

УДК 351.741:005.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.17-21>**Богуславська С.І.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Boguslavska Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Лобас В.М.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

Lobas Viktoria

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0009-0006-1950-4251>

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття присвячена дослідженню тайм-менеджменту як ефективного інструменту підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців. Проаналізовано теоретичні підходи до організації робочого часу, розглянуто сучасні методику та цифрові інструменти планування, визначено основні проблеми їх застосування в українському публічному секторі: недостатню культуру планування, надмірну бюрократизацію, обмежене використання цифрових технологій та відсутність системних програм підвищення кваліфікації. Визначено напрями удосконалення тайм-менеджменту: розвиток індивідуальних компетентностей службовців, інституціоналізація практик планування та контролю, інтеграція гнучких методик управління (Agile, Scrum) та цифрових платформ. Запропоновано подальші напрямки досліджень, зокрема розробку методики оцінки ефективності організації робочого часу та адаптацію міжнародного досвіду до українських реалій. Стаття має практичне значення для підвищення продуктивності та організаційної ефективності державних інституцій.

Ключові слова: Тайм-менеджмент, публічні службовці, ефективність, професійна діяльність, організаційна продуктивність, планування, пріоритети, цифрові інструменти, управління часом, державне управління.

TIME MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ENHANCING THE PROFESSIONAL PERFORMANCE OF PUBLIC SERVANTS

The article examines time management as an effective tool for enhancing the professional performance of public servants. The study provides a comprehensive analysis of theoretical approaches to time management, emphasizing the importance of planning, prioritization, delegation, and monitoring of tasks. Attention is given to individual-level time management skills, such as goal setting, concentration, overcoming procrastination, and the strategic allocation of time, as well as to institutional-level mechanisms, including organizational standards, workflow optimization, and the use of digital tools like electronic calendars, project management systems, and corporate portals.

The article identifies the main challenges in implementing time management practices in the Ukrainian public sector, including insufficient planning culture among civil servants, excessive bureaucratization, limited use of digital technologies, and lack of systematic professional development programs. The study highlights the consequences of these challenges, such as decreased productivity, delayed decision-making, and increased risk of professional burnout. To address these issues, the article proposes a comprehensive approach, combining individual skill development, institutionalization of time management practices, and the integration of flexible work methodologies (Agile, Scrum) and digital solutions.

The article also outlines directions for future research, including the development of a methodology for evaluating the effectiveness of time organization among civil servants, analysis of the impact of specific digital tools and flexible methodologies on collective performance, and comparative studies of international best practices with adaptation to Ukrainian realities. The findings have both theoretical and practical significance, offering insights for optimizing

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Богуславська С.І., Лобас В.М., 2025

workflow, increasing individual and organizational productivity, and supporting the broader reform of public administration. The study contributes to the understanding of time management as a strategic resource for enhancing efficiency, performance, and professional satisfaction in public service.

Keywords: *Time management, public servants, efficiency, professional activity, organizational productivity, planning, priorities, digital tools, time management, public administration.*

JEL classification: *H83, D23, M12, L86.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування публічного управління, інтеграції України до європейського адміністративного простору та зростання суспільних очікувань щодо прозорості й ефективності державної влади постає необхідність у пошуку нових інструментів підвищення результативності діяльності публічних службовців. Одним із таких інструментів виступає тайм-менеджмент – система організаційних методів і технік раціонального використання робочого часу, спрямована на досягнення високої продуктивності при мінімальних часових витратах. Значення тайм-менеджменту в публічному секторі зростає, адже саме ефективна організація часу дозволяє службовцям швидко реагувати на запити громадян, забезпечувати якісну реалізацію державних програм і ухвалювати управлінські рішення у стислих часових рамках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика тайм-менеджменту у професійній діяльності публічних службовців привертає значну увагу як українських, так і зарубіжних науковців. У зарубіжній літературі, зокрема в працях К. Друкера [1], Т. Макана [2] та інших фахівців з управління, тайм-менеджмент розглядається як ключовий елемент підвищення продуктивності та ефективності роботи працівників організацій, акцентується увага на системності планування, пріоритетизації завдань та використанні цифрових інструментів. Дослідження у сфері публічного управління в Європі та США підкреслюють значення гнучких методик організації роботи (Agile, Scrum) для підвищення колективної ефективності та оперативності прийняття управлінських рішень.

