МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи ПММ-24-1

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Проектний менеджмент»

(підпис) Роженюка Дмитра Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Гарант освітньо-професійної програми Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 29 січня 2026 № 5/1

Завідувач кафедри Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025 р.

Реєстрація № 8 21.01.2026 Дмитренко Я.М.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ 27.01.26р. _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 90 б. 09.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Бушуєва

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуцалюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Кошуровська

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н.О. Мартинович

(підпис) (ініціали, прізвище)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Проектний менеджмент»

Затверджую
Завідувач кафедри _____
«____» _____ 201____

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти

Роженюку Дмитру Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації
Затверджена наказом ректора від «19» 12 2024 № 1878 (зі змінами)
2. Строк здачі закінченої роботи до 27.01.2026 р.
3. Мета роботи: визначення та формування шляхів підвищення ефективності використання робочого часу в організації шляхом упровадження дієвої системи тайм-менеджменту
Об'єкт дослідження процес управління робочим часом в організації
Предмет дослідження методи, інструменти та підходи до підвищення ефективності використання робочого часу в системі тайм-менеджменту
База дослідження Староостропільська сільська рада Хмельницького району Хмельницької області
4. Вихідні дані до роботи Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю; Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера; Гурман О. М. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях; Лащенко О.В., Серьогін С.С., Серьогіна Н.К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. Актуальні проблеми державного управління
5. Перелік графічного матеріалу табл. 1.1 "Структура апарату та виконавчих органів Староостропільської сільської ради на 2025 рік"; табл. 1.2 "Розподіл робочого часу працівників Староостропільської сільської ради"; табл. 1.3 «Результати анкетного опитування працівників Староостропільської сільської ради щодо організації робочого часу»; табл. 2.1 "Методи планування робочого часу та пріоритизації завдань", табл. 2.2 "Прогноз впливу методів усунення «поглиначів часу"; табл. 2.3 "Характеристика рівнів реалізації стратегії тайм-менеджменту"; табл. 3.1 "Проблеми та напрями удосконалення тайм-менеджменту працівників органів місцевого самоврядування"; рис. 1.1. "Розподіл робочого часу працівників Староостропільської сільської ради"; рис. 2.1. "Стратегії тайм-менеджменту для сільських рад"; Рис. 2.2. "Етапи впровадження стратегії тайм-менеджменту"; рис. 3.1. "Основні інструменти тайм-менеджменту працівників сільських рад"
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) 1. Аналіз початкового стану тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді: організаційно-управлінська характеристика Староостропільської сільської ради; аналіз використання робочого часу: методи збору та обробки інформації; виявлення проблем та основних перешкод ефективного тайм-менеджменту в сільських радах (на прикладі Староостропільської сільської ради).

2. Розробка стратегії та плану підвищення ефективності використання робочого часу: о вибір методів управління робочим часом, придатних для застосування у Староостропі сільській раді; розробка комплексної стратегії тайм-менеджменту з урахуванням особли специфіки сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради); план впрова обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу. 3. Упра процесом впровадження тайм-менеджменту та оцінка його ефективності: міжнародний застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту та можливості його адап Україні; пропозиції щодо вдосконалення системи управління робочим часом у вітчи організаціях із урахуванням специфіки сільських рад; обгрунтування еконо ефективності впровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджме Староостропільській сільській раді, моніторинг та оцінка результатів.

7. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання ета	
		За планом	Факти
1	2	3	4
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	25.11.2025	25.11.202
2	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	24.04.2025	24.04.20
3	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.202
4	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.202
5	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	19.12.2025	19.12.20
6	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 16.01.2026	до 16.01.20
7	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	26.01.2026	26.01.202
8	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	30.01.2026	30.01.2026
9	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.202
10	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	16.01.2026
11	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до ~~16.01.2025~~ 01.02.2026	28.01.26
12	Захист кваліфікаційної роботи	9.02.26	9.02.26

8. Дата видачі завдання «__»_____ 20_____

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис) _____ (прізвище, ініціа

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) _____ (прізвище, ініціа

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) _____ (прізвище, ініціа

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		Н.С. Бушуєва М.В. Гуртеменкий О.В. Нешерковська Ю.О. Мартиновець В.І. Савченко
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
90б.	A	5 (відмінно)	10.02.2026	Н.С. Бушуєва М.В. Гуртеменкий О.В. Нешерковська Ю.О. Мартиновець В.І. Савченко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

АНОТАЦІЯ

Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації

Мета роботи полягає в визначенні та формуванні шляхів підвищення ефективності використання робочого часу в організації шляхом упровадження дієвої системи тайм-менеджменту.

Завданнями роботи є − охарактеризувати організаційно-управлінську діяльність Староостропільської сільської ради; проаналізувати використання робочого часу в Староостропільській сільській раді, обґрунтувавши методи збору та обробки інформації; виявити основні проблеми та перешкоди ефективного тайм-менеджменту в діяльності сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради); здійснити огляд і обґрунтувати вибір методів управління робочим часом, придатних для застосування у Староостропільській сільській раді; розробити комплексну стратегію тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради); сформувати план упровадження обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу в діяльності Староостропільської сільської ради; дослідити міжнародний досвід застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту та визначити можливості його адаптації в Україні; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління робочим часом у вітчизняних організаціях з урахуванням специфіки органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад; обґрунтувати економічну ефективність упровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді та запропонувати систему моніторингу й оцінки результатів їх реалізації.

Предметом дослідження є методи, інструменти та підходи до підвищення ефективності використання робочого часу в системі тайм-менеджменту.

Об’єктом дослідження виступає процес управління робочим часом в організації.

Базою дослідження виступає Староостропільська сільська рада Хмельницького району Хмельницької області.

За результатами дослідження сформульовані обґрунтовано необхідність упровадження комплексної системи тайм-менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад, розроблено стратегію управління робочим часом, план її впровадження, систему моніторингу та оцінки ефективності, а також практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності праці персоналу в умовах сучасних викликів.

Одержані результати можуть бути використані в управлінській практиці органів місцевого самоврядування, при розробці програм розвитку територіальних громад, у системі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та в навчальному процесі закладів вищої освіти.

Кваліфікаційна робота містить 80 сторінок, 7 таблиць, 4 рисунків, список використаних джерел з 34 найменувань, 1 додатків.

Ключові слова: тайм-менеджмент, управління робочим часом, оптимізація робочих процесів, стратегія тайм-менеджменту, інструменти тайм-менеджменту.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025-2026 рік.

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік.

ABSTRACT

Time management: ways to increase the efficiency of working time in an organization

The purpose of the work is to identify and form ways to increase the efficiency of working time in an organization by implementing an effective time management system.

The objectives of the work are − to characterize the organizational and managerial activities of the Staroostropil village council; to analyze the use of working time in the Staroostropil village council, justifying the methods of collecting and processing information; to identify the main problems and obstacles to effective time management in the activities of village councils (using the example of the Staroostropil village council); to review and justify the choice of working time management methods suitable for use in the Staroostropil village council; to develop a comprehensive time management strategy taking into account the specifics of the activities of village councils (using the example of the Staroostropil village council); to form a plan for implementing the selected methods and tools for the effective use of working time in the activities of the Staroostropil village council; to study international experience in the application of time management tools and technologies and to determine the possibilities of its adaptation in Ukraine; to develop proposals for improving the working time management system in domestic organizations, taking into account the specifics of local governments, in particular village councils; to substantiate the economic efficiency of implementing the developed time management recommendations in the Staroostropil village council and to propose a system for monitoring and evaluating the results of their implementation.

