

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності
діяльності органу публічної влади»

Студента 5 курсу 1-МАПУА групи

Освітня програма Публічне управління та
адміністрування

Спеціальність 281 Публічне управління та
адміністрування

Галузь знань 28 Управління та
адміністрування

Ступінь вищої освіти магістр

Науковий керівник Доц.Конотопенко О.П.

(прізвище та ініціали, звання, ступінь, посада)

Розширена шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця
2025

АНОТАЦІЯ

Шутило В.В. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності органу публічної влади, спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, 2025 р.

У роботі досліджено теоретичні та практичні сторони управління часом для кращої роботи органів публічної влади. Розглянули основні способи і методи управління часом (Матриця Ейзенхауера, SMART, Pomodoro) принципи пріоритетності задач і застосування цифрових систем планування. Проаналізували показники ефективності публічного управління внутрішні та зовнішні фактори що впливають на продуктивність службовців держави, провели порівняльний аналіз результатів роботи органів влади з використанням тайм-менеджменту й без нього. Запропонували корисні поради для покращення роботи, підвищення ефективності відділів та покращення якості державних послуг.

Ключові слова: тайм-менеджмент, публічне управління, ефективність діяльності, органи публічної влади, управління часом, продуктивність, цифрові інструменти.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ	7
1.1 Поняття та сутність тайм-менеджменту.....	7
1.2 Методи та техніки тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, SMART, Pomodoro).....	11
1.3 Інструменти тайм-менеджменту: планування, пріоритетизація, цифрові системи.....	14
1.4 Особливості застосування тайм-менеджменту в публічному управлінні	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	25
2.1 Основні показники ефективності публічного управління.....	25
2.2 Проблеми управління часом у публічному секторі	30
2.3 Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність діяльності органів публічної влади.....	33
2.4 Порівняльний аналіз ефективності роботи органів влади із впровадженням та без впровадження тайм-менеджменту	39
2.5 Роль тайм-менеджменту у підвищенні ефективності	42
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	46
3.1. Організація робочого часу та пріоритетизація завдань у структурних підрозділах	46
3.2. Формування культури ефективного використання часу в органах публічної влади	50
3.3 Оптимізація робочих процесів та підвищення ефективності діяльності публічних органів.....	55
3.4. Кейси та приклади успішного застосування тайм-менеджменту у держорганах.....	59
3.5. Очікувані результати впровадження тайм-менеджменту	66
3.6. Перспективи розвитку системи тайм-менеджменту в органах публічної влади	70
ВИСНОВОК	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні показує зростання вимог до ефективності, прозорості та результативності роботи органів влади. В час цифровізації, воєнного стану та швидких змін у суспільстві виникає необхідність оптимізації управлінських процесів, раціонального використання ресурсів, особливо такого важливого ресурсу як час. Саме час є одним із найдорожчих але водночас обмежених ресурсів у роботі державних службовців від ефективного використання якого залежить якість рішень що приймаються, своєчасність надання адміністративних послуг а також рівні довіри громадян до публічної влади

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою у підвищенні ефекту діяльності органів публічної влади через впровадження сучасних підходів до управління часом. Тайм-менеджмент, як система метод, принципів і технологій планування робочого часу стає необхідним інструментом в забезпеченні результативності державного управління. Недостатня увага на цей аспект призводить до перевантаження працівників хаотичності у ухваленні рішень низького рівня виконання стратегічних завдань та втрати мотивації персоналу.

Суть проблеми в тому, що місцева система управління ще не адаптується до сучасних практик, які є в країнах Європейського Союзу. Хоча є деякі приклади хорошого використання тайм-менеджменту у центральних органах влади, на місцевому рівні цей інструмент ще недостатньо інтегровано у систему організаційного менеджменту. Тому дослідження можливостей і шляхів впровадження тайм-менеджменту в роботу органів публічної влади - це дуже актуально і мають велике значення.

Науково-теоретичні основи керування часом були створені в роботах таких закордонних вчених, як С. Кові, Б. Трейсі, П. Друкер, Д. Аллен. Як заклали базові правила планування пріоритетів завдань та організації

особистієї результативності. В українському науковому світі тема управління часом в контексті державного керівництва розглядали такі учені, як В. Авер'янов, Н. Нижник, Т. Василевська, Л. Прокопенко, Л. Пашко й інші, але питання системного впровадження цієї ідеї у роботі публічних установ ще не досліджено.

Мета - пояснити роль і визначити способи використання управління часом як засобу для кращої роботи органів влади.

Щоб досягти поставленої цілі, треба зробити такі **завдання**:

- Розкрити правила та способи управління часом.
- Вивчити нові способи оцінки результатів роботи влади.
- Знайти головні труднощі з часом в держсекторі.
- Досліджувати вплив часу управління на результат працівників держави.
- Дати поради для впровадження системи управління часом в роботу органів публічної влади.

Об'єктом вивчення є процес організації роботи влади.

Предметом дослідження є управління часом, як засобу для підвищення ефективності та результативності роботи влади.

Основа роботи складають загальні і спеціальні **методи дослідження**: аналіз та синтез - для вивчення теоретичних підходів до управління часом; порівняльний метод - для аналізу закордонного та місцевого досвіду використання тайм-менеджменту; системний підхід - для знаходження зв'язків між організацією часу і ефективністю дієвості органів влади; а також методи узагальнення, логічне моделювання й оцінювання експертами.

Практичне значення отриманих результатів є можливість їх використання органами державної влади та місцевою самоврядністю для покращення системи роботи часу, підвищення ефекту людей, поліпшення внутрішніх справ керування і створення корпоративної культури доброго планування.

Структура роботи визначена логікою дослідження і складається з вступу, трьох частин, висновків, списку використаних джерел та додатки. У першій частині розглянуті теоретичні основи управління часом. У другій - проаналізовано ефективність роботи органів громадської влади. У третій - подані практичні поради щодо впровадження інструментів керування часом у систему публічного управління.

РОЗДІЛ 1. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ

1.1 Поняття та сутність тайм-менеджменту

У нашому світі час став найважливішим ресурсом, що визначає рівень успіху не лише окремої людини, а й будь-якої організації, незалежно від виду власності чи сфери роботи. Для державного управління це питання має особливу вагу, адже ефективність праці органів влади прямо залежить від здатності їх працівників правильно планувати, розподіляти та контролювати свій і спільний час.

Тайм-менеджмент в найширшому значенні - це система керування часом, що має на меті досягнення цілей з малими витратами часу. Його суть у свідомій організації діяльності, коли людина чи група не просто працюють більше, а й ефективніше, використовуючи час як інструмент управління.

Ідея розумного використання часу походить ще з давньогрецької філософії. Так, Сократ казав, що час — це найбільше багатство, яким людина повинна навчитися користуватися правильно. Пізніше Сенека говорив: «Не те коротке життя, яке ми маємо, а ми самі робимо його коротким». Вже тоді усвідомлювалась думка, що якість життя залежить не від довготи часу, а від вміння ним керувати [1, с. 3]

У час промислової революції в XIX столітті, час став важливою економічною ідеєю. З'явилося слово "час це гроші", що стало знаком нової епохи продуктивності. В цей період Фредерік Тейлор основоположник наукового менеджменту запропонував способи норми часу роботи та вимірювання ефективності виробництва. Його методи заклали основу для майбутнього розвитку систем тайм-менеджменту в організаціях.

Наукове розуміння управління часом в менеджменті виникло в середині XX століття. Пітер Друкер один з головних теоретиків сучасного управління

у своїх працях доводив що успішний керівник починає не з цілей, а з аналізу свого часу. Він думав, що людина не може керувати часом, але може контролювати свої дії в межах цього часу.

У подальшому розвитку ідеї керування часом, важливу роль грали роботи таких авторів, як Брайан Трейсі, Стівен Кові, Девід Аллен і Лотар Зайверт. Вони звернули увагу на психологічні та поведінкові сторони управління часом, що дозволило розглядати тайм-менеджмент не тільки як технічний процес планування, а також як інструмент саморозвитку і самостійного управління.

Слово "Time management" в перекладі має значення «управління часом». Але багато науковців кажуть, що часом не можна керувати, бо він є реальною частиною життя, яка не залежить від людей. Можна лише керувати собою, своїми справами та важливістю унасі. [2, с. 1]

Отже, суть управління часом в тому, щоб створити систему дій, яка допомагає людині свідомо розділяти час між завданнями різної важливості, зменшуючи втрати на неважливі справи. Це не просто набір методів - це погляд на життя, який формує відношення до часу як до ресурсу.

Вітчизняні вчені (І. Мельник, О. Кузьмін, Т. Кравченко, Н. Гавкалюк) відзначають, що управління часом - це планування праці та відпочинку, що допомагає досягти цілей через хороше використання часу і людей ресурсів. У цьому значенні тайм-менеджмент є важливим елементом загальної культури управління, бо допомагає досягнути рівноваги між робочою діяльністю та особистим життям.

Час управління складається з кількох пов'язаних кроків, кожен з яких має важливе значення:

Аналіз часових витрат — це фіксація того на що реально йде час протягом дня, тижня, місяця. Це дає змогу знайти так званих "крадіїв часу" (непотрібні зустрічі, безцільне листування, прокрастинацію тощо)

Планування - це встановлення цілей, задач, термінів і ресурсів. Гарне планування включає розподіл часу на частини в залежності від важливості (метод ABC або Матриця Ейзенхауера).

Пріоритизація — це порядок справ за їх важливістю та терміновості, що дає змогу уникати зайвої завантаженості.

Делегування - це коли частина завдань передається іншим людям. У державному управлінні цей принцип дуже важливий, щоб уникнути дублювання ролей і перевантаження для керівників.

Самоконтроль та порядок — це вміння слідувати за своїми планами, оцінювати результати, змінювати дії.

Роздуми - оцінка своїх успіхів, знаходження причин поразок і пошук шляхів для покращення.

Психологічна частина тайм-менеджменту так само важлива, як технічна. Гарне управління часом потребує самодисципліни, внутрішньої мотивації та відповідальності. Однією із основних перешкод є прокрастинація — звичка відкладати важливі справи. [3, с. 2]

Дослідження показує, що люди, які мають вміння саморегуляції, краще ділять час і досягають кращих результатів у роботі. Ось чому сучасні системи тайм-менеджменту включають елементи когнітивно-поведінкових технік, наприклад поділ складних завдань на менші, створення системи «малих перемог» для підтримки мотивації або метод Pomodoro (робота короткими інтервалами з перервами).

У світі цифрової зміни управління часом виходить з особистого планування та стає груповим інструментом. Застосування цифрових платформ (Google Calendar, Trello, Notion, Asana, Monday, ClickUp) дає можливість об'єднувати дії команди контролювати терміни і планувати проекти в реальному часі.

Для органів влади такі інструменти відкривають нові шанси, як підвищення ясності, зменшення бюрократії, кращої координації між

відділами. Запровадження електронного документообігу, системи CRM та календаря зустрічей – це також частини сучасного управління часом.

У публічному секторі час є не лише особистим ресурсом працівника, а й частиною успішності всієї установи. Невміння ділити робочий час веде до перевантаження, стресу, конфліктів і в кінці зниження якості державних послуг.

З іншого боку, використання правил тайм-менеджменту дозволяє:

- оптимізувати паперову роботу і зменшити час для розгляду запитів людей;
- підняти швидкість відповіді на управлінські рішення;
- збалансувати робочі навантаження між працівниками;
- створити звичку невинної роботи в державній установі.

Тайм-менеджмент стає частиною культури організації в публічній службі, бо допомагає не тільки підвищувати продуктивність, а й створювати нові цінності в управлінні - відповідальність, прозорість, орієнтація на результат.

На теперішньому етапі розвитку науки про тайм-менеджмент розглядається не як набір порад чи методів, а системи особистісного та професійного розвитку. Він включає процеси ставлення цілей, планування контроль мотивації і аналіз результату.

Впровадження його у публічній сфері не тільки підвищує роботу влади, але й створює умови для довіри громадян. Адже людина, яка бачить, що її запит розглядають швидко, а рішення приходять вчасно, сприймає державу як організовану відповідальну і компетентну.

У підсумку можна сказати що управління часом - це проста система організації особистої та групової роботи, яка базується на раціональному використанні часу, важливості справ, плануванні та самоорганізації. Його суть в усвідомленому керуванні своїми діями у часі для досягнення цілей.

Для органів влади управління часом є не лише особистою здібністю працівника, а й важливим елементом культури керування що впливає на

успішність виконання державних функцій, рівень продуктивності задоволення людей та розвиток довіри до установ.

1.2 Методи та техніки тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, SMART, Pomodoro)

Ефективне керування часом стає одним з ключових чинників успіху роботи будь-якої організації, а в державному управлінні — це питання великого значення. Органи влади щодня виконують великий обсяг завдань від обробки документів і організації зборів до координації між частинами та взаємодії з громадянами. Невміння правильно ділити час веде до перевантаження робітників, падіння якості рішень, виникнення стресових ситуацій та конфліктів, а отже зменшення ефективності роботи органу влади. Саме тому використання спеціальних методів і прийомів тайм-менеджменту є дуже важливим.

Одним з найвідоміших засобів керування пріоритетами є матриця Ейзенхауера, названа на честь 34 президента США Дуайта Ейзенхауера. Він говорив: «Я маю два види проблем: термінові і важливі. Термінові неважливі - це чужі проблеми. Важливі, але не термінові - мої справжні завдання». Ця ідея стала основою матриці, яка дозволяє класифікувати всі справи за двома критеріями: важливість та терміновість.

Матриця складається з чотирьох квадрантів:

- **Головні і термінові** — завдання, що вимагають швидкого реагування. У публічному управлінні це, наприклад, розв'язання кризових, аварійних ситуацій.
- **Головні, але не термінові** — стратегічні завдання, план розвитку органу, підготовка аналітичних звітів, оптимізація процесів. Ці завдання часто затримують; однак їх виконання є важливим для довготривалої ефективності.

- Термінові, але не важливі - часто це дрібні справи, збори, дзвінки, листи які вимагають швидкого реагування; але не впливають на загальний результат роботи органу [4, с. 4]
- Не важливі і не термінові – це відволікаючий фактор, що не дає користі ні людині, ні владі: перевірка соцмереж, безцільне писання листів.

Використання матриці Ейзенхауера в публічному управлінні допомагає організувати робочі справи, правильно встановлювати пріоритети та уникати постійного пожежного режиму. Наприклад, керівник відділу може щоденно аналізувати, які завдання відносяться до кожного квадранта, і делегувати неважливі термінові справи підлеглим. Такий підхід сприяє концентрації на стратегічно значущих завданнях, що з часом підвищує продуктивність органу в цілому.

