

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д.
УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту**

Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Кваліфікаційна робота бакалавра

**ОРГАНІЗАЦІЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ
ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП «Публічне управління та адміністрування»

спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

ВОЛОШИНА Діана Ігорівна

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор

ДОЛЖЕНКОВ Олег Олександрович

Одеса – 2026

Волошина Д. І. Організація раціонального використання робочого часу публічних службовців: кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського». Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. маг. роб. : О. О. Долженков, д. політ. н., професор. Одеса, 2026. 88 с.

Анотація

Уточнено сутність робочого часу як економічної, управлінської та правової категорії; проаналізовано особливості організації праці публічних службовців; схарактеризовано нормативно-правове забезпечення організації робочого часу в органах публічної влади; визначено сучасні підходи та інструменти раціоналізації використання робочого часу в умовах цифровізації управлінських процесів.

На основі емпіричного дослідження, проведеного серед працівників виконавчих органів Одеської міської ради, виявлено основні проблеми організації робочого часу, пов'язані з надмірним документообігом, значним комунікаційним навантаженням, великою кількістю погоджень, понаднормовою зайнятістю та недостатністю часу для аналітичної роботи. Проведено порівняльний аналіз особливостей використання робочого часу керівників і спеціалістів, а також працівників із різним стажем служби. Обґрунтовано напрями вдосконалення організації праці публічних службовців, зокрема шляхом оптимізації адміністративних процедур, розвитку цифрових інструментів управління, удосконалення планування діяльності та скорочення непродуктивних витрат часу.

Ключові слова: робочий час, публічні службовці, організація праці, публічне управління, тайм-менеджмент, цифровізація, ефективність діяльності, органи місцевого самоврядування.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	8
1.1. Робочий час як економічна й управлінська категорія	8
1.2. Особливості організації праці публічних службовців	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення організації робочого часу	21
1.4. Сучасні підходи та інструменти раціоналізації робочого часу	27
Висновки з першого розділу	32
РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	35
2.1. Характеристика виконавчих органів Одеської міської ради як бази емпіричного дослідження	35
2.2. Організація та методика емпіричного дослідження	43
2.3. Загальний аналіз результатів анкетування публічних службовців	46
2.4. Порівняльний аналіз організації робочого часу керівників і спеціалістів	49
2.5. Порівняльний аналіз організації праці працівників із різним стажем служби	52
Висновки з другого розділу	54
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується одночасною дією кількох системних трансформацій: децентралізацією владних повноважень, розширенням компетенцій органів місцевого самоврядування, цифровізацією адміністративних процесів, впровадженням електронного документообігу та нових стандартів надання публічних послуг. Одночасно органи влади функціонують в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, підвищених соціальних очікувань і зростаючого навантаження на управлінський персонал. За таких обставин особливого значення набуває проблема раціональної організації службової діяльності та ефективного використання робочого часу публічних службовців.

Робочий час у сфері публічної служби є базовим організаційним ресурсом, що безпосередньо визначає результативність управлінських рішень, швидкість реагування на запити громадян, якість адміністративних послуг і загальну ефективність функціонування органів влади. Нераціональні витрати часу – надмірний документообіг, дублювання функцій, багаторівневі погодження, неефективні наради, постійні переривання роботи, недостатня цифровізація – призводять до зниження продуктивності праці, перевантаження персоналу та зростання управлінських витрат. У результаті проблема організації робочого часу виходить за межі індивідуальної дисципліни працівника і постає як системна управлінська проблема.

Водночас модернізація публічного сектору, орієнтація на принципи «good governance», результативності та клієнтоорієнтованості потребує впровадження сучасних підходів до планування, регламентації процесів, делегування повноважень і цифрових інструментів управління діяльністю. Саме тому раціоналізація використання робочого часу розглядається як важлива складова підвищення ефективності публічного управління в цілому.

Проблематика організації праці та ефективності використання часу має тривалу наукову історію й формується в межах кількох взаємопов'язаних наукових напрямів.

Передусім теоретичні засади раціоналізації праці були закладені у класичних працях з менеджменту та організації виробництва. У дослідженнях Ф. Тейлора, Г. Ганта, Ф. і Л. Гілбретів обґрунтовано принципи нормування праці, аналізу робочих операцій і усунення непродуктивних витрат часу. А. Файоль сформулював функціональний підхід до управління (планування, організація, координація, контроль), що став методологічною основою для подальших досліджень управлінської діяльності. У працях П. Друкера, Г. Саймона, Г. Мінцберга акцентовано увагу на продуктивності праці керівника, обмеженій раціональності управлінських рішень, структурі управлінської роботи та важливості раціонального використання часу менеджера.

Сучасні підходи до персональної та організаційної продуктивності розвиваються в межах теорії тайм-менеджменту, проєктного та процесного управління, lean-менеджменту, new public management. Вони орієнтовані на оптимізацію бізнес- і адміністративних процесів, скорочення втрат часу, стандартизацію процедур і використання цифрових технологій.

У сфері публічного управління дослідження концентруються навколо інституційних, правових та організаційних засад функціонування державної служби. Українські науковці – В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Оболенський, Н. Колісніченко, В. Луговий, В. Князєв, С. Серьогін та інші – розглядають питання професіоналізації публічної служби, удосконалення управлінських процесів, формування результативної державної політики, модернізації органів влади. Окремі праці присвячені організації праці управлінського персоналу, електронному урядуванню, цифровізації адміністративних процедур, оптимізації документообігу та підвищенню ефективності діяльності підрозділів.

Зарубіжні дослідження публічного менеджменту (Т. Бовайрд, Е. Леффлер, Дж. Перрі, А. Хондегем, Р. Бокс та ін.) аналізують продуктивність публічного

сектору, мотивацію державних службовців, інституційні механізми підвищення результативності органів влади, роль цифрових технологій і міжвідомчої координації.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість робіт має або загальнотеоретичний, або нормативно-правовий характер. Значно рідше здійснюються емпіричні дослідження фактичної структури використання робочого часу службовців, виявлення конкретних джерел непродуктивних витрат, вимірювання впливу організаційних практик на повсякденну діяльність працівників на рівні окремих органів місцевого самоврядування. Питання раціоналізації робочого часу здебільшого розглядається фрагментарно – як складова ширших досліджень, без комплексної прикладної діагностики.

Таким чином, попри значний доробок у галузі теорії менеджменту, організації праці та публічного управління, зберігається наукова й практична потреба у дослідженнях, що поєднують теоретичний аналіз із емпіричним вивченням реальних управлінських практик та спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій щодо оптимізації використання робочого часу в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження – професійна діяльність публічних службовців у системі публічного управління.

Предмет дослідження – організація раціонального використання робочого часу публічних службовців.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення організації й підвищення ефективності використання робочого часу публічних службовців.

Для досягнення мети передбачено вирішення таких завдань:

1. розкрити теоретичні та нормативно-організаційні засади використання робочого часу в публічній службі;
2. визначити чинники, що зумовлюють непродуктивні витрати часу;

3. здійснити емпіричне оцінювання фактичної структури використання робочого часу;
4. узагальнити виявлені проблеми та причини неефективності службової діяльності;
5. розробити практичні рекомендації щодо раціоналізації організації праці.

Методи дослідження. У роботі використано аналіз і синтез, системний та нормативно-правовий аналіз, узагальнення, анкетування, кількісний і якісний аналіз емпіричних даних.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування для вдосконалення внутрішніх регламентів роботи, оптимізації управлінських процесів і підвищення продуктивності праці персоналу.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Робочий час як економічна й управлінська категорія

Робочий час є однією з базових економічних і водночас організаційних категорій, яка характеризує кількісні межі участі працівника у процесі здійснення трудової діяльності. Він відображає тривалість виконання службових або виробничих функцій у межах установленого режиму праці та фіксує часові витрати, необхідні для реалізації покладених на працівника завдань і повноважень. У цьому значенні робочий час виступає універсальною мірою витрат праці, що дозволяє співвідносити обсяг виконаної роботи з часовими затратами та оцінювати інтенсивність трудового процесу.

У загальноекономічному підході робочий час розглядається як специфічний ресурс організації, який має обмежений характер і потребує раціонального розподілу. Подібно до матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, він підлягає плануванню, нормуванню, обліку та контролю, оскільки від ефективності його використання залежить досягнення поставлених цілей. Відповідно, управління робочим часом передбачає встановлення оптимальної тривалості виконання окремих операцій, узгодження навантаження між працівниками та мінімізацію непродуктивних витрат.

Через структуру і результативність використання робочого часу здійснюється оцінювання діяльності як окремих працівників, так і організації загалом. Саме часові показники дозволяють визначити рівень продуктивності праці, швидкість виконання управлінських завдань, своєчасність прийняття рішень та ступінь досягнення запланованих результатів. Таким чином, робочий

час слугує важливим індикатором ефективності управлінської діяльності та організаційної досконалості установи.

Теоретичні засади дослідження робочого часу сформувалися в межах класичних концепцій наукової організації праці та менеджменту, у яких увага зосереджувалася на пошуку шляхів підвищення ефективності трудової діяльності. У межах цих підходів робочий час почав розглядатися не лише як природна тривалість виконання завдань, а як керований і вимірюваний ресурс, що може бути оптимізований завдяки раціональному плануванню та впорядкуванню трудових процесів. Саме на цьому етапі було закладено методологічні основи системного аналізу витрат часу як важливої складової організації праці.

Представники школи наукового управління обґрунтували необхідність детального дослідження структури трудових операцій, їх послідовності та тривалості виконання. У центрі уваги перебували питання нормування праці, встановлення стандартів часу для окремих дій і виявлення зайвих або дублюючих елементів діяльності. Усунення непродуктивних витрат часу, скорочення простоїв і раціоналізація трудових прийомів розглядалися як ключові умови зростання продуктивності та результативності діяльності організації.

Подальшого розвитку зазначені підходи набули у працях А. Файоля, який запропонував цілісне бачення управління як системи взаємопов'язаних функцій – планування, організації, координації та контролю. Реалізація кожної з цих функцій передбачає чітке визначення часових меж виконання завдань і послідовності управлінських дій, що безпосередньо пов'язує процес управління з раціональним розподілом робочого часу керівника. Таким чином, функціональний підхід до управління створив методологічну основу для подальшого дослідження часової структури управлінської діяльності та її впливу на ефективність роботи організації [28. С. 34–39].

У межах досліджень з теорії управлінської діяльності особлива увага приділяється часовому виміру праці керівника, оскільки саме він визначає можливості виконання управлінських функцій. Робочий час менеджера має об'єктивно обмежений характер, що зумовлює необхідність його раціонального розподілу між численними завданнями, які відрізняються за складністю, терміновістю та значущістю. За таких умов ефективність використання наявного часу розглядається як одна з ключових передумов досягнення запланованих результатів діяльності організації та забезпечення належного рівня управлінської продуктивності.

Значний внесок у розроблення цієї проблематики зробив П. Друкер, який підкреслював, що продуктивність праці керівника безпосередньо залежить від здатності усвідомлено керувати власним часом. Науковець наголошував на необхідності систематичного обліку фактичних витрат часу, аналізу структури робочого дня та виявлення дій, що не створюють управлінської цінності. Контроль, планування й дисципліноване ставлення до розподілу часу розглядаються ним як вихідний етап підвищення ефективності управлінської діяльності [34. р. 23–29].

Сучасні підходи тайм-менеджменту розвивають зазначені ідеї, інтерпретуючи робочий час як стратегічний ресурс як особистої, так і організаційної ефективності. У межах цих концепцій пропонуються практичні інструменти пріоритизації завдань, планування робочого навантаження, структурування робочого дня, а також мінімізації відволікань і непродуктивних перерв. Використання таких методик сприяє підвищенню керованості трудової діяльності, забезпечує більш раціональне використання наявного часу та створює умови для стабільного виконання службових обов'язків [32. р. 37–44; 38. р. 65–72].

У межах публічного управління категорія робочого часу набуває специфічного змісту, що зумовлено особливим характером діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. На відміну від господарських

організацій, орієнтованих передусім на економічні результати, публічні інституції виконують суспільно значущі функції, пов'язані із забезпеченням реалізації прав громадян, наданням адміністративних послуг та здійсненням владно-управлінських повноважень. У таких умовах робочий час службовця виступає не лише мірою індивідуальних трудових витрат, а й важливим ресурсом забезпечення безперервності та стабільності діяльності державних інституцій.

Особливістю організації праці в публічному секторі є високий рівень її правової та процедурної регламентації. Діяльність публічних службовців визначається нормами законодавства, посадовими інструкціями, адміністративними процедурами, регламентами роботи органів влади та іншими внутрішніми документами, які встановлюють порядок виконання завдань, строки їх реалізації та відповідальність посадових осіб. Така формалізація істотно впливає на структуру робочого дня, визначаючи послідовність дій, тривалість окремих операцій і необхідність дотримання встановлених процедур погодження та звітності [1; 13; 14; 20; 21].

За цих умов організація службового часу пов'язана не лише з досягненням індивідуальної продуктивності працівника, а й із забезпеченням виконання публічних функцій держави та органів місцевого самоврядування в цілому. Раціональне використання робочого часу набуває значення чинника підвищення якості адміністративних послуг, своєчасності реагування на звернення громадян, оперативності прийняття управлінських рішень та узгодженості діяльності структурних підрозділів. Відповідно, раціональна організація службового часу є важливою передумовою результативності функціонування органів публічної влади.

З нормативно-правової точки зору робочий час трактується як установлена законодавством тривалість періоду, протягом якого працівник зобов'язаний виконувати покладені на нього службові обов'язки. Такий підхід закріплює часові межі трудової діяльності та визначає правові рамки

взаємовідносин між працівником і роботодавцем. Фактично робочий час виступає юридично визначеним інтервалом, у межах якого реалізується трудова функція, що підлягає обліку, контролю та регламентації.

Зміст цієї категорії конкретизується через норми, що встановлюють режим роботи, порядок початку й завершення робочого дня, тривалість перерв, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші організаційні вимоги. Правове регулювання здійснюється комплексом актів, серед яких ключове місце посідає трудове законодавство, а також спеціальні закони про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, що визначають особливості проходження служби відповідними категоріями працівників [6; 20; 23]. Додатково порядок організації робочого часу деталізується у внутрішніх регламентах установ, які враховують специфіку діяльності конкретного органу влади.

Наявність чітко визначених правових норм зумовлює необхідність розглядати робочий час не лише як економічний ресурс, а й як об'єкт юридичного регулювання. Відповідно, його аналіз потребує поєднання економічних підходів, спрямованих на оцінювання ефективності використання цього ресурсу, із правовими підходами, що забезпечують дотримання встановлених вимог і гарантій. Такий комплексний підхід дозволяє більш повно враховувати як організаційні, так і нормативні аспекти використання робочого часу в діяльності публічних службовців.