The subject of the study is methods, tools and approaches to increasing the efficiency of using working time in the time management system.

The object of the study is the process of working time management in the organization.

The base of the study is the Staroostropil village council of the Khmelnytskyi district of the Khmelnytskyi region.

According to the results of the study, the need for implementing a comprehensive time management system in the activities of local governments, in particular village councils, was formulated and substantiated; a working time management strategy, a plan for its implementation, a monitoring and efficiency assessment system, as well as practical recommendations for increasing staff productivity in the face of modern challenges were developed.

The results obtained can be used in the management practice of local governments, in the development of programs for the development of territorial communities, in the system of advanced training of local government officials and in the educational process of higher education institutions.

The qualification work contains 80 pages, 6 tables, 4 figures, a list of sources used with 34 titles, 1 appendices.

Keywords: time management, working time management, optimization of work processes, time management strategy, time management tools.

Year of completion of the qualification work 2025-2026.

Year of defense of the qualification work 2026.

Зміст:

ВСТУП 12
РОЗДІЛ 1 16
АНАЛІЗ ПОЧАТКОВОГО СТАНУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТАРООСТРОПІЛЬСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ 16
1.1. Організаційно-управлінська характеристика Старооостропільської сільської ради 16
1.2. Аналіз використання робочого часу: методи збору та обробки інформації 20
1.3. Виявлення проблем та основних перешкод ефективного тайм-менеджменту в сільських радах (на прикладі Старооостропільської сільської ради) 23
Висновки по розділу 1 28
РОЗДІЛ 2 30
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ 30
2.1. Огляд та вибір методів управління робочим часом, придатних для застосування у Старооостропільській сільській раді 30
2.2. Розробка комплексної стратегії тайм-менеджменту з урахуванням особливостей специфіки сільських рад (на прикладі Старооостропільської сільської ради) 37
2.3. План впровадження обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу 43
Висновки по розділу 2 49
РОЗДІЛ 3 51
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ 51
3.1. Міжнародний досвід застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту та можливості його адаптації в Україні 51
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління робочим часом у вітчизняних організаціях із урахуванням специфіки сільських рад 55
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджмент у Старооостропільській сільській раді, моніторинг та оцінка результатів 60
Висновки по розділу 3 67
ВИСНОВКИ 69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73
ДОДАТКИ 78

Науковий керівник кваліфікаційної роботи _____ _____

(підпис) (дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти _____

(прізвище, ініціали)

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри менеджменту та публічного управління, протокол від «_ »_____ 202 № __ допущена/не допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____ _____

(підпис) (прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Роженюка Дмитра Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації
(назва теми)

Актуальність теми: тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку системи публічного управління, зокрема в діяльності органів місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану, кадрових обмежень, зростання управлінського навантаження та необхідності забезпечення безперервного функціонування громад проблема ефективного використання робочого часу набуває особливої ваги. Автор обґрунтовано розкриває значущість тайм-менеджменту як інструменту підвищення результативності управлінської діяльності саме в умовах функціонування сільських рад, що підсилює практичну спрямованість дослідження.

Наукова новизна: наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні проблеми тайм-менеджменту крізь призму діяльності органу місцевого самоврядування, а саме Староостропільської сільської ради, що раніше вітчизняними науковцями системно не досліджувалося. У роботі запропоновано адаптовану до специфіки сільських рад стратегію управління робочим часом, поетапний план її впровадження та систему моніторингу результативності, що доповнює наявні наукові підходи до управління персоналом у публічному секторі.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу: аналіз проблеми виконано на високому науково-методичному рівні із залученням широкого кола теоретичних і практичних джерел. Матеріал викладено логічно, послідовно та аргументовано. Табличні та графічні матеріали є змістовними, наочними та повністю відповідають поставленим завданням дослідження.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації тощо: запропоновані в роботі рекомендації є науково обґрунтованими, логічно узгодженими з результатами аналізу та мають високу практичну цінність. Вони можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність Староостропільської сільської ради та інших органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації робочого навантаження персоналу та покращення якості публічних послуг. Розрахунки економічної ефективності підтверджують доцільність упровадження запропонованих заходів.

Наявність недоліків: до незначних зауважень можна віднести обмеженість статистичної бази дослідження рамками однієї сільської ради, що дещо звужує можливості узагальнення отриманих результатів. Водночас це не знижує наукової та практичної цінності роботи, оскільки дослідження має прикладний характер і спрямоване на вирішення конкретних управлінських завдань.

Загальний висновок і оцінка роботи: робота виконана в повному обсязі, її зміст відповідає поставленій меті та завданням. Рекомендована оцінка «відмінно».

Рецензент_____ _____
(науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи) (підпис, М.П.) (ініціали, прізвище)

«____»_____202_ р.

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

На тему:
Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації

Здобувача вищої освіти ІІ курсу, ПММ-24-1 групи,_____ Роженюк Дмитро Олександрович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

спеціальності (шифр, назва), спеціалізації (назва) 073 «Менеджмент», «Проектний менеджмент»

Науковий керівник _____ Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь, 202_

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку України питання раціональної організації робочого часу набуває особливої значущості саме для органів місцевого самоврядування, оскільки від ефективності управління часом безпосередньо залежить якість надання публічних послуг, результативність управлінських рішень та рівень довіри населення до місцевої влади. В умовах воєнного стану на органи місцевого самоврядування, зокрема сільські ради, покладається значно ширший спектр завдань – від забезпечення життєдіяльності громад і координації гуманітарних процесів до організації взаємодії з військовими структурами та реагування на кризові ситуації, що суттєво підвищує вимоги до ефективного використання робочого часу та управлінських ресурсів.

Додатковим ускладнюючим чинником стали системні пошкодження енергетичної інфраструктури, які спричиняють перебої в електропостачанні та створюють суттєві обмеження для функціонування сільських рад. Порушення звичних графіків роботи, ускладнений доступ до електронних ресурсів і державних реєстрів, зниження оперативності комунікацій та обслуговування населення вимагають від органів місцевого самоврядування нових підходів до планування, пріоритизації завдань і гнучкої організації робочих процесів.

Виклики воєнного часу також супроводжуються суттєвими кадровими змінами: мобілізація працівників, вимушені переміщення, запровадження дистанційних і змішаних форматів роботи. За таких умов зростає потреба у впровадженні сучасних інструментів тайм-менеджменту, які дозволяють забезпечити узгодженість дій персоналу, стабільність управлінських процесів і збереження належного рівня продуктивності навіть за обмежених ресурсів.

У зазначеному контексті тайм-менеджмент виступає не лише як інструмент підвищення індивідуальної та колективної продуктивності, а як важливий елемент антикризового управління в системі місцевого самоврядування. Він забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, зниження управлінських втрат, підвищення якості управлінських рішень та адаптивності органів влади до постійних зовнішніх змін.

Таким чином, дослідження шляхів підвищення ефективності використання робочого часу саме в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад, є своєчасним, суспільно значущим та практично необхідним, оскільки спрямоване на розв'язання однієї з ключових проблем сучасного публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України.

Аналіз публікацій за обраною темою засвідчив, що тема тайм-менеджменту є об'єктом активних досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У вітчизняних наукових колах відносно нещодавно сформувався сталий інтерес до питань тайм-менеджменту, його впливу на продуктивність праці та особливостей упровадження в систему управління персоналом. Серед українських учених, які досліджують зазначену проблематику, слід виокремити праці В.М. Білявського, О.В. Лащенко, Л.В. Коваленко, Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернової, І.М. Синчак та інших.