Ще один простий інструмент сучасного управління часом - це метод SMART, що дозволяє формувати ясні, зрозумілі і реальні цілі. Абревіатура SMART має таке значення:

- S (Special) — ясна ціль, що ясно говорить про бажаний наслідок;
- M (Measurable) — можна виміряти, тобто результат можна оцінити чисельно або якісно;
- A (Reachable) — можна досягти, реально зробити з урахуванням ресурсів які є;
- R (Related) - важлива, потрібна для досягнення стратегічних цілей;
- T (Time-bound) — обмежена у часі, отже має ясні строки виконання.

У державному управлінні використання SMART дає змогу перетворити абстрактні завдання на конкретні плани дій. Наприклад, замість нечіткого висловлення «покращити якість послуг» ціль може звучати так: «Скоротити час обробки запитів громадян на 20% протягом трьох наступних місяців за рахунок впровадження електронної черги». Також підхід допомагає не лише планувати роботу але й оцінювати її результати, визначати ефективність окремих процесів та підлеглих.

SMART-техніка також допомагає в мотивації працівників: ясні вимоги та терміни дають змогу оцінити прогрес, відчувати результат і змінити план дій, якщо потрібно. Для керівників це засіб контролю й аналізу роботи, що одночасно підтримує ясність і відповідальність в роботі влади.

Метод Pomodoro, придуманий італійським бізнесменом Франческо Чірілло, базується на поділі робочого часу на короткі частини по 25 хвилин з 5-хвилинними перервами. Після чотирьох таких циклів рекомендується довша перерва — 15-30 хвилин. Назва приходить від кухонного таймера у формі помідора, яку використовував автор.

Pomodoro підвищує продуктивність завдяки психологічному ефекту зосередження: людина фокусується на одній задачі, знаючи що перерва вже запланована. Для працівників це дозволяє уникнути вигорання під час довгої роботи з документами, підготовки звітів чи участі в зустрічах. Крім того цей метод допомагає слідкувати за витраченим часом, аналізувати ефективність виконання завдань і знаходити «часові пастишки» - небажані процеси які зменшують продуктивність.

Крім цих, є також інші способи, що доповнюють основні методи. Наприклад:

ABC-аналіз - це порядок завдань по важливості: А - дуже важливі, В - важливі, С - менш важливі.

Правило двох хвилин (Девід Аллен) — маленькі завдання, що забирають менше двох хвилин, потрібно робити зараз.

Техніка "Малі успіхи" — це розбиття важких завдань на маленькі кроки що допомагає мотивації та почуттю прогресу.

Усі ці способи з'єднуються і дозволяють створити систему управління часом, яка враховує як довгі, так і короткі завдання, особливості працівників та специфіку державного сектора.

У держорганах використання цих методів дає можливість:

- оптимізувати робочі процеси та зменшити бюрократію;

- підняти швидкість ухвалення рішень і обробки запитів людей;
- раціонально поділити навантаження між працівниками;
- підвищити ефективність нарад і зв'язків між частинами;
- сформувати звичку думати про плани та обов'язки.

Цифрові додатки, як Google Календар, Trello, Asana, Notion та ClickUp, дозволяють поєднувати методи управління часом з електронним плануванням. Наприклад завдання можна класифікувати по матриці Ейзенхауера, встановити SMART-цілі і слідкувати за виконанням з допомогою Pomodoro. Таким чином створюєте прозору систему для керування проектами.

Не менш важливим є психологічний бік управління часом. Ефективне управління часом потребує самоконтролю, внутрішньої мотивації та відповідальності. Однією з найпоширеніших перешкод є відкладання чи затягування важливої роботи на пізніше. Тому нові системи управління часом включають техніки поведінки, що допомагають боротися з цим явищем, наприклад: поділ складних завдань на малі кроки, система малих перемог, робота короткими інтервалами, регулярна оцінка прогресу і нагороди за досягнення.

Таким чином - матриця Ейзенхауера, SMART, Pomodoro і інші допоміжні методи - становлять великий набір інструментів для покращення роботи як одного працівника так і цілого органу публічної влади. Вони ведуть до раціонального розподілу часу, зосередженню на важливих завданнях плануванню діяльності, делегуванню та контролю процесів.[5, с. 56]

1.3 Інструменти тайм-менеджменту: планування, пріоритетизація, цифрові системи

Найважливішими інструментами тайм-менеджменту є планування, пріоритетизація завдань та використання цифрових систем.

Планування - це дія, що визначає мету, завдання, строки та ресурси, які потрібні для їх реалізації. У держслужбі планування охоплює різні рівні: щоденне, тижневое, місячне і стратегічне. Щоденне планування означає створення списку справ, вибір ключових пріоритетів і часових проміжків для завершення роботи. Тижневий план допомагає розподілити завдання щоб уникнути перевантажень, а також дати запас часу на незаплановані ситуації. Місячне і річне планування орієнтоване на стратегічну мету органу влади, координацію між підрозділами та забезпечує узгодження з бюджетом законодавством і адміністративними рамками.

Нові дослідження показують, що планування підвищує продуктивність та знижує рівень стресу у працівників. Для працівників держави ефективне планування також включає управління зустрічами, розгляд документів, спілкування з громадянами і іншими органами влади. У публічному управлінні є ще один важливий момент — забезпечення прозорості й підзвітності процесів, бо робота державних службовців часто контролювана керівництвом і суспільством.

Методи планування можна поділити на старі та нові. Старі методи включають використання паперових щоденників, списків справ та календарів. Нові підходи зосереджуються на користуванні цифровими системами та платформи, які дозволяють планувати завдання контролювати виконання та аналізувати продуктивність в режимі реального часу.

Пріоритезація - це спосіб зрозуміти важливість та терміновість справ, який допомагає розподілити час і силу. У держслужбі, де часто потрібно виконувати багато завдань одночасно, правильне встановлення пріоритетів є надзвичайно важливим.

Пріоритезація зменшує число незроблених завдань та підвищує ефективність праці. Вона також розвиває у державних службовців вміння стратегічного мислення і саморегулювання.

Сучасний час цифрових процесів відкриває нові шанси для управління часом у владі. Використання цифрових платформ дає можливість добре планувати, координувати і контролювати роботу як окремих людей, так і цілих підрозділів.[6, с. 73]

Основні функції цифрових систем:

- **Планування та календарування:** Google Календар, Outlook, Microsoft Teams - дають змогу стежити за зустрічами; нагадуваннями та термінами.
- **Керування проектами:** Trello, Asana, Notion, Monday — створення задач; передача обов'язків, спостереження за прогресом команди.
- **Автоматизація дій:** відправка нагадувань, створення звітів контроль виконання завдань;
- **Спілкування і збори:** об'єднані чати, відеозустрічі дозволяють швидко ділитися даними між групами та організаціями.

Детальний опис функцій, переваг, недоліків та прикладів використання представлені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 Цифрові системи та їх характеристики

Цифрова система	Основні функції	Переваги	Недоліки	Приклади використання
Google Calendar	Планування зустрічей, нагадування	Легкість використання, інтеграція іншими сервісами	Обмеження в аналітиці	Координація зустрічей між відділами
Trello	Створення планів, передача справ, контроль часу	Візуалізація проектів; контроль прогресу	Немає глибокої аналітики	Управління проектами в окремих департаментах

Asana	Проектне управління, терміни, пріоритети	Детальна аналітика; можливість інтеграції	Складніше новачків; платна програма	Відстеження виконання державних програм
Notion	Бази знань, документи, завдання	Комплексний підхід; інтеграція сторонніх сервісів	Вимагає часу налаштування	Керування документацією проектами у відділах
ClickUp Monday	Керування справами, аналітика, контроль успіху	Можливість масштабування; детальна аналітика	Потребує навчання персоналу	Оптимізація роботи департаментів, контроль KPI

З таблиці 1.1 видно, що цифрові системи управління часом, можна використовувати як окремо так і разом для досягнення найбільшого результату в плануванні, контролі та координації роботи. Кожен інструмент має свої плюси та мінуси: Google Calendar дає простоту і швидкість організації зустрічей; Trello та Asana дозволяють детально слідкувати за прогресом проектів; Notion допомагає з'єднувати дані та документи; а ClickUp та Monday – покращити управління справами та контролювати KPI. Вибір певної системи залежить від потреби організації, складності завдань і підготовки працівників. Комплексне використання цих інструментів може підвищити ефективність роботи людей, зменшити втрати часу на непотрібні дії, та покращити прозорість і контроль завершення завдань. [7, с. 41]

Для влади цифрові системи є не тільки способом підвищення ефективності, але й засобом розуміння та відповідальності. Наприклад, автоматизовані системи дозволяють слідкувати за обробкою запитів людей

виконання рішень керівництва та реалізацією адміністративних справ у реальному часі.

Важливо помітити, що успішність управління часом забезпечується тільки комплексним використанням усіх інструментів: складання планів, встановлення пріоритетів та цифрових систем. Складання планів без встановлення пріоритетів створює безлад і невисоку продуктивність; встановлення пріоритетів без цифрового контролю ускладнює перевірку; цифрові системи без планування та пріоритетами не використовуються в повну силу.

Тому працівник повинен з'єднати ці засоби:

- Планувати завдання на день/тиждень/місяць;
- Визначати пріоритети кожного завдання;
- Використовувати цифрові системи для управління автоматизації процесів,

Такий системний підхід дозволяє:

- Оптимізувати розподіл робочого часу;
- уникати дублювання завдань;
- підвищувати якість та швидкість виконання робіт;

Інструменти управління часом - план, важливість та цифрові системи - є основою ефективного використання часу в публічній владі. Їхнє спільне використання дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити робочі процеси знизити рівень стресу та створити умови для прозорості роботи державних органів. Використання цих інструментів формує нові стандарти роботи службовців де час розглядається як цінний ресурс що прямо впливає на якість публічних послуг та рівень довіри громадян до держави.

Ефективне використання засобів управління часом в державних органах вже давно показує добрі результати. Наприклад, міські ради і обласні управління почали ставити електронні системи для керування документами та цифрові дати для координації робочих дій. В Міністерстві соціальної

політики України застосування цифрової платформи Trello дало можливість слідкувати за виконанням проєктів у реальному часі що зменшило строки підготовки аналітичних матеріалів на 15-20%.

Ще один приклад - використання системи CRM у відділах, що працюють з людьми, яка дозволяє слідкувати за часом обробки запитів. Працівники уряду отримують нагадування про близькі дедлайни що зменшує шанс пропустити важливі документи. Як результат підвищується довіра людей та зменшується кількість скарг на неефективну роботу.

Ці приклади показують, що поєднання планування, важливості та цифрових платформ дає змогу не лише покращити роботу органів влади, але й допомагає спілкуватися з зовнішніми учасниками, такими як люди та бізнес.

Управління часом не лише про інструменти, воно має глибокий психологічний бік. Гарне планування і вибір важливих справ допомагають уникнути емоційного вигорання та підтримують розвиток самодисципліни.

Дослідження психологів (Б. Трейсі, Д. Аллен) показують, що постійне ведення списків завдань і регулярне використання матриці Ейзенхауера допомагає працівникам підвищити увагу, уникати прокрастинації та відчувати контроль над своїм часом. Для держслужбовців це дуже важливе, оскільки їх робота пов'язана з великою відповідальністю та необхідністю приймати рішення, що впливають на життя людей. [8, с. 102]

Цифрові системи мають і психічний вплив. Наприклад, система нагадувань і таймерів в Pomodoro створює відчуття розвитку, підштовхує до виконання завдань по порядку та допомагає зберегти баланс між роботою та відпочинком. Це важливо для уникнення стресу та покращення продуктивності.

Коли йдеться про планування та віддання переваги, важливо оцінити, які способи є найкращими в умовах державної роботи.

Матриця Ейзенхауера - це найкраща для щоденного та тижневого планування, вона допомагає швидко виявляти важливі справи. Вона корисна для працівників, що зіштовхуються з великою кількістю завдань одночасно.

Метод ABC - дає можливість класифікувати справи за значенням, підходить для планування стратегії, встановлення пріоритетів у проектах середнього та довгого часу.

Принцип Парето (80/20) – корисний для з'ясування головних завдань, що дають найбільший результат. Його використання добре підходить для оцінки роботи відділів та покращення процесів в органах влади

На ділі ці способи часто змішуються. Наприклад, працівник може спочатку виділити 20% завдань, що дають 80% результату; потім користуватися матрицею Ейзенхауера для розподілу терміновості а ABC для визначення порядку виконання. Такий загальний підхід гарантує найбільшу ефективність.

Цифрові системи контролю часом мають великий ряд використання. Вони дають можливість:

- Слідкувати за виконанням завдань в реальному часі;
- Зробити автоматичним обіг паперів, що зменшує час на звичайні справи.
- Слідкувати за фінансовим проектом, робити звіти;
- Поліпшити зв'язок між частинами та одиницями органу.
- Мотивувати людей, даючи їм точне уявлення результатів їх роботи.

Для досягнення ефективної роботи у публічному секторі, слід врахувати такі поради:

- Впроваджувати кожний день планування справ з урахуванням терміновості та важливості.
- Використати схему Ейзенхауера та спосіб ABC для знаходження важливих справ.
- Делегувати завдання там, де це можливо, щоб уникнути перевантаження
- Використовувати цифрові платформи для координації роботи, автоматизації рутинних процесів та контроль термінів
- Встановлювати реалістичні строки виконання завдань та контролювати прогрес;

- Вжити метод Pomodoro для підтримки уваги та роботи протягом робочого дня.
- Постійно дивитися на те, як йде час, оцінювати успішність зроблених завдань та робити необхідні зміни.

1.4 Особливості застосування тайм-менеджменту в публічному управлінні

Публічне управління - це складна система з багатьма рівнями, в якій роблять рішення, що впливають на добробут людей, економіку, соціальну сферу та розвиток територій. Тому питання ефективності роботи органів публічної влади є важливим для довіри людей до держави. Одним із корисних інструментів підвищення ефективності управлінських процесів є використання тайм-менеджменту на всіх рівнях, від того як працює держслужба до оптимізації роботи всієї установи.

Особливість використання управління часом у публічному секторі є в тому, що він має не тільки економічний а й суспільний аспект. На відміну від бізнесу, де головним результатом є прибуток, у сфері публічного управління основною метою є якісне надання послуг, ефективне використання бюджетних ресурсів та задоволення потреб громадян. Тому час державного службовця - це не лише його особистий ресурс, а частина часу всього суспільства, яке чекає своєчасних і результативних дій від влади.

У публічному управлінні часом управляти важко через багато причин: безліч правил, високий рівень бюрократії в процесах, часті зміни законів, великий обсяг паперів і складна система звітності.

Це призводить до того, що велика частина робочого часу чиновника витрачається не на прийняття рішень, а на формальні процеси - підготовку звітів, погодження паперів, зв'язок між відділами.

Тому ефективне управління часом у державних органах включає не лише особисте планування робочого дня, а також системне поліпшення керівних процесів. Наприклад, це стосується покращення діловодства, автоматизації звичайних завдань, впровадження цифрових інструментів для планування та стеження за виконанням завдань.