У науковій літературі сформовано різні підходи до визначення структури робочого часу, що відображають спроби систематизувати та впорядкувати різноманітні види трудової діяльності працівників. Дослідники пропонують класифікації, які дозволяють розмежувати окремі складові робочого дня залежно від їх функціонального призначення, тривалості та результативності. Такий аналітичний поділ створює можливість більш точно оцінювати використання часу, виявляти резерви підвищення ефективності та обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації організації праці.

Найпоширенішим у практиці досліджень є поділ витрат робочого часу на продуктивні та непродуктивні. До продуктивних відносять ті види діяльності, які безпосередньо спрямовані на виконання функціональних обов'язків і забезпечують досягнення результатів роботи органу влади. Йдеться про підготовку управлінських рішень, аналітичну та організаційну роботу, взаємодію з громадянами, опрацювання документів, а також реалізацію адміністративних процедур, що мають конкретний практичний ефект для діяльності установи.

Непродуктивні витрати, навпаки, охоплюють дії та операції, які не створюють доданої управлінської цінності й не сприяють досягненню основних цілей діяльності. До них відносять простої, дублювання функцій, надмірні погодження, неефективні наради, зайвий документообіг, технічні збої та інші організаційні перешкоди, що уповільнюють робочі процеси [9; 11; 31]. Дослідження організації праці в органах влади свідчать, що саме такі витрати можуть становити значну частину фактичного робочого дня управлінського персоналу, що актуалізує необхідність їх системного виявлення та скорочення.

З метою більш детального аналізу використання робочого часу в управлінській практиці застосовують його класифікацію за функціональним призначенням. Такий підхід передбачає розмежування робочого дня працівника на окремі складові залежно від характеру виконуваних дій і ролі кожного виду діяльності у досягненні загальних результатів роботи. Функціональна диференціація дозволяє не лише зафіксувати загальну тривалість трудових витрат, а й установити, на які саме операції припадає основна частка часу.

До структури робочого часу зазвичай включають оперативний час, що безпосередньо пов'язаний із виконанням основних службових завдань, а також підготовчо-завершальний етап, необхідний для організації початку та завершення роботи. Окремо виділяють організаційно-упорядкувальний час, який охоплює планування, координацію, звітність і забезпечення взаємодії між підрозділами. Важливою складовою є комунікаційний час, що витрачається на

проведення нарад, консультацій, погоджень та інших форм службової взаємодії, без яких неможливе функціонування управлінської системи.

Поряд із зазначеними елементами враховують і втрати робочого часу, до яких відносять перерви, очікування, нераціональні або зайві процедури та інші фактори, що не сприяють досягненню безпосередніх результатів діяльності. Виокремлення таких витрат у самостійну категорію створює можливість оцінити їхній вплив на загальну продуктивність праці. Застосування функціональної класифікації загалом забезпечує умови для діагностики «вузьких місць» у роботі підрозділів, виявлення неефективних етапів діяльності та визначення напрямів оптимізації організаційних процесів.

Ефективність використання робочого часу оцінюється за допомогою системи кількісних і якісних показників, які дають змогу всебічно охарактеризувати результати трудової діяльності персоналу. Такий підхід передбачає не лише фіксацію загальної тривалості робочого часу, а й аналіз його структури, інтенсивності та кінцевих результатів роботи. Комплексне застосування показників дозволяє встановити ступінь відповідності фактичних витрат часу поставленим завданням і визначити рівень раціональності організації праці.

До основних кількісних характеристик відносять коефіцієнти завантаженості персоналу, частку продуктивних витрат у загальному фонді часу, рівень понаднормових робіт, а також середню тривалість виконання окремих адміністративних процедур. Зазначені індикатори дають можливість оцінити рівномірність розподілу навантаження, виявити перевантаження або, навпаки, недовикористання трудового потенціалу працівників. Поряд із цим важливе значення мають і показники результативності діяльності органу, зокрема швидкість обробки звернень громадян, строки надання послуг, обсяг виконаних завдань, що відображають практичні наслідки використання робочого часу [1. С. 210–215; 12. С. 14–18; 35. р. 68–74].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває застосування цифрових інструментів обліку та моніторингу використання часу, які забезпечують більш точне й оперативне збирання інформації про трудові процеси. Використання електронного документообігу, автоматизованих систем контролю виконання завдань та інших технологічних рішень сприяє скороченню ручних операцій, мінімізації непродуктивних витрат і підвищенню прозорості управлінської діяльності. Такі інструменти створюють можливості для систематичного аналізу даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації використання робочого часу [3. С. 120–123; 27. С. 79–82; 40. р. 29–36].

Таким чином, робочий час у системі публічної служби слід розглядати як комплексну економіко-управлінську та правову категорію, що відображає ресурсні можливості органу влади й одночасно виступає індикатором ефективності його функціонування. Раціональна організація, структуризація та контроль використання робочого часу створюють передумови для підвищення продуктивності праці публічних службовців, удосконалення управлінських процесів і зростання якості публічних послуг.

1.2. Особливості організації праці публічних службовців

Організація праці публічних службовців має низку суттєвих відмінностей порівняно з приватним сектором, що зумовлено специфікою завдань і функцій, покладених на органи публічної влади. Діяльність таких інституцій здійснюється в межах чітко визначених правових повноважень і супроводжується підвищеними вимогами до дотримання законності, прозорості та підзвітності. Крім того, правовий статус службовців, регламентованість процедур та встановлена відповідальність за прийняті рішення формують особливі умови їхньої трудової діяльності.

На відміну від комерційних організацій, де основним орієнтиром виступає досягнення економічної ефективності, зростання прибутковості та конкурентоспроможності, публічний сектор має іншу цільову спрямованість. Його діяльність пов'язана із задоволенням суспільних потреб, забезпеченням реалізації прав і свобод громадян, створенням умов для стабільного соціально-економічного розвитку територій. Значна частина робочого часу службовців витрачається на надання адміністративних послуг, опрацювання звернень громадян та реалізацію владно-управлінських повноважень.

Зазначені особливості зумовлюють підвищені вимоги до змісту, структури й режиму праці персоналу органів публічної влади. Використання робочого часу має забезпечувати безперервність надання послуг, своєчасність прийняття управлінських рішень та узгодженість діяльності структурних підрозділів. Відповідно, функціонування публічних інституцій потребує спеціальних підходів до планування, регламентації та контролю службової діяльності [1. С. 112–118; 13. С. 74–79; 14. С. 95–101].

Службова діяльність у системі публічного управління характеризується складною та багатокомпонентною структурою, що поєднує управлінські, аналітичні, організаційні й комунікаційні функції. Працівники органів влади виконують широкий спектр завдань, пов'язаних із плануванням, підготовкою та реалізацією рішень, координацією роботи підрозділів і забезпеченням належного функціонування установи. Така багатофункціональність зумовлює різноманітність трудових операцій і значну варіативність змісту робочого дня.

Значна частина часу витрачається на підготовку проєктів рішень, опрацювання нормативно-правових актів і службових документів, узгодження позицій між структурними підрозділами, а також на взаємодію з громадянами, суб'єктами господарювання та представниками інших органів влади. Виконання цих завдань потребує постійного аналізу інформації, роботи з великими масивами даних і дотримання встановлених процедур. Унаслідок цього

структура робочого дня формується під впливом численних адміністративних і комунікаційних дій, що часто мають взаємопов'язаний характер.

На відміну від стандартизованих виробничих операцій, праця публічних службовців має переважно інтелектуальний, інформаційний і нерідко непередбачуваний характер, що ускладнює її точне нормування та планування. Виникнення позапланових завдань, необхідність оперативного реагування на звернення громадян і зміни в нормативному середовищі спричиняють фрагментарність робочого дня та зміну пріоритетів діяльності. Як зазначають дослідники публічної служби, за таких умов результативність роботи значною мірою залежить від раціональної організації управлінських процесів і ефективного використання часу працівників [7. С. 23–25; 14. С. 101–105].

Важливою особливістю організації праці публічних службовців є високий рівень правової регламентації режиму роботи, що зумовлений публічним характером їхньої діяльності та необхідністю забезпечення законності управлінських рішень. На відміну від багатьох суб'єктів приватного сектору, де умови праці можуть визначатися більш гнучко на договірних засадах, у системі публічної служби порядок виконання службових обов'язків підпорядковується чітко встановленим нормативним вимогам. Такий підхід покликаний гарантувати стабільність функціонування органів влади, уніфікацію процедур і однакові стандарти службової діяльності.

Робочий час, порядок його обліку, тривалість робочого дня, умови відпочинку, а також відповідальність за порушення трудової дисципліни визначаються нормами трудового законодавства та спеціальними законами про державну службу і службу в органах місцевого самоврядування [6; 20; 23]. Саме ці акти встановлюють базові часові параметри службової діяльності, визначають права й обов'язки працівників і роботодавців, а також регламентують порядок організації праці в межах державних і муніципальних інституцій. Унаслідок цього використання робочого часу набуває не лише організаційного, а й чітко окресленого юридичного змісту.

Крім загальнонаціональних норм, у кожному органі влади затверджуються правила внутрішнього трудового або службового розпорядку, які деталізують порядок організації роботи, проведення нарад, документообігу та взаємодії між структурними підрозділами. Такі документи конкретизують повсякденну практику функціонування установ і визначають регламент виконання службових операцій [15–18]. Багаторівнева регламентація забезпечує формалізованість і впорядкованість процесів, проте водночас може знижувати гнучкість управління, ускладнювати оперативне прийняття рішень і створювати додаткові часові витрати під час виконання службових завдань.

Суттєвий вплив на структуру витрат робочого часу публічних службовців мають адміністративні процедури, які становлять невід’ємну складову діяльності органів влади. У межах публічного управління прийняття рішень відбувається відповідно до встановлених правил і регламентів, що визначають послідовність дій, перелік відповідальних осіб і часові межі виконання операцій. Така процедурна організація спрямована на забезпечення законності, прозорості та підзвітності управлінської діяльності, проте вона безпосередньо впливає на обсяг і тривалість трудових витрат персоналу.

Підготовка й реалізація управлінських рішень, як правило, супроводжується численними погодженнями, візуванням документів, дотриманням установлених строків та інших формальних вимог. Кожен етап потребує документального оформлення і фіксації, що зумовлює збільшення обсягу ділових операцій і підвищує адміністративне навантаження на працівників. У результаті значна частина робочого часу витрачається не на змістовну аналітичну чи управлінську діяльність, а на виконання супровідних процедурних дій. Дослідження організації праці в органах влади свідчать, що надмірна формалізація та багаторівневність процедур часто призводять до збільшення тривалості виконання завдань і виникнення непродуктивних витрат робочого часу [9. С. 58–60; 11. С. 66–68].

Водночас сучасні підходи до модернізації публічного управління передбачають використання цифрових інструментів для оптимізації адміністративних процесів. Упровадження електронного документообігу, автоматизація погоджень, застосування інформаційних систем контролю виконання завдань дозволяють скорочувати кількість ручних операцій та зменшувати тривалість проходження документів між підрозділами. Такі рішення сприяють зниженню непродуктивних витрат часу, підвищують оперативність прийняття управлінських рішень і забезпечують більшу прозорість діяльності органів влади [3. С. 120–121; 12. С. 14–18; 27. С. 80–82].

Окремою характеристикою праці публічних службовців є значне бюрократичне та комунікаційне навантаження, яке обумовлене специфікою функціонування органів публічної влади. Управлінська діяльність у цій сфері передбачає постійну взаємодію між структурними підрозділами, узгодження позицій різних посадових осіб і забезпечення колективного характеру прийняття рішень. Унаслідок цього значна частина робочого часу припадає не лише на індивідуальне виконання завдань, а й на участь у різноманітних формах службової комунікації.

До виконання посадових обов'язків входять участь у нарадах, робочих зустрічах, консультаціях, службових обговореннях, а також постійна взаємодія з керівництвом, підлеглими, представниками громадськості та суміжних органів влади. Такі форми діяльності забезпечують координацію роботи, обмін інформацією та погодження управлінських рішень, що є необхідними умовами ефективного функціонування організаційної системи. Водночас значна кількість контактів і необхідність оперативного реагування на запити різних суб'єктів формують високу інтенсивність комунікаційних процесів упродовж усього робочого дня.

За відсутності чіткої регламентації зазначені види діяльності можуть займати непропорційно велику частину робочого часу та знижувати індивідуальну продуктивність працівників. Надмірна кількість нарад,

дублювання інформаційних потоків, повторне обговорення однакових питань і неструктурованість комунікацій створюють додаткові часові витрати, що не завжди супроводжуються відповідними результатами. Дослідники організації праці управлінського персоналу відзначають, що саме неефективні комунікації та надлишкова бюрократизація часто виступають ключовими джерелами втрат часу в органах влади [9. С. 60–61; 11. С. 68–69; 30. С. 90–92].

Крім того, діяльність публічних службовців характеризується високою часткою позапланових і термінових завдань, що виникають у процесі повсякденного функціонування органів влади. Специфіка публічного управління передбачає необхідність оперативного реагування на запити зовнішнього середовища, що часто унеможлиблює чітке дотримання попередньо складених планів роботи. Унаслідок цього робочий процес набуває динамічного й мінливого характеру, а структура витрат часу формується як запланованими, так і непередбачуваними видами діяльності.

До таких завдань належать реагування на звернення громадян, виконання доручень керівництва, підготовка відповідей на запити контролюючих органів, оперативне врахування змін нормативно-правової бази, а також дії, пов'язані з надзвичайними або кризовими ситуаціями. Виконання подібних функцій потребує швидкого залучення ресурсів і перерозподілу робочого часу, що змінює пріоритети поточної діяльності. У результаті значна частина робочого дня спрямовується на розв'язання нагальних питань, які не завжди були передбачені планами роботи підрозділу.

Така ситуація зумовлює фрагментарність робочого дня, часті переривання діяльності та необхідність постійного коригування планів, що ускладнює можливості довгострокового планування й концентрації на складних аналітичних завданнях. За цих умов зростає значення раціонального розподілу повноважень між працівниками, делегування завдань і застосування сучасних інструментів управління діяльністю, спрямованих на впорядкування навантаження та підвищення керованості процесів [32. р. 57–60; 40. р. 34–36].