У своїх дослідженняхт українські науковці здебільшого обґрунтовують шляхи підвищення ефективності діяльності організацій і управлінського персоналу шляхом упровадження принципів, методів і інструментів тайм-менеджменту. Зокрема, О.М. Федоренко наголошує на необхідності інтеграції цифрових технологій для моніторингу та контролю витрат робочого часу в умовах гібридної роботи, тоді як Т.М. Булах, Н.А. Гринчак і Л.О. Плахотнікова акцентують на застосуванні інноваційних стратегій управління часом як передумові ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас проблема впровадження тайм-менеджменту в діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад, залишається недостатньо дослідженою, що обумовлює актуальність і науково-практичну значущість даної роботи.

Мета роботи полягає у визначенні та формуванні шляхів підвищення ефективності використання робочого часу в організації шляхом упровадження дієвої системи тайм-менеджменту.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

– охарактеризувати організаційно-управлінську діяльність Староостропільської сільської ради;

– проаналізувати використання робочого часу в Староостропільській сільській раді, обґрунтувавши методи збору та обробки інформації;

– виявити основні проблеми та перешкоди ефективного тайм-менеджменту в діяльності сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради);

– здійснити огляд і обґрунтувати вибір методів управління робочим часом, придатних для застосування у Староостропільській сільській раді;

– розробити комплексну стратегію тайм-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради);

– сформувати план упровадження обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу в діяльності Староостропільської сільської ради;

– дослідити міжнародний досвід застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту та визначити можливості його адаптації в Україні;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління робочим часом у вітчизняних організаціях з урахуванням специфіки органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад;

– обґрунтувати економічну ефективність упровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді та запропонувати систему моніторингу й оцінки результатів їх реалізації.

Об’єктом дослідження є процес управління робочим часом в організації, а предметом дослідження – методи, інструменти та підходи до підвищення ефективності використання робочого часу в системі тайм-менеджменту.

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів і узагальнення теоретичних

підходів до тайм-менеджменту; структурно-функціональний метод був використаний для характеристики організаційно-управлінської діяльності Староостропільської сільської ради; спостереження, хронометраж робочого часу, анкетування та експертне опитування застосовувалися для аналізу фактичного використання робочого часу й виявлення проблем ефективного тайм-менеджменту; порівняльний метод був використаний під час дослідження міжнародного досвіду та можливостей його адаптації в Україні; методи моделювання й проєктування слугували базовим інструментои для розробки стратегії тайм-менеджменту, плану її впровадження та системи моніторингу; економіко-статистичні методи застосовувалися для обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Базою дослідження в кваліфікаційній роботі стала Староостропільська сільська рада Хмельницького району Хмельницької області – орган місцевого самоврядування, який забезпечує управління Староостропільською територіальною громадою.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні положення, методичні підходи та прикладні рекомендації мають високий рівень готовності до впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад.

РОЗДІЛ 1
АНАЛІЗ ПОЧАТКОВОГО СТАНУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТАРООСТРОПІЛЬСЬКІЙ СІЛЬСЬКІЙ РАДІ

1.1. Організаційно-управлінська характеристика Старооостропільської сільської ради

Старооостропільська сільська рада є органом місцевого самоврядування, який було утворено ще у 1928 році. Вона розташована у Хмельницькому районі Хмельницької області, а її адміністративним центром є село Старий Остропіль. Станом на 2021 рік територія ради охоплює площу 261,3 км², а чисельність населення становить 5 223 особи. У результаті адміністративно-територіальної реформи та відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 707-р, Старооостропільська сільська рада стала частиною Старооостропільської сільської об'єднаної територіальної громади.

До складу Старооостропільської сільської ради входять населені пункти Старий Остропіль і Райки. Також функціонують старостинські округи, зокрема Коржівський (села Коржівка та Махаринці), Вишнопільський (Вишнопіль, Малий Вишнопіль, Северини, Мартинівка), Сербинівський (Сербинівка, Левківка, Йосипівка, Калинівка), Ладигівський (Ладиги, Губин) і Чорнянський (Чорна, Лісове, Шевченка).

Організаційно Старооостропільська сільська рада складається з 22 депутатів, обраних на місцевих виборах 2020 року, та голови ради. Нинішнім головою є Соломін Юрій Васильович, а секретарем – Хом'юк Любов Федорівна.

Свою діяльність рада здійснює відповідно до Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає її повноваження у сферах управління комунальним майном, затвердження місцевого бюджету, організації соціального захисту, розвитку освіти, культури та охорони здоров’я [15, 26]. Основними завданнями ради є забезпечення належного рівня життєдіяльності громади, розвиток місцевої інфраструктури,

підтримка соціально вразливих верств населення, а також сприяння економічному розвитку територіальної громади.

Інформація про діяльність ради систематично публікується на її офіційному вебсайті [30], де розміщуються рішення сесій, проєкти та затверджені бюджети, звіти про їх виконання, новини громади, а також інформація про роботу освітніх, культурних та соціальних установ.

На підставі рішення тридцять третьої сесії Староостропільської сільської ради від 20 грудня 2024 року № 11, була затверджена структура та штатний розпис апарату сільської ради на 2025 рік відповідно до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура апарату та виконавчих органів
Староостропільської сільської ради на 2025 рік

Назва посади	К-ть штатних одиниць	Примітка
Апарат сільської ради		
Керівництво сільської ради і виконавчого комітету	3	
1. Сільський голова	1	
2. Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів	1	
3. Секретар сільської ради	1	
Відділ загальної та організаційно -кадрової роботи	4	
1.Начальник відділу загальної та організаційно - кадрової роботи	1	
2.Головний спеціаліст-юрист	1	
3.Спеціаліст І категорії	1	
4.Діловод	1	
Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення	14	
1. Начальник відділу бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення -головний бухгалтер	1	
2. Головний спеціаліст	4	
3.Водій	1	
4.Кочегар	4	
5.Прибиральник службових приміщень	4	
Відділ земельних відносин, архітектури та будівництва	4	
1.Начальник відділу земельних відносин, архітектури та будівництва	1	

Продовження табл. 1.1

2.Провідний спеціаліст	3	
Відділ надання адміністративних послуг та державної реєстрації	4	
1. Начальник відділу надання адміністративних послуг та державної реєстрації	1	
2.Головний спеціаліст	1	
3. Державний реєстратор	1	
4. Адміністратор	1	
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	3	
1. Заступник голови – начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	1	
2. Головний спеціаліст	1	
3. Провідний спеціаліст	1	
Відділ соціального захисту населення	3	
1. Начальник відділу соціального захисту населення	1	
2. Головний спеціаліст	1	
3. Спеціаліст І-ї категорії	1	
Виконавчі підрозділи старостинських округів	5	
1. Староста	5	
Всього за посадами по апарату сільської ради	41	
Служба у справах дітей (юридична особа публічного права)	2	
1. Начальник служби у справах дітей	1	
2. Спеціаліст І-ї категорії	1	
Відділ фінансів (юридична особа публічного права)	4	
1. Начальник відділу фінансів	1	
2. Головний спеціаліст	2	
3.Провідний спеціаліст	1	
Всього	47	

Джерело: рішення тридцять третьої сесії Староостропільської сільської ради від 20 грудня 2024 року № 11 (Додаток А).