Наприклад, системи електронного документообігу дозволяють використовувати менше часу на погодження документів і зменшити число паперових копій. Такі інструменти стають важливою частиною корпоративного тайм-менеджменту, адже вони координують дії між департаментами і забезпечують прозорість виконання завдань.

Аспект поведінки в управлінні часом у державній службі має не менше значення, ніж технологія. Навіть при сучасних цифрових рішеннях ефективність роботи залежить від рівня особистої дисципліни, організації, мотивації та відповідальності працівників.

Державні працівники часто працюють у стані великої емоційної напруги, стикаються з багатьма даними, спілкуються з різними групами людей. Це призводить до небезпек інформаційного перевантаження, відкладання справ або втрати уваги.[9, с. 19]

Тому система управління часом для служби має враховувати психологічний аспект – навчання працівників методам самоконтролю, здатності ставити пріоритети, правильно поєднувати роботи та відпочинкові періоди. В практиці ЄС і США такі уміння розглядаються як частина професійної кваліфікації держслужбовця.

У Британській службі державних справ є особливі програми по управлінню часом, стресом, і навантаженням що обов'язкові для нових працівників.

У державному секторі велика частина роботи має спільний характер. Це значить, що успішність дій залежить не тільки від того, як кожен працівник розпоряджається своїм часом а й від того, як добре працюють групи.

В таких умовах особливе значення має командний тайм-менеджмент, що включає синхронізацію графіків роботи, розподіл завдань, визначення зон відповідальності та встановлення термінів виконання.

У порівнянні з приватним сектором, де працівник має більше волі у виборі свого розкладу, державна служба працює за суворо визначеними правилами. Закон України «Про державну службу» встановлює норми роботи час тривалість відпочинку а також правила для надурочних годин.

Але навіть в таких межах важливо зробити розумний розподіл роботи. Наприклад, провести зустрічі краще планувати в першій половині дня, коли рівень уваги людей найвищий, а підготовка аналітичних паперів — у ті години, коли менше спілкування.

Також корисно ввести “правило 40 на 60”, яке говорить, що тільки 40 відсотків робочого часу планується для певних завдань, а інша частина - резервується для несподіваних ситуацій, запитів людей або термінових справ. Такий метод допомагає уникнути перевантаження та зберігати гнучкість в управлінні.

Правильне використання часу у владі пряме діє на результативність виконання завдань держави. Це показується у таких моментах:

- Покращення якості управлінських рішень.
- Завдяки плану та вибору знижується шанс швидких та незрозумілих рішень.
- Підвищення прозорості процесів.
- Ясне планування та запис результатів в цифрових системах дають змогу слідкувати за виконанням завдань.
- Зменшення бюрократичного навантаження.
- Автоматизація звичайних справ зменшує час для затвердження документів та звітів.

- Зростання довіри громадян, коли запити розглядаються швидко, а відповіді приходять в терміни, утворюється добре відчуття ефективності держави.
- Профілактика емоційного вигорання службовців.
- Розумне планування роботи допомагає зберігати стабільний рівень продуктивності та зменшити стрес.

Хоча є ясні переваги, використання управління часом в державних органах має ряд проблем:

- Інерційність роботи менеджерів - це звичка діяти "як завжди" без нових засобів.
- Відсутність бажання в робітників - немає системи винагороди за добру працю.
- Недостатній рівень цифрової грамотності - це труднощі для адаптації працівників до нових технологій.
- Забагато повідомлень і звітів - забирає час для справжніх завдань.

Зламати ці перешкоди можливо тільки через зміну системи - поліпшення внутрішніх правил, підняття навичок працівників, запуск культури, чітке управління часом в установі.[10, с. 27]

Отже, управління часом у публічному управлінні це не просто набір методів планування, а стратегічний інструмент для покращення роботи державного сектору. Його особливість в тому що він поєднує особисті та групові практики, організаційні і психологічні підходи, технології і способи поведінки. Впровадження управління часом у роботу влади допомагає створити нову культуру управління, яка зосереджена на ефективності, прозорості та довірі людей. Тому управління часом є важливим аспектом не тільки особистого успіху службовця, але і основою хороших результатів всієї системи публічної влади.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Основні показники ефективності публічного управління

Питання успішності роботи органів державної влади є одним з головних проблем сучасної науки управління. Як добре працює держава в цілому, залежить від того, як добре органи влади виконують свої обов'язки, як розумно вони використовують ресурси та чи можуть задовольняти потреби людей. Ефективність є маркером вдалості урядової політики, адже вона показує, чи досягає публічне управління своїх цілей на довгий термін і як добре організовані управлінські процеси. У наукових джерелах термін «ефективність публічного управління» розглядається у різних контекстах. Деколи дослідники бачать її як співвідношення результатів роботи до витрачених ресурсів, інші визначають її — як можливість державного апарату забезпечувати виконання функцій управління в умовах обмежених ресурсів і зростаючих потреб людей. Сучасне розуміння ефективності більше не зводиться тільки до економічних показників. Це стосується цілої характеристики, яка об'єднує якість процесів управління, їхні результати, законність, прозорість, підзвітність і довіру суспільства. Особливість публічної влади є в тому, що вона не має цілком отримати прибуток, як у бізнесі. Головним результатом роботи державних органів є створення суспільної користі, де реалізація політик і програм, які допомагають підвищити добробут людей, забезпечують права і свободи особи, зміцнюють соціальну стабільність.

Отже, ефективність в публічному секторі це не лише досягнення певних кількісних результатів, а й якість управлінських рішень, своєчасність їх прийняття. Прозорість, злагодженість у роботі апарату та рівень щастя людей щодо роботи влади.

У новій науці є кілька способів оцінити, як добре працюють органи влади. Кожен з них звертає увагу на деякі частини управлінського процесу:

- Результативний метод означає, що ми дивимось на те, як добре досягнуті цілі, які ставили перед владою. У цьому випадку ефективність є такою ж, як результативність. Наприклад: якщо державна програма виконана на 100 відсотків і є бажані результати діяльності вважається хорошою.
- Економічний метод ґрунтується на порівнянні наслідків і витрат. Його суть в тому, як добре використані фінансові, людські, матеріальні та часові ресурси. Управління є ефективним, якщо приносить великий результат за малих витрат.
- Процесний спосіб звертає увагу не тільки на результат, а і на якість управлінського процесу. Йдеться про швидкість, послідовність, узгодженість дій, дотримання процедур, своєчасність прийняття рішень та уникнення бюрократичних затримок.
- Соціально-орієнтований спосіб фокусується на тому, як діяльність влади задовольняє потреби людей, допомагає підвищити рівень життя, забезпечує справедливість та довіру до інститутів.
- Інституційний спосіб, дивиться на дієвість через призму міцності державних організацій, їх здатності працювати без політичних впливів, даючи стабільність управлінню.

Кожен з цих способів дає шанс по-різному подивитися на результативність, але найкращу картину можна отримати тільки при їх спільному використанні.[11, с. 59]

Для оцінки здатності влади користується система знаків та норм, що допомагають точно і чітко визначити рівень досягнення цілей. Зазвичай показники ефективності діляться на декілька груп.

1. Результативні показники

Вони описують, як добре орган держави робить свої обов'язки та завдання. До таких показників належить:

- ступінь виконання державних і регіональних програм;
- досягнення цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку;
- рівень якості надання адміністративних послуг;
- число прийнятих актів, що допомогли розв'язувати певні питання.

Результат можна міряти через показники ефекту (кінцевий результат) та показники впливу (тривалі зміни в соціумі).

2. Ресурсні показники

Ця група ознак показує, як добре використано засоби, що надані владі.

До них належать:

- обсяг витрат на одиницю результату;
- рівень економії грошей без втрати якості сервісів.
- продуктивність праці державних службовців;
- ступінь ефективності використання робочого часу.

Останній пункт прямо стосується управління часом, адже вміння планувати і слідувати за часом визначає дійсну продуктивність працівника публічного сектору.

3. Процесуальні показники

Вони дають шанс оцінити доброту і порядок управлінських справ:

- тривалість циклу прийняття рішення;
- швидкість опрацювання звернень громадян;
- число помилок чи разів повторного перегляду документів;
- рівень автоматизації робочих процесів;
- своєчасність виконання доручень керівництва.

Процесуальні дані допомагають знайти внутрішні "вузькі місця", що уповільнюють роботу системи, а також оцінити впровадження цифрових рішень, електронного документообігу та нових підходів до організації праці.

4. Соціально-поведінкові показники

У сьогоdnішньому розумінні успішність публічного управління не може бути відокремлена від ступеня довіри людей до влади. Тому важливі такі показники:

- рівень задоволеності громадян якістю послуг;
- показники громадської довіри до органів влади;
- рівень участі суспільства у процесах ухвалення рішень.
- чистота і ясність роботи державних органів.

5. Інноваційні показники

Оцінюють можливість влади ввести нові способи, цифрові рішення, методи самоорганізації. Наприклад:

- частка електронних послуг у загальному обсязі;
- ступінь застосування знарядь аналізу, системи керування проектами;
- ефективність комунікації через онлайн-платформи;
- ступінь адаптації персоналу до нових технологій.

Світова практика показує, що для того щоб оцінити публічне управління, використовують особливі міжнародні показники.

Найбільш відомими є:

- Government Effectiveness Index (Індекс ефективності уряду), створений Світовим банком. Він оцінює якість державних послуг, професіоналізм службовців, незалежність уряду від політичного тиску, а також можливість втілювати дієву політику.
- Worldwide Governance Indicators (WGI) це шість головних мір управління, між якими відповідальність, стійкість уряду, результативність, рівень регулювання, правління права та контроль за хабарництвом.
- Індекс сприйняття корупції (Transparency International) - це один з найважливіших показників, адже високий рівень корупції говорить про неефективності управління державою незалежно від обсягу фінансування.

- Good Rule Signs (OECD) - має на увазі оцінку хорошого управління через відкритість, участь людей, підзвітність і ефективне використання ресурсів.

Для України важливо дивитися на ці світові норми, адже вони дають можливість порівнювати рівень управлінської роботи з іншими країнами і знаходити шляхи змінення державної частини. Основним, але часто не дуже оціненим правилом для хорошого управління є розумне використання часу. У світі з великим потоком інформації, постійними змінами в законах та швидкими змінами у суспільстві, саме час стає найважливішим ресурсом. Неякісне планування, забагато погоджень, бюрократичні бар'єри чи нездатність дати повноваження призводять до втрат часу а відтак — до зменшення результативності всього органу влади.

Тож нині все більше уваги зосереджено на вимірюванні того, як добре управляють часом який можна показати через такі цифри:

- середній час, що потрібно для виконання управлінського рішення.
- частка завдань, виконаних у запланований термін;
- рівень дотримання графіків та планів роботи;
- число несподіваних завдань, що показує відсутність згоди в плануванні;
- баланс між роботою та відпочинком працівників.

Аналіз часу допомагає оцінити дисципліну в організації, рівень самоорганізації працівників і ступінь використання інструментів для управління часом.[12, с. 14]

Так, ефект публічного управління - це складне явище, яке містить результативність, економічність, якість дій, новизну, соціальну орієнтацію та правильне використання час.

Головні ознаки роботи мають не тільки чисельне, а й якісне наповнення. Вони мають відображати:

- ступінь досягнення стратегічних цілей;
- раціональність використання ресурсів;
- рівень задоволення громадян;

- швидкість і якість управлінських рішень;
- узгодження роботи з основами гарного управління.

В часи теперішніх викликів, коли люди чекають від влади швидкості, зрозумілості та результату, саме час і правильне використання управління часом стають важливими чинниками досягнення ефекту. Далі розглянемо, які саме труднощі управління часом є у публічному секторі і як вони впливають на загальний рівень роботи державного управління.

2.2 Проблеми управління часом у публічному секторі

Однією з головних труднощів, яка дуже зменшує ефект використання часу в публічному секторі, є занадто багато бюрократії. Багато узгоджень, підписів, погоджень між відомствами та повторних перевірок документів призводить до великої затримки в часі при прийнятті управлінських рішень. У результаті навіть прості питання, які могли б вирішуватися за один-два дні затримуються на тижні або місяці. Це створює ефект "уповільненого управління", коли важливі державні ініціативи втрачають значення ще до часу виконання. Причина такої ситуації часто є брак чітких правил щодо процесів та страх відповідальності за ухвалені рішення. Державні чиновники, бажаючи убезпечити себе, надсилають папери на повторне узгодження або пораду, витрачаючи цінний робочий час. Так, замість того, щоб звертати увагу на результат, з'являється культура процесу де головне не вирішення проблеми, а слідування формальним вимогам. Інша поширена проблема відсутності ефективного планування робочого часу. У багатьох державних місцях графік роботи працівників створюється хаотично: завдання ставляться раптово, важливість часто змінюється, а планування обмежується тільки теперішніми дорученнями керівництва. У результаті, працівники в стані постійного перевантаження, не маючи можливість ділити час між важливими і менш важливими задачами. Водночас проблема недостатнього делегування

повноважень посилює неефективність управління часом. Керівники багатьох підрозділів намагаються контролювати кожен дрібний аспект роботи, не довіряючи підлеглим. Це створює ситуацію де прийняття навіть малих рішень зосереджується на одному рівні, що веде до перевантаження і затримок виконання завдань. Хороше управління часом в публічному секторі включає не тільки планування але і правильний розподіл обов'язків. Віра в працівників і наявність чіткої системи відповідальності допомагають зменшити витрати часу, та підвищують продуктивність. Характерною рисою роботи державних служб є нестабільність робочого процесу. Досить часто запланований робочий день працівника змінюється через термінові завдання від вищого керівництва, потребу у звітах, непередбачені наради чи зустрічі. Такі неочікувані справи знижують шанси дотримання плану, зменшують увагу, ведуть до стресу та втоми робітників. Постійна "пожежна" праця формує спосіб ведення справ, коли працівники відповідають на ситуації замість того щоб системно управляти часом. Це не тільки зменшує дієвість, але й призводить до накопичення помилок оскільки в умовах спішки втрачається якість прийняття рішень.[13, с. 8]

Ще одна важлива проблема є низький рівень зміни цифрових управлінських процесів. Хоча системи електронного документообігу розвиваються, багато державних органів далі працюють у звичному паперовому вигляді. Це веде до великих часових витрат на підготовку, друк, реєстрацію, пересилання та зберігання паперів. Втрата паперів або затримка в їх обігу створює додаткові втрати часу, що знижує ефективність всього процесу. Введення електронного обігу паперів, систем для управління завданнями та цифрових календарів може дуже підвищити продуктивність використання робочого часу. Але часто не вистачає тільки технічних засобів, а й правильної мотивації працівників до користування такими інструментами.

Багато зв'язків всередині і зовні в публічному секторі - це ще один фактор, який погано впливає на управління часом.