Таким чином, організація праці публічних службовців визначається поєднанням правової регламентації, процедурної формалізації, інтенсивних комунікацій та значного інформаційного навантаження. Ці чинники формують специфічну структуру робочого часу, у якій поряд із необхідними службовими діями виникають істотні непродуктивні витрати. Відповідно, удосконалення організації праці в органах публічної влади потребує оптимізації адміністративних процедур, скорочення зайвих комунікацій, розвитку цифрових інструментів та впровадження сучасних підходів до планування й контролю використання робочого часу.

1.3. Нормативно-правове забезпечення організації робочого часу

Організація робочого часу публічних службовців ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів різного рівня, які визначають загальні та спеціальні правила проходження служби. Такі акти встановлюють правові засади виконання службових обов'язків, регламентують режим праці й відпочинку, тривалість робочого дня, порядок обліку робочого часу, а також умови притягнення до дисциплінарної відповідальності. У сукупності ці норми формують цілісну систему правового регулювання, що забезпечує впорядкованість службової діяльності та визначає її часові межі.

Особливістю публічної сфери є те, що порядок організації праці визначається не лише внутрішніми рішеннями керівництва, а передусім вимогами законодавства та підзаконних актів. Встановлені правила охоплюють як загальні питання трудових відносин, так і специфічні аспекти діяльності органів влади, включаючи порядок виконання управлінських функцій, дотримання службової дисципліни та регламентацію взаємодії між підрозділами. Такий підхід спрямований на уніфікацію процедур і створення однакових умов для здійснення публічних повноважень.

На відміну від більшості суб'єктів господарювання приватного сектору, де регулювання має переважно договірний і гнучкіший характер, у публічній сфері організація праці є значною мірою формалізованою та детально регламентованою. Це зумовлено необхідністю забезпечення законності, підзвітності, прозорості діяльності та дотримання єдиних стандартів функціонування державних інституцій. У результаті використання робочого часу службовців підпорядковується чітко визначеним правилам, що істотно впливають на структуру й порядок їхньої повсякденної діяльності.

Базовим джерелом правового регулювання робочого часу виступає трудове законодавство, яке встановлює загальні правила організації трудових відносин для всіх категорій працівників. Воно визначає основні поняття, пов'язані з режимом праці, закріплює правові межі використання робочого часу та встановлює гарантії захисту прав працівників. Саме на цьому рівні формуються фундаментальні засади регулювання тривалості трудової діяльності та її поєднання з часом відпочинку.

Ключове місце у цій системі посідає Кодекс законів про працю України, який деталізує поняття та тривалість робочого часу, встановлює норми робочого тижня, порядок запровадження різних режимів роботи, умови надання відпочинку, а також гарантії й компенсації за понаднормову працю [6]. Норми цього акта визначають правові рамки організації праці як у приватному, так і в публічному секторі та поширюються на працівників органів публічної влади.

Додатково питання матеріального стимулювання та оплати праці регулюються спеціальним законодавством про оплату праці, яке встановлює економічні засади відшкодування витрат робочого часу та визначає принципи формування заробітної плати [22]. Такі норми пов'язують часові параметри трудової діяльності з фінансовими результатами праці, забезпечуючи взаємозв'язок між обсягом відпрацьованого часу та матеріальним заохоченням.

Разом із тим специфіка діяльності публічних службовців зумовлює необхідність спеціального правового регулювання, яке враховує особливості

виконання ними владно-управлінських функцій. Загальні норми трудового законодавства не можуть повною мірою охопити ці умови, пов'язані з підвищеною відповідальністю та підзвітністю суспільству. У зв'язку з цим у правовій системі сформовано окремий масив нормативних актів, що деталізують статус і порядок діяльності відповідних категорій працівників.

Такі норми містяться в законах, які визначають статус, права та обов'язки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, встановлюють вимоги до професійної етики, компетентності та дисципліни. Законодавство про державну службу регламентує особливості проходження служби, порядок призначення та звільнення, умови просування по службі, дисциплінарну відповідальність, а також організацію службового часу і систему підпорядкованості службовців [20].

Водночас закон про службу в органах місцевого самоврядування встановлює правові засади діяльності посадових осіб місцевих рад, що зумовлено особливостями муніципального рівня управління. У ньому визначаються повноваження посадових осіб, порядок організації їхньої роботи, режим служби та розподіл функціональних обов'язків, що безпосередньо пов'язано з організацією робочого часу [23]. Таким чином, спеціальне законодавство формує додаткові нормативні рамки, які конкретизують загальні трудові норми з урахуванням специфіки публічної служби.

Нормативну основу функціонування органів публічної влади становлять, передусім, положення Конституції України, які визначають загальні принципи організації та здійснення державної влади і місцевого самоврядування. Основний Закон закріплює засади законності, відкритості, підзвітності та відповідальності органів влади перед громадянами, окреслює систему їхніх повноважень і встановлює межі компетенції посадових осіб. Такі конституційні приписи формують базові правові рамки діяльності публічних інституцій і опосередковано впливають на організацію службової праці, зокрема на порядок виконання функцій і розподіл робочого часу [8].

Подальша конкретизація здійснюється у законодавстві про місцеве самоврядування, яке деталізує організаційну структуру відповідних органів, визначає їхні завдання, повноваження та внутрішню систему управління. Норми цього законодавства встановлюють розмежування компетенції між підрозділами та посадовими особами, регламентують порядок підготовки й прийняття рішень і визначають відповідальність за їх виконання. Така структуризація безпосередньо впливає на зміст і розподіл робочого часу працівників, оскільки обсяг функцій кожної посади визначає характер і тривалість виконуваних службових операцій [21].

Важливу роль у регламентації часових параметрів діяльності відіграють також норми, що регулюють надання адміністративних послуг. Вони встановлюють строки розгляду звернень, послідовність процедур, перелік необхідних дій та вимоги до документального оформлення результатів. Такі приписи формують чіткі часові межі виконання управлінських завдань і безпосередньо визначають інтенсивність праці службовців, оскільки зобов'язують забезпечувати своєчасність і належну якість обслуговування громадян [19].

Суттєвий вплив на організацію робочого часу мають підзаконні нормативні акти та внутрішні регламенти органів влади, які конкретизують загальні положення законодавства з урахуванням особливостей діяльності окремих інституцій. Саме на цьому рівні встановлюються детальні правила виконання повсякденних службових операцій, визначаються алгоритми дій працівників і порядок взаємодії між структурними підрозділами, що безпосередньо впливає на структуру робочого дня та часові витрати персоналу.

Зокрема, регламенти роботи центральних органів виконавчої влади визначають порядок підготовки та прийняття управлінських рішень, процедури проходження документів, організацію засідань і нарад, а також механізми взаємодії між структурними підрозділами та посадовими особами. У таких документах фіксуються строки виконання доручень, етапи погодження

матеріалів, відповідальні виконавці й правила контролю за реалізацією рішень. Це забезпечує впорядкованість управлінських процесів, але водночас формує додаткові часові витрати, пов'язані з дотриманням установлених процедур [25. С. 14–18].

Водночас стратегічні документи щодо реформування державного управління визначають напрями модернізації діяльності органів влади, орієнтуючи їх на підвищення результативності, спрощення адміністративних процедур та впровадження цифрових технологій. У таких актах акцентується увага на необхідності оптимізації організаційних процесів і скорочення зайвих етапів погодження, що прямо пов'язано з раціоналізацією витрат робочого часу службовців [26. С. 21–26].

На рівні конкретних установ особливого значення набувають правила внутрішнього трудового або службового розпорядку, які виступають інструментом практичної реалізації загальних норм трудового та спеціального законодавства. Саме ці документи визначають повсякденні організаційні засади функціонування органу влади, встановлюють внутрішній режим діяльності та регламентують поведінку працівників у межах службового часу.

Зазначені акти встановлюють графік роботи, порядок початку й завершення робочого дня, умови надання перерв, правила ведення діловодства, організацію нарад і службових комунікацій, а також відповідальність за порушення трудової дисципліни. Вони деталізують загальні норми законодавства з урахуванням специфіки діяльності конкретного органу та безпосередньо впливають на розподіл і використання робочого часу персоналу [15–18].

Саме на цьому рівні формуються конкретні механізми планування й контролю використання робочого часу, які реалізуються у щоденній практиці роботи установи. Встановлення чітких часових меж виконання завдань, регламентація процедур і визначення відповідальних осіб сприяють

підвищенню організованості службової діяльності та зменшенню невизначеності у розподілі обов'язків.

Крім того, організація праці публічних службовців регламентується посадовими інструкціями, які конкретизують зміст службової діяльності кожної посади. Такі документи визначають перелік функціональних обов'язків, права працівника, межі відповідальності, а також порядок підпорядкованості та взаємодії з іншими структурними елементами організації.

Наявність чітко визначених функціональних меж сприяє раціональному розподілу робочого навантаження, зменшує імовірність дублювання робіт та запобігає перевантаженню окремих посадових осіб, що позитивно впливає на використання робочого часу та знижує частку непродуктивних витрат.

Додаткову роль у регламентації організації праці відіграють методичні рекомендації центральних органів виконавчої влади, у яких пропонуються стандартизовані підходи до планування діяльності, оптимізації процедур, впровадження сучасних організаційних інструментів і підвищення продуктивності службовців [12. С. 9–13].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення організації робочого часу публічних службовців має багаторівневий характер і поєднує норми загального трудового законодавства, спеціальні акти про публічну службу та місцеве самоврядування, підзаконні регламенти і внутрішні документи органів влади. З одного боку, така система гарантує законність і впорядкованість службової діяльності, а з іншого — може створювати надмірну формалізацію й процедурні бар'єри, що збільшують витрати часу. Відповідно, підвищення ефективності використання робочого часу потребує не лише організаційних, а й нормативних рішень, спрямованих на спрощення процедур, скорочення зайвої регламентації та впровадження сучасних управлінських практик.

1.4. Сучасні підходи та інструменти раціоналізації робочого часу

Сучасні трансформації публічного управління, пов'язані з процесами децентралізації, цифровізації, оновлення інституційних механізмів та підвищення вимог до якості публічних послуг, зумовлюють необхідність перегляду підходів до організації праці персоналу органів влади. Традиційні адміністративно-бюрократичні моделі, що характеризуються жорсткою ієрархією, надмірною формалізацією процедур та значними часовими витратами на погодження рішень, дедалі меншою мірою відповідають сучасним вимогам оперативності й результативності. За цих умов актуалізується потреба переходу до більш гнучких, адаптивних і ресурсно-ефективних форм організації діяльності.

У цьому контексті раціоналізація робочого часу розглядається як важлива складова підвищення загальної продуктивності функціонування органів публічної влади. Вона передбачає не лише індивідуальне вдосконалення трудової дисципліни працівників, а й системні зміни в управлінських процесах, удосконалення процедур планування, розподілу завдань і контролю їх виконання. Поєднання особистих управлінських практик із організаційними механізмами оптимізації дозволяє більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси.

У наукових дослідженнях і практиці публічного сектору сформувався комплекс інструментів, спрямованих на скорочення непродуктивних витрат часу, упорядкування процедур і підвищення результативності службової діяльності. Йдеться про впровадження сучасних методів планування, стандартизацію процесів, делегування повноважень, а також активне використання цифрових технологій для автоматизації рутинних операцій. Застосування таких підходів створює передумови для раціонального використання робочого часу та підвищення результативності управління.

Одним із найбільш поширених напрямів удосконалення організації праці є використання інструментарію тайм-менеджменту, який розглядається як сукупність методів раціонального планування та контролю використання робочого часу. У сучасних умовах цей підхід набув широкого поширення як у приватному, так і в публічному секторі, оскільки дозволяє підвищити керованість трудових процесів і забезпечити більш упорядкований характер службової діяльності. Тайм-менеджмент орієнтований на свідоме ставлення до часу як обмеженого ресурсу, що потребує цілеспрямованого розподілу відповідно до поставлених завдань.

У сучасному розумінні тайм-менеджмент передбачає системне планування робочого дня, визначення пріоритетності завдань, структурування діяльності та постійний контроль виконання запланованих дій. Важливою складовою є мінімізація відволікань і зменшення частки другорядних операцій, які не створюють суттєвого результату. Дослідники наголошують, що ефективність керівника значною мірою залежить від здатності аналізувати власні витрати часу, відмовлятися від малозначущих справ і концентруватися на стратегічно важливих напрямках роботи [34. С. 25–29].

Практичні методики управління особистою продуктивністю включають ведення календарного планування, використання переліків завдань, делегування повноважень, групування однотипних операцій та встановлення чітких часових меж для виконання роботи. Застосування таких інструментів дозволяє зменшувати непродуктивні витрати часу, підвищувати організованість праці та забезпечувати більш рівномірний розподіл навантаження [32. С. 41–45; 38. С. 78–82]. У публічному секторі ці підходи набувають особливої актуальності через значний обсяг інформаційних потоків і комунікаційних навантажень, що потребують високого рівня самоорганізації службовців.

Водночас використання лише індивідуальних інструментів організації праці не забезпечує досягнення стійкого ефекту без удосконалення організаційних механізмів на рівні всієї установи. Особиста самоорганізація

працівника здатна підвищити його індивідуальну продуктивність, проте вона не усуває структурних проблем, пов'язаних із нераціональним розподілом функцій, надмірною кількістю процедур або недосконалою координацією діяльності підрозділів. Тому підвищення ефективності використання робочого часу потребує комплексних змін, що охоплюють як індивідуальний, так і організаційний рівні управління.

У цьому аспекті важливу роль відіграють процесний і функціональний підходи до управління, які забезпечують систематизацію діяльності органів публічної влади. Функціональний підхід, започаткований у класичних теоріях менеджменту, передбачає чітке розмежування управлінських функцій — планування, організації, координації та контролю. Таке структурування дозволяє визначити відповідальних за виконання конкретних завдань, упорядкувати послідовність дій і забезпечити більш раціональний розподіл робочого часу між різними видами діяльності, що сприяє підвищенню загальної організованості праці [28. С. 41–45].

Процесний підхід, своєю чергою, орієнтований на розгляд діяльності органу як сукупності взаємопов'язаних процесів із визначеними входами, виходами, відповідальними особами та часовими параметрами виконання. Такий підхід дозволяє аналізувати послідовність управлінських операцій, виявляти «вузькі місця», дублювання функцій і зайві етапи погодження, що призводять до непродуктивних витрат часу. Застосування процесної моделі створює можливості для оптимізації тривалості адміністративних процедур і впорядкування діяльності структурних підрозділів [1. С. 112–115; 9. С. 57–59].

У сучасних умовах ключовим чинником раціоналізації робочого часу виступає цифровізація управлінських процесів, яка розглядається як важливий напрям модернізації діяльності органів публічної влади. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні підходи до організації службової діяльності, забезпечуючи перехід від паперових і трудомістких процедур до електронних форматів обробки інформації. Це

створює передумови для підвищення оперативності роботи персоналу та більш ефективного використання наявних часових ресурсів.