В Україні проблематика тайм-менеджменту у державному секторі досліджена менш комплексно. Основні наукові праці, присвячені організації робочого часу публічних службовців (наприклад, роботи українських вчених з публічного управління та адміністративного менеджменту [3, 4]), зосереджуються на загальних аспектах продуктивності та оптимізації процесів, але не приділяють достатньої уваги системному впровадженню інструментів тайм-менеджменту як частини інституційної культури державних органів. Значна частина публікацій аналізує лише окремі техніки планування або цифрові рішення без комплексного підходу до інтеграції цих методик у щоденну діяльність службовців та оцінки їхнього впливу на результативність роботи органу влади в цілому.

Однією з не вирішених проблемою є відсутність комплексного науково-обґрунтованого підходу до застосування тайм-менеджменту у публічному секторі України, що поєднував би індивідуальні навички службовців, організаційні стандарти планування, контроль та оцінку ефективності використання часу, а

також використання сучасних цифрових технологій управління робочим процесом. Визначення та систематизація цих аспектів створює наукову основу для розробки рекомендацій щодо підвищення результативності публічної служби через ефективне управління часом.

Мета статті полягає у всебічному дослідженні ролі тайм-менеджменту як ефективного інструменту підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців, аналізі існуючих проблем його застосування в державному секторі та визначенні перспективних напрямів удосконалення організації робочого часу в умовах реформування публічного управління.

Виклад основних результатів дослідження. Тайм-менеджмент у професійній діяльності публічних службовців слід розглядати як не просто набір інструментів чи методик раціонального використання робочого часу, а як комплексну управлінську технологію, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних інституцій, якість прийняття управлінських рішень та рівень довіри громадян до органів влади. У сучасних умовах зростання складності соціально-економічних процесів, цифровізації державного управління, збільшення обсягів інформаційних потоків та високих суспільних очікувань від державних службовців проблема раціональної організації часу стає одним із ключових чинників їх професійної результативності.

Сутність тайм-менеджменту для публічних службовців полягає не лише у простому плануванні робочого дня, а у формуванні системного підходу до організації власної професійної діяльності. Вона передбачає здатність визначати пріоритети, розрізняючи завдання, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей органу влади, від тих, що мають вторинний характер або можуть бути делеговані. Тайм-менеджмент дозволяє службовцю не тільки ефективно планувати конкретні робочі години, а й формувати середньо- та довгострокові стратегії виконання завдань, оцінюючи їхній вплив на загальну результативність організації.

Ключовим аспектом є оптимальний розподіл ресурсів між рутинними операціями та стратегічно важливими функціями. Це означає, що службовець повинен усвідомлювати, які завдання потребують негайного втручання і високої концентрації уваги, а які можна виконати більш економно з точки зору часу або використання команди. Також тайм-менеджмент включає механізми уникнення перевантаження, адже надмірна кількість завдань, виконаних поспіхом або без пріоритетності, здатна значно знизити якість роботи, спровокувати помилки та, зрештою, призвести до професійного вигорання.

Таким чином, тайм-менеджмент для публічних службовців є комплексним інструментом, що поєднує вміння планувати, розставляти пріоритети, раціонально використовувати час та ресурси, забезпечувати баланс між поточними обов'язками та стратегічними цілями, а також підтримувати високий рівень професійної ефективності та психологічного благополуччя. Упровадження цих принципів у щоденну практику державного службовця не лише підвищує особисту продуктивність, а й сприяє підвищенню загальної результативності діяльності публічної інституції, зміцненню дисципліни та культури управлінських процесів.

У публічному секторі особливого значення набуває баланс між індивідуальною продуктивністю та колективною ефективністю, адже робота службовців передбачає постійну координацію з колегами, вищим керівництвом, представниками місцевих громад та зовнішніми стейкхолдерами [5].

Тайм-менеджмент у діяльності публічних службовців можна розглядати у двох вимірах. По-перше, як індивідуальний інструмент самоменеджменту, що допомагає кожному працівникові чітко формулювати цілі,

структурувати завдання, контролювати часові витрати, застосовувати техніки концентрації уваги та подолання прокрастинації. По-друге, як складову частину інституційної культури органів влади, де система управління часом стає елементом організаційної ефективності: впроваджуються цифрові інструменти планування (електронні календарі, системи управління проектами, CRM-системи), стандарти управлінських процедур, механізми контролю та звітності за виконанням завдань (рис. 1.) [6].