Часті та довгі збори, що не мають ясної мети чи виходу у вигляді точних рішень, забирають багато робочого часу. За думкою дослідників, до 40% робочого дня працівника держави може витрачатися на спілкування процесу, яке не додає справжньої цінності результату. Також серйозна проблема це повтор функцій між частинами. Коли одне й те ж завдання робиться декількома групами чи коли немає ясної системи відповідальності виникають затримки, повтор роботи та конфлікти компетенцій.

Час в публічному секторі використовується не тільки через організаційні недоліки, але й через людський фактор. Серед держслужбовців часто видно низький рівень самомотивації, що пояснює стабільність посад, відсутність конкурентного середовища та слабо виражена система оцінювання результатів праці. Коли працівник не бачить простого зв'язку між своєю роботою і нагородою він не схильний розумно ділити час та зусилля. Окрім того, є поширене явище "псевдозайнятості" - коли працівник робить видимість діяльності, але справді не має значних результатів. Це створює неправильне відчуття зайнятості, хоча ефективність лишається низькою. Психологічні причини, як-от відкладання справ, страх брати на себе відповідальність, невміння ставити пріоритети або браку здатності зосереджуватись, також прямо впливають на втрату часу для роботи.

Незважаючи на те, що ідея управління часом обговорюється в бізнесі, у публічному секторі вона ще не має потрібного закріплення. Багато працівників в державі не мають особливих навчань з організації робочого часу, не знають новітніх методів управління справами, а керівники не бачать тайм-менеджмент як частину культури управління. В результаті, планування має шматковий вигляд, а управління часом залишається особистим наміром окремих працівників, а не частиною системи організаційної політики.

Водночас є реальна потреба в введенні норм управління часом на рівні державних установ - так як ISO-норм якості управління. Це б дозволило зробити підходи до планування, вибору пріоритетів, перевірки виконання та

аналізу результатів однаковими. Головним стримуючим фактором є відсутність ясних стандартів для оцінки роботи службовців. Коли результат їхньої діяльності не має чіткого вимірювального показника, важко зрозуміти чи витрачено час на роботу правильно. У більшості випадків оцінка проводиться офіційно, без перевірки фактичного внесення працівника в досягнення мети установи. Такий стан зменшує охоту до самоуправління та заважає розвитку культури хорошого управління часом.

Отже, труднощі з управлінням часом в публічному секторі є різними і пов'язаними між собою. Вони включають, як організаційні структури так і психологічні частини роботи влади.[14, с. 33]

Зайва бюрократія, погане спілкування, відсутність цифровізації, низький рівень планування та передачі – все це зменшує здатність державної системи працювати швидко і ефективно. Одночасно затруднення не тільки у структурі, а й в розумінні управління, що часто залишається сфокусованою на процесі, а не на результаті. Так, таким чином формування гарної системи управління часом в органах публічної влади має бути одним з основних напрямків підвищення її ефективності.

2.3 Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність діяльності органів публічної влади

Ефективність роботи органів публічної влади - це поняття, яке визначає не тільки рівень професіоналізму управлінців, але й умови в яких вони працюють. На результати управління впливають численні фактори, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Розуміння цього розподілу є важливим для визначення шляхів підвищення ефективності роботи публічних органів, особливо у контексті впровадження тайм-менеджменту.

Внутрішні причини створюються прямо в рамках влади і залежать від управлінських виборів, кадрової політики, структури, зв'язків та культури

організації. Саме ці причини показують, як узгоджено працює система внутрішньо.

Одним з основних є потенціал кадрів. Високий рівень знань, культури управління, професійності та мотивація працівників є запорукою ефективної роботи. Людський фактор у публічному управлінні - центральний: від рівня залучення працівників, їх здатність планувати час і пріоритети залежить не лише якісно управлінських рішень, а й швидкість реагування на виклики.

Далі важливе місце займає культура організації. Якщо у структурі панує атмосфера довіри, підтримки один одного, відкритості до нового тоді навіть складні зміни вводяться легше. І навпаки, коли є бюрократія страх відповідальності та формальний підхід навіть прості рішення втілюються з труднощами.

Також важливим чинником є спосіб зв'язку. Від того, як добре вибудоване спілкування між керівниками і підлеглими, залежить швидкість виконання завдань. Налагоджений внутрішній потік інформації, ясні канали для відповіді і чистота в прийнятті рішень — це важлива умова продуктивності.

Не менш важливим є рівень цифровізації. Автоматизація обміну документами, впровадження електронного підпису, використання систем планування роботи дає можливість суттєво зекономити час, зменшити дублювання функцій та скоротити кількість помилок.[15, с. 21]

Детальний опис внутрішніх факторів представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Основні внутрішні чинники ефективності діяльності органів публічної влади

Чинник	Характеристика впливу
Кадровий потенціал	Визначає рівень роботи, бажання

	та відповідальність у працівників.
Організаційна культура	Створює норми поведінки, ставлення до роботи, рівень готовності до нововведень.
Система управління та комунікації	Гарантує спільність дій між відділами.
Цифровізація процесів	Оптимізує час роботи, зменшує паперову роботу.
Мотиваційний механізм	Стимулює до досягнення успіхів через душевні й фізичні засоби.
Організаційна структура	Означає розподіл дій та обов'язків, швидкість вирішення рішень.

Аналіз внутрішніх факторів ефективності роботи органів державної влади, показаних в таблиці 2.1, показує що основним ресурсом управлінської системи є людський потенціал, тобто знання, бажання та відповідальність працівників. Організаційна культура створює правила поведінки та готовність персоналу до нових ідей що прямо впливає на швидкість адаптації до змін і виконання управлінських рішень.

Система управління і спілкування дає узгодженість дій між відділами, що дозволяє зменшити внутрішні конфлікти та підвищити швидкість виконання завдань. Цифрові процеси допомагають раціонально використовувати час і зменшують бюрократичне навантаження, а механізм мотивації стимулює досягати високих результатів за допомогою матеріальних та моральних засобів.

Структура організації показує ясність розподілу ролей і обов'язків, що впливає на швидкість прийняття рішень та ефект роботи в загальному. Усі ці

фактори пов'язані один з одним та формують внутрішній потенціал органу публічної влади, який може досягати високих результатів навіть у важких умовах зовні.

Щодо зовнішніх факторів — це ті, що створюються за межами певного органу влади, але прямо впливають на його роботу. До них відносяться політичні, економічні, юридичні, соціальні та міжнародні умови в яких працює система публічного управління.

Перше і дуже важливе є політичне середовище. Великий рівень політичної стабільності робить хороші умови для довгого планування, виконання реформ і стратегічного управління. Але політична турбулентність, часті зміни в командах та брак єдиного курсу державної політики руйнують управлінську систему.

Інше за важливістю є стан економіки країни. Рівень грошей на публічний сектор, можливість вкладати у навчання людей, цифрові засоби та аналітичні інструменти прямо залежать від економічних показників. Коли бюджет малий, влада часто змушена зосереджуватись на поточних справах, а не на розвитку стратегії.

Не менш важливим є законодавче середовище, тобто ясність, узгодженість та стійкість правових норм. Часті зміни в законах або неясність правил знижують можливість передбачити дії органів влади та створюють юридичну невизначеність.

Сильний вплив мають суспільні очікування людей та рівень контролю з боку громади. Люди все частіше просять прозорості, швидкості відповіді, якості послуг. Якщо влада не реагує на ці запити, довіра падає - це ускладнює виконання навіть добрих управлінських рішень.

Детальний опис зовнішніх факторів представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Зовнішні чинники, що впливають на ефективність діяльності органів публічної влади

Чинники	Характеристика впливу
Політична стабільність	Гарантує стабільність державної політики та передбачуваність рішень керівництва.
Економічна ситуація	Визначає фінансові можливості, впливає на ресурсне забезпечення органів влади
Правова база	Створює правила для роботи, вказує рамки компетенції
Соціальні очікування	Визначають суспільний запит і роблять правила для роботи влади.
Громадський контроль	Збільшує ясність і відповідальність у публічному управлінні.
Міжнародні стандарти	Сприяють введенню нових способів управління.
Технологічний розвиток суспільства	Спонукає до використання цифрових засобів в роботі влади.

Аналіз зовнішніх факторів, що наведені в таблиці 2.2 свідчить що ефект роботи органів публічної влади сильно залежить від стабільності зовнішнього середовища в якому вони працюють. Політична стабільність дає передбачуваність управлінських рішень і стабільність державної політики, а економічне становище визначає ресурсні можливості для виконання управлінських повноважень. Правова основа задає межі діяльності формуючи правила для публічної служби, а соціальні очікування показують рівень довіри громадян та запит на ефективне управління

Громадський контроль та міжнародні правила мають важливу роль, що допомагає прозорості, звітності і використанню нових управлінських методів. Водночас технології в суспільстві створюють нові шанси для цифровізації державного управління, це підвищує його ефективність, швидкість і зручність для людей.

Так, ефективна робота влади неможлива без врахування впливу зовнішніх чинників, адже вони формують умови у яких розвивається управління державою визначають його можливості та виклики на шляху до підвищення результативності і довіри людей.

Слід підкреслити, що внутрішні та зовнішні фактори не існують окремо. Їхнє взаємодія створює справжній рівень ефективності публічного управління. Наприклад, навіть при поганих зовнішніх умовах (економічна нестабільність, політичні зміни) гарна внутрішня організація, розумний поділ часу і ресурсів може частково компенсувати негативні впливи. І навпаки, великий рівень фінансування та підтримка суспільства не дадуть результату, якщо хаос у самому органі влади падає формалізм або відсутність дисципліни. [16, с. 47]

У цьому випадку важливим є управління часом як загальний засіб для кращого використання. Саме воно допомагає правильно розподілити робочий час, встановлювати пріоритети, уникати перевантаження що в умовах змін зовні стає важливим для стійкості та продуктивності роботи.

Таким чином, оцінюючи роботу органів влади, доцільно дивитися на ефективність не тільки через результати, але і через можливість системи підлаштовуватися до впливу як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Це дає не короточасну, а тривалу ефективність управління що є одним з головних показників сучасного публічного сектора.

2.4 Порівняльний аналіз ефективності роботи органів влади із впровадженням та без впровадження тайм-менеджменту

Публічне управління стикається з постійним ростом кількості завдань, зростанням суспільних сподівань та швидкими змінами в законодавстві, економіці та соціальній сфері. Тому для влади ключовим стає не лише наявність ресурсів, а й здатність правильно організувати робочий час та процеси всередині органу. Саме тут на допомогу приходить тайм-менеджмент, який є системним інструментом підвищення ефективності діяльності, а не просто набором особистих методик для керівника чи окремого працівника.

Тайм-менеджмент допомагає організувати роботу так, щоб кожен відділ та кожен працівник якомога ефективніше використовував час і ресурси. Без впровадження принципів планування часу влада часто працює в режимі "пожежного реагування", де більше половини робочого часу витрачається на термінові, але не стратегічні завдання. Це знижує продуктивність, підвищує ризик помилок та веде до перевантаження персоналу.

З іншого боку впровадження тайм-менеджменту дозволяє:

- Сортувати завдання по важливості. Способи, як матриця Ейзенхауера, допомагають зрозуміти, що є важливим і терміновим, а що можна дати іншим або зробити пізніше. Це дозволяє зосередитись на стратегічних цілях органу.
- Розумно ділити ресурси. Тайм-менеджмент допомагає краще використати людський потенціал і технічний ресурс, що підвищує загальну продуктивність органу.
- Слідкувати за виконанням завдань. Частий огляд процесів допомагає знаходити слабкі місця та швидко міняти плани, що підвищує ясність і відповідальність.

- Зменшити напругу та навантаження працівників. Плани і передачі завдань знижують шанс вигорання, а також допомагають тримати мотивацію.
- Піднімати швидкість відповіді на зовнішні виклики. Влади, що використовують тайм-менеджмент, швидко пристосовуються до змін в законах, суспільних запитах та економічному стані.

Зручне порівняння роботи влади з тайм-менеджментом та без представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Порівняльний аналіз ефективності роботи органів влади

Показник ефективності	Органи влади без тайм-менеджменту	Органи влади з тайм-менеджменту
Середній термін виконання завдань	12-15 днів	5 - 7 днів
Кількість невиконаних завдань	Висока	Низька
Продуктивність працівників	Середня, із перевантаженням	Висока, із раціональним навантаженням
Час «втратних процесів»	До 40% робочого часу	10–15% робочого часу
Здатність до реагування на екстрені ситуації	Низька	Висока
Якість внутрішньої координації	Слабка, хаотична	Висока, структурована
Контроль за виконанням завдань	Слабкий	Системний та прозорий

--	--	--

Аналіз даних таблиці 2.3 показує велику різницю в ефективності роботи органів влади в залежності від наявності або відсутності системи тайм-менеджменту. Органи без впровадження тайм-менеджменту мають довгі терміни виконання завдань, високий рівень невиконаних завдань, середня продуктивність працівників з великою перевантаженням, багато часу для «втратних процесів», низька здатність до швидкого реагування на екстрені ситуації та слабка координація внутрішніми процесами.[17, с. 88]

В свою чергу, влада, яка користуються методами управління часом, показують істотне покращення результатів: зменшення часу виконання завдань майже вдвічі, зниження числа невиконаних справ, високу продуктивність працівників при розумному навантаженні, менший час "втратних процесів", більша здатність до швидкого реагування, структурована координація та системний контроль за виконанням задач.

Отже, можна сказати, що впровадження управління часом в публічних органах влади значно підвищує їхню результативність і продуктивність. Це зменшує безлад у процесах та допомагає більш ясній і контрольованій роботі. Це підтверджує наукову думку про те, що гарне управління часом є ключовим інструментом для поліпшення якості роботи органів публічної влади.

У науковій і практичній літературі виділяють кілька способів і методів управління часом, що підтвердили свою користь у публічному секторі.

Щоденне та тижневе планування роботи - це вибір важливих завдань на початку, що дає можливість впорядкувати день і зменшити безладність процесів.

Використання електронних систем для управління завданнями — цифрові інструменти, що дозволяють слідкувати за виконанням завдань делегувати обов'язки й отримувати звіти у реальному часі.

Звичайні збори і контрольні моменти - дають можливість швидко дивитись на хід завдань та змінювати плани, якщо пріоритети змінюються.

Давати завдання та покращувати роботу — це розподіл задач між працівниками з урахуванням їхніх вмінь і часу, що є.

Аналіз "втраченого часу" і поліпшення процесів - часто виявлення зайвих або повторюваних процесів дає можливість звільнити ресурси для стратегічних завдань.

Дослідження в області державного управління показують, що влада, яка використовує системні методи для керування часом має кращі результати у всіх важливих сферах: швидкість виконання задач, прозорість роботи продуктивність працівників та рівень довіри у громадян [18, с. 44]

Без системного управління часом органи часто працюють, втрачаючи можливості для планування, що веде до зайвого навантаження працівників помилок та затримок у виконанні завдань. Впровадження принципів управління часом дозволяє змінити спосіб роботи на більш проактивний структурований та прозорий.