Упровадження електронного урядування, автоматизованих систем документообігу, електронних реєстрів і сервісів дистанційної взаємодії з громадянами сприяє скороченню паперових процедур, зменшенню кількості ручних операцій та прискоренню процесів опрацювання даних. Завдяки автоматизації значна частина рутинних дій виконується за допомогою програмних засобів, що знижує навантаження на працівників і мінімізує імовірність технічних помилок. Дослідження свідчать, що використання електронного документообігу дозволяє істотно зменшити тривалість проходження документів між підрозділами, підвищити прозорість процесів і забезпечити контроль строків виконання завдань [3. С. 121–123; 27. С. 79–81].

Крім того, нормативно-методичні матеріали щодо організації праці державних службовців також акцентують увагу на використанні цифрових інструментів як засобу підвищення продуктивності службової діяльності. У них підкреслюється доцільність застосування електронних систем планування, моніторингу виконання доручень і контролю використання робочого часу, що сприяє більш раціональному розподілу навантаження та підвищенню керованості процесів [12. С. 15–17]. Використання таких рішень формує технологічну основу для оптимізації трудових витрат і вдосконалення роботи персоналу.

Загальносвітові тенденції модернізації публічного сектору свідчать про поступовий відхід від традиційних адміністративних моделей управління до більш гнучких, результативних і орієнтованих на потреби громадян систем організації діяльності. У більшості країн реформи публічного управління спрямовані на підвищення якості надання послуг, скорочення строків виконання процедур і забезпечення більш ефективного використання ресурсів. У цьому контексті підвищення ефективності діяльності органів влади нерозривно

пов'язується з оптимізацією управлінських процесів, усуненням зайвих адміністративних бар'єрів і впровадженням інноваційних підходів.

Аналітичні матеріали міжнародних організацій акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до реформування публічного сектору, який поєднує удосконалення кадрової політики, цифрову трансформацію та розвиток інституційної спроможності органів влади. Особливе значення надається стратегічному управлінню людськими ресурсами, запровадженню електронних сервісів, налагодженню міжвідомчої координації та стандартизації процедур, що сприяє скороченню часових витрат і підвищенню продуктивності службової діяльності. Такі напрями розглядаються як ключові чинники зростання ефективності публічного сектору [35. р. 72–74; 36. р. 18–21; 39. р. 41–44; 40. р. 29–32].

У наукових працях із публічного менеджменту також підкреслюється, що раціоналізація використання робочого часу є невід'ємною складовою ширших інституційних реформ. Дослідники пов'язують підвищення результативності державних інституцій із упорядкуванням процесів, скороченням непродуктивних витрат часу та посиленням орієнтації на потреби користувачів публічних послуг. Відповідно, оптимізація часових ресурсів розглядається як один із важливих інструментів формування більш ефективної та клієнтоорієнтованої системи публічного управління [33. С. 15–18; 37. р. 96–99].

Отже, сучасні підходи до раціоналізації робочого часу поєднують індивідуальні методики планування діяльності, удосконалення організаційної структури, оптимізацію процесів і широке застосування цифрових технологій. Комплексне використання зазначених інструментів створює передумови для скорочення непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці публічних службовців та покращення якості управлінських рішень. Саме така інтегрована модель організації праці відповідає сучасним вимогам розвитку публічного управління та може слугувати методичною основою для подальшого вдосконалення діяльності органів публічної влади.

Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний та нормативно-правовий аналіз організації робочого часу публічних службовців як важливої складової забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади.

Обґрунтовано, що робочий час виступає базовим економічним і управлінським ресурсом організації, який визначає можливості досягнення запланованих результатів діяльності, рівень продуктивності праці та якість управлінських рішень. У межах класичних і сучасних теорій менеджменту він розглядається як об'єкт планування, нормування й контролю, а його раціональний розподіл визнається ключовою умовою підвищення результативності діяльності керівників і персоналу. Для оцінювання використання робочого часу застосовуються підходи до структуризації витрат робочого дня та розмежування продуктивних і непродуктивних витрат.

З'ясовано, що праця публічних службовців має специфічні риси, зумовлені публічним характером виконуваних функцій, високим рівнем правової регламентації, значним обсягом інформаційно-аналітичної та комунікаційної роботи, а також необхідністю дотримання встановлених адміністративних процедур. Зазначені чинники ускладнюють нормування робочого часу, обмежують гнучкість трудових процесів і спричиняють виникнення суттєвих непродуктивних витрат, пов'язаних із надмірним документообігом, дублюванням функцій, багаторівневими погодженнями та неефективними нарадами.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення організації робочого часу, яке має багаторівневу структуру та охоплює норми трудового законодавства, спеціальні акти про державну службу й службу в органах місцевого самоврядування, підзаконні регламенти, правила внутрішнього розпорядку та посадові інструкції. Така система забезпечує правову визначеність і впорядкованість службової діяльності, проте водночас зумовлює

підвищену формалізацію процесів і збільшення часових витрат на виконання процедур.

Визначено, що сучасні підходи до раціоналізації використання робочого часу ґрунтуються на поєднанні індивідуальних та організаційних інструментів, зокрема застосуванні методик тайм-менеджменту, процесного і функціонального підходів до управління, оптимізації адміністративних процедур, розвитку цифровізації та електронного документообігу, а також урахуванні міжнародного досвіду модернізації публічного сектору. Комплексне впровадження зазначених інструментів сприяє скороченню непродуктивних витрат, підвищенню прозорості управлінських процесів і зростанню результативності діяльності органів влади.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що раціональне використання робочого часу є необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління. Виявлені особливості, чинники та інструменти оптимізації формують методичну основу для подальшого емпіричного дослідження фактичної структури витрат робочого часу публічних службовців і розроблення практичних рекомендацій, що становить зміст наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ II

ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Характеристика виконавчих органів Одеської міської ради як бази емпіричного дослідження.

Усього для дослідження обрано три функціонально різних виконавчих органи Одеської міської ради – Приморська районна адміністрація, Департамент економічного розвитку та Департамент внутрішньої політики.

Приморська районна адміністрація Одеської міської ради є виконавчим органом місцевого самоврядування, що забезпечує реалізацію повноважень міської ради на території одного з найбільш функціонально насичених районів міста. Її інституційне положення визначає подвійний характер діяльності: з одного боку, вона виконує управлінські функції в межах делегованих і власних повноважень, з іншого — виступає як безпосередній провідник взаємодії між органами влади та населенням. Така позиція в системі публічного управління зумовлює високу інтенсивність операційної діяльності та значне навантаження на персонал.

Функціональна компетенція районної адміністрації має комплексний характер і охоплює різні сфери — від соціально-економічного розвитку та житлово-комунального господарства до соціального захисту населення, управління комунальною власністю й регулювання торгівлі. Унаслідок цього праця службовців набуває поліфункціонального змісту, а структура їхнього робочого часу формується як поєднання аналітичної, організаційної, контрольної, комунікаційної та процедурної діяльності. Це означає, що робочий

день не має однорідного характеру, а складається з різнотипних дій, які часто змінюють одна одну і взаємно перериваються.

Організаційні засади діяльності адміністрації визначаються регламентом, який встановлює порядок планування, документообігу, погодження рішень, взаємодії між структурними підрозділами та контролю виконання доручень. Робота здійснюється на основі системи планів різного рівня — річних, квартальних і місячних, що передбачають визначення строків виконання завдань, закріплення відповідальних осіб і регулярний контроль результатів. З позицій тайм-менеджменту це створює формальну основу для раціонального використання робочого часу, оскільки знижує невизначеність і дозволяє структурувати діяльність.

Водночас регламентована модель управління передбачає значний обсяг процедур, пов'язаних із підготовкою та погодженням рішень. Зокрема, процес розроблення розпорядчих документів включає обов'язкове нормативне обґрунтування, багаторівневе погодження і візування, а також дотримання встановлених строків їх проходження. У результаті робочий час витрачається не лише на змістовне опрацювання управлінських завдань, а й на забезпечення їх процедурної коректності, що є характерною рисою публічного сектору. Така особливість обмежує можливості індивідуальної оптимізації часу, оскільки значна частина витрат є об'єктивно зумовленою нормативними вимогами.

Аналіз звітних матеріалів за 2024–2025 роки дозволяє конкретизувати фактичне навантаження на персонал і, відповідно, реальну структуру використання робочого часу. У 2024 році районною адміністрацією було розглянуто близько 4970 звернень громадян, проведено понад 400 комісійних обстежень, опрацьовано більше тисячі пакетів документів і забезпечено постійний моніторинг території району. У 2025 році ці показники демонструють тенденцію до зростання: кількість документів, що надійшли на розгляд, досягла майже 6000, а кількість опрацьованих пакетів зросла до 1581. Така динаміка

свідчить про підвищення інтенсивності документообігу та загального обсягу адміністративної роботи.

З огляду на наведені дані можна констатувати, що значна частина робочого часу працівників витрачається на виконання процедурних і операційних функцій, пов'язаних з обробкою документів, підготовкою управлінських рішень, проведенням контрольних заходів і взаємодією з громадянами. При цьому специфіка діяльності адміністрації передбачає постійне виникнення позапланових завдань, що пов'язані з реагуванням на звернення, виконанням термінових доручень або необхідністю оперативного втручання у поточні ситуації. Це зумовлює динамічний і фрагментарний характер робочого дня, який не завжди піддається попередньому плануванню.

У таких умовах структура робочого часу набуває ознак перевантаженої системи, де поряд із плановими видами діяльності значне місце займають комунікаційні процеси, погодження, контрольні процедури та вимушені переривання роботи. Висока частка таких витрат знижує можливості концентрації на аналітичних і стратегічних завданнях, що, у свою чергу, впливає на загальну ефективність управлінської діяльності. Водночас наявність чіткої системи планування, встановлених строків виконання завдань і формалізованого контролю створює організаційну основу для впорядкування використання робочого часу.

Таким чином, діяльність Приморської районної адміністрації характеризується поєднанням високої інтенсивності операційної роботи, значного обсягу документообігу та жорсткої процедурної регламентації. Це формує складну і нестабільну структуру робочого часу, в якій істотна частка витрат має об'єктивний характер і обумовлена специфікою публічного управління. За таких умов ключові резерви підвищення ефективності використання часу пов'язані не стільки з індивідуальними практиками самоорганізації, скільки з удосконаленням організаційних процесів і

зменшенням надмірних процедурних витрат, що й зумовлює доцільність подальшого емпіричного дослідження в межах даної роботи.

Департамент економічного розвитку Одеської міської ради є ключовим виконавчим органом, що забезпечує формування та реалізацію економічної політики на рівні територіальної громади. Його інституційна роль суттєво відрізняється від районної адміністрації: якщо остання функціонує переважно в операційно-сервісному режимі, то департамент виконує функції стратегічного, аналітичного та координаційного центру економічного управління містом. Це безпосередньо визначає інший тип структури робочого часу персоналу.

Відповідно до положення, до компетенції департаменту входять економічний аналіз і прогнозування, стратегічне планування, інвестиційна та зовнішньоекономічна політика, розвиток підприємництва, тарифне регулювання, а також координація виконання міських програм і взаємодія з суб'єктами господарювання. Такий набір повноважень формує переважно інтелектуально-аналітичний характер праці, де значна частина часу витрачається не на виконання окремих адміністративних процедур, а на підготовку складних управлінських рішень і програмних документів.

Зміст діяльності департаменту підтверджується аналізом звітних матеріалів за 2024 рік і 2025 рік. Ключовим напрямом є стратегічне планування розвитку громади, зокрема підготовка Стратегії розвитку міста до 2027 року, яка передбачає проведення аналітичних досліджень, організацію робочих груп, стратегічних сесій і публічних обговорень. Сам процес розроблення стратегії включає багатоступеневу взаємодію з різними групами стейкхолдерів, що обумовлює значну частку комунікаційного часу – наради, консультації, координацію позицій.

Окрім стратегічного планування, департамент здійснює постійний аналітичний супровід управлінської діяльності. Зокрема, щомісячно формуються аналітичні матеріали щодо соціально-економічного розвитку міста, готуються прогнозні показники, розробляються пояснювальні записки до

бюджетних документів, а також презентаційні матеріали для керівництва . Це означає, що значна частина робочого часу зосереджена на обробці інформації, аналізі даних і підготовці управлінських висновків, що вимагає високого рівня концентрації та безперервності робочого процесу.

Важливою складовою діяльності є моніторинг і супровід міських цільових програм. У 2024 році функціонувало 34 програми, а у 2025 році — понад 30, що охоплюють ключові сфери розвитку міста . Департамент не лише здійснює контроль за їх виконанням, але й проводить експертизу проєктів програм і змін до них, що передбачає значний обсяг документальної роботи та аналітичного оцінювання. Кількість підготовлених висновків вимірюється сотнями (наприклад, 155 у 2024 році), що прямо вказує на високу інтенсивність процедурної діяльності .

Окремий блок функцій пов'язаний із управлінням публічними інвестиціями, яке у 2025 році набуло системного характеру через впровадження підходів РІМ. Департамент координує формування інвестиційного портфеля, проводить оцінювання проєктів, організовує міжвідомчу взаємодію та забезпечує роботу відповідних дорадчих органів . Зокрема, у систему DREAM було подано близько 600 інвестиційних проєктів, що потребують оцінки, погодження та включення до пріоритетних планів. Такий масштаб діяльності формує значний обсяг координаційної роботи і, відповідно, високі витрати часу на погодження та міжорганізаційну взаємодію.

Аналізуючи діяльність департаменту з позицій тайм-менеджменту, можна виокремити кілька принципових особливостей.

По-перше, структура робочого часу має виражений аналітично-комунікаційний характер: домінують завдання, пов'язані з аналізом, підготовкою документів і координацією, тоді як частка рутинних операцій є відносно меншою, ніж у районній адміністрації.

По-друге, значна частина часу витрачається на багаторівневу взаємодію — як внутрішню (між підрозділами та виконавчими органами), так і зовнішню (з

бізнесом, міжнародними партнерами, громадськістю), що підвищує транзакційні витрати часу.

По-третє, діяльність департаменту характеризується високим рівнем проєктності: розроблення стратегій, програм, інвестиційних портфелів, участь у грантових ініціативах. Це означає, що робочий час має циклічний і нерівномірний характер, з періодами пікового навантаження, пов'язаними з підготовкою ключових документів або реалізацією проєктів. По-четверте, зберігається значна залежність від процедурної регламентації – погодження, експертизи, затвердження – що обмежує швидкість прийняття рішень і збільшує тривалість управлінських процесів.