Застосування тайм-менеджменту у публічному секторі відкриває широкі можливості для підвищення ефективності роботи державних інституцій. В першу чергу, системне впровадження принципів управління часом дозволяє значно підвищити оперативність реагування на запити громадян, що є одним із ключових показників якості публічних послуг. Коли службовець чітко планує свій робочий день і розставляє пріоритети, скорочується час на прийняття управлінських рішень, адже кожне завдання оцінюється з точки зору його важливості та терміновості. Це, у свою чергу, сприяє більш злагодженому та ефективному функціонуванню органу влади загалом [7].



Рис. 1. Основні інструменти тайм-менеджменту публічних службовців

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Важливою перевагою тайм-менеджменту є покращення якості опрацювання документів. Раціональний розподіл часу дозволяє службовцям приділяти належну увагу детальному аналізу інформації, перевірці фактів та підготовці обґрунтованих рішень, що підвищує загальну професійну якість роботи. Крім того, ефективне використання часу сприяє успішній реалізації державних програм та проектів, адже дозволяє контролювати строки виконання, координацію між департаментами та досягнення поставлених цілей.

Не менш важливим є і соціальний аспект впровадження тайм-менеджменту. Раціональна організація

робочого часу підвищує прозорість і підзвітність діяльності органів влади, оскільки кожне рішення, кожен документ і кожен робочий процес стають більш структурованими та контрольованими. Це безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій, зміцнює соціальну відповідальність службовців і формує культуру ефективного управління, що є критично важливим у сучасному публічному управлінні.

Таким чином, тайм-менеджмент у публічному секторі не лише підвищує індивідуальну продуктивність державного службовця, а й створює системний ефект, спрямований на підвищення результативності

діяльності органів влади, покращення якості надання публічних послуг і зміцнення довіри суспільства до державної влади.

Разом із тим, практика свідчить про наявність проблем у сфері тайм-менеджменту публічних службовців (табл. 1.). Серед основних викликів можна виокремити: недостатній рівень культури планування в

державних установах; надмірну бюрократизацію процесів, що «поглинає» значну частину робочого часу; невміння розставляти пріоритети серед великої кількості завдань; обмежене використання цифрових інструментів організації часу; відсутність системних тренінгів та програм підвищення кваліфікації з тайм-менеджменту для держслужбовців [8].

Таблиця 1

Проблеми та напрями удосконалення тайм-менеджменту публічних службовців

Проблеми	Напрями удосконалення
Надмірна бюрократизація та витрати часу на рутинні процеси	Оптимізація документообігу, використання цифрових платформ та електронних сервісів
Недостатня культура планування та розстановки пріоритетів	Проведення тренінгів і навчальних програм з тайм-менеджменту для службовців
Обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління часом	Впровадження електронних календарів, систем управління проєктами, корпоративних порталів
Відсутність системності у впровадженні тайм-менеджменту на інституційному рівні	Інституціоналізація тайм-менеджменту через регламенти та стандарти роботи
Ризик професійного вигорання через перевантаженість	Використання технік балансування навантаження, впровадження гнучких методик (Agile, Scrum)

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Ефективним напрямом удосконалення є впровадження навчальних програм з розвитку навичок управління часом у системі професійної підготовки та перепідготовки публічних службовців. Крім того, значний потенціал має інтеграція тайм-менеджменту у систему оцінювання службової діяльності, де одним із критеріїв ефективності може стати здатність працівника до раціональної організації робочого часу. Доцільним є і запозичення міжнародного досвіду, де у країнах ЄС і США активно застосовуються технології гнучкого планування (Agile, Scrum) у сфері публічного управління, що дозволяє підвищити ефективність колективної роботи та пришвидшити процеси прийняття рішень.

Таким чином, тайм-менеджмент виступає стратегічним інструментом не лише особистісного зростання службовця, а й організаційного розвитку державних інституцій. Його системне застосування в умовах реформування публічного управління та переходу до моделі сервісної держави здатне забезпечити новий рівень результативності, прозорості та конкурентоспроможності публічної служби в Україні.

Висновки. Проведений аналіз практики застосування тайм-менеджменту у публічному секторі дозволяє зробити низку ключових висновків.

✓ По-перше, тайм-менеджмент є ефективним інструментом підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців, оскільки сприяє більш раціональному розподілу робочого часу, підвищенню продуктивності та оперативності прийняття управлінських рішень.

✓ По-друге, сучасні методики тайм-менеджменту, включно з цифровими інструментами планування, техніками пріоритетизації та гнучкими методологіями управління (Agile, Scrum), здатні значно покращити якість організаційних процесів у державних установах.