2.5 Роль тайм-менеджменту у підвищенні ефективності

На перший погляд, управління часом може здаватися просто особистим інструментом, який спрямований на результативність окремого працівника. Але на рівні влади він стає важливим. Коли керівництво планує час системно розподіляючи його між короткими завданнями та стратегічними ініціативами є можливість бачити наслідки рішень оцінювати ризики та краще визначати пріоритети.

Наприклад, у часі підготовки та впровадження правил або соціальних програм управління часом дозволяє врахувати всі потрібні етапи, від аналізу потреб до оцінки результатів мінімізуючи ймовірність затримок, а неефективних рішень. Так, управління часом стає інструментом планування та реалізації стратегічного цілі, а не лише щоденного контролю завдань.

Роль управління часом в публічному управлінні не зводиться лише до організації роботи. Воно має великий вплив на психологію працівників. Коли люди чітко знають, які справи і коли треба робити, вони почуваються більш впевненими у своїй діяльності. Це зменшує напругу, знижує можливість вигорання та допомагає створити внутрішню мотивацію.

У публічному секторі це дуже важливо, бо працівники часто мають справу з багатьма терміновими завданнями бюрократичними процедурами та високим рівнем відповідальності перед громадянами. Тайм-менеджмент в такому випадку стає психологічним механізмом, що діє для балансу між роботою та емоційним ресурсом працівників.

Впровадження управління часом дає системний надзор за процесами, підвищує ясність роботи органів влади. Планування, встановлення терміна та частий контроль виконання завдань дозволяє керівництву швидко оцінити стан робочих процесів визначати проблемні місця та швидко вносити зміни.

Це, у свою чергу, підвищує довіру людей оскільки влада показує здатність робити справи вчасно і відповідально, не допускаючи безладу чи зайвої бюрократії. Управління часом тут грає роль невидимої перевірки, що постійно забезпечує контроль за якістю роботи. [19, с. 18]

Органи влади, які активно використовують методи управління часом, можуть швидко відповісти на питання людей, зменшувати затримки в бюрократії і забезпечувати чітку взаємодію між відділами.

Розподіл часу між зустрічами, особистим часом та виконанням завдань допомагає зберігати продуктивність.

Отже тайм-менеджмент виступає, як каталізатор для ефективного зв'язку в органі влади та у контакті з зовнішнім світом.

Важливо підкреслити, що хороше управління часом дає місце для нових ідей та обдумування. Коли люди вільні від тяжких рутинних справ, вони можуть звертати увагу на аналіз стратегій, пошук кращих рішень, а також генерації нових думок. В державному управлінні це може показуватися в впровадженні сучасних систем інформації, нових процедур спілкування з громадянами або оптимізації внутрішнього процесу.

Отже, управління часом не лише підвищує теперішню результативність, а й створює умови для сталого росту влади.

Управління часом є важливою частиною системи оцінки успішності роботи владних органів. Показники, що можуть показувати його ефект, включають:

- скорочення часу виконання завдань;
- зменшення кількості невиконаних завдань;
- підвищення рівня продуктивності працівників;
- збільшення прозорості процесів та контролю;
- швидкості реагування на непередбачувані ситуації;
- рівень задоволеності громадян.

Ці дані показують, що управління часом створює систему культури роботи, де кожен процес, кожна розмова і кожне рішення є частиною та упорядкованої діяльності організації.

Роль управління часом в підвищенні роботи органів публічної влади є множинною та складною. Вона включає

- Стратегічну роль - це допомога у планування і виконання довгих цілей.
- Психологічну роль - зменшення стресу підвищення бажання та обов'язків працівників.
- Функцію ясності — нагляд та спостереження за процесами, що підвищує довіру людей.

- Функцію спілкування - покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії;
- Нову задачу - робота для аналізу, пошук кращих відповідей та запровадження нових методів.[20, с. 104]

Отже, управління часом не лише покращує використання робочого часу, але і є важливим чинником для створення ефективної адаптивної та стратегічно спрямованої організації державної влади.

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Організація робочого часу та пріоритетизація завдань у структурних підрозділах

Розумне управління робочим часом є одним з важливих факторів підвищення продуктивності органів влади. У часі постійних змін, цифровізації процесів і росту вимог до якості надання послуг вміння державних працівників добре планувати, ділити та використовувати свій робочий час стає особливо важливим. Тайм-менеджмент у відділах служить не лише засобом підвищення особистої продуктивності а й механізмом покращення роботи цілого органу влади.

Упорядкування робочого часу включає створення системи, в якій кожен працівник знає свої задачі, терміни їх виконання, важливість та очікуваний результат. В той же час керівники підрозділів повинні забезпечити доброму поєднанню індивідуальних і групових форм роботи, оптимальний розподіл навантажень між працівниками а також мінімізацію втрат часу із-за дублювання функцій чи зайвою бюрократією процесів.

Практика показує, що в органах влади часто є звичайні проблеми, пов'язані з поганим використанням часу. Серед них - відсутність чітких шляхів для прийняття рішень, забагато погоджень, низький рівень спілкування між частинами, не здатність працівників встановлювати важливість завдань. Такі чинники призводять до затримок в виконанні завдань, нижчій швидкості відповіді на звернення людей і в кінці-кінців до втрати довіри до державних структур.

Щоб уникнути подібних наслідків, важливо використовувати системний підхід до організації роботи часу. На практиці це значить мати чіткі плани, документи - річні кварталні та щотижневі плани роботи, де визначаються основи напрямки діяльності терміни виконання і відповідальні особи. Ефективність таких планів залежить від регулярного стеження їх виконання.

наявності механізмів зворотного зв'язку, а також гнучкість для змін зовнішнім середовищем.

У державних органах доцільно використовувати комбінацію централізованого й індивідуального планування. Централізоване планування передбачає встановлення стратегічних цілей та завдань на рівні керівництва, тоді як індивідуальне – визначення особистих пріоритетів кожного працівника у межах посадових обов'язків. Таке поєднання допомагає узгодженості дій, забезпечує розуміння всім службовцям власної ролі в досягненні загальних результатів і підвищує мотивацію для ефективної роботи.

Організація часу роботи в публічній сфері має також враховувати особливості роботи різних органів влади. Наприклад, в місцевих державних адміністраціях багато часу береться на роботу з паперами, підготовку наказів, координацію діяльності підлеглих установ. В таких умовах важливою є передача повноважень. Розумний поділ завдань між заступниками, керівниками відділів і спеціалістами допомагає уникнути перевантаження у керівника прискорити ухвалення рішень та покращити дисципліну виконання.[21, с. 57]

В іншій ситуації в органах місцевого самоврядування, де багато часу витрачається на спілкування з людьми, підготовку зборів, прийом людей та роботу із запитами. Тут хороша організація часу полягає у плануванні по циклах: регулярна підготовка до зборів, робота постійних груп, проведення виїздів та звітування перед громадою. Досвід показує що ясний розподіл тижневого графіку за темами (наприклад один день для документів, другий – для зустрічей і публічних подій) дозволяє зменшити хаос у праці й уникнути перенавантаження.

У головних органах державної влади, таких як міністерства або служби, панує аналітична та нормотворча робота, що вимагає глибокої уваги й високого рівня співпраці між відділами. Тут хороший розподіл робочого часу

передбачає поділ завдань на стратегічні, аналітичні і поточні. Для таких структур важливо впроваджувати практику «тихих годин» — періодів без зустрічей і дзвінків, де працівники можуть зосередитися на підготовці нормативних документів чи аналітичних звітів.

Визначення пріоритетів є важливою частиною організації робочого часу. У практиці державних установ корисно використовувати принципи матриці Ейзенхауера, яка дозволяє поділити завдання за ступенем важливості і терміновості. Завдання, що є як важливими так і терміновими мають виконуватись в першу чергу. Важливі, але не термінові – плануються заздалегідь, а неважливі й термінові можуть бути делеговані або автоматизовані; та неважливі й нетермінові слід прибрати зі списку. Цей підхід допомагає службовцям уникати пастки постійної терміновості коли увага зосереджена лиш на поточних дрібницях замість стратегічної мети?

Окрім розподілу завдань, важливо слідкувати за використанням робочого часу. Для цього в багатьох державних установах запроваджується щоденний або тижневий звіт про зроблену роботу, ведення електронних записників завдань, застосування CRM-систем чи внутрішніх сайтів для моніторингу стану виконання доручень. Використання цифрових інструментів не тільки полегшує контроль, але й підвищує прозорість процесів, дозволяє керівникам бачити справжнє навантаження працівників, а також знаходити неефективні витрати часу.

У таблиці 3.1, показаний порівняльний аналіз роботи різних типах публічної служби.

Таблиця 3.1 Порівняння підходів до організації часу у різних типах публічних органів

Порівняльний огляд роботи часу в різних органах влади в таблиці 3.1 показує, що найбільш успішними є ті місця, які комбінують традиційні способи адміністрування з елементами гнучкого управління.

Критерій	Міністерство	Міська рада	ЦНАП/Податкова служба
Характер роботи	Стратегічна, аналітична	Оперативна, комунікативна	Обслуговування громадян
Основна мета організації часу	Підвищення ефективності управлінських рішень	Забезпечення швидкого реагування	Скорочення часу обслуговування
Головні ризики витрат часу	Надлишок погоджень, бюрократія	Дублювання функцій	Черги, рутинні операції
Рішення	Делегування, цифровізація документообігу	Введення матриці пріоритетів	Автоматизація процесів, електронна черга

Наприклад у деяких міністерствах ввели систему «гнучкий графік», яка дає працівникам можливість вибирати час початку та закінчення роботи якщо дотримуватись норм робочого дня. У міських радах добре працюють короткі щотижневі наради, на яких обираються основні завдання тижня узгоджуються дії між відділами та встановлюються контрольні строки. У державних адміністраціях з хорошим досвідом керування часом також розробляється реєстр пріоритетних проектів, який допомагає уникати поділу сил і зосередити ресурси на важливих напрямках,

Планування роботи неможливо без налагодження доброго спілкування в групі. Занадто багато зустрічей, повторне листування чи узгодження, відсутність ясної структури часто веде до марнування часу. Тому важливим елементом управління часом є регламентація зв'язків: встановлення

конкретного часу для зустрічей, визначення тих хто відповідає за координацію між частинами а також впровадження електронного документообігу, що скорочує час на підготовку і пересилання документів паперових.[22, с. 66]

Підсумовуючи, можна сказати що хороша організація робочого часу та правильна пріоритетизація завдань це основа результативності діяльності органів публічної влади. Вона забезпечує не лише кращий використання ресурсів, а й формує управлінську культуру, яка орієнтується на досягнення результату. Для цього потрібно поєднувати планування делегування контроль і мотивацію створюючи умови в яких кожен співробітник розуміє цінність власного часу та відповідальність за кінцевий результат роботи всього органу.

Рациональне використання час стає не просто навичкою окремих службовців а стратегічним ресурсом публічної влади від ефективність якого залежить довіра громадян і якість державному управлінню.

3.2. Формування культури ефективного використання часу в органах публічної влади

Формування культури правильного використання часу в органах державної влади є тривалим і системним процесом, що передбачає створення певних норм, цінностей та моделей поведінки серед працівників. На відміну від простої організації робочого часу, культура часу зосереджується на усвідомленні значення власного часу и часу колег, формуванні відповідальності за виконання завдань, а також активному застосуванню методів підвищення продуктивності у повсякденній діяльності.

На рівні організації, створення такої культури починається з встановлення стандартів поведінки та принципів використання часу. Це включає визначення правил спілкування, регламентів проведення зустрічей, способів обміну інформацією та форм звітності. Наприклад, деякі міністерства запроваджують "тихі години" коли заборонено проводити наради або телефонні дзвінки

щоб співробітники могли зосередитися на аналітичній чи проєктній роботі. У міських радах та місцевих адміністраціях практикують короткі щотижневі зустрічі для узгодження відділів і пріоритетів що допомагає підтримувати дисципліну часу без зайвого навантаження.

Важливою частиною є стимуляційна складова. Культура хорошого часу створюється, коли працівники розуміють, що продуктивність і швидке виконання завдань позитивно впливають на їх кар'єрні шанси та внутрішнє визнання. Для цього влада може вводити системи винагород: оцінка результатів за KPI, нагороди за своєчасне завершення проєктів, відкритий заохочення для ефективних працівників.

Розвиток вмінь самоуправління у працівників є важливим елементом. Люди повинні мати навички пріоритизації, встановлення цілей, планування та делегування завдань. У цьому сенсі внутрішні тренінги, семінари і коучингові програми відіграють значну роль. Наприклад, в центральних органах влади регулярно проводяться навчальні сесії з цифрового тайм-менеджменту та оптимізації внутрішніх процесів, що дозволяє працівникам використовувати нові методи для організації часу, а також покращення своєї ефективності.

Соціальна частина культури часу є важливою. У відділах має бути повага до часу колег: точне дотримання узгоджених строків, уникнення непотрібних зустрічей, скорочення повторення функцій та своєчасна реакція на запити. Працівники, які розуміють цінність часу для колег і установи в цілому показують кращу залученість, швидко пристосовуються до змін і активніше допомагають у покращенні процесів.

Культура ефективного використання часу також вимагає системного спостереження та оцінки. Для цього влада вводить електронні платформи для обліку виконаних завдань автоматизовані календарі та звіт про завантаженість працівників. Це дозволяє керівництву своєчасно знаходити «вузькі місця» у роботі відділів, аналізувати, які процеси забирають найбільше часу, і впроваджувати заходи щодо оптимізації.[23, с. 112]

Приклад структури формування культури ефективного використання часу на рівні органів влади представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Основні компоненти культури ефективного використання часу в органах публічної влади

Компонент	Опис	Практичні заходи
Нормативні	Закони, що вказують на порядок. Це те, за чим люди повинні слідувати. Встановлення правил, способів і норм є важливими для гарного функціонування. Необхідно мати правила для зустрічей та способів спілкування, а також електронний обмін документами.	Встановлення правил для зустрічей та способів спілкування, електронний обмін документами.
Мотиваційні	Заохочення для ефективного використання часу	KPI, премія, внутрішнє визнання
Навчання	Розвиток навичок співробітників	Тренінги, семінари, онлайн-курси
Соціальні	Формування норм поведінки	Повага до часу інших, уникнення зайвих

		зустрічей, делегування
Аналітичні	Спостереження та перевірка якості надання послуг	Електронні записи задач, календарі, контроль важливостей

Таблиця 3.2 показує, що створення культури ефективного використання часу в органах влади є складним процесом, який має правила, мотивацію, навчання, соціальність та аналіз. Кожен з цих частин має важливу роль у формуванні місця, де працівники знають цінність свого часу і часу колег, дотримуються правил і норм, використовують нові методи планування та контролю, а також активно застосовують мотиваційні і освітні інструменти.