Водночас, на відміну від районної адміністрації, де основною проблемою є перевантаження операційною діяльністю, у департаменті ключовим фактором неефективності виступає складність координаційних процесів і надмірна багаторівневість погоджень. Це формує приховані втрати робочого часу, які проявляються не у вигляді простоїв, а у вигляді розтягування процедур і зниження швидкості прийняття рішень.

Таким чином, Департамент економічного розвитку характеризується як орган із високою інтелектуальною та координаційною насиченістю діяльності, де структура робочого часу визначається переважанням аналітичних і комунікаційних процесів. Основні резерви підвищення ефективності використання часу пов'язані з оптимізацією міжвідомчої взаємодії, скороченням процедур погодження та підвищенням технологічної підтримки управлінських процесів, що створює передумови для подальшого емпіричного аналізу в межах дослідження.

Департамент внутрішньої політики Одеської міської ради є виконавчим органом, функціональне призначення якого принципово відрізняється як від районної адміністрації, так і від економічного департаменту. Його діяльність зосереджена не на господарсько-економічному управлінні, а на регулюванні суспільно-політичних процесів, взаємодії з інститутами громадянського

суспільства та реалізації молодіжної політики. Це визначає специфічну, переважно комунікаційно-координаційну структуру робочого часу.

Відповідно до положення, департамент забезпечує моніторинг суспільно-політичної ситуації, аналіз соціальних процесів, взаємодію з політичними партіями, громадськими, благодійними та релігійними організаціями, а також організацію консультацій з громадськістю і координацію діяльності консультативно-дорадчих органів. Таким чином, базовою функціональною характеристикою є робота з соціальними акторами, а не з матеріальними чи фінансовими ресурсами.

Аналіз звітів за 2024 рік та 2025 рік показує, що діяльність департаменту має виражений мережевий характер. Значна частина часу витрачається на забезпечення функціонування численних консультативно-дорадчих органів: координаційних рад, робочих груп, конкурсних комісій, молодіжних структур тощо. Кількість таких структур є значною, а частота їх засідань — високою (наприклад, лише робоча група з питань взаємодії з ветеранськими організаціями проводила до 9 засідань за півріччя). Це формує стабільний і значний масив часу, витраченого на підготовку, проведення та супровід колегіальних форм роботи.

Другою ключовою складовою діяльності є організація та підтримка суспільних ініціатив і заходів. Департамент виступає координатором і організатором великої кількості публічних подій: конкурсів, фестивалів, освітніх програм, громадських акцій, мовних і культурних проєктів. При цьому його роль не обмежується формальним супроводом — він забезпечує організаційне, інформаційне та частково матеріально-технічне забезпечення таких заходів. Це означає, що значна частина робочого часу персоналу має подієвий характер і пов'язана з оперативною організаційною діяльністю.

Третім важливим напрямом є реалізація державної молодіжної політики. Департамент координує діяльність Молодіжної ради, організовує молодіжні форуми, тренінги, освітні програми, заходи з розвитку громадянської

активності . Цей напрям діяльності характеризується поєднанням стратегічного (розробка програм) і операційного (проведення заходів) компонентів, що створює змішану структуру витрат часу.

Окремо слід виділити аналітичну функцію, яка полягає у моніторингу суспільно-політичної ситуації, виявленні соціальної напруги та підготовці рекомендацій для керівництва міста . На відміну від економічного департаменту, де аналітика має кількісно-економічний характер, тут вона є якісною, експертною та значною мірою залежить від комунікації з різними соціальними групами. Це означає, що аналітичний час значною мірою «розчинений» у комунікаційній діяльності.

З позицій тайм-менеджменту діяльність департаменту має декілька принципових особливостей.

По-перше, домінує комунікаційний тип навантаження. Робочий час значною мірою витрачається на взаємодію з громадськістю, організаціями, дорадчими структурами, що формує високу частку зустрічей, нарад, консультацій і публічних заходів.

По-друге, структура часу є подієво-орієнтованою. Значна частина діяльності прив'язана до календаря заходів, конкурсів, засідань, що створює нерівномірність навантаження і пікові періоди інтенсивної роботи.

По-третє, спостерігається висока частка координаційних витрат часу. Департамент виступає посередником між владою і громадянським суспільством, що обумовлює необхідність постійного узгодження позицій, організації комунікації та супроводу взаємодії різних суб'єктів.

По-четверте, діяльність має змішаний характер – поєднання стратегічних, аналітичних і організаційних функцій. Це ускладнює структурування робочого часу та підвищує вимоги до його планування.

У порівнянні з іншими досліджуваними органами, департамент внутрішньої політики має найбільш «соціалізовану» модель використання робочого часу. Якщо в районній адміністрації домінує адміністративна

рутинність, а в економічному департаменті — аналітично-проектна діяльність, то тут основним фактором є інтенсивність комунікації та кількість взаємодій.

Відповідно, основні втрати часу пов'язані не стільки з перевантаженням процедурними операціями, скільки з фрагментацією робочого дня, частими переключеннями між різними форматами діяльності (наради, заходи, підготовка матеріалів), а також залежністю від зовнішніх акторів. Це створює передумови для зниження ефективності використання робочого часу навіть за високої формальної зайнятості персоналу.

Таким чином, Департамент внутрішньої політики характеризується як орган із домінуванням комунікаційно-координаційних функцій, де структура робочого часу формується під впливом зовнішніх соціальних процесів і подієвої логіки діяльності. Це визначає специфічні виклики у сфері тайм-менеджменту, пов'язані з необхідністю балансування між плановою та реактивною роботою.

2.2. Організація та методика емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження організації та раціональності використання робочого часу публічних службовців здійснювалося з метою виявлення фактичної структури витрат робочого часу, оцінки рівня його ефективності та встановлення ключових чинників, що зумовлюють непродуктивні витрати в діяльності виконавчих органів Одеської міської ради.

Основними завданнями дослідження виступали: визначення особливостей організації робочого часу працівників різних рівнів управління; оцінювання фактичної тривалості робочого дня та поширеності понаднормової зайнятості; аналіз структури витрат часу за основними видами діяльності (документообіг, наради, аналітична робота); виявлення частки непродуктивних витрат часу та їх причин; оцінка організаційних умов праці, зокрема розподілу повноважень, рівня цифровізації та практик делегування; дослідження індивідуальних управлінських практик працівників; формування

узагальнених висновків щодо ефективності використання робочого часу та напрямів її підвищення.

Емпіричну базу дослідження становлять результати анкетного опитування 24 працівників виконавчих органів Одеської міської ради, зокрема Приморської районної адміністрації, Департаменту економічного розвитку та Департаменту внутрішньої політики.

Вибірка має цільовий характер і охоплює представників різних рівнів управлінської ієрархії — від керівників і керівників структурних підрозділів до спеціалістів з організаційно-управлінськими функціями. Така структура вибірки дозволяє зафіксувати відмінності у використанні робочого часу залежно від посадового статусу, рівня відповідальності та досвіду роботи.

Інструментарієм дослідження виступила спеціально розроблена анкета «Організація та раціональність використання робочого часу публічних службовців» (Додаток А), структура якої побудована відповідно до логіки теоретичного аналізу, здійсненого у першому розділі роботи. Анкета включає шість змістових блоків, кожен з яких орієнтований на фіксацію окремого аспекту використання робочого часу.

Перший блок спрямований на отримання узагальнених характеристик респондентів (рівень управлінських повноважень, стаж роботи, кількість підлеглих), що забезпечує можливість подальшої інтерпретації результатів з урахуванням статусних відмінностей. Другий блок дозволяє оцінити організацію робочого часу через показники фактичної тривалості робочого дня, наявності планування, структури витрат часу та здатності виконувати завдання в межах робочого часу. Третій блок орієнтований на безпосередню оцінку ефективності використання часу, включаючи самооцінку, визначення частки непродуктивних витрат і виявлення їх причин. Четвертий блок відображає організаційні умови праці, зокрема чіткість розподілу обов'язків, рівень делегування, використання цифрових інструментів та їх вплив на економію часу. П'ятий блок спрямований на аналіз індивідуальних управлінських

практик, що дозволяє оцінити рівень сформованості навичок тайм-менеджменту у працівників. Шостий блок містить відкриті питання, які забезпечують якісне доповнення кількісних даних і дозволяють зафіксувати суб'єктивне бачення проблем і можливих шляхів їх вирішення.

Таким чином, інструментарій поєднує закриті питання з фіксованими варіантами відповідей (що забезпечує можливість кількісної обробки) та відкриті питання (що дозволяють поглибити інтерпретацію результатів і виявити латентні проблеми організації праці).

Збір емпіричних даних здійснювався шляхом анонімного опитування респондентів із використанням паперової форми анкети. Вибір такого способу обумовлений організаційними умовами дослідження та необхідністю забезпечення максимальної простоти процедури заповнення і подальшої обробки результатів. Анонімність опитування дозволила мінімізувати вплив соціально бажаних відповідей та підвищити достовірність отриманої інформації.

Обробка результатів здійснювалася шляхом ручного узагальнення відповідей із подальшим підрахунком частот розподілу за кожним варіантом відповіді. Такий підхід відповідає обсягу вибірки та дослідницьким завданням, забезпечуючи наочність представлення результатів і можливість їх подальшої інтерпретації. Для питань з альтернативними варіантами відповідей використовувався підрахунок частки респондентів, які обрали відповідний варіант, а для шкальних оцінок — визначення домінуючих значень. Відповіді на відкриті питання піддавалися змістовому узагальненню з виділенням типових позицій і повторюваних смислових елементів.

Застосована методика дозволяє комплексно охарактеризувати як формальні параметри організації робочого часу, так і суб'єктивні оцінки його ефективності, що створює достатню емпіричну основу для подальшого аналізу результатів дослідження.

2.3. Загальні результати емпіричного дослідження організації робочого часу публічних службовців

У межах емпіричного дослідження було здійснено узагальнений аналіз результатів анкетування працівників виконавчих органів Одеської міської ради з метою виявлення особливостей організації робочого часу, основних джерел непродуктивних витрат та оцінки ефективності використання часових ресурсів у процесі службової діяльності. Аналіз охоплював сукупність відповідей усіх респондентів незалежно від посади, стажу роботи чи рівня управлінських повноважень, що дозволило сформулювати загальне уявлення про стан організації праці в досліджуваних органах публічної влади.

Результати опитування свідчать, що для більшості працівників характерною є підвищена фактична тривалість робочого дня. Найпоширенішою відповіддю стала тривалість роботи в межах 8–9 годин, тоді як частина респондентів зазначила, що їхній робочий день регулярно перевищує 9 або навіть 10 годин. Одночасно значна кількість опитаних вказала, що понаднормова робота є звичайним елементом професійної діяльності та виникає «часто» або «інколи». Це свідчить про наявність стабільного додаткового навантаження, яке не має виключно ситуативного характеру, а є однією з особливостей функціонування органів публічної влади в сучасних умовах.

Попри це, більшість респондентів повідомила, що загалом встигає виконувати основні службові завдання у межах робочого дня. Такі результати дозволяють припустити, що система організації праці функціонує без критичних перевантажень, однак забезпечення результативності значною мірою досягається за рахунок інтенсифікації праці та періодичного виходу за межі нормативного робочого часу. Водночас значна частина працівників використовує письмове або електронне планування робочого дня, що свідчить

про наявність елементів особистої самоорганізації та усвідомленого ставлення до розподілу службових завдань.

Особливу увагу привертає структура витрат робочого часу. Результати анкетування засвідчили, що значна частина робочого дня працівників припадає на документообіг і виконання процедур, пов'язаних із підготовкою, погодженням, реєстрацією та опрацюванням службових документів. Для більшості респондентів частка часу, витраченого на документообіг, становить від 50 до 75 % робочого дня, а в окремих випадках — перевищує 75 %. Водночас частка часу, що витрачається на наради та погодження, у більшості випадків не перевищує 25 %. Це дозволяє зробити висновок, що основним джерелом навантаження в діяльності публічних службовців є не комунікаційні заходи, а саме процедурно-документальна складова службової діяльності.

Аналіз відповідей щодо часу на планування та аналітичну роботу показав, що значна частина працівників оцінює його як достатній або обмежений, тоді як окремі респонденти вказують на мінімальні можливості для здійснення повноцінної аналітичної діяльності. Це свідчить про те, що поточне адміністративне навантаження часто витісняє змістовну управлінську та аналітичну роботу, орієнтуючи діяльність працівників переважно на оперативне виконання процедурних завдань.

Водночас результати дослідження демонструють доволі високий рівень суб'єктивної оцінки ефективності використання власного робочого часу. Переважна більшість респондентів оцінила її на 4 або 5 балів за п'ятибальною шкалою. Аналогічно більшість працівників вважає частку непродуктивних витрат часу відносно невеликою — переважно до 10 % або до 25 % робочого дня. Така ситуація свідчить про певну адаптацію працівників до існуючих організаційних умов та сприйняття значного адміністративного навантаження як звичної складової службової діяльності.

Разом із тим аналіз причин неефективного використання робочого часу дозволив виявити низку системних проблем, які регулярно повторювалися у

відповідях респондентів. Найчастіше працівники вказували на надмірний документообіг, термінові доручення, погодження та візування документів, технічні збої, а також нестачу персоналу. У відкритих відповідях додатково згадувалися проблеми, пов'язані з перебоями електропостачання, повітряними тривогами, нестабільною роботою електронних ресурсів та значним обсягом паперової роботи. Це свідчить про те, що непродуктивні витрати часу формуються під впливом як внутрішньоорганізаційних, так і зовнішніх факторів, пов'язаних із функціонуванням органів влади в умовах воєнного стану.

Дослідження також показало, що більшість респондентів позитивно оцінює вплив цифрових інструментів на організацію праці. Працівники зазначали, що електронний документообіг, цифрові системи та автоматизація окремих процесів сприяють економії часу та спрощенню виконання службових операцій. У відкритих відповідях саме автоматизація документообігу та спрощення процедур найчастіше визначалися як ключові напрями підвищення ефективності роботи. Це свідчить про наявність запиту на подальшу цифровізацію управлінських процесів і скорочення надмірної процедурної складової діяльності.

Показовими є також результати, пов'язані з організаційними умовами праці. Більшість респондентів позитивно оцінює чіткість розподілу обов'язків у підрозділах та вважає, що загалом має достатні або частково достатні повноваження для оперативного прийняття рішень. Це дозволяє зробити висновок, що основні проблеми організації робочого часу пов'язані не стільки з невизначеністю функцій чи відсутністю формальної структури, скільки з перевантаженням процедурними операціями та високою інтенсивністю поточних завдань.