Досліджуючи структуру Староостропільської сільської ради варто зазначити, що загалом сільська рада як базовий орган місцевого самоврядування виконує важливі управлінські функції на рівні громади, забезпечуючи реалізацію державної політики у сферах освіти, соціального захисту, земельних відносин,

фінансів, надання адміністративних послуг тощо. Її структура включає апарат ради, виконавчі органи, старостинські округи та інші підрозділи, що дозволяє ефективно обслуговувати потреби населення на місцевому рівні.

Відповідно до Додатку А, загальна чисельність працівників апарату ради та її виконавчих органів становить 47 штатних одиниць. Структура органу місцевого самоврядування є багатогалузевою та включає як апарат ради, так і окремі юридичні особи публічного права, що забезпечують реалізацію повноважень громади.

Апарат Староостропільської сільської ради включає в себе кілька основних структурних підрозділів:

1. Відділ загальної та організаційно-кадрової роботи відповідає за кадрові питання, діловодство та правову підтримку діяльності ради;
2. Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення забезпечує фінансово-господарську діяльність ради, включаючи ведення бухгалтерії, транспортне обслуговування та прибирання приміщень;
3. Відділ земельних відносин, архітектури та будівництва займається управління земельними ресурсами, містобудування та контроль за будівництвом на території громади;
4. Відділ надання адміністративних послуг та державної реєстрації забезпечує надання послуг населенню згідно з законодавством про адміністративні послуги.
5. Відділ освіти, культури, молоді та спорту відповідає за реалізацію освітньої політики, підтримку культурного та спортивного розвитку громади;
6. Відділ соціального захисту населення координує питання соціальної підтримки, пільг, субсидій та інших форм допомоги населенню.

Виконавчі підрозділи старостинських округів представлені п’ятьма старостами, кожен з яких очолює окремий округ. Вони є представниками органу місцевого самоврядування на територіях віддалених сіл, забезпечуючи зв'язок між мешканцями та сільською радою.

Окремо у структурі функціонують дві юридичні особи публічного права: служба у справах дітей та відділ фінансів. Служба у справах дітей займається захистом прав дітей, профілактикою сімейного неблагополуччя та іншими питаннями, передбаченими законодавством. Зі свого боку, відділ фінансів, відповідає за формування бюджету громади, контроль за його виконанням та звітність.

Отже, Староостропільська сільська рада є складною багаторівневою організаційною системою, що поєднує представницькі, виконавчі та спеціалізовані підрозділи для реалізації повноважень місцевого самоврядування. Її структура та розподіл функцій формують чітке управлінське середовище, у межах якого здійснюється планування, координація та контроль виконання службових завдань. Наявність розгалуженої системи відділів, старостинських округів і окремих юридичних осіб публічного права зумовлює підвищені вимоги до організації робочого часу та узгодженості дій персоналу.

1.2. Аналіз використання робочого часу: методи збору та обробки інформації

Староостропільська сільська рада є відносно великою установою для територіального рівня – загальна кількість працівників апарату та структурних підрозділів становить 47 штатних одиниць. Такий кадровий склад включає не лише керівництво (сільського голову, заступника та секретаря), але й спеціалістів семи функціональних відділів, службу у справах дітей, відділ фінансів та виконавчі підрозділи старостинських округів.

Наявність такої кількості працівників, розподілених між різними напрямами діяльності, створює високий рівень внутрішньої координації та потребує ефективного управління робочим часом на всіх рівнях. Працівники виконують одночасно як планові, так і термінові завдання, що вимагає високого рівня організованості, планування, пріоритезації та самодисципліни.

Кожен відділ має свій функціональний профіль, але одночасно виконує численні міжвідомчі завдання, бере участь у спільних нарадах, обмінюється

документами та інформацією. З огляду на це, ризики перевантаження, дублювання завдань або порушення термінів є одними з ключових викликів в управлінському процесі.

Особливу роль відіграє також зовнішнє навантаження – громада активно взаємодіє з жителями, надає адміністративні послуги через ЦНАП, організовує гуманітарні ініціативи, реагує на виклики воєнного стану. Це вимагає не лише технічної фаховості персоналу, а й злагодженої роботи команди в обмежених часових рамках.

Таким чином, Староостропільська сільська рада є типовим прикладом сучасної установи публічного сектору, де проблема раціонального управління робочим часом набуває особливої актуальності, а впровадження методик тайм-менеджменту стає ключовим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності.

У процесі дослідження початкового стану тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді було здійснено комплексний аналіз використання робочого часу працівників. Основною метою даного етапу стало виявлення фактичної структури витрат робочого часу, визначення пріоритетних напрямів діяльності та встановлення потенційних резервів підвищення ефективності організації праці.

Для отримання достовірної та об’єктивної інформації застосовувався комплекс методів збору даних, зокрема: безпосереднє спостереження, експертне оцінювання та аналіз щоденних звітів працівників.

Метод спостереження дозволив зафіксувати реальний перебіг робочих процесів, тривалість виконання типових операцій та частоту їх повторюваності. Експертне оцінювання здійснювалося шляхом опитування керівників структурних підрозділів щодо раціональності використання робочого часу та рівня навантаження персоналу. Аналіз щоденних звітів забезпечив можливість кількісної обробки даних і подальшої їх систематизації.

На основі узагальнення отриманої інформації було сформовано структуру розподілу робочого часу за основними напрямами службової діяльності, що представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Розподіл робочого часу працівників Староостропільської сільської ради

Напрям діяльності	Частка часу (%)
Робота з документами	35
Наради та засідання	20
Робота з громадянами	25
Адміністративні завдання	15
Інше	5

Джерело: складено автором на основі дослідження початкового стану тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді.

Отримані дані свідчать, що найбільша частка часу (35%) витрачається на роботу з документами, що включає опрацювання вхідної та вихідної кореспонденції, складання відповідей на запити, ведення внутрішньої документації, звітності, протоколів тощо. Цей вид діяльності є базовим для забезпечення діловодства та звітності, проте за умов надмірного обсягу може знижувати загальну продуктивність.

Другу за обсягом частку (25%) становить робота з громадянами, що включає прийом звернень, надання консультацій, оформлення заяв, скарг та інших форм безпосередньої комунікації. Це вказує на соціально орієнтований характер діяльності органу місцевого самоврядування та на необхідність розбудови сервісної складової в умовах кризової ситуації.

Наради, засідання та координаційні зустрічі займають ще 20% часу. Цей показник є відносно високим, що може свідчити як про ефективну комунікацію всередині установи, так і про можливу надмірну кількість погоджувальних заходів, які іноді гальмують оперативність прийняття рішень.

Адміністративні завдання (15%) включають планування, контроль виконання доручень, ведення обліку, розподіл функціональних обов'язків, взаємодію з іншими органами влади тощо. Крім того, інші види діяльності (5%) – це допоміжна, епізодична або непередбачувана робота: технічне обслуговування, господарські питання, службові поїздки.

Таким чином, орієнтовний розподіл робочого часу працівників Староостропільської сільської ради зображений на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Розподіл робочого часу працівників Староостропільської сільської ради

Отже, такий розподіл демонструє очевидну необхідність оптимізації управлінських процесів та балансування між документообігом, комунікацією з громадянами та внутрішньою координацією для підвищення ефективності роботи ради.