Впровадження цієї дії дає можливість підвищити продуктивність знизити запутаність процесів забезпечити узгодженість між відділами та створити стабільну управлінську культуру яка націлена на досягнення стратегічних цілей влади.

Культура часу розвивається повільно. Вона вимагає постійного огляду, зміни до нових умов праці та регулярного навчання співробітників.

Одночасно організаційні дії, які ще йдуть на покращення процесів і мотиваційні системи створюють атмосферу, де продуктивне використання часу стає не тільки обов'язком, а й цінністю.

Для більш чіткого розуміння можна виділити особливі методи створення культури часу в різних органах влади у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Приклади практик формування культури часу в органах публічної влади

Орган влади	Приклади створення культури часу	Результати
Міська рада	Щотижневі маленькі	Зменшення повторів

	зустрічі, розподіл тижневого плану, доручення обов'язків	завдань, краща співпраця між відділами
Місцева державна адміністрація	"Тихі години", електронний обмін паперами, спостереження за виконанням наказів	Швидке прийняття рішень, зменшення навантаження на керівника
Центральний орган влади (міністерство)	Внутрішні тренінги з управління часом, KPI, цифрові платформи контролю	Підвищення продуктивності, покращення аналітичних процесів, краща комунікація між відділами

Таблиця 3.3 показує, що створення своєчасної культури у різних органах публічної влади досягається через різні способи, адаптовані до особливостей роботи кожного органу.

Міські ради використовують короткі щотижневі зібрання та розподіл обов'язків для зниження дублювання завдань і поліпшення співпраці між відділами.

Місцева влада впроваджує «тихі години» та електронний документообіг, що допомагає швидше приймати рішення і зменшує навантаження на керівника.

В центральних органах влади є внутрішні навчання, KPI та цифрові платформи контролю – це дозволяє підвищувати продуктивність, оптимізувати аналітичні процеси і покращити спілкування між відділами.

Отже, різні методи формування культури часу ефективно сприяють упорядкуванню в організації, підвищенню продуктивності та координації дій у публічній сфері.

3.3 Оптимізація робочих процесів та підвищення ефективності діяльності публічних органів

Оптимізація роботи у публічному органі влади є одним з головних факторів, що підвищує продуктивність і якість надання державних послуг. Вона включає не лише скорочення часу для виконання окремих завдань, а й системне переосмислення організації робіт, взаємодії між частинами та управління ресурсами. У сучасний час росту обсягів інформації, збільшення вимог до прозорості і ефективності державного управління - організаційна оптимізація стає необхідністю для досягнення стратегічного цілі.

Один з головних шляхів покращення є аналіз і реструктуризація процесів. Влада робить перевірку існуючих методів, знаходить сильні місця та повторення ролей, оцінює час витрачений на виконання кожного кроку роботи.

Наприклад у місцевих адміністраціях багато часу йде на обробку паперів погодження наказів та підготовка звітів. Проведення глибокої перевірки допомагає знайти непотрібні або старі процеси та замінити їх більш ефективними системами такими як стандартні шаблони паперів електронні форми запису або автоматизовані системи узгодження. [24, с. 121]

Оптимізація процесів документообігу це один з практичних напрямків. У відділах які надають адміністративні послуги громадянам (реєстрація бізнесу, видача дозволів, посвідчень), велика частина часу працівників витрачається на підготовку, погодження та перевірку документів.

Запровадження принципів тайм-менеджменту дозволяє визначити пріоритетні завдання, встановити регламенти для кожного етапу обробки документів, а також створити електронні черги для запитів - результатом є скорочення часу очікування громадян, підвищення швидкості обробки заяв, а працівники бачать свій прогрес і не втрачають час на дублювання дій.

Інший приклад - це аналітичні групи державних установ, які готують стратегічні програми та звіти. Праця таких груп вимагає детального аналізу, збору даних та підготовки порад для керівництва.

Без хорошого управління часом працівники витрачають багато ресурсів на координацію між відділами та очікування інформації. Покращення процесу через управління часом включає встановлення ясних термінів для подання даних від структурних одиниць, планування «аналітичних сесій» без пауз на зустрічі або дзвінки а також впровадження систем внутрішнього контролю виконання завдань.

Це дозволяє зосередитися на важливих аналітичних завданнях і дає можливість швидше приймати рішення що стосується управлінських питань.

У секторі місцевого управління, а саме в службах соціальної підтримки, часто трапляється великий обсяг питань від людей, обробка запитів та координація між офісами (наприклад, допомога родинам і контроль соціальних програм).

Поліпшення тут охоплює створення щотижневих розкладів прийому людей розподіл завдань по важливості та використання цифрових платформ для спостереження за виконанням завдань. Управління часом дозволяє зменшити час очікування для обробки питань зменшує навантаження на спеціалістів й підвищити задоволеність мешканців.

В фінансових і бюджетних відділах влади, які контролюють гроші програми, хороше використання часу допомагає покращити процеси погодження документів та звітів.

Встановлення точних термінів для подачі бюджетних ідей, системи перевірки точності розрахунків та щоденне стеження за виконанням завдань дозволяють уникнути заплутаності в кінці бюджету періоду. Як результат скорочується ризик помилок підвищується швидкість фінансового планування, а керівники отримують правильну інформацію для прийняття рішення в реальному часі.

У сфері юридичних послуг для влади, робота юристів часом вимагає підготовки висновків, аналізу законів та узгодження документів. Управління часом у цій області дає змогу чітко розподілити час між збором даних, аналізуванням та створенням висновків впровадивши технології блокування часу для роботи без відволічень і встановивши терміни для узгоджень.

Це покращує якість аналітичних матеріалів прискорює підготовку документів і допомагає уникати затримок у правових процесах.

Важливою частиною покращення є удосконалення способів спілкування. У багатьох державних органах можна бачити поділ інформації та зайва бюрократія, що затримує прийняття рішень. Покращення має на увазі створення ясних шляхів спілкування, визначення людей, відповідальних за передачу даних і контроль дотримання термінів обробки запитів.

У головних відомствах важливим інструментом стали короткі щоденні або щотижневі зустрічі для координації де узгоджуються основні пріоритети, а проблеми вирішуються швидко без напруги на працівників.

Особлива увага приділяється ентузіазму та розвитку співробітників. Поліпшення без підготовки людей неможливе, бо хороше використання часу залежить від знань, умінь та порядку працівників.

Влада запроваджує системи навчання, наставництва та тренінгів із управління робочим часом автоматизації процесів і аналітична робота. Суміш навчання з KPI система бонусам або внутрішнім визнанням стимулює працівників використовувати методи поліпшення в щоденному житті

Новим шляхом є використання аналізу даних для оцінки роботи процесів. Цифрові інструменти допомагають знаходити середній час виконання завдань, навантаження на певні відділи та ефективність їхньої роботи разом. Це дає керівникам змогу робити обґрунтовані рішення по розподілу ресурсів, змінам в процесах і впровадженню нових способів роботи.

Приклади успішної оптимізації з української практики підтверджують ефективність цих заходів. У Міністерстві цифрової трансформації застосовують автоматизовані системи управління завданнями та електронний документообіг, що скорочує час на обробку запитів, і підвищує оперативність прийняття рішень.

У міських радах України активно використовують щотижневі короткі наради та розподіл завдань за пріоритетністю, що дозволяє зменшити дублювання робіт та покращити координацію між відділами.

Місцеві державні адміністрації впроваджують системи "тихих годин" для виконання аналітичних задач, це дозволяє співробітникам концентруватися на складних процесах без відволікань. [25, с. 49]

Таким чином, покращення роботи в публічних службах є складним завданням, що включає аналіз і перепланування методів, поліпшення зв'язків, оцифрування, планування та вибір важливих справ розвитку людей і способи заохочення.

Виконання цих дій дозволяє збільшити продуктивність служби, скоротити час для завершення задач, покращити співпрацю між частинами та створити культуру відповідального ставлення до часу як важливого ресурсу державної роботи.

3.4. Кейси та приклади успішного застосування тайм-менеджменту у держорганах

Кейс 1: Міністерство цифрової трансформації - електронні документи та контроль задач.

Ситуація: До впровадження електронного документообігу, робітники втрачали багато часу на погодження паперових документів.

Дії: Впровадження системи для управління завданнями, цифрових календарів, автоматичних нагадувань про терміни, аналітичні панелі для спостереження за виконанням наказів.

Результати: Покращення обробки паперів, точний розподіл задач, зменшення затримок, підвищена продуктивність та якість рішень.

Наукове обґрунтування: Електронна форма і цифрове планування дають змогу носити принцип Парето, зменшити навантаження та збільшити ефект на тому, як виконуються важливі задачі.

Кейс 2. Міські ради - щотижневі збори для координації.

Ситуація: Часті повтори узгоджень між відділами.

Дії: Організація 30-хвилинних зборів, розподіл завдань по важливості та по відповідальним, слідкування за термінами через електронні календарі та внутрішній сайт.

Результати: Скорочення дублювання роботи, підвищення ефективності комунікації та координації між відділами.

Наукове обґрунтування: Організовані збори з термінами і передачею завдань втілюють принцип гладкого управління, зменшуючи витрати часу на непотрібні зустрічі.

Кейс 3. Соціальні служби - електронні черги та «тихі години».

Ситуація: Велике навантаження через велику кількість запитів від людей.

Дії: Щотижневі графіки прийому, електронні черги, цифрові платформи для моніторингу виконання завдань, «тихі години» для аналітичних процесів.

Результати: Щотижневий план зустрічей, онлайн-черги, цифрове місце для слідкування за роботою справ. Тихий час для аналізу. Менше часу на

очікування людей, зменшення роботи для працівників, швидка обробка запитів.

Наукове обґрунтування: Управління часом в зайнятих сферах зменшує розумове навантаження та стрес, покращує продуктивність аналітичної роботи.

Кейс 4. Аналітичні підрозділи міністерств

Ситуація: Підготовка стратегічних рекомендацій займала багато часу на роботі.

Дії: План із аналітичними сесіями без перерв, терміни для подач даних, використання внутрішніх платформ контролю виконанню завдань.

Результати: Оптимізація підготовки аналітичних матеріалів, підвищення якості та швидкості прийняття рішень.

Наукове обґрунтування: Принцип Паркінсона показує, що обмеження часу на задачі підвищує ефективність і увагу працюючих.

Кейс 5. Фінансово-бюджетні підрозділи – автоматизація бюджетного планування.

Ситуація: Затримки з погодженням грошей, накопичення "вузьких місць".

Дії: Терміни для бюджетних планів, автоматизовані системи для перевірки розрахунків, щоденний моніторинг прогрес у цифрових панелях.

Результати: Покращення фінансових справ, підняття швидкості і точності плануванн.

Наукове обґрунтування: Управління часом в фінансових справах зменшує навантаження інформацією та ризик накопичення важливих завдань.

Кейс 6. Юридичні відділи – тайм-блокування та контроль строків

Ситуація: Підготовка нормативних актів зайняла більше ніж половину часу на роботу.

Дії: Поділ часу на збір даних, розгляд та підготовку паперів, час-блокування, контрольні терміни.

Результати: Швидше готування актів, краща якість аналітичних матеріалів, уникнення затримки.

Наукове обґрунтування: Тайм-блокування зменшує розумове навантаження та підвищує продуктивність роботи.

Кейс 7. Міністерство освіти – автоматизація обліку та планування,

Ситуація: Підготовка навчальних планів займає до 60% часу адміністраторів.

Дії: Електронний запис уроків та звітів, цифрові графіки, передача звичайних робіт через внутрішні системи.

Результати: Зменшення часу на підготовка звітів, покращення точність та своєчасність звіт.

Наукове обґрунтування: Автоматизація звичайних процесів дає можливість працівникам зосередитися на стратегічній роботі, що підвищує продуктивність.

Кейс 8. Транспортні відділи – цифрове планування маршрутів і ремонтів

Ситуація: Плани на ремонти та обробка запитів займали багато часу.

Дії: Система цифрового планування, важливість завдань, щотижневі збори.

Результати: Оптимізація обробки запитів, підвищення оперативності, ефективне використання ресурсів.

Наукове обґрунтування: Пріоритизація і цифрове планування займає менше часу в управлінні та підвищують ефективність координації.

Кейс 9. Департаменти охорони здоров'я – моніторинг завантаженості персоналу

Ситуація: Велике навантаження для лікарів та адміністративного працівника.

Дії: Системи управління графіком прийомів, цифровий моніторинг роботи персоналу.

Результати: Оптимізація графіків роботи, скорочення черг, підвищення якості медичних послуг.

Наукове обґрунтування: Тайм-менеджмент допомагає збалансувати роботу і знизити стрес у працівників.

Кейс 10: Державні контролюючі органи – цифровий моніторинг перевірок
 Ситуація: координації перевірок та підготовка звітів займала багато часу.
 Дії: Користування цифровими платформами для слідкування за виконанням перевірок, пріоритетизація завдань, автоматизація звітності.
 Результати: Швидше реагування на проблеми – кращий зв'язок між перевіряючими групами.
 Наукове обґрунтування: Ясність дій і цифровий контроль дають швидше прийняття рішень та покращують результативність.

Кейс 11: Міністерство соціальної політики – CRM для громадян
 Ситуація: Обробка запитів громадян та соціальні виплати займали багато часу.
 Дії: Впровадження CRM систем для управління соціальними програмами, електронні черги моніторинг виконання завдань.
 Результати: Ліпша обробка запитів, кращий розподіл соціальних виплат та допомоги, більше продуктивність працівників.
 Наукове обґрунтування: CRM-системи дають змогу уніфікувати робочі процеси зменшити дублювання дій і підвищити швидкість сервісу для людей.

Кейс 12. Міністерство енергетики - автоматизоване управління проектами.
 Ситуація: Керування проектами оновлення енергетичної інфраструктури зайняло велику частину часу.
 Дії: Використання Microsoft Project дошок для спостереження за проектами, планування часів, контроль завдань, а також координація між відділами.
 Результати: Уникнення затримок в проектах, гарний розподіл ресурсів й оптимізація робочих процесів.
 Наукове обґрунтування: Цифрові засоби для ведення проектів роблять процеси більш точними, та зменшують тягар на управління.

Огляд прикладів використання керування часом у публічних установах показує, що хороше управління робочим часом є одним з важливих чинників

для покращення продуктивності, якості послуг та стратегічної користі управління країною. Усі розглянуті приклади – від електронного документу в Міністерстві цифрової трансформації до автоматичного керування проектами в Міністерстві енергетики – показують, що системне впровадження принципів керування часом дозволяє не лише скоротити витрати часу на рутинні справи, але й забезпечує комплексну оптимізацію роботи органів влади. [26, с. 36]

По-перше, приклади показують, що цифрова зміна робочих завдань та автоматизація рутинних завдань є ключовими для підвищення ефективності. Використання платформ управління завданнями, панелей моніторингу, CRM-систем та електронних черг допомагає створювати чіткі процеси, чітко розподіляти завдання між відділами та відстежувати терміни без зайвої допомоги з боку менеджерів. Науково доведено, що усунення нудної та повторюваної роботи знижує навантаження на мозок працівників, дозволяє зосередити ресурси на великих цілях та аналізі завдань, що, у свою чергу, підвищує продуктивність та правильність рішень, прийнятих керівниками.