Отже, результати загального аналізу свідчать, що система організації праці у досліджуваних виконавчих органах загалом забезпечує виконання службових функцій, однак характеризується значним процедурним

навантаженням, високою часткою документообігу та необхідністю постійного реагування на термінові завдання. Водночас працівники демонструють достатньо високий рівень адаптації до існуючих умов та позитивно оцінюють можливості цифровізації як інструменту оптимізації використання робочого часу.

2.4. Порівняльний аналіз організації робочого часу керівників і спеціалістів

З метою більш глибокого виявлення особливостей організації праці у виконавчих органах Одеської міської ради було здійснено окремий порівняльний аналіз відповідей керівників і спеціалістів. До групи керівників віднесено респондентів, які займають керівні посади або мають підлеглих, тоді як до групи спеціалістів – працівників без управлінських повноважень. Такий підхід дозволив виявити відмінності у структурі робочого часу, характері навантаження та оцінці ефективності використання часових ресурсів залежно від службового статусу працівників.

Результати дослідження (додатки Б та В) засвідчили, що для керівників характерним є значно вищий рівень трудового навантаження та більша тривалість робочого дня. Серед них суттєво частіше фіксувалися відповіді щодо роботи понад 9 годин на день, а також регулярної понаднормової зайнятості. У групі спеціалістів також наявна тенденція до роботи поза межами стандартного робочого часу, однак вона виражена меншою мірою. Це свідчить про те, що виконання управлінських функцій супроводжується підвищеним часовим навантаженням, пов'язаним із необхідністю координації роботи підрозділів, прийняття рішень і виконання додаткових організаційних завдань.

Водночас керівники значно частіше використовують планування робочого дня та різні інструменти самоорганізації. Для цієї категорії респондентів характерне систематичне ведення планів роботи, використання календарів і

розподіл завдань за пріоритетністю. Серед спеціалістів подібні практики також поширені, однак менш системно. Це дозволяє припустити, що необхідність координувати значний обсяг різнорідних завдань об'єктивно змушує керівників приділяти більше уваги управлінню власним часом.

Суттєві відмінності простежуються і в структурі витрат робочого часу. Для керівників характерною є більша частка часу, витраченого на наради, погодження та комунікаційні процеси. Їхня діяльність значною мірою пов'язана із взаємодією між структурними підрозділами, участю в управлінських обговореннях, погодженням документів і виконанням координаційних функцій. Натомість у спеціалістів переважає навантаження, пов'язане з безпосереднім документообігом, опрацюванням інформації та виконанням поточних процедурних операцій. Таким чином, різниця між групами полягає не лише в обсязі навантаження, а й у характері використання робочого часу.

Порівняння оцінок ефективності використання часу показало, що керівники загалом вище оцінюють власну організованість і результативність роботи. Водночас саме серед них частіше фіксувалися відповіді про значну кількість термінових доручень, необхідність постійного реагування на позапланові ситуації та складність дотримання попередньо сформованого графіка роботи. Це свідчить про високу залежність управлінської діяльності від зовнішніх факторів і ситуативних завдань, які постійно змінюють структуру робочого дня.

У групі спеціалістів частіше виявлялися проблеми, пов'язані з надмірним документообігом, дублюванням функцій і нестачею часу для аналітичної роботи. Значна частина спеціалістів зазначала, що виконує великий обсяг рутинних процедурних операцій, які займають основну частину робочого дня та обмежують можливості для більш змістовної професійної діяльності. Це дозволяє зробити висновок, що саме на рівні виконавської ланки найбільш відчутними є наслідки надмірної бюрократизації управлінських процесів.

Окремої уваги заслуговує питання делегування повноважень. Керівники значно частіше зазначали, що використовують делегування як інструмент організації роботи, тоді як серед спеціалістів переважали відповіді про його відсутність або рідкісне застосування. Водночас така різниця пояснюється не лише особистими управлінськими підходами, а й об'єктивними особливостями посадового статусу: більшість спеціалістів не мають підлеглих, а отже фактично позбавлені можливості делегувати завдання.

В обох групах позитивно оцінюється роль цифрових інструментів у підвищенні ефективності праці. І керівники, і спеціалісти переважно вважають, що електронний документообіг та цифрові системи дозволяють економити робочий час, прискорювати проходження документів і спрощувати окремі адміністративні процедури. Разом із тим керівники частіше акцентували увагу на необхідності системного вдосконалення координаційних процесів, тоді як спеціалісти – на потребі скорочення обсягу паперової роботи та усунення дублюючих процедур.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що відмінності між керівниками та спеціалістами мають насамперед функціональний характер. Для керівників основними проблемами є надмірна кількість комунікаційних та координаційних завдань, висока частка позапланової діяльності й нестабільність структури робочого дня. Для спеціалістів більш характерними є процедурне перевантаження, значний обсяг документообігу та обмежені можливості для аналітичної роботи. Водночас для обох категорій працівників спільними залишаються проблеми високої інтенсивності праці, необхідності постійної адаптації до термінових завдань та потреби подальшої оптимізації організаційних процесів.

2.5. Порівняльний аналіз організації робочого часу працівників із різним стажем служби

З метою виявлення впливу професійного досвіду на особливості організації праці було здійснено порівняльний аналіз відповідей працівників зі стажем служби до 3 років та респондентів, які працюють у системі публічного управління понад 10 років. Такий підхід дозволив оцінити, яким чином професійна адаптація, накопичений управлінський досвід і сформовані практики організації діяльності впливають на використання робочого часу та сприйняття ефективності праці.

Результати дослідження (додатки Г та Д) засвідчили, що працівники зі стажем понад 10 років загалом демонструють більш високий рівень організованості та адаптованості до специфіки діяльності органів публічної влади. Вони частіше зазначали наявність системного планування робочого дня, використання календарів і сформованих практик управління власним навантаженням. Серед працівників із невеликим стажем подібні інструменти також використовуються, однак менш послідовно та систематично. Це свідчить про те, що професійний досвід поступово формує навички самоорганізації й раціонального розподілу часу.

Водночас досвідчені працівники значно частіше повідомляли про регулярну понаднормову зайнятість і високий рівень поточного навантаження. Для цієї категорії характерною є участь у більш складних організаційних процесах, виконання координаційних функцій, значний обсяг комунікацій та необхідність оперативного реагування на термінові доручення. Унаслідок цього структура їхнього робочого дня є більш насиченою та менш стабільною. Працівники зі стажем до 3 років рідше зазначали надмірну тривалість робочого дня, однак частіше повідомляли про труднощі з виконанням усіх завдань у межах стандартного робочого часу.

Суттєві відмінності простежуються й у характері оцінки причин втрат робочого часу. Молоді працівники частіше акцентували увагу на складності внутрішніх процедур, значному обсязі документообігу та недостатній чіткості організації процесів. Для них характерне більш критичне сприйняття бюрократичних аспектів діяльності, що значною мірою пов'язано з етапом професійної адаптації та необхідністю одночасного освоєння великої кількості нормативних і процедурних вимог.

Натомість працівники зі значним стажем частіше вказували на проблеми, пов'язані з надмірною кількістю погоджень, постійними терміновими дорученнями та високою часткою комунікаційного навантаження. Це свідчить про те, що з набуттям досвіду працівники поступово інтегруються у складніші управлінські процеси, які супроводжуються більшою кількістю координаційних функцій і відповідальності за організацію роботи.

Порівняння відповідей також показало, що досвідчені службовці дещо вище оцінюють ефективність використання власного робочого часу та рівень організації праці у своїх підрозділах. Це може пояснюватися як більш високим рівнем професійної адаптації, так і кращим розумінням внутрішньої логіки функціонування органу влади. Працівники зі стажем до 3 років частіше демонстрували невпевнені або помірні оцінки, що відображає складність адаптації до інтенсивного інформаційного та процедурного навантаження у сфері публічного управління.

Водночас обидві групи майже однотайно визнають позитивний вплив цифрових інструментів на організацію праці. І молоді, і досвідчені працівники переважно вважають, що електронний документообіг, цифрові системи контролю та електронні сервіси сприяють економії часу та підвищенню оперативності виконання завдань. Однак молодші працівники загалом демонструють вищий рівень готовності до використання цифрових рішень і більш позитивно оцінюють перспективи подальшої автоматизації управлінських процесів.

Окремо слід відзначити різницю у ставленні до нарад і комунікаційних процедур. Працівники з тривалим стажем частіше вказували на малоефективність окремих нарад і надмірну кількість погоджень, тоді як молоді працівники рідше оцінювали ці елементи критично. Імовірно, це пов'язано з тим, що досвідчені службовці мають ширше уявлення про реальну ефективність організаційних процесів і краще помічають непродуктивні часові витрати.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу, можна зробити висновок, що професійний досвід суттєво впливає на особливості організації робочого часу публічних службовців. Працівники зі значним стажем характеризуються вищим рівнем самоорганізації та адаптованості до умов публічної служби, однак одночасно стикаються з більшим навантаженням і значною кількістю координаційних функцій. Молоді службовці, своєю чергою, більш гостро сприймають процедурну складність і потребують часу для професійної адаптації до специфіки адміністративної діяльності. Водночас для обох груп актуальними залишаються проблеми надмірного документообігу, інтенсивності праці та необхідності подальшої оптимізації управлінських процесів.

Висновки до другого розділу

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження особливостей організації та використання робочого часу публічних службовців на прикладі виконавчих органів Одеської міської ради — Приморської районної адміністрації, Департаменту економічного розвитку та Департаменту внутрішньої політики. Проведений аналіз дозволив поєднати характеристику організаційної специфіки досліджуваних органів із результатами анкетування працівників та виявити ключові чинники, що впливають на ефективність використання робочого часу в системі місцевого самоврядування.

Встановлено, що досліджувані виконавчі органи мають різний функціональний характер діяльності, що безпосередньо впливає на структуру робочого часу персоналу. Для Приморської районної адміністрації характерним є домінування процедурно-операційної моделі діяльності з високою інтенсивністю документообігу, значною кількістю звернень громадян і контрольних функцій. Діяльність Департаменту економічного розвитку має переважно аналітично-проектний характер і пов'язана зі стратегічним плануванням, координацією програм та міжвідомчою взаємодією. Натомість Департамент внутрішньої політики характеризується переважанням комунікаційно-координаційних функцій, значною кількістю організаційних заходів і взаємодією з інститутами громадянського суспільства. Таким чином, специфіка функціональних завдань безпосередньо формує різні моделі організації праці та різний характер витрат робочого часу.

Результати анкетування засвідчили, що для більшості публічних службовців характерними є підвищена тривалість робочого дня та періодична понаднормова зайнятість. При цьому основне навантаження пов'язане не з проведенням нарад, а з документообігом, підготовкою та погодженням службових документів, виконанням процедурних операцій і реагуванням на термінові завдання.

Виявлено, що основними причинами непродуктивних витрат робочого часу є надмірний документообіг, багаторівневі погодження, термінові доручення, технічні збої, нестача персоналу, а також зовнішні чинники, пов'язані з функціонуванням органів влади в умовах воєнного стану. Водночас більшість працівників демонструє достатньо високий рівень адаптації до існуючих умов та позитивно оцінює власну ефективність використання робочого часу.

Порівняльний аналіз показав, що керівники та спеціалісти суттєво відрізняються за характером трудового навантаження. Для керівників характерними є більш тривалий робочий день, висока частка комунікаційних і

координаційних процесів, значна кількість позапланових завдань та активніше використання інструментів планування і самоорганізації. Натомість спеціалісти переважно зосереджені на процедурно-документальній роботі та частіше стикаються з проблемами рутинного перевантаження і нестачею часу для аналітичної діяльності.

Дослідження також засвідчило вплив професійного досвіду на особливості організації праці. Працівники зі значним стажем служби демонструють вищий рівень адаптації, сформовані практики планування та кращу самоорганізацію, однак одночасно стикаються з більшим координаційним навантаженням і регулярною понаднормовою роботою. Молоді службовці більш критично сприймають складність процедур, значний обсяг документообігу та труднощі адаптації до специфіки публічної служби.

Окремо встановлено, що цифровізація управлінських процесів сприймається працівниками як один із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності використання робочого часу. Більшість респондентів позитивно оцінює вплив електронного документообігу, цифрових систем контролю та автоматизації окремих процесів на швидкість виконання завдань і скорочення непродуктивних витрат часу. Водночас результати дослідження свідчать, що цифровізація сама по собі не усуває проблем надмірної процедурної складності та багаторівневості погоджень.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження, можна дійти висновку, що система організації праці у виконавчих органах Одеської міської ради загалом забезпечує виконання покладених функцій, однак характеризується високою інтенсивністю адміністративного навантаження, значною часткою процедурних витрат часу та фрагментарністю робочого дня.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження організації робочого часу публічних службовців як важливої складової ефективності функціонування органів публічної влади. На основі теоретичного аналізу, нормативно-правового дослідження та результатів емпіричного опитування працівників виконавчих органів Одеської міської ради було визначено основні особливості, проблеми та напрями вдосконалення використання робочого часу у сфері публічного управління.

У процесі дослідження встановлено, що робочий час у системі публічної служби виступає не лише економічним ресурсом, а й важливим організаційним та управлінським чинником забезпечення результативності діяльності органів влади. Ефективність його використання безпосередньо впливає на оперативність прийняття управлінських рішень, якість адміністративних послуг, рівень координації між структурними підрозділами та загальну продуктивність праці персоналу. Водночас специфіка діяльності органів публічної влади зумовлює значну складність організації службового часу через високий рівень нормативної регламентації, інтенсивність комунікаційних процесів, значний обсяг документообігу та необхідність оперативного реагування на позапланові завдання.

Теоретичний аналіз засвідчив, що сучасні підходи до організації праці ґрунтуються на поєднанні класичних концепцій наукового управління, функціонального та процесного підходів, а також сучасних інструментів тайм-менеджменту й цифровізації управлінських процесів. Робочий час розглядається як об'єкт планування, контролю, структуризації та оптимізації, а його раціональне використання визнається необхідною умовою підвищення ефективності діяльності як окремих працівників, так і організації загалом.

У роботі встановлено, що нормативно-правове регулювання організації праці публічних службовців має багаторівневий характер і охоплює норми трудового законодавства, спеціальні закони про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, підзаконні акти, регламенти діяльності органів влади, правила внутрішнього розпорядку та посадові інструкції. Така система забезпечує правову визначеність і впорядкованість діяльності персоналу, однак одночасно може спричиняти надмірну формалізацію процедур, збільшення кількості погоджень і зростання непродуктивних витрат часу.