1.3. Виявлення проблем та основних перешкод ефективного тайм-менеджменту в сільських радах (на прикладі Староостропільської сільської ради)

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від раціональної організації робочого часу персоналу. Особливістю роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є

поєднання адміністративних, організаційних, комунікаційних і соціально орієнтованих функцій, що формує підвищене навантаження та потребує високого рівня планування та саморегуляції часу.

Відповідно до вимог чинного законодавства України, для працівників органів місцевого самоврядування встановлюється фіксований робочий час, як правило, п’ятиденний робочий тиждень з нормованою тривалістю робочого дня [14]. Така модель покликана забезпечити стабільність трудового процесу та захист трудових прав працівників.

Проте результати проведеного дослідження, що було здійснено шляхом анкетування 35 працівників апарату та виконавчих органів ради (табл. 1.3), в Староостропільській сільській раді свідчать про істотне відхилення фактичної організації праці від формально встановлених нормативів.

Таблиця 1.3

Результати анкетного опитування працівників Староостропільської сільської ради щодо організації робочого часу

№	Питання анкети	Кількість працівників, які відповіли «так», осіб	Частка від загальної кількості, %
1	Чи відчуваєте Ви нестачу робочого часу для виконання всіх службових завдань у межах робочого дня?	25	71%
2	Чи доводиться Вам регулярно працювати понад нормований робочий час?	22	63%
3	Чи відчуваєте Ви емоційне виснаження у процесі роботи?	24	69%
4	Чи відчуваєте Ви фізичну втому наприкінці робочого дня?	19	54%
5	Чи заважає Вам значна кількість незапланованих завдань дотримуватися робочого плану?	27	76%
6	Чи складно Вам самостійно структурувати завдання протягом робочого дня?	20	58%
7	Чи вважаєте Ви тривалість нарад і засідань надмірною?	22	62%
8	Чи створюють проблеми в організації документообігу значні втрати робочого часу?	20	57%

Продовження табл. 1.3

9	Чи використовуєте Ви сучасні цифрові інструменти планування і контролю робочого часу? (відповідь «ні»)	23	66%
10	Чи маєте Ви потребу у спеціалізованому навчанні з тайм-менеджменту?	26	74%

Джерело: складено автором на основі анкетування працівників Староостропільської сільської ради.

Зокрема, 71% опитаних зазначили, що їм не вистачає робочого часу для виконання всіх службових завдань у межах установленого робочого дня. Це свідчить про перевантаженість працівників та нераціональний розподіл завдань. Водночас 63% респондентів підтвердили, що регулярно працюють понад нормований робочий час, що формує стійку практику систематичного порушення балансу між роботою та особистим життям і є індикатором низької ефективності внутрішнього тайм-менеджменту.

Крім того, не менш важливою проблемою, виявленою у ході опитування працівників, стало емоційне та фізичне виснаження персоналу, яке проявляється у зниженні концентрації уваги, накопиченні втоми, відчутті постійного дефіциту часу та зростанні психологічного напруження. Зокрема, 69% опитаних відчувають емоційне виснаження, а 54% - фізичну втому, що свідчить про наявність ознак професійного вигорання. Такий стан є типовим проявом хронічних порушень тайм-менеджменту та свідчить про дисбаланс між обсягом службових завдань і наявними часовими ресурсами, істотно знижує якість управлінських рішень, концентрацію уваги та загальну продуктивність праці.

Суттєвою перешкодою ефективного управління часом також є надмірна кількість неструктурованих завдань, часті незаплановані переривання робочого процесу, значний обсяг паперової та електронної документації, а також позапланові звернення громадян, термінові доручення керівництва. Таким чином, 76% респондентів вказали на значну кількість незапланованих завдань, які систематично порушують попередньо складені плани та змушують працівників працювати в режимі постійного реагування, а не випереджувального

управління. Крім того, 58% працівників повідомили, що їм складно самостійно структурувати завдання протягом робочого дня. Це безпосередньо впливає на зростання кількості термінових і незавершених справ та ускладнює стратегічне планування діяльності.

Крім того, 62% працівників вважають тривалість нарад та засідань надмірною, що підтверджує висновки щодо неефективності окремих форм внутрішньої комунікації. 57% опитаних зазначили проблеми в організації документообігу, що також призводить до значних часових втрат у щоденній роботі.

Окремою проблемою є низький рівень впровадження цифрових інструментів управління часом та завданнями. Відсутність єдиної електронної системи планування, контролю виконання доручень та обліку робочого часу ускладнює координацію діяльності між підрозділами та знижує прозорість управлінських процесів.

Не менш важливою перешкодою стає недостатній рівень навичок персоналу у сфері сучасного тайм-менеджменту. Більшість працівників не проходили спеціалізованого навчання з управління часом, пріоритизації завдань, боротьби з «поглиначами часу» та профілактики професійного вигорання, що обмежує їх здатність ефективно організовувати власну діяльність. 66% респондентів не використовують сучасні цифрові інструменти планування та контролю робочого часу, а 74% висловили потребу у спеціалізованому навчанні з тайм-менеджменту. Це свідчить про наявність організаційного запиту на модернізацію підходів до управління робочим часом і підвищення компетентності персоналу в цій сфері.

Отже, результати анкетування підтверджують наявність системних проблем тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді та обґрунтовують необхідність упровадження комплексних управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію використання робочого часу, підвищення продуктивності праці та зниження рівня професійного виснаження персоналу. Сукупність виявлених організаційних, психологічних, технологічних і

управлінських проблем формує стійкі бар’єри на шляху до ефективного управління часовими ресурсами, подолання яких потребує системних змін у підходах до організації праці та прийняття виважених управлінських рішень.

Висновки по розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що Староостропільська сільська рада як базовий орган місцевого самоврядування виконує широкий спектр управлінських функцій та забезпечує реалізацію державної політики у ключових сферах життєдіяльності громади. Її організаційна структура, яка охоплює апарат ради, виконавчі органи, старостинські округи та інші підрозділи із загальною чисельністю персоналу 47 штатних одиниць, створює необхідні передумови для комплексного управління територією, але водночас зумовлює високе навантаження на працівників.

Комплексний аналіз використання робочого часу, проведений із застосуванням методів спостереження, експертного оцінювання та аналізу щоденних звітів, дозволив визначити фактичну структуру витрат часу та ключові напрями службової діяльності. Встановлено, що домінуючими видами робіт є документообіг (35%), робота з громадянами (25%), участь у нарадах та засіданнях (20%), виконання адміністративних функцій (15%) та допоміжні види діяльності (5%). Такий розподіл свідчить про значну концентрацію ресурсів на рутинних та комунікаційних процесах і водночас виявляє потребу в оптимізації управлінських процедур, балансуванні між основними видами діяльності та підвищенні загальної результативності роботи ради.

Результати анкетування 35 працівників апарату та виконавчих органів підтвердили наявність системних проблем тайм-менеджменту, серед яких ключовими є недостатня ефективність організації робочого часу, перевантаженість персоналу, емоційне й фізичне виснаження працівників, надмірна кількість неструктурованих і непередбачуваних завдань, відсутність системного планування, низький рівень впровадження цифрових інструментів управління часом, а також недостатня сформованість професійних навичок у сфері сучасного тайм-менеджменту.