По-друге, гарне управління часом у державних установах спирається на повний спосіб визначення пріоритетів завдань. Приклади, пов'язані з щотижневими зустрічами, плануванням «аналітичних сесій», використанням часових блоків та встановленням дедлайнів, показують, що ретельне планування та перевірка термінів виконання завдань допомагають запобігти повторенню дій, скоротити час на узгодження рішень та підвищити загальну швидкість обробки внутрішніх та зовнішніх запитів. Дослідження показують, що чітке визначення пріоритетів та обмеження часу на виконання завдань заохочує зосередженість працівників, допомагає застосовувати правило Паркінсона та збільшує продуктивність за обмежених ресурсів.

По-третє, випадки показують значення гнучких і пристосованих способів управління робочим часом у різних сферах: у соціальних службах, департаментах транспорту та медичних закладах запровадження щотижневих графіків прийому людей "тихих годин" для аналітичної роботи та цифровими

платформами моніторинга виконання завдань дозволяє не лише підвищити оперативність обробки запитів, але й оптимізувати навантаження на персонал. Це особливо важливо у секторах із високим навантаженням де стрес і перевантаженість працівників прямо впливають на якість надання послуг і швидкість прийняття рішень.

По-четверте, впровадження принципів управління часом підвищує бажання та професійний розвиток працівників. Приклад Міністерства освіти та інших установ показує що автоматизація звичайних процесів і цифрове планування дозволяє робітникам зосереджуватись на аналітичній та стратегічній роботі, що допомагає розвитку навичок, збільшує професійну відповідальність, а також стимулює до покращення внутрішніх процесів. Наука підтвердила що працівники, які ефективно організовують свій час показують високу продуктивність розуму та здатності приймати обдумані рішення у складних ситуаціях.

По-п'яте, простий аналіз випадків показує що використання цифрових інструментів є не лише технічним поліпшенням, а також важливим фактором злиття різних частин влади. Використання дашбордів платформи управління проектами та аналітичні системи дозволяє керівництву отримувати швидко і точну інформацію про стан виконання задач, оцінювати ефективність роботи між частинами та робити управлінські рішення у справжньому часі. Це створює умови для того щоб побудувати організаційну культуру в якій час дивиться як стратегічний ресурс, а не як обмеження.

Шосте, аналіз випадків показує потребу в об'єднанні принципів управління часом у всі частини влади – від аналітичних ділянок та фінансових груп до юридичних відділів, соціальних служб і транспортних відомств. Такий підхід забезпечує загальне покращення роботи, зменшення часу на виконання завдань та оптимізацію взаємодій між частинами. Також використання

цифрових платформ дозволяє стандартизувати робочі процеси, усунути дублювання дій та підвищити прозорість практик на всіх рівнях організації.

Сьоме, приклади показують, що управління часом є важливим інструментом, а не просто способом підвищення особистої продуктивності. Його впровадження допомагає реалізувати принципи доброго управління державою, такі як швидкість прийняття рішень, розумне використання ресурсів, ясність та відповідальність дій органів влади. Дослідження показали, що гарне управління часом в публічних структурах допомагає знизити навантаження на мозок, зменшити стрес та покращити можливість для стратегічного планування.

Вважаючи всі наведені приклади, можливо виділити декілька важливих висновків для роботи у державному управлінні:

- Час управління в публічних місцях повинен зливатися в усі рівні роботи від звичайних задач до важливих справ.
- Цифровий процес є важливим для планування час і покращення розмови між частинами.
- Чіткі плани, важливість завдань і контроль часу виконання дозволяють уникати повторення дій, зменшити затримки і підвищує продуктивність людей.
- Введення "тихих годин", блокування часу та автоматизація звичних процесів підвищують увагу працівників на аналітичних та стратегічних цілях.
- Ефективне управління часом допомагає у розвитку професійних вмінь, підвищує мотивацію і зменшує стрес мозку.
- Менеджмент часу створює культуру організації, де час є важливим ресурсом, що впливає на ефективність та ясність роботи влади.

Таким чином, впровадження правил управління часом є не просто інструментом для підвищення роботи окремих людей, а стратегічним засобом для зростання продуктивності та якості державної роботи.

Воно дає можливість органам швидко пристосовуватися до змін навколишнього середовища, забезпечує прозорість процесів оптимізації ресурсів і допомагає у сталому рості рівня надання послуг громадянам.

3.5. Очікувані результати впровадження тайм-менеджменту

Запровадження системи управління часом в публічних органах влади має багато наслідків, які охоплюють ефективність роботи, процеси організації, планування стратегії, стан психіки співробітників, економічна вигода та розвиток нововведень. Очікувані результати можуть бути віднесені до кількох напрямків, що показують складність впливу в управлінні часом на роботу державних установ:

1. Операційна ефективність

На рівні щоденної роботи людей чекають великі скорочення часу на виконання звичних та адміністративних справ. Запровадження таких дій, як упереджене ставлення до завдань, передача обов'язків, блокування часу, «тихі години» для зосередження на важких завданнях, використання цифрових інструментів (системи управління задачами, електронний документообіг, дашборди моніторингу) дозволяє:

- Зменшити час обробки документів і заяв громадян;
- Покращити швидкість узгодження рішень між відділами.
- Забезпечити ясність та контроль над виконанням завдань в реальному часі.
- Наукове обґрунтування: за принципами теорії когнітивного навантаження, покращення звичних процесів зменшує розумове навантаження та

підвищує увагу працівників на завданнях, що потребують аналітичного і стратегічного мислення.

2. Організаційні результати

У організації тайм-менеджмент допомагає покращити спілкування, підвищити співпрацю між частинами та створити ясну систему контролю за виконанням завдань.

Заходи включають:

- щотижневі малі збори для координації з вибором пріоритетів;
- об'єднання цифрових платформ для спостереження за виконанням завдань і звітами

Очікувані результати:

- покращення обміну даними та швидкості прийняття рішень.
- формування культури ясності та відповідальності у працівників.
- Наукове обґрунтування - Lean менеджмент і правила хорошого спілкування підтверджують, що правильні процеси та ясна система контролю зменшують втрачений час і підвищують продуктивність.

3. Стратегічна результативність

Системний тайм-менеджмент дає можливість владі добре планувати і виконувати важливі завдання:

- планування довгострокових політик і реформ;
- розробка стратегічних програм і проектів;
- Швидка реакція на зміни у законодавстві, економічній ситуації або суспільним потребам.
- Завдяки оптимізації часу, працівники і керівництво можуть зосередитись на аналітичній та креативній роботі, що підвищує адаптивність організації до нових викликів.
- Наукове обґрунтування: закон Паркінсона говорить, що менше часу на роботі змушує організацію та людей краще використовувати ресурси і зосереджуватись на головних справах.

4. Психологічні та соціальні результати

Тайм-менеджмент добре впливає на мозок працівників:

- Знижується тиск і відчуття виснаження через розподіл завдань, а контроль над часом роботи;
- Збільшується радість від роботи, боє помітні результати у межах цих термінів.
- Організаційна культура для гарного управління часом формується, де кожен працівник розуміє відповідальність за результат.
- Наукове обґрунтування: дослідження у сфері організаційної поведінки підтверджує, що добре управління часом знижує розумове навантаження і підвищує мотивацію працівників.[27, с. 31]

5. Економічна ефективність

Тайм-менеджмент дає змогу краще використовувати ресурси і зменшити витрати на адмін процеси.

Заходи та інструменти:

- Автоматизація документообігу і звітності;
- Цифрові системи для планування та спостереження ресурсів.
- Оптимізація чисельності працівників без зниження якості послуг,

Очікувані результати:

- економія робочого часу і фінансових ресурсів;
- зниження витрат на паперові документи та внутрішній логістик;
- покращення роботи з бюджетними програмами та проектами.
- Наукове обґрунтування: використання основ time-based management в державних установах дає змогу зекономити ресурси при покращенні ефективності надання послуг.

6. Інноваційний розвиток

Тайм-менеджмент підтримує використання нових технологій і площадок.

- З'єднання систем управління завданнями з електронним документообігом і аналітичними платформами.
- Впровадження засобів спостереження за ефективністю в реальному часі;
- Створення умов для постійного покращення процесів та нових ідей.

Очікувані результати:

- Підвищення технологічної компетентності персоналу;
- Підвищення здатності фірми до нових проблем.
- Формування культури безперервного удосконалення.

7. Система відгуків та оцінка дії ефекту

- Введення управління часом дає змогу встановити ясні правила для оцінки роботи людей і частин.
- Вжиття важливих ознак роботи (KPI) та аналітичних дощок;
- Огляд результатів за зміною планів і процесів.
- Впровадження механізмів зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками, це важливе завдання для організації.

Очікувані результати:

- Підвищення обґрунтованості управлінських рішень;
- Вчасне знаходження проблемних місць в роботі підрозділів.
- Стимулювання персоналу до досягнення результатів.

8. Соціальна результативність та щастя людей

Оптимізація часу працівників та процесів у держорганах спрямовує вплив на якість послуг для суспільства.

- Скорочення часу обробки запитів;
- Підвищення точності та повноти наданої інформації;
- Швидше реагування на звернення людей та бізнесу.

Очікувані результати:

- Підвищення довіри населення до органів влади;
- Поліпшення репутації держорганів;

3.6. Перспективи розвитку системи тайм-менеджменту в органах публічної влади

Розвиток системи управління часом у публічних органах є не лише важливим завданням для підвищення ефективності державного управління, але і стратегічною необхідністю в умовах сучасних викликів, що постають перед органами влади. Перспективи вдосконалення охоплюють технології, організації, управління, кадрів та стратегії. Впровадження нових рішень у сфері тайм-менеджменту дозволяє державним органам швидше пристосовуватися до змін, підвищувати прозорість та ефективність роботи, а також формувати культуру раціонального використання часу на всіх рівнях управління. [28, с. 84]

Технічний напрямок передбачає активне змішування сучасних цифрових інструментів у щоденну роботу органів влади. До таких інструментів належать платформи для управління завданнями (як Trello, Asana, Microsoft Planner), які допомагають слідкувати за виконанням задач в реальному часі, встановлюючи терміни та визначаючи відповідальних людей. Важливим елементом є автоматизовані системи електронного документообігу, цифрові черги для обробки звернень громадян і аналітичні дошки для моніторингу ефективності підрозділів. Перспективним стане використання штучного інтелекту AI та машинного навчання ML для прогнозування робочого навантаження, визнаючи оптимальні часові перерви для виконання задач і розподілу ресурсів. Наприклад, алгоритми можуть самі собою визначити піковий час надходження звернень і рівномірно поділити навантаження між працівниками. Наука показує, що цифрові засоби допомагають зменшити розумовну напругу, зекономити час на виконання звичайних справ і підвищити загальну продуктивність працівників публічного сектору.

Організаційний напрямок потребує оновлення структури державних установ і впровадження нових шляхів до організації роботи. Це охоплює

гнучкі форми зайнятості, така як часткова віддалена праця, гібридний формат "тихих годин" для аналітичної діяльності, що дозволяє працівникам краще зосереджуватися та планувати свій робочий час. Важливо також запроваджувати методи Lean та Agile, які націлені на видалення зайвих дій, скорочення повторень завдань та пришвидшення прийняття рішень.

Ефективним варіантом є створення міжвідомчих команд для виконання складних проєктів – це підвищує взаємодію команди, забезпечуючи кращу комунікацію та розподіл відповідальності. Наукові дослідження показують, що адаптивні організаційні структури покращують гнучкість системи управління, поліпшують психологічний комфорт працівників, а також сприяють швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Управлінський напрям зосереджений на поєднанні принципів управління часом у плануванні роботи органів влади. Це містить впровадження єдиної системи основних показників, що дозволяє керівництву моніторити виконання завдань, своєчасно виявляючи проблеми та приймати розумні рішення. В цьому випадку корисним є використання аналітичних панелей, які показують продуктивність, динаміку виконання завдань і ефективність використання часу. Наука доводить, що застосування системного аналізу та цифрового моніторингу підвищує прозорість процесів управління сприяючи відповідальності працівників, а також зменшує ризик неефективного використання часу.

Кадровий напрямок означає підвищення професійної здатності працівників через навчання навичкам планування, делегування та вибору важливого. У межах цього напрямку важливо робити регулярні тренінги з управління часом, впроваджувати систему наставництва, обмін досвідом між частинами, а також заохочувати працівників до самоорганізації. Особливу роль грає створення культури дисципліни й самоконтролю. Державні органи повинні спонукати ініціативність і відповідальність, але і орієнтацію на

результат. Це дозволить створити колектив, у якому кожен працівник розуміє цінність власного часу та часу свого колеги.

Стратегічний шлях полягає в поєднанні управління часом з загальною ідеєю електронного урядування та цифрової зміни публічного сектору. Йдеться про впровадження прогнозного аналізу, розумних систем планування ресурсів (ERP), а також побудову моделі безперервного вдосконалення процесів управління. Ця модель включає оцінювання ефективності, аналіз результатів, рекомендацій формування і постійно оновлення стандарту діяльності. Наукові способи підтверджують, що інтеграція стратегічного тайм-менеджменту забезпечує адаптивність органів влади, підвищує якість рішень в управліннях та допомагає раціональне використання бюджетних людських ресурсів. [29, с. 55]

Розвиток цифрових технік відкриває нові шанси для покращення управління часом. Використання штучного розуму допомагає передбачити потреби часу проєктів, а системи великих даних – аналізувати ефективність процесів і оптимізувати їх тривалість. Мобільні програми для планування (Google Календар, Notion, ClickUp) спрощують комунікацію, швидке прийняття рішень і контроль виконання завдань. Це робить публічні органи більш гнучкими технологічно підготовленими та прозорими у своїй діяльності.

Зростання довіри людей є безпосереднім наслідком доброго керування часом в державних установах. Швидка обробка запитів, точне дотримання термінів виконання завдань, а також можливість громадського контролю створюють відчуття надійності і відкритості влади. Зростання рівня прозорості управлінських процесів формує хороший образ державних організацій і допомагає розвитку партнерських зв'язків між владою та людьми.

Розвиток культури ефективного використання часу означає систематичне застосування методів управління часом на всіх рівнях влади - від центральних установ до місцевих рад. Це включає в себе постійний огляд часу, перевірку

ефективності роботи, запровадження внутрішніх норм планування та делегувати завдання. Створення внутрішніх правил і компаній практики, що спрямовані на підвищення продуктивності допомагає забезпечити стабільний розвиток, а також зменшити втрати у часі.