✓ По-третє, аналіз українських публікацій та

практики державного управління свідчить про наявність проблем у впровадженні тайм-менеджменту: недостатній рівень культури планування серед службовців, надмірна бюрократизація, обмежене використання сучасних цифрових технологій, відсутність системних програм підвищення кваліфікації у сфері організації робочого часу.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток індивідуальних компетентностей службовців, оптимізацію організаційних процедур та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількох напрямках.

✓ По-перше, доцільно розробити науково обгрунтовану методіку інтеграції тайм-менеджменту у систему оцінювання ефективності публічних службовців, що дозволить оцінювати не лише результат, а й якість організації робочого часу.

✓ По-друге, необхідне поглиблене дослідження впливу конкретних цифрових інструментів та гнучких методик планування на колективну результативність органів влади в умовах реформування державного управління.

✓ По-третє, перспективним є порівняльний аналіз досвіду інших країн ЄС та США щодо впровадження тайм-менеджменту у публічному секторі, що дасть змогу запозичити ефективні практики та адаптувати їх до українських реалій.

Таким чином, системне застосування тайм-менеджменту в публічній службі не лише підвищує індивідуальну продуктивність службовців, а й сприяє підвищенню організаційної ефективності державних інституцій, розвитку прозорості, оперативності та якості надання державних послуг, що є важливим чинником успішного реформування публічного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Drucker, P.F. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row. URL: <https://share.google/WDpuy26oIFyfyD2t1>
2. Macan, T.H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, 91 attitudes and job performance. *Journal of Psychology*, Vol. 130. Pp. 229-236. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915004>
3. Євдокимова В.О., Конотопцев Ю.В. (2016). Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. Теорія та практика державного управління. Вип. 2(53). С. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31
4. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. (2018). Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%283%29__21
5. Буняк Н.М. (2018). Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*, Вип. 14. С. 279–283. URL: <https://share.google/LwLpni0jDvp1TbXF>
6. Хитра О.В. (2019). Ефективний тайм-менеджмент як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник УНУ : Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, Вип. 26. Ч. 2. С. 101-110. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351>
7. Лашченко О.В., Серьогін С.С., Серьогіна Н.К. (2020). Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*, № 2. С. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.17>
8. Лашченко О.В., Серьогіна Н.К. (2020). Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 3(46). С. 177-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_22

References:

1. Drucker, P.F. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row. URL: <https://share.google/WDpuy26oIFyfyD2t1> [in English].
2. Macan, T.H. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, 91 attitudes and job performance. *Journal of Psychology*, Vol. 130. Pp. 229-236. DOI: <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915004> [in English].
3. Yevdokymova, V.O., Konotoptsev, Yu.V. (2016). *Osnovy planuvannia taim-menedzhmentu derzhavnoho sluzhbovtisia* [Fundamentals of planning time management of a civil servant]. Theory and practice of public administration. Iss. 2(53). Pp. 171-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31 [in Ukrainian].
4. Bilyavska, YU.V., & Mykytenko, N.V. (2018). *Taym-menedzhment yak metod upravlinnya chasom katehoriynoho menedzhera* [Time management as a method of managing the time of a categorical manager]. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences», Vol. 30. Pp. 83-87. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30%283%29__21 [in Ukrainian].
5. Bunyak, N.M. (2018). *Taym-menedzhment yak instrument pidvyshchennya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstva* [Time management as a tool for increasing the efficiency of enterprise activities]. *Economy and Society*, Vol. 14. Pp. 279–283. Retrieved from: <https://share.google/LwLpni0jDvp1TbXF> [in Ukrainian].
6. Khytra, O.V. (2019). Effective time management as an integral component of the enterprise's personnel management system [Effective time management as an integral part of the enterprise personnel management system]. *Scientific Bulletin of UNU: Series: International Economic Relations and World Economy*, Iss. 26. Part 2. Pp. 101-110. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27351> [in Ukrainian].
7. Lashchenko, O.V., Serohin, S.S., & Serohina, N.K. (2020). *Doslidzhennya metodyk taym-menedzhmentu ta yikh vykorystannya v diyalnosti derzhavnykh sluzhbovtisiv* [Research on time management methods and their use in the activities of civil servants]. *Current problems of public administration*, No 2. Pp. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.17> [in Ukrainian].
8. Lashchenko, O.V., & Serohina, N.K. (2020). *Taim-menedzhment yak instrument udoskonalennia chasovoi orhanizatsii profesiinnoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtisiv* [Time management as a tool for improving the time organization of professional activities of civil servants]. *Public administration and local self-government*. Iss. 3(46). Pp. 177-185. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_22 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.09.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.09.2025 р.