Таким чином, проведений аналіз дозволив комплексно охарактеризувати початковий стан управління робочим часом у Староостропільській сільській раді та обґрунтувати необхідність подальшої розробки і впровадження цілісної

системи заходів з удосконалення тайм-менеджменту як важливої умови підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ

2.1. Огляд та вибір методів управління робочим часом, придатних для застосування у Староостропільській сільській раді

Тайм-менеджмент в органах місцевого самоврядування є невід'ємною складовою сучасної системи публічного управління, оскільки ефективність використання робочого часу безпосередньо впливає на якість адміністративних послуг, оперативність ухвалення управлінських рішень та рівень довіри громадян до органів влади. У діяльності Староостропільської сільської ради питання раціональної організації робочого часу набуває особливої актуальності з огляду на зростання обсягу управлінських функцій, кадрові обмеження, воєнний стан та підвищене навантаження на персонал.

Методи тайм-менеджменту в установах місцевого самоврядування доцільно поділити на класичні та сучасні, що дозволить поєднувати стабільність традиційних управлінських практик із гнучкістю інноваційних інструментів.

Класичні методи тайм-менеджменту сформувалися в межах традиційних управлінських підходів і спрямовані насамперед на впорядкування робочих процесів, підвищення дисципліни праці та зменшення непродуктивних витрат часу. Вони характеризуються відносною стабільністю, чіткістю процедур і орієнтацією на плановий характер діяльності [23].

Базовими класичними методами є планування робочого часу, які реалізуються через ієрархічну систему планів – від стратегічних до оперативних [12]. Основними інструментами цього методу виступають річні та квартальні плани, тижневі графіки роботи та календарі завдань. Їх використання забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та сприяє досягненню поставлених цілей у визначені строки.

Зокрема, до ключових методів планування та пріоритетності завдань належать підходи, що дозволяють систематизувати робочий процес, оптимізувати використання часу та підвищити продуктивність [10]. Детальніше їх характеристика та історія розвитку наведені у табл. 2.1, що ілюструє основні принципи, авторів та практичне застосування кожного методу.

Таблиця 2.1

Методи планування робочого часу та пріоритизації завдань

Метод	Суть методу	Історичне походження та автори	Застосування в тайм-менеджменті
ABCDE (Брайан Трейсі)	Класифікація завдань за пріоритетами: – A (критично важливі); – B (важливі, але менш пріоритетні); – C (можна виконати пізніше); – D (делегуються); – E (виключаються).	Розроблено Брайаном Трейсі як інструмент організації завдань для підвищення продуктивності.	Дозволяє систематизувати завдання та концентрувати ресурси на ключових діях.
Метод Парето (правило 80/20)	20% зусиль забезпечують близько 80% результату; фокус на ключових завданнях.	Вільфредо Парето (XIX ст.) – спостереження щодо земельної власності в Італії; Джозеф Джуран (XX ст.) – адаптація для управління бізнес-процесами; Брайан Трейсі – популяризація для корпоративного тайм-менеджменту.	Використовується для оптимізації продуктивності шляхом концентрації на завданнях, що дають найбільший ефект.
Матриця Ейзенхауера	Розподіл завдань за важливістю та терміновістю: важливі й термінові – виконання негайно; важливі, але не термінові – планування; термінові, але неважливі – делегування; неважливі й нетермінові – ігнорування.	Ідея належить Дуайту Д. Ейзенхауеру (34-й президент США), адаптована Стівеном Кові у книзі «7 звичок надзвичайно ефективних людей».	Використовується як інструмент ефективного управління часом як у персональному, так і корпоративному контексті.

Джерело: складено автором на основі [8].

Недостатня структурованість діяльності, зафіксована у роботі працівників ради, безпосередньо пов’язана з відсутністю чіткої ієрархії планів та погоджених

термінів виконання завдань. Впровадження багаторівневої системи планування (стратегічного, річного, квартального, тижневого та індивідуального) дозволить усунути хаотичність виконання службових обов'язків, сформувати єдину логіку функціонування апарату ради та забезпечити більш узгоджену взаємодію між структурними підрозділами.

Для Староостропільської сільської ради особливо актуальним є перехід від реактивного до проактивного стилю управління, за якого більшість завдань будуть не виникати спонтанно, а заздалегідь передбачатися планами розвитку громади, програмами соціально-економічного розвитку та поточними планами діяльності, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню керованості процесів і зниженню рівня перевантаженості персоналу.

Проблема перевантаження працівників та постійного функціонування в режимі «пожежної» роботи значною мірою зумовлена відсутністю сформованої культури визначення пріоритетів. За таких умов працівники змушені виконувати термінові, але не завжди важливі завдання, відкладаючи стратегічно значущі напрями діяльності.

Запровадження інструментів пріоритизації, зокрема матриці Ейзенхауера, методу ABCDE та правила Парето, дозволить чітко структурувати завдання за ступенем важливості й терміновості, оптимізувати розподіл навантаження між працівниками, знизити рівень емоційного напруження та забезпечити більш раціональне використання робочого часу [10]. Застосування зазначених методів сприятиме концентрації управлінських ресурсів на тих напрямах діяльності, що формують найбільший соціально-економічний ефект для громади.

Крім того, до класичних методів тайм-менеджменту відносять методи управління командним часом, що спрямовані на координацію роботи колективу, ефективне розподілення завдань між учасниками та оптимізацію спільних робочих процесів [12].

Впровадження методів управління командним часом у діяльність Староостропільської сільської ради потенційно забезпечить суттєве підвищення узгодженості роботи персоналу, скорочення непродуктивних витрат часу та

зниження рівня організаційного перевантаження, що було виявлено в процесі дослідження.

Серед методів управління командним часом варто виділити такі основні:

– делегування – передбачає передачу обов’язків між членами команди з метою зниження навантаження на керівника та концентрації його уваги на стратегічних завданнях [10]. Запровадження системного делегування повноважень у органах місцевого самоврядування дозволить оптимізувати навантаження керівного складу, зосередивши його зусилля на стратегічних та управлінських функціях, водночас активізуючи відповідальність виконавців на рівні структурних підрозділів. Такий підхід сприятиме більш раціональному розподілу завдань відповідно до компетенцій працівників, скороченню строків виконання управлінських рішень та зниженню рівня професійного виснаження персоналу, яке було зафіксоване під час анкетування.;

– метод SCRUM – це гнучка методологія управління проєктами, яка передбачає роботу короткими ітераціями (спринтами) та регулярне обговорення прогресу. Розроблений у 1990-х роках Джеффом Сазерлендом та Кеном Швабером, SCRUM спрямований на підвищення ефективності командної роботи, особливо в IT- та інноваційних сферах [10]. Адаптація елементів методології SCRUM до умов місцевого самоврядування (у спрощеному форматі) може стати ефективним інструментом реалізації проєктних ініціатив громади – зокрема програм розвитку, соціальних, інфраструктурних та гуманітарних проєктів. Використання коротких робочих циклів, регулярних координаційних нарад і чіткої фіксації результатів кожного етапу дозволить підвищити керованість процесів, забезпечити прозорість відповідальності та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є критично важливим для органів місцевого самоврядування в умовах нестабільності;

– метод Kanban – базується на візуалізації завдань за допомогою спеціальних дощок (наприклад, Trello, Jira), що дозволяє контролювати виконання робочих процесів у реальному часі. Основна ідея полягає в поділі роботи на колонки, наприклад: «Заплановано», «У процесі», «Готово» [12].

Запровадження візуальних інструментів Kanban у роботі апарату ради та виконавчих органів дозволить суттєво підвищити контроль за перебігом завдань, зменшити рівень хаотичності робочих процесів та мінімізувати втрати часу, спричинені неузгодженістю дій між підрозділами.

