління й адміністрування, зростання рівня вимог до якості, професій-

ної етики, культури й ефективності управлінської діяльності [4, с. 179].

Резюмуємо можливості та позитивні результати використання тайм-менеджменту як інструменту вдосконалення професійної діяльності публічних службовців. Підвищення ефективності управління часом стане стимулом для зростання рівня продуктивності публічних управлінців. Використання технік тайм-менеджменту дасть змогу раціонально розподілити робочий день відповідно до запланованих завдань, що призведе до зниження рівня тривожності через затримки або невиконання робочих процесів і в перспективі суттєво покращить рівень надання державними службовцями професійних послуг населенню. Тайм-менеджмент сприятиме оптимізації робочого процесу державного службовця через підвищення чіткості планування поточних і стратегічних завдань і встановлення їх пріоритетності. Такий підхід сформує раціональний розподіл часу між важливими завданнями та рутинними щоденними функціями і процесами. Техніки визначення пріоритетів і рейтингування завдань за параметром їх важливості, які використовуються в тайм-менеджменті, сприяють у визначенні найважливіших і найбільш термінових завдань для виконання державними службовцями, що є корисним для правильного розподілу не лише часових, але й інших видів корпоративних ресурсів. Інструменти тайм-менеджменту можуть поєднувати в собі процеси визначення важливості завдань за параметрами складності, терміну їх виконання або очікуваного впливу на основні цілі виконуваного проекту або особисті кар'єрні та професійні цілі виконавців [7, с. 98]. Крім того, тайм-менеджмент дасть змогу активніше застосовувати методики делегування повноважень та розподілу обов'язків між керівниками їх підлеглими.

Другим позитивним ефектом від тайм-менеджменту може стати зменшення часу бюрократичних затримок під час прийняття різного роду рішень, зокрема, завдяки автоматизації управлінських процесів та цифровізації документообігу між відділами державних структур. Тайм-менеджмент сприятиме підвищенню рівня особистої продуктивності державних службовців та їх кар'єрному зростанню. На цьому шляху варто скористатися техніками Pomodoro, матрицею Ейзенхауера, SMART-планування, а також сформувати звичку виконувати насамперед найважливіші завдання, для чого слід використати такі практики, як «поїдання слона» або «поїдання жаби». Для досягнення максимального робочого результату та рівня особистої продуктивності державного службовця можна рекомендувати активно

застосовувати методики та практики самоменеджменту, які на прикладному рівні реалізуються як поєднання механізмів тайм-менеджменту та самоорганізації діяльності державного службовця впродовж дня, як-от: особистий аналіз витрат часу, SMART-планування та цілепокладання, дотримання правил дисципліни та боротьба з поглиначами часу (хронофагами – факторами, які відволікають його від виконання професійних завдань (наприклад, телефонні розмови, активність у соціальних мережах, спілкування з колегами з особистих питань) [8, с. 52].

Ще один позитивний результат від ефективного тайм-менеджменту – це зниження рівня стресу та протидія емоційному вигоранню державних службовців. Цьому сприятимуть впровадження збалансованого графіка робочого дня, застосування технік і методик управління стресом та підтримання рівня ментального здоров'я, а також планування перерв і виділення часу для відпочинку впродовж робочого дня. Поєднання інструментів індивідуального та професійного тайм-менеджменту сприяє правильному балансуванню часу на роботу на відпочинок і добре впливає на якість життя людини. Ще один позитивний наслідок від щоденного спланованого таймінгу – це покращення рівня комунікації та взаємодії між державними службовцями впродовж робочого дня. У цьому контексті тайм-менеджмент реалізується шляхом упровадження ефективних інструментів тимбілдингу та командної роботи, практик чіткого розмежування посадових обов'язків та уникнення повторення функцій і завдань, а також завдяки прозорій системі моніторингу результативності виконання посадових обов'язків.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Інтеграція кадрових політик і підходів до управління персоналом в органах публічної влади у стратегічній перспективі забезпечить підвищення рівня ефективності роботи державних службовців. Важливий соціальний ефект матиме виконання ними більшої кількості завдань за менший період часу; зниження рівня бюрократичного навантаження шляхом швидшого ухвалення рішень та оптимізації процесів надання адміністративних послуг; підвищення рівня стресостійкості та запобігання професійному вигоранню завдяки оптимізації витрат часу та підвищенню рівня їх задоволеності працею. Економічний ефект від тайм-менеджменту у сфері публічного управління й адміністрування простежуватиметься завдяки ефективному використанню ресурсів, у тому числі бюджетних коштів та інтелектуального капіталу.