У межах емпіричного дослідження було проведено анкетування працівників трьох виконавчих органів Одеської міської ради: Приморської районної адміністрації, Департаменту економічного розвитку та Департаменту внутрішньої політики. Аналіз результатів опитування дозволив встановити, що для більшості респондентів характерними є висока інтенсивність праці, значний обсяг документообігу, регулярна понаднормова зайнятість і недостатність часу для планування та аналітичної роботи. Значна частина опитаних вказала на наявність непродуктивних витрат часу, пов'язаних із надмірною кількістю погоджень, частими нарадами, дублюванням функцій і необхідністю виконання термінових доручень.

Результати дослідження також засвідчили, що найбільш проблемними елементами організації праці залишаються складність адміністративних процедур, фрагментарність робочого дня, значний рівень комунікаційного навантаження та необхідність постійного коригування планів діяльності під впливом зовнішніх факторів. В умовах воєнного стану додатковим чинником дезорганізації робочого процесу виступають повітряні тривоги, які призводять до регулярного переривання роботи та зміни структури використання робочого часу.

Порівняльний аналіз окремих груп респондентів дозволив установити, що керівники характеризуються вищим рівнем трудового навантаження, більшою

тривалістю робочого дня та значною часткою часу, витраченого на координаційні й комунікаційні функції. Водночас вони частіше використовують інструменти планування й самоорганізації. Для спеціалістів більш характерними є процедурне перевантаження, значний обсяг рутинної роботи та обмежені можливості для аналітичної діяльності. Дослідження також показало, що працівники зі значним стажем служби мають вищий рівень адаптації до умов публічного управління та краще володіють практиками організації робочого часу, однак одночасно стикаються з більшим навантаженням і значною кількістю позапланових завдань.

Встановлено, що одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності використання робочого часу є розвиток цифровізації управлінських процесів. Більшість респондентів позитивно оцінюють вплив електронного документообігу, цифрових сервісів і автоматизованих систем контролю виконання завдань на організацію праці. Використання таких інструментів сприяє скороченню тривалості процедур, зменшенню кількості ручних операцій та підвищенню прозорості управлінських процесів.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність комплексного підходу до вдосконалення організації робочого часу публічних службовців, який має поєднувати індивідуальні та організаційні механізми оптимізації праці. До основних напрямів удосконалення віднесено скорочення надмірних процедур погодження, оптимізацію документообігу, підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, удосконалення внутрішньої координації діяльності структурних підрозділів, розвиток практик планування та делегування повноважень, а також підвищення рівня управлінської культури організації праці.

Отже, результати дослідження підтверджують, що раціональна організація робочого часу є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Оптимізація використання часових ресурсів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці персоналу, а й забезпечити

більш якісне, оперативне та результативне виконання функцій публічного управління в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Публічне управління: методологія та практика : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 404 с.
2. Бондаренко Т. В. Оптимізація управлінських процесів в органах місцевого самоврядування. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 76–80.
3. Гринько Т. В. Електронний документообіг у публічному секторі: організаційні ефекти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3. С. 118–123.
4. Дем'янчук О. І. Організація праці державних службовців: сучасні підходи. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. № 2. С. 45–52.
5. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ, 2024.
6. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 07.02.2026).
7. Колісніченко Н. М. Публічна служба в Україні: професіоналізація та розвиток : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 308 с.
8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 07.02.2026).
9. Крушельницька О. В. Організація праці управлінського персоналу в органах влади. *Ефективність державного управління*. 2021. № 3. С. 55–62.
10. Лук'янова Н. М. Тайм-менеджмент у системі публічного управління. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 5. С. 92–97.
11. Мельник С. В. Організаційні втрати робочого часу в державних установах. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2. С. 64–70.

12. Методичні рекомендації з організації праці державних службовців / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2022. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/reformi/metodychni_rekomendatsii_pratsi.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

13. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Київ : НАДУ, 2017. 432 с.

14. Оболенський О. Ю. Публічна служба : інституційний розвиток та модернізація : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 356 с.

15. Правила внутрішнього службового розпорядку НАЗК. URL : https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/pravila_vnutrishnogo_sluzhbovogo_rozporyadku.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

16. Правила внутрішнього трудового розпорядку Міністерства юстиції України. URL : <https://minjust.gov.ua/files/general/2019/06/19/20190619123456-47.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

17. Правила внутрішнього трудового розпорядку департаменту фінансів Одеської міської ради. URL : https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2020/SOC_Zahist/KOL_DOGOVORA/Fevr_2020/II/19-dep-finansiv-omr.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

18. Правила внутрішнього трудового розпорядку управління реклами Одеської міської ради. URL : https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2020/SOC_Zahist/KOL_DOGOVORA/Fevr_2020/III/47-upr-reklami.pdf (дата звернення: 07.02.2026).

19. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 07.02.2026).

20. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 07.02.2026).

21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 07.02.2026).
22. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 07.02.2026).
23. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 07.02.2026).
24. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 07.02.2026).
25. Регламент роботи Кабінету Міністрів України : постанова КМУ від 18.07.2007 № 950. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п> (дата звернення: 07.02.2026).
26. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження КМУ від 21.07.2021 № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р> (дата звернення: 07.02.2026).
27. Ткаченко О. О. Цифровізація управлінських процесів у місцевому самоврядуванні. *Публічне адміністрування*. 2023. № 2. С. 77–84.
28. Файоль А. Загальне і промислове управління. Київ : Основи, 1994. 256 с.
29. Шевченко Л. П. Раціоналізація управлінської діяльності в органах публічної влади. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 52–58.
30. Шкарупа В. В. Організаційна культура державної служби та ефективність праці. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 88–93.
31. Ярошенко О. М. Організація робочого часу працівників публічної служби: правові аспекти. *Юридична наука*. 2021. № 6. С. 67–73.
32. Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. London : Penguin Books, 2015. 352 p.

33. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London : Routledge, 2021. 398 p.
34. Drucker P. The Effective Executive. New York : Harper Business, 2006. 208 p.
35. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL : <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2023-3d5c5d31-en.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
36. OECD. Public Employment and Management 2021: Skills and Leadership in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2021. URL : <https://www.oecd.org/gov/pem/skills-and-leadership-in-the-public-sector.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
37. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford : Oxford University Press, 2018. 352 p.
38. Tracy B. Time Management. New York : AMACOM, 2014. 288 p.
39. United Nations. World Public Sector Report 2023: Transforming Institutions to Achieve the SDGs. New York : United Nations, 2023. URL : <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-09/wpsr-2023.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).
40. World Bank. Improving Public Sector Performance Through Innovation and Inter-Agency Coordination. Washington : World Bank, 2018. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/833041539871513644/pdf/131020-WP-P163620-WorldBankGlobalReport-PUBLIC.pdf> (дата звернення: 07.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Авторська анкета та загальний масив відповідей.

АНКЕТА

«Організація та раціональність використання робочого часу публічних службовців»

Шановний(а) колего! Опитування є повністю анонімним. Анкета не містить персональних або посадових даних, що дозволяють ідентифікувати респондента. Результати використовуються лише в узагальненому вигляді для наукового дослідження. Будь ласка, позначте ✓ відповідь або впишіть її.

Блок 1. Загальна характеристика (узагальнено)

1. Ваш рівень управлінських повноважень:

керівник / заступник керівника органу публічної влади (районної адміністрації, управління, департаменту) + + + +

начальник / заступник начальника структурного підрозділу у складі органу публічної влади (відділу, сектору) + + + + + +

спеціаліст (головний спеціаліст, провідний спеціаліст) з організаційно-управлінськими функціями + + + + + + + + + + + +

інше _____

2. Досвід роботи на посадах в органах публічної влади:

до 3 років + + + + +

3–5 років + + + +

5–10 років + + + +

понад 10 років + + + + + + + + + + + +

3. Орієнтовна кількість підлеглих:

немає + + + + + + + + + + + +

до 5 + + + + + +

5–10 + + + +

понад 10 +

Блок 2. Організація робочого часу

5. Середня фактична тривалість Вашого робочого дня:

- до 8 год + + + + +
- 8–9 год + + + + + + + + + + + + + + +
- 9–10 год + +
- понад 10 год +

6. Чи працюєте Ви понаднормово?

- часто + + + + +
- інколи + + + + + + + + + + + + + + +
- рідко + + + +
- ніколи +

7. Чи маєте Ви план роботи на день (письмовий або електронний)?

- завжди + + + + + + +
- часто + + + + + + + + + + +
- інколи + + + + +
- ні + +

8. Чи встигаєте виконати основні завдання в межах робочого дня?

- так +
- частково + + + + + + +
- ні

9. Орієнтовна частка часу на документообіг:

- до 25% + +
- 25–50% + + + +
- 50–75% + + + + + + + + + + + + + + +
- понад 75% + + + + +

10. Частка часу на наради/погодження:

- до 25% +
- 25–50% + + + + + + +
- 50–75%
- понад 75%

11. Час на планування та аналітичну роботу:

- достатній +
- обмежений + + + + +
- мінімальний + + + +

Блок 4. Організаційні умови

17. Чіткість розподілу обов'язків у підрозділі:

- висока + + + + + + + + + + + + + + + +
- середня + + + + + + + + + +
- низька + +

18. Чи достатньо Вам повноважень для оперативного прийняття рішень?

- так + + + + + + + + + + + +
- частково + + + + + + + + + +
- ні + + + + +

19. Використання електронного документообігу/цифрових систем:

- повністю + + + + + + + + + +
- частково + + + + + + + + + + + + + + + +
- майже ні + + + + + + + + + +

20. Чи допомагають цифрові інструменти економити час?

- значно + + + + + + + + + + + + + + + +
- частково + + + + + + + + + +
- не впливають + +
- ускладнюють роботу

21. Чи практикуєте делегування завдань?

- регулярно + + + + + + + + + +
- інколи + + + + + + + + + +
- рідко + + + + + + + + + +
- ні + + + + + + + + + +

Блок 5. Особисті управлінські практики

22. Чи проходили Ви навчання з організації праці/тайм-менеджменту?

- так + + + + + + + + + + + + + + + +
- ні + + + + + + + + + + + + + + + +

23. Чи використовуєте планувальники або календарі завдань?

- постійно + + + + + + + + + + + + + + + +
- інколи + + + + + + + + + + + + + + + +
- ні + +

24. Чи мають наради чіткий регламент часу?

- завжди + + + + + + + + + + + + + + + +
- інколи + + + + + + + + + + + + + + + +

ні + + + + + + +

25. Чи вважаєте частину нарад малоефективними?

часто + +

іноколи + + + + + + + + +

рідко + + + + + +

ніколи + + + + + +

Блок 6. Відкриті питання

26. Які основні причини неефективного використання часу у Вашому органі?

Повітряні тривоги, безпекова ситуація в країні. Перебої у роботі веб-ресурсу. Висока частка паперової роботи, багато термінових завдань. Велика кількість термінових доручень. Додаткові візування документів. Термінові доручення. Емоційна втома через війну. Тривалі відключення електроенергії. Недостатнє забезпечення комп'ютерною технікою. Наявність термінових завдань. Перевантаження документами. Сидіти весь робочий день, коли немає роботи.

27. Які процеси доцільно спростити або автоматизувати?

Зняття документів з контролю, запровадження електронного документообігу, автоматизація збору даних. Рутинні процеси. Документообіг. Електронний документообіг. Документообіг між виконавчими органами. Реєстрація документообігу. Документообіг.

28. Які управлінські заходи дозволили б зекономити робочий час?

Комунікаційні. Комунікаційні. Використання цифрових інструментів, оптимізація робочого часу шляхом організації робочого місця та забезпечення комп'ютером. Чітке структурування робочого часу.

29. Оцініть загальний рівень організації праці у Вашому підрозділі:

1

2

3 +

4 + + + + + + + + +

5 + + + + + + + + + + +

30. Додаткові коментарі або пропозиції:

Відповіді респондентів – керівників.**Блок 1. Загальна характеристика (узагальнено)****1. Ваш рівень управлінських повноважень:**

керівник / заступник керівника органу публічної влади (районної адміністрації, управління, департаменту) + + + +

начальник / заступник начальника структурного підрозділу у складі органу публічної влади (відділу, сектору) + + + + + +

спеціаліст (головний спеціаліст, провідний спеціаліст) з організаційно-управлінськими функціями

інше _____

2. Досвід роботи на посадах в органах публічної влади:

до 3 років +

3–5 років +

5–10 років + + +

понад 10 років + + + + + +

3. Орієнтовна кількість підлеглих:

немає

до 5 + + + + + + +

5–10 + + +

понад 10 +

Блок 2. Організація робочого часу**5. Середня фактична тривалість Вашого робочого дня:**

до 8 год +

8–9 год + + + + + + +

9–10 год +

понад 10 год +

6. Чи працюєте Ви понаднормово?

часто + + +

інколи + + + + + + +

рідко +

ніколи

7. Чи маєте Ви план роботи на день (письмовий або електронний)?

- завжди + + + +
- часто + + + +
- іноколи + + +
- ні

8. Чи встигаєте виконати основні завдання в межах робочого дня?

- так + + + + + + +
- частково + + +
- ні

9. Орієнтовна частка часу на документообіг:

- до 25%
- 25–50% + + +
- 50–75% + + + +
- понад 75% + + + +

10. Частка часу на наради/погодження:

- до 25% + + + + + + +
- 25–50% + + +
- 50–75%
- понад 75%

11. Час на планування та аналітичну роботу:

- достатній + + + + + + +
- обмежений + +
- мінімальний + + +

Блок 3. Ефективність використання часу**12. Оцініть ефективність використання власного робочого часу:**

- 1
- 2
- 3
- 4 + + + + +
- 5 + + + + + + +

(1 – дуже низька, 5 – дуже висока)

13. Яку частку вашого робочого часу Ви вважаєте непродуктивною?

- до 10% + + + + + + + +
- 10–25% + +

- 25–50%
- понад 50% +

14. Основні причини втрат часу (можна кілька):

- надмірний документообіг + + +
- часті наради +
- погодження/візування + + +
- термінові доручення + + + + + +
- нестача персоналу + + + + +
- технічні збої + + + +
- інше _____

15. Чи дублюються функції між підрозділами?

- часто +
- іноколи + + +
- рідко +
- ні + + + + + +

16. Чи заважають часті переривання роботи через повітряні тривоги?

- значно +
- помірно + + +
- мало + + +
- не заважають + + + +

Блок 4. Організаційні умови

17. Чіткість розподілу обов'язків у підрозділі:

- висока + + + + + + +
- середня +
- низька + +

18. Чи достатньо Вам повноважень для оперативного прийняття рішень?