До класичних також варто віднести методи усунення «поглиначів часу» – це прості, проте дієві інструменти, що вимагають самодисципліни і системності, спрямовані на мінімізацію непродуктивних витрат робочого часу. З метою систематизації та обґрунтування доцільності їх упровадження в табл. 2.2 узагальнено основні методи усунення «поглиначів часу», напрями їх застосування та очікувані результати для підвищення ефективності організації праці.

Таблиця 2.2

Прогноз впливу методів усунення «поглиначів часу

Назва методу	Класичне застосування	Застосування в органах місцевого самоврядування	Очікуваний результат застосування
Обмеження часу на зустрічі	Установлення жорстких тайм-лімітів для нарад з метою зниження непродуктивних витрат часу та підвищення ділової дисципліни	Запровадження регламенту проведення нарад (30–45 хвилин), чітке формування порядку денного, фіксація рішень і відповідальних осіб	Скорочення тривалості нарад, підвищення ефективності обговорень, зростання оперативності прийняття управлінських рішень
Часові блоки	Групування однотипних завдань у визначені часові інтервали для зменшення фрагментації робочого часу	Планування робочого дня працівників за блоками: прийом громадян, робота з документами, підготовка звітності, внутрішні наради	Підвищення концентрації, зменшення втоми, оптимізація виконання завдань, зниження емоційного виснаження персоналу
Техніка «Inbox Zero»	Систематичне очищення електронної пошти, мінімізація непрочитаних повідомлень, швидке реагування на інформаційні запити	Упровадження правил обробки службової кореспонденції: встановлення часових вікон для перевірки пошти, класифікація листів за важливістю	Зменшення інформаційного перевантаження, скорочення часу на обробку повідомлень, підвищення психологічного комфорту та керованості робочого процесу

Джерело: складено автором на основі [12].

Сучасні підходи до тайм-менеджменту дедалі активніше ґрунтуються на використанні інноваційних цифрових інструментів і програмних рішень, які дозволяють систематизувати робочі процеси, підвищити прозорість виконання завдань і забезпечити своєчасне досягнення запланованих результатів [4]. Для органів місцевого самоврядування, зокрема Староостропільської сільської ради, упровадження таких інструментів потенційно стане важливим етапом модернізації системи управління робочим часом, сприятиме зниженню рівня перевантаженості персоналу та підвищенню керованості внутрішніх процесів.

Використання Trello, побудованого на принципах Kanban, дозволить структуровано організувати виконання управлінських завдань за етапами («заплановано», «у процесі», «виконано»), що сприятиме підвищенню прозорості розподілу обов’язків між структурними підрозділами та зменшенню хаотичності виконання робіт, яка була виявлена під час аналізу діяльності ради.

Запровадження платформи Asana дозволить централізувати управління проєктами розвитку громади, програмами соціально-економічного розвитку та поточними управлінськими завданнями, чітко закріплюючи відповідальних осіб і терміни виконання. Це сприятиме зменшенню кількості неузгоджених завдань, підвищенню виконавської дисципліни та формуванню культури відповідальності за результат.

Інструмент Notion може бути використаний як єдина інформаційна база ради, де будуть зосереджені регламенти, інструкції, плани роботи, протоколи нарад, шаблони документів та довідкові матеріали. Його впровадження дозволить скоротити час на пошук інформації, зменшити дублювання функцій і підвищити якість внутрішніх комунікацій.

Застосування Microsoft To Do сприятиме індивідуальному управлінню завданнями кожного працівника, що дозволить підвищити особисту дисципліну виконання доручень, зменшити кількість прострочених завдань та запобігти накопиченню невиконаної роботи, яка сьогодні є одним із чинників емоційного виснаження персоналу.

Інтеграція Google Calendar у повсякденну діяльність ради дозволить упорядкувати графіки нарад, прийомів громадян, службових зустрічей та контрольних термінів виконання рішень, що сприятиме зменшенню конфліктів у розкладі та підвищенню передбачуваності робочого навантаження [4].

Загалом, інтеграція класичних методів планування та пріоритизації з сучасними цифровими інструментами потенційно забезпечить комплексне підвищення ефективності тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді, сприятиме оптимізації використання робочого часу, зниженню рівня професійного виснаження персоналу та підвищенню якості управлінських рішень.

Отже, аналіз методів управління робочим часом показав, що ефективний тайм-менеджмент у Староостропільській сільській раді можливий лише за комплексного поєднання класичних та сучасних підходів. Впровадження багаторівневого планування та пріоритизації завдань дозволить усунути хаотичність виконання обов’язків, знизити рівень стресу працівників і підвищити продуктивність апарату ради. Методи управління командним часом, такі як делегування та Kanban, сприятимуть більш раціональному розподілу завдань і оптимізації колективних процесів. Усунення «поглиначів часу» через обмеження тривалості нарад, використання часових блоків та техніку Inbox Zero підвищить концентрацію працівників на ключових завданнях і зменшить витрати робочого часу на незначущі операції. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як Trello, Asana, №tion, Microsoft To Do та Google Calendar, дозволить автоматизувати планування та контроль, підвищити гнучкість організації та ефективність командної взаємодії. Загалом, системне застосування цих методів сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зниженню професійного виснаження персоналу та оптимізації роботи органу місцевого самоврядування.

2.2. Розробка комплексної стратегії тайм-менеджменту з урахуванням особливостей специфіки сільських рад (на прикладі Староостропільської сільської ради)

Ураховуючи результати аналізу початкового стану використання робочого часу в Староостропільській сільській раді, доцільним є впровадження комплексної стратегії організації робочого часу, що враховує функціональні та структурні особливості органів місцевого самоврядування.

Проведене дослідження виявило низку системних проблем, які суттєво знижують ефективність діяльності ради. До основних з них належать: недостатня організація робочого часу, перевантаженість персоналу, емоційне та фізичне виснаження працівників, надмірна кількість непередбачуваних і неструктурованих завдань, відсутність системного планування, обмежене впровадження цифрових інструментів управління часом та низький рівень сформованості професійних компетенцій у сфері сучасного тайм-менеджменту.

Наведені результати стосуються конкретно Староостропільської сільської ради, проте цілком можливо припустити, що аналогічні проблеми притаманні значній частині системи місцевого самоврядування в Україні, зокрема й іншим сільським радам. Багато органів місцевого самоврядування традиційно не приділяють належної уваги такому важливому компоненту управління, як тайм-менеджмент, що особливо актуально в умовах воєнного стану, регулярних відключень електроенергії, перебоїв у комунікаціях та високого рівня непередбачуваних завдань. У таких умовах ефективне управління робочим часом стає не лише бажаним, а й необхідним, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити стресове навантаження на персонал і забезпечити виконання критично важливих завдань навіть за обмежених умов.

Таким чином, запропонована нижче комплексна концепція тайм-менеджменту є універсальною та може бути корисною не лише для Староостропільської сільської ради, але й для всієї системи органів місцевого самоврядування в Україні. Впровадження її принципів дозволяє підвищити ефективність організаційних процесів, систематизувати роботу структурних

підрозділів і забезпечити стійке функціонування органів влади навіть у надзвичайних або кризових умовах.

У науковій літературі стратегію організації робочого часу визначають як системний, цілеспрямований та послідовний підхід до планування, розподілу, координації та контролю робочого часу, спрямований на оптимізацію трудових ресурсів і підвищення результативності виконання завдань [11]. Така стратегія передбачає інтеграцію управлінських і організаційних заходів, формування єдиних принципів планування праці, визначення пріоритетів, раціональний розподіл навантаження, використання сучасних методів і технологій управління часом, включаючи цифрові інструменти, а також оцінку ефективності робочого процесу.