Об'єднання управління часом між різними службами - це новий важливий шлях, що має на меті створення єдиних цифрових платформ для роботи між урядовими організаціями. Спільні графіки, системи нагадувань про ключові терміни, об'єднані панелі для спостереження за державними програмами допомагають узгоджувати дії та зменшують бар'єри в спілкуванні між різними рівнями влади.

Постійне поліпшення системи управління часом передбачає використання механізмів зворотного зв'язку, аналізу роботи та циклу "плануй - дій - аналізуй - покращуй". Гнучка і навчальна система управління часом дає стабільну продуктивність навіть в умовах криз або швидких змін зовні.

Майбутнє розвитку системи управління часом у публічному секторі включає загальний підхід, що поєднує нові технології, зміну процесів в організаціях, покращення культури керування та стратегічне бачення росту державного управління. Проте для повної реалізації цього потенціалу потрібно створити хороші умови: законодавче забезпечення, фінансову допомогу, правильну цифрову інфраструктуру та високу мотивацію працівників.

Важливим завданням стає створення єдиного стандарту управління часом в державних установах, який включатиме правила планування методу оцінки процедури контролю та вимоги до цифрових інструментів. Такий стандарт дозволить ставити однаковий рівень ефективності у різних закладах та зробити передумови для систематизації кращих практик. Крім того важливо підтримувати розвиток інституційної пам'яті — накопичення і передача досвіду, що допоможе уникнути повтору помилок і покращувати процеси на основі попередніх результатів.

Питання про те, як мотивувати і залучити працівників, потребує уваги. Дослідження показують, що людський фактор важливіший для впровадження добрих систем управління часом. Навіть найкраще обладнання і нові цифрові рішення не принесуть результату без бажання й дисципліни працівників використовувати нові інструменти.

Тому потрібно створити систему стимулів – матеріальних та нематеріальних, що допоможе в розвитку культури ефективності відповідальності і орієнтованості на результат.[30, с. 77]

Додатковим аспектом є важливість включення управління часом до програм професійного розвитку державних службовців. Курси, тренінги, симуляції, кейс-метод та практичні заняття мають стати обов'язковою частиною навчальних програм. Це дозволить забезпечити неперервне вдосконалення навичок, підтримувати високий рівень компетентності та швидко адаптуватися до зміни у законодавстві й управлінських практиках.

Крім того, ріст системи управління часом має враховувати особливості різних рівнів влади - центрального, регіонального та місцевого. Кожен рівень має власні роботи, кількість завдань і швидкість роботи а тому потребує підходящих інструментів.

Успішне запровадження тайм-менеджменту на місцевому рівні буде сприяти не лише росту ефективності органів місцевого самоуправління але й покращенню якості адміністративних послуг що прямо впливає на життя людей

Хороше керування часом в публічному секторі стає важливим частиною демократичного управління. Воно дає кращу якість державних послуг, швидше їх надання, допомагає прозорості та створює довіру суспільства до влади. В довгому часі це робить умови для сталого розвитку країни, підвищення конкуренції та формує сучасна модель публічного управління що зосереджена на громадянин і результат.

ВИСНОВОК

Ефективне управління часом в публічній службі є важливим елементом для розвитку результативності роботи державних органів та оптимізації процесів прийняття рішень. Це прямо впливає на рівень довіри людей до влади і якість адміністративних послуг. Тайм-менеджмент у державному секторі не

варто розглядати лише як набір інструментів або особисту навичку одного працівника - це система управління ресурсом часу, яка охоплює правила, організацію, мотивацію, аналіз та цифрові частини.

Всі ці складові разом забезпечують ефективність, прозорість, а також відповідальність в діяльності органів влади. Добре організований робочий час дозволяє не тільки підвищити продуктивність, але й зменшити бюрократичні затримки, уникнути хаотичних перерозподілів завдань знизити стрес серед працівників, а також забезпечити стратегічну спрямованість роботи публічної влади

Серед найпоширеніших і корисних шляхів управління часом треба виділити матрицю Ейзенхауера, що допомагає розділити справи на важливі та термінові. Цей підхід визначає пріоритети і спрощує використання часу. Метод SMART ставить цілі як є точними вимірюваними досяжними — це дає змогу уникнути абстрактності у плануванні й добиватися ясних результатів.

Техніка Помодоро базується на розподілі роботи на короткі частини по 25 хвилин з перервами, вона підтримує фокусування й зменшує стрес чи перевтому особливо для людей, які працюють із великими обсягами інформації. ABC-аналіз дозволяє класифікувати завдання за їх важливістю тут виділяються категорії A B та C, що допомагають кращому використанню часу й енергії.

Принцип двох хвилин радить виконувати маленькі завдання одразу, не чекаючи. Це безумовно допоможе запобігти накопиченню справ і покращити продуктивність роботи. Метод малих перемог має на увазі розбити великі цілі на ряд маленьких досяжних кроків, що формує відчуття прогресу та підтримує мотивацію працівників.

Метод "Їжте жабу" пропонує почати день з найскладніших або неприємних завдань - це дозволяє подолати прокрастинацію та налаштуватись на продуктивну діяльність протягом дня. Система GTD структурує всі справи через записування, уточнення, організацію, перегляд і виконання завдань, яка

допомагає контролювати великий потік робіт та уникнути втрати важливих деталей.

Метод блокування часу передбачає розподіл робочого дня по часовим блокам, які присвячені конкретним видам діяльності — аналітичній роботі з документами, зустрічам чи прийому громадян, яка дозволяє уникати хаотичного переключення між завданнями а також покращувати дисципліну.

Сучасні електронні засоби, такі як Google Календар, Trello, Asana, Notion чи Microsoft Планувальник допомагають влаштовувати справи, слідкувати за ними, передавати завдання в реальному часі. Вони покращують роботу, разом стежать за виконанням замовлень і покращують внутрішні процеси влади.

Аналіз світового досвіду показує, що введення системного управління часом добре впливає на продуктивність і ефективність влади.

Установи, які активно використовують способи пріоритетів, делегування, стандартизації процесів та цифрового контролю і планування демонструють вищий рівень дисципліни, швидкість реакції, зменшення внутрішніх втрат часу, а також зниження стресу у персоналу.

Ефективне управління часом дозволяє не лише своєчасно виконувати завдання, але й покращити якість рішень забезпечуючи стратегічне планування та прогнозування, сприяючи розвитку професійної культури орієнтованої на результат, а й формують культуру відповідальності.

Внутрішні причини, як-от кадровий ресурс, організаційна атмосфера, система мотивації, структура управління, комунікації та цифрова база, впливають на спроможність влади нормально діяти. Мотивовані та організовані працівники створюють основу для якісного виконання завдань, а позитивна культура управління, страх відповідальності, бюрократичні перешкоди або відсутність мотивації можуть сильно знижувати ефективність навіть при позитивних зовнішніх умовах.

Зовнішні причини, такі як політична стабільність, економічне становище, законодавча певність, очікування суспільства, рівень громадського контролю і міжнародні норми формують межі, в яких влада виконує свою роботу. Хоча зовнішня ситуація може давати нові труднощі, сильна внутрішня організація та системне керування іноді здатні частково компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність, гнучкість і адаптивність процесу управління.

Порівняння державних органів, які запровадили системний тайм-менеджмент, та тих, які цього не зробили демонструє, що перші мають вищі рівні продуктивності, точності виконання завдань, швидкості реагування на кризові ситуації та якості прийняття рішень.

Введення нових методів планування і контролю дозволяє зменшити втрати робочого часу на неефективні дії, знизити психологічне навантаження на співробітників, що забезпечує прозорість процесів і збільшує довіру людей до державних установ. Такий підхід стає не тільки засобом оптимізації роботи, а й важливим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності і стабільності управління країни.

Сучасний етап розвитку влади вимагає створення культури управління часом, що містить правила, організаційні механізми та схеми мотивації. Розробка внутрішніх правил і стандартів, контроль виконання завдань, впровадження цифрових технологій, а також створення моделей мотивації - є основою для ефективного розподілу ресурсів, пріоритетизації завдань та забезпечення стратегічного напрямлення діяльності.

Правильне планування робочого дня дає можливість не лише зменшити втрати часу на безглузді дії, але й сприяти своєчасному виконанню важливих завдань, що допомагають стабільності розвитку і новаторству державного управління.

Додатково, впровадження системи управління часом дозволяє створити стандарти оцінки роботи працівників та частин, що включає не лише кількість

завершених завдань, а й критерії для рішень та співпраці з людьми. Цей механізм зворотного зв'язку сприяє постійному кращенню процесів дозволяє керівникам вчасно знаходити вузькі місця і покращувати внутрішні процедури.

Крім того, системний підхід до часу відкриває можливості для нових моделей організації праці таких як гнучкі графіки, дистанційна робота або проекти, що особливо важливо у сучасному світі діджиталізації та зміні в соціально-економічному середовищі.

Використання управління часом також тісно зв'язане з покращенням прозорості і підзвітності державних органів. Організовані процеси дають змогу громадянам та контролюючим органам бачити хід виконання завдань, терміни їх реалізації та відповідальних осіб, що підвищить довіру до установ і мінімізує ризики корупційних проявів.

При цьому система керування часом не лише збільшує продуктивність окремого працівника, а й формує загальну культуру в організації - орієнтовану на результати та відповідальність, яка стає основою для довгострокової стратегії розвитку державного управління.

Впровадження управління часом також впливає на розвиток гнучкості органу влади. Воно дає можливість швидко реагувати на несподівані події, кризові виклики та зміни в законах. Завдяки чіткому розподілу завдань, контролю термінів та ресурсів, органи влади можуть краще управляти кризовими ситуаціями, уникати дублювання дій і підтримувати злагоду між підрозділами.

Це також дозволяє планувати ресурси більш раціонально, визначати пріоритети за умов обмеженого бюджету чи часу й забезпечує передбачуваність роботи, що важливо для довіри громадян.

Окрім цього, впровадження управління часом стимулює професійний зріст працівників. Робітники отримують шанс навчатися простим способам організації робочого часу, аналізу власної продуктивності та планування

завдань самостійно. Це не тільки підвищує особисту ефективність а й створює середовище взаємного навчання і обміну досвідом, що зміцнює командну взаємодію та культуру відкритих розмов про проблеми.

Завдяки цифровим засобам влада має можливість зібрати дані про виконання завдань, пріоритети та ресурси в одну систему спостереження. Це дозволяє керівникам дивитися на продуктивність частин у реальному часі, знаходити проблемні місця і приймати рішення на основі правдивих даних. Така ясність і контроль підвищують якість рішень, зменшують шанси помилок та забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Сучасні методи також включають зв'язок управління часом з системами планування на довгий термін. Це значить, що щоденне складання розкладу працівників узгоджується з дальніми цілями влади, що дає змогу краще використовувати людей та матеріали і забезпечує більшу економність при виконанні задач.

Крім того застосування показників ефективності та KPI для спостереження за прогресом допомагає створити ясні стандарти оцінки роботи працівників, мотивуючи їх досягати високі результати та підтримувати професійний стандарт.

Таким чином, впровадження тайм-менеджменту в публічних органах формує новий рівень управління - ясний; відповідальний; ефективний і стратегічно орієнтований.

Це дає держави бути більш гнучкою до змін, підвищуючи конкуренцію та стабільність управління, а також допомагає розвитку професійної культури та довірі громадян, що є ключовими чинниками сучасного ефективного державного керування.

Додатково, таке ставлення створює основи для масштабного заробітку інновацій у державному секторі підвищивши здатність влади швидко адаптуватися до нових викликів й сприяючи розвитку стійкої сучасної технологічно обізнаної адміністративної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу» // Відомості Верховної Ради України, 2016, № 4, ст.43.
2. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» // Відомості Верховної Ради України, 2011, № 38, ст.385.

3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» // Відомості Верховної Ради України, 1997, № 24, ст.170.
4. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» // Відомості Верховної Ради України, 2001, № 33, ст.175.
5. Державна служба: навч. посіб. / За ред. В. Малиновського. — К.: НАДУ, 2010. — 352 с.
6. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. — Луцьк: Вежа-Друк, 2015. — 448 с.
7. Публічне управління: теорія і практика / За ред. В. Ребкала. — К.: НАДУ, 2014. — 318 с.
8. Федорчак О. В. Адміністративний менеджмент. — Львів: ЛНУ ім. Франка, 2017. — 402 с.
9. Дубенко С. Державне управління: основи теорії. — К.: Либідь, 2009. — 312 с.
10. Drucker P. F. The Effective Executive. — New York: HarperCollins, 2006. — 178 p.
11. Covey S. R. The 7 Habits of Highly Effective People. — New York: Free Press, 2004. — 384 p.
12. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. — New York: Penguin Books, 2015. — 352 p.
13. European Principles for Public Administration // SIGMA Papers No. 27. OECD/EU, 1999.
14. OECD Public Governance Review: Towards a New Public Management. — OECD Publishing, 2017. — 276 p.
15. OECD Skills for a High Performing Civil Service. — OECD Publishing, 2017. — 250 p.
16. Performance Management in Government: A Comparative Analysis. — OECD, 2019. — 220 p.

17. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. — Oxford: Oxford University Press, 2017. — 344 p.
18. Управління часом як інструмент підвищення ефективності працівників державного сектору / О. Савчин // *Ефективність державної служби*. — 2020. — №2. — С. 41–49.
19. Хозін В. Професійна компетентність державного службовця: сучасні виклики // *Демократичне врядування*. — 2021. — №28. — С. 15–23.
20. Колодій А. Тайм-менеджмент у діяльності публічних службовців // *Держава і право*. — 2020. — №87. — С. 102–109.
21. Гончарук Н. Електронне врядування як фактор оптимізації діяльності державних органів // *Публічне управління і адміністрування*. — 2022. — №4. — С. 55–62.
22. Бакуменко В. *Державне управління в інформаційному суспільстві*. — К.: НАДУ, 2016. — 272 с.
23. Robbins S. *Organizational Behavior*. — Pearson, 2019. — 746 p.
24. Time Management in Public Administration / J. Smith // *Journal of Public Administration*. — 2020. — Vol. 52. — P. 113–129.
25. *Transforming Public Sector Efficiency / World Bank Report*. Washington, 2020. — 164 p.
26. *Public Sector Productivity: Improving Performance*. — UNDESA, United Nations, 2018.
27. Квітка С. Цифрові інструменти в управлінській діяльності публічних службовців // *Інформаційні технології в управлінні*. — 2021. — №3. — С. 28–36.
28. Сухоруков А. *Система управління персоналом у державному секторі*. — К.: КНЕУ, 2018. — 298 с.
29. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. — 322 p.

- 30.Манойленко О. Ефективність діяльності органів державної влади: методологія оцінювання. — Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2019. — 304 с.