- так + + + +
- частково + + + + + +
- ні +

19. Використання електронного документообігу/цифрових систем:

- повністю + +
- частково + + + + + +
- майже ні + + +

20. Чи допомагають цифрові інструменти економити час?

- значно + + + + +
- частково + + + + +
- не впливають +
- ускладнюють роботу

21. Чи практикуєте делегування завдань?

- регулярно + + +
- інколи + + + +
- рідко + + +
- ні +

Блок 5. Особисті управлінські практики**22. Чи проходили Ви навчання з організації праці/тайм-менеджменту?**

- так + + + + + + + + +
- ні + + + +

23. Чи використовуєте планувальники або календарі завдань?

- постійно + + + + + +
- інколи + + + +
- ні +

24. Чи мають наради чіткий регламент часу?

- завжди + + + +
- інколи + + + +
- ні + + +

25. Чи вважаєте частину нарад малоефективними?

- часто +
- інколи + + + + +
- рідко + + + +
- ніколи +

Блок 6. Відкриті питання**26. Які основні причини неефективного використання часу у Вашому органі?**

Термінові доручення. Наявність термінових завдань. Високий рівень паперової роботи, багато термінових завдань. Перебої у роботі веб-ресурсу. Повітряні тривоги, безпекова ситуація в країні.

27. Які процеси доцільно спростити або автоматизувати?

Електронний документообіг. Реєстрація документообігу. Зняття документів з контролю, запровадження електронного документообігу, автоматизація збору даних.

28. Які управлінські заходи дозволили б зекономити робочий час?

Комунікаційні.

29. Оцініть загальний рівень організації праці у Вашому підрозділі:

1

2

3 +

4 + + +

5 + + + + + + +

30. Додаткові коментарі або пропозиції:

7. Чи маєте Ви план роботи на день (письмовий або електронний)?

- завжди + + +
- часто + + + + +
- іноколи + +
- ні + +

8. Чи встигаєте виконати основні завдання в межах робочого дня?

- так + + + + + + + + +
- частково + + +
- ні

9. Орієнтовна частка часу на документообіг:

- до 25% + +
- 25–50% +
- 50–75% + + + + + + + + +
- понад 75% +

10. Частка часу на наради/погодження:

- до 25% + + + + + + + + +
- 25–50% + + +
- 50–75%
- понад 75%

11. Час на планування та аналітичну роботу:

- достатній + + + + + + + + +
- обмежений + + +
- мінімальний +

Блок 3. Ефективність використання часу**12. Оцініть ефективність використання власного робочого часу:**

- 1
- 2
- 3 +
- 4 + + + + + + +
- 5 + + + +

(1 – дуже низька, 5 – дуже висока)

13. Яку частку вашого робочого часу Ви вважаєте непродуктивною?

- до 10% + + + + + + + + +
- 10–25% + +

- 25–50% +
- понад 50%

14. Основні причини втрат часу (можна кілька):

- надмірний документообіг + + + + +
- часті наради +
- погодження/візування + + +
- термінові доручення + + + + +
- нестача персоналу + +
- технічні збої + + + + +
- інше ____ повітряні тривоги.

15. Чи дублюються функції між підрозділами?

- часто +
- іноколи + + +
- рідко + + + + +
- ні + + +

16. Чи заважають часті переривання роботи через повітряні тривоги?

- значно + +
- помірно + + + +
- мало + +
- не заважають + + + + +

Блок 4. Організаційні умови

17. Чіткість розподілу обов'язків у підрозділі:

- висока + + + + + + +
- середня + + + + + +
- низька

18. Чи достатньо Вам повноважень для оперативного прийняття рішень?

- так + + + + + + +
- частково +
- ні + + + +

19. Використання електронного документообігу/цифрових систем:

- повністю + + +
- частково + + + + + + +
- майже ні + + +

20. Чи допомагають цифрові інструменти економити час?

- значно + + + + + + + +
- частково + + +
- не впливають +
- ускладнюють роботу

21. Чи практикуєте делегування завдань?

- регулярно + +
- інколи + + +
- рідко + + +
- ні + + + + +

Блок 5. Особисті управлінські практики**22. Чи проходили Ви навчання з організації праці/тайм-менеджменту?**

- так + + + + + + + +
- ні + + + + + +

23. Чи використовуєте планувальники або календарі завдань?

- постійно + + + + +
- інколи + + + + + + + +
- ні +

24. Чи мають наради чіткий регламент часу?

- завжди + + +
- інколи + + + + + + + +
- ні + + + + +

25. Чи вважаєте частину нарад малоефективними?

- часто +
- інколи + + + + +
- рідко + +
- ніколи + + + + +

Блок 6. Відкриті питання**26. Які основні причини неефективного використання часу у Вашому органі?**

Велика кількість термінових доручень. Додаткові візування документів. Термінові доручення. Емоційна втома через війну. Тривалі відключення електроенергії. Недостатнє забезпечення комп'ютерною технікою. Наявність термінових завдань. Перевантаження документами. Сидіти весь робочий день, коли немає роботи.

27. Які процеси доцільно спростити або автоматизувати?

Рутинні процеси. Документообіг. Документообіг між виконавчими органами.
Документообіг.

28. Які управлінські заходи дозволили б зекономити робочий час?

Комунікаційні. Використання цифрових інструментів, оптимізація робочого часу шляхом організації робочого місця та забезпечення комп'ютером. Чітке структурування робочого часу.

29. Оцініть загальний рівень організації праці у Вашому підрозділі:

1

2

3

4 + + + + + + +

5 + + + + + + +

30. Додаткові коментарі або пропозиції:

Відповіді респондентів із стажем публічної служби понад 10 років

Блок 1. Загальна характеристика (узагальнено)

1. Ваш рівень управлінських повноважень:

керівник / заступник керівника органу публічної влади (районної адміністрації, управління, департаменту) ++

начальник / заступник начальника структурного підрозділу у складі органу публічної влади (відділу, сектору) +++

спеціаліст (головний спеціаліст, провідний спеціаліст) з організаційно-управлінськими функціями + + + + + +

інше _____

2. Досвід роботи на посадах в органах публічної влади:

до 3 років

3–5 років

5–10 років

понад 10 років + + + + + + + + + +

3. Орієнтовна кількість підлеглих:

немає + + + + + +

до 5 ++

5–10 +++

понад 10 +

Блок 2. Організація робочого часу

5. Середня фактична тривалість Вашого робочого дня:

до 8 год +++

8–9 год + + + + + + +

9–10 год +

понад 10 год +

6. Чи працюєте Ви понаднормово?

часто ++

інколи + + + + + + +

рідко ++

ніколи +

7. Чи маєте Ви план роботи на день (письмовий або електронний)?

- завжди + + + + +
- часто + +
- іноколи + +
- ні + +

8. Чи встигаєте виконати основні завдання в межах робочого дня?

- так + + + + + + + + + +
- частково +
- ні

9. Орієнтовна частка часу на документообіг:

- до 25% + + + + +
- 25–50% +
- 50–75% + + +
- понад 75% + + +

10. Частка часу на наради/погодження:

- до 25% + + + + + + + + + +
- 25–50% + +
- 50–75%
- понад 75%

11. Час на планування та аналітичну роботу:

- достатній + + + + + + +
- обмежений + + + +
- мінімальний +

Блок 3. Ефективність використання часу**12. Оцініть ефективність використання власного робочого часу:**

- 1
- 2
- 3
- 4 + + + + +
- 5 + + + + + + +

(1 – дуже низька, 5 – дуже висока)

13. Яку частку вашого робочого часу Ви вважаєте непродуктивною?

- до 10% + + + + + + + + + +
- 10–25% + +

- 25–50%
- понад 50%

14. Основні причини втрат часу (можна кілька):

- надмірний документообіг + + + +
- часті наради +
- погодження/візування + + + +
- термінові доручення + + + + +
- нестача персоналу + +
- технічні збої + + + + +
- інше _____

15. Чи дублюються функції між підрозділами?

- часто +
- інколи + + + +
- рідко + + +
- ні + + + +

16. Чи заважають часті переривання роботи через повітряні тривоги?

- значно + +
- помірно + + + +
- мало + + +
- не заважають + + +

Блок 4. Організаційні умови

17. Чіткість розподілу обов'язків у підрозділі:

- висока + + + + +
- середня + + + + +
- низька +

18. Чи достатньо Вам повноважень для оперативного прийняття рішень?

- так + + + + +
- частково + + + + +
- ні + +

19. Використання електронного документообігу/цифрових систем:

- повністю + + +
- частково + + + + +
- майже ні + + + +

20. Чи допомагають цифрові інструменти економити час?

- значно + + + + + +
- частково + + + +
- не впливають +
- ускладнюють роботу

21. Чи практикуєте делегування завдань?

- регулярно + +
- інколи + + +
- рідко + +
- ні + + + + +

Блок 5. Особисті управлінські практики**22. Чи проходили Ви навчання з організації праці/тайм-менеджменту?**

- так + + + + + +
- ні + + + + + +

23. Чи використовуєте планувальники або календарі завдань?

- постійно + + +
- інколи + + + + + +
- ні + + +

24. Чи мають наради чіткий регламент часу?

- завжди + + + +
- інколи + + + +
- ні + + + +

25. Чи вважаєте частину нарад малоефективними?

- часто +
- інколи + + + + + +
- рідко + + + +
- ніколи +

Блок 6. Відкриті питання**26. Які основні причини неефективного використання часу у Вашому органі?**

Тривалі відключення електроенергії. Недостатнє забезпечення комп'ютерною технікою. Сидіти весь робочий день, коли немає роботи. Перевантаження документами. Висока частка паперової роботи, багато термінових завдань. Перебої у роботі веб-ресурсу. Термінові доручення.

27. Які процеси доцільно спростити або автоматизувати?

Документообіг між виконавчими органами. Документообіг. Зняття документів з контролю, запровадження електронного документообігу, автоматизація збору даних. Електронний документообіг.

28. Які управлінські заходи дозволили б зекономити робочий час?

Комунікаційні. Використання цифрових інструментів, оптимізація робочого часу шляхом організації робочого місця та забезпечення комп'ютером. Чітке структурування робочого часу.

29. Оцініть загальний рівень організації праці у Вашому підрозділі:

1

2

3 +

4 + + +

5 + + + + + + + +

30. Додаткові коментарі або пропозиції:

Відповіді респондентів із стажем публічної служби до 3 років**Блок 1. Загальна характеристика (узагальнено)****1. Ваш рівень управлінських повноважень:**

- керівник / заступник керівника органу публічної влади (районної адміністрації, управління, департаменту) +
- начальник / заступник начальника структурного підрозділу у складі органу публічної влади (відділу, сектору)
- спеціаліст (головний спеціаліст, провідний спеціаліст) з організаційно-управлінськими функціями + + + +
- інше _____

2. Досвід роботи на посадах в органах публічної влади:

- до 3 років + + + + +
- 3–5 років
- 5–10 років
- понад 10 років

3. Орієнтовна кількість підлеглих

- немає + + + +
- до 5
- 5–10 +
- понад 10

Блок 2. Організація робочого часу**5. Середня фактична тривалість Вашого робочого дня:**

- до 8 год + +
- 8–9 год + + +
- 9–10 год
- понад 10 год

6. Чи працюєте Ви понаднормово?

- часто + +
- інколи + + +
- рідко
- ніколи

7. Чи маєте Ви план роботи на день (письмовий або електронний)?

- завжди
- часто + + + +
- іноколи +
- ні

8. Чи встигаєте виконати основні завдання в межах робочого дня?

- так + + + +
- частково +
- ні

9. Орієнтовна частка часу на документообіг:

- до 25% + +
- 25–50%
- 50–75% + + +
- понад 75%

10. Частка часу на наради/погодження:

- до 25% + + + +
- 25–50% +
- 50–75%
- понад 75%

11. Час на планування та аналітичну роботу:

- достатній + + + + +
- обмежений
- мінімальний

Блок 3. Ефективність використання часу**12. Оцініть ефективність використання власного робочого часу:**

- 1
- 2
- 3 +
- 4 + + +
- 5 +

(1 – дуже низька, 5 – дуже висока)

13. Яку частку вашого робочого часу Ви вважаєте непродуктивною?

- до 10% + + + +
- 10–25% +

- 25–50%
- понад 50%

14. Основні причини втрат часу (можна кілька):

- надмірний документообіг +
- часті наради
- погодження/візування + + +
- термінові доручення +
- нестача персоналу + +
- технічні збої +
- інше _____ Повітряні тривоги.

15. Чи дублюються функції між підрозділами?

- часто
- іноколи +
- рідко + +
- ні + +

16. Чи заважають часті переривання роботи через повітряні тривоги?

- значно
- помірно + +
- мало
- не заважають + + +

Блок 4. Організаційні умови

17. Чіткість розподілу обов'язків у підрозділі:

- висока + + + +
- середня +
- низька

18. Чи достатньо Вам повноважень для оперативного прийняття рішень?

- так + +
- частково + +
- ні +

19. Використання електронного документообігу/цифрових систем:

- повністю +
- частково + + +
- майже ні +

20. Чи допомагають цифрові інструменти економити час?

- значно + + + +
- частково +
- не впливають
- ускладнюють роботу

21. Чи практикуєте делегування завдань?

- регулярно +
- інколи
- рідко + + +
- ні +

Блок 5. Особисті управлінські практики**22. Чи проходили Ви навчання з організації праці/тайм-менеджменту?**

- так + + +
- ні + +

23. Чи використовуєте планувальники або календарі завдань?

- постійно + + + +
- інколи +
- ні

24. Чи мають наради чіткий регламент часу?

- завжди +
- інколи + +
- ні + +

25. Чи вважаєте частину нарад малоефективними?

- часто
- інколи +
- рідко
- ніколи + + + +

Блок 6. Відкриті питання**26. Які основні причини неефективного використання часу у Вашому органі?**

Емоційна втома через війну.

27. Які процеси доцільно спростити або автоматизувати?

Рутинні. Рутинні.

28. Які управлінські заходи дозволили б зекономити робочий час?

29. Оцініть загальний рівень організації праці у Вашому підрозділі:

1

2

3

4 +

5 + + + +

30. Додаткові коментарі або пропозиції:

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Діана Волошина

Співавтор:

Назва: ОРГАНІЗАЦІЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Науковий керівник: професор Олег Олександрович Долженков

Підрозділ: Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

Коефіцієнт подібності 1:1.56%

Коефіцієнт подібності 2:0.22%

Мікропробіли: 1

Заміна букв: 0

Інтервали: 0

Білі знаки: 0

Дата створення звіту: 2026-05-20 17:44:54.0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

Дата

експерт