Описані соціальний та економічний ефекти супроводжуватимуть поступове зростання якості публічного управління й адміністрування на національному рівні. Державні службовці, які опанують інструментарій тайм-менеджменту, швидше виконуватимуть поставлені перед ними стратегічні та тактичні завдання, завдяки чому підвищиться рівень довіри населення до діяльності державних інституцій і до їх представників.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в розробленні підходів до оптимізації механізмів управління часом державних службовців в умовах постійного планування їх діяльності та контролю результатів прийняття управлінських рішень, які можуть мати стратегічне значення для національної безпеки держави.

Список літератури:

1. Гонтаренко Ю. Д., Зачосова Н. В. Можливості використання практик тайм-менеджменту для оптимізації управління організацією та її кадровим потенціалом. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 58–64.
2. Каламан О. Б. Роль тайм-менеджменту у формуванні ефективності надання державних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 75–80.
3. Лашченко О. В., Серьогін С. С., Серьогіна Н. К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 149–156.
4. Лашченко О. В., Серьогіна Н. К. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 3. С. 177–185.
5. Луценко С. М., Івашина Л. П. Особливості тайм-менеджменту державних службовців в інформаційному середовищі. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2021. Вип. 1. С. 259–269.
6. Приходченко Л. Л., Піроженко Н. В., Кернова М. П., Синчак І. М. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / за заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
7. Черняхівич С. М., Зачосова Н. В., Герасименко О. М. Вплив психологічних аспектів і стратегій тайм-менеджменту на ефективність і задоволеність персоналу у процесі управління кадровою безпекою бізнесу. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1 (03). С. 96–102.
8. Шпак К. І., Назаренко С. А., Зачосова Н. В. Формалізація засад тайм-менеджменту і

самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 51–57.

References:

1. Hontarenko, Y. D., & Zachosova, N. V. (2022). *Mozhlyvosti vykorystannia praktyk taim-menedzhmentu dlia optymizatsii upravlinnia orhanizatsiieiu ta ii kadrovym potentsialom* [Opportunities for Using Time Management Practices to Optimize Organizational and Human Resource Management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (3) (03), 58–64 [in Ukrainian].
2. Kalaman, O. B. (2021). *Rol taim-menedzhmentu u formuvanni efektyvnosti nadannia derzhavnykh posluh* [The Role of Time Management in Forming the Efficiency of Public Service Delivery]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, (3), 75–80 [in Ukrainian].
3. Lashchenko, O. V., & Seryohina, N. K. (2020). *Taim-menedzhment yak instrument udoskonalennia chasovoi orhanizatsii profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [Time Management as a Tool for Improving the Temporal Organization of Civil Servants Professional Activities]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadyvannia*, (3), 177–185 [in Ukrainian].
4. Lashchenko, O. V., Seryohin, S. S., & Seryohina, N. K. (2020). *Doslidzhennia metodyk taim-menedzhmentu ta yikh vykorystannia v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv* [Research on Time Management Methods and Their Application in Civil Service Activities]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, (2), 149–156 [in Ukrainian].
5. Lutsenko, S. M., & Ivashyna, L. P. (2021). *Osoblyvosti taim-menedzhmentu derzhavnykh sluzhbovtziv v informatsiinomu seredovyshchi* [Features of Time Management for Civil Servants in the Information Environment]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya : Derzhavne upravlinnia*, (1), 259–269 [in Ukrainian].
6. Prykhodchenko, L. L., Pirozhenko, N. V., Kernova, M. P., & Synchak, I. M. (2021). *Tekhnologii taim-menedzhmentu v upravlinnskiy diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv: monohrafiia* [Time Management Technologies in Civil Servants Management Activities: A Monograph]. *Odesa: ORIDU NADU* [in Ukrainian].
7. Cherniakhovych, S. M., Zachosova, N. V., & Herasymenko, O. M. (2024). *Vplyv psykholohichnykh aspektiv i stratehii taim-menedzhmentu na efektyvnist i zadovolenist personalu u protsesi upravlinnia kadrovoyu bezpekoiu biznesu* [Impact of Psychological Aspects and Time Management Strategies on Personnel Efficiency and Satisfaction in HR Security Management]. *Inklyuzyvna ekonomika*, (1) (03), 96–102 [in Ukrainian].
8. Shpak, K. I., Nazarenko, S. A., & Zachosova, N. V. (2022). *Formalizatsiia zasad taim-*

menedzhmentu i samomenedzhmentu personalu u kadrovii politytsi dlia pidvyshchennia rivnia kadrovoi bezpeky [Formalization of the Principles of Time

Management and Self-Management in HR Policy to Enhance Personnel Security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (3) (03), 51–57 [in Ukrainian].

С. І. Богуславська, В. М. Лобас

Оглядова стаття

Надійшла до редакції 27.03.2025

Прийнято до опублікування