Тайм-менеджмент у цьому контексті розглядається як сукупність методів, технологій і практик, спрямованих на підвищення ефективності використання робочого часу на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях [20]. Він охоплює планування, пріоритизацію, контроль виконання завдань, аналіз результатів та безперервне вдосконалення процесів роботи [7]. В органах місцевого самоврядування тайм-менеджмент набуває специфічних рис, зумовлених високою динамікою завдань, непередбачуваністю звернень громадян, обмеженістю ресурсів і необхідністю поєднання управлінських функцій із виконанням адміністративних процедур.

Метою розробки та впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді є підвищення ефективності організації робочого часу як на рівні керівництва, так і на рівні індивідуальної самоорганізації працівників, з урахуванням функціональних особливостей органів місцевого самоврядування. Реалізація цієї мети передбачає системний підхід, який охоплює оптимізацію процесів планування, координації, контролю та аналізу робочого часу, а також формування у працівників компетентностей щодо його ефективного використання.

З урахуванням специфіки сільських рад, мета стратегії набуває кількох ключових аспектів:

– оптимізація управлінських процесів – забезпечення раціонального розподілу робочого часу керівництва для ефективного контролю, планування діяльності та моніторингу виконання завдань навіть у умовах обмежених ресурсів і непередбачуваних робочих ситуацій;

– підвищення продуктивності та якості виконання завдань працівниками – формування навичок ефективної самоорганізації для оптимального використання робочого часу, зниження перевантаженості та підвищення результативності виконання службових обов'язків; систематизація робочих процесів – створення структурованої системи організації роботи, що включає планування завдань за пріоритетністю, впровадження стандартних процедур та застосування цифрових інструментів для моніторингу прогресу [24];

– зниження стресового та фізичного навантаження – організація робочого часу таким чином, щоб мінімізувати емоційне та фізичне виснаження персоналу, підвищити мотивацію та забезпечити баланс між ефективністю роботи та здоров'ям працівників;

– впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління часом – інтеграція сучасних цифрових рішень для планування та контролю робочого часу, автоматизація рутинних процесів, підвищення прозорості та оперативності виконання завдань [27];

– формування компетентностей та культури ефективного використання часу – навчання працівників та керівництва методам тайм-менеджменту, адаптація інструментів під індивідуальні стилі роботи та формування культури планування і відповідального ставлення до робочого часу;

– впровадження гнучких та кризових алгоритмів роботи – розробка процедур адаптації до непередбачуваних ситуацій, включаючи воєнний стан, перебої з електропостачанням або відсутність частини персоналу; створення буферного часу та резервних сценаріїв виконання критично важливих завдань.

– система мотивації та заохочень – впровадження механізмів стимулювання працівників за ефективне планування та організацію робочого

часу, включаючи премії, внутрішні рейтинги продуктивності та визнання результатів роботи [33].

Комплексна стратегія організації робочого часу у сільській раді є не просто набором методів чи окремих інструментів – вона виступає інтегрованою системою управлінських та індивідуальних практик, спрямованих на забезпечення стабільної та ефективної роботи органу місцевого самоврядування.

Для наочного відображення основних компонентів та взаємозв'язків комплексної стратегії тайм-менеджменту у Староостропільській сільській раді доцільно представити її у вигляді схематичної діаграми (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Стратегії тайм-менеджменту для сільських рад

Діаграма ілюструє дві ключові складові концепції: управлінський тайм-менеджмент, що реалізується керівництвом відповідного органі місцевого самоврядування, та індивідуальну самоорганізацію працівників, а також підкомпоненти кожного з блоків, які включають методи планування, пріоритизацію завдань, контроль і моніторинг виконання, використання цифрових інструментів та розвиток компетентностей у сфері тайм-менеджменту.

З метою узагальнення ключових положень запропонованої комплексної стратегії тайм-менеджменту та наочного відображення змісту завдань і

відповідальності основних учасників процесу доцільно структуризувати її складові у вигляді порівняльної таблиці. У табл. 2.3 представлено характеристику управлінського рівня реалізації стратегії та рівня індивідуальної самоорганізації працівників, що дозволяє чітко окреслити напрями впливу стратегії, функціональні обов'язки суб'єктів її реалізації та очікувані результати.

Таблиця 2.3

Характеристика рівнів реалізації стратегії тайм-менеджменту

Рівень реалізації	Основні завдання	Інструменти та методи	Очікувані результати
Управлінський рівень (керівництво сільської ради)	Формування системи стратегічного, тактичного та оперативного планування; пріоритизація завдань; оптимізація навантаження між підрозділами; контроль і моніторинг виконання; впровадження цифрових інструментів; формування культури раціонального використання часу	Стратегічні та оперативні плани; календарне планування; матриця пріоритетів; регламенти роботи; електронний документообіг; системи управління завданнями; регулярні наради та звітування	Підвищення керованості процесів; скорочення втрат робочого часу; зниження рівня перевантаженості персоналу; підвищення якості управлінських рішень; стабільність функціонування ради
Рівень індивідуальної самоорганізації працівників	Оволодіння методами особистого планування; раціональний розподіл робочого часу; дотримання пріоритетів; використання цифрових інструментів; розвиток навичок самоконтролю та відповідальності	Особисті плани роботи; методи пріоритизації (матриця Ейзенхауера, правило 80/20); електронні планувальники; чек-листи; тайм-трекери; самооцінка результативності	Підвищення особистої продуктивності; зниження стресу та емоційного виснаження; підвищення мотивації; покращення якості виконання посадових обов'язків

Джерело: складено автором на основі [28].

Запропонований підхід є найбільш доцільним саме для сільських рад, оскільки враховує їхні специфічні умови діяльності: обмежені кадрові та фінансові ресурси, високу різноплановість завдань, часті непередбачувані ситуації та підвищену соціальну відповідальність. Крім того, у сучасних умовах

воєнного стану, регулярних перебоїв з електропостачанням, комунікаційних та логістичних обмежень питання раціонального використання робочого часу набуває особливої ваги, адже саме ефективне управління часовими ресурсами дозволяє зберігати безперервність управлінських процесів та якість надання адміністративних послуг населенню.

Поєднання управлінського та індивідуального рівнів у межах комплексної стратегії створює цілісну, стійку й адаптивну систему організації робочого часу, яка забезпечує узгодженість дій керівництва та персоналу, підвищує відповідальність за виконання завдань і сприяє формуванню професійної культури ефективної праці [16]. Такий підхід не лише мінімізує негативний вплив кризових факторів, а й формує довгострокову основу для стабільного розвитку органів місцевого самоврядування та підвищення рівня їх управлінської спроможності.

Отже, запровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту з урахуванням специфіки сільських рад є необхідним для системного вдосконалення організації управлінської діяльності, раціонального використання обмежених ресурсів та підвищення результативності роботи персоналу. Основною метою такої стратегії є формування ефективної, стабільної та адаптивної системи управління робочим часом в органах місцевого самоврядування. Запропонована концепція ґрунтується на поєднанні управлінського тайм-менеджменту керівництва та індивідуальної самоорганізації працівників, що забезпечує узгодженість дій, чітку пріоритизацію завдань і постійний контроль результатів. Реалізація даної моделі створює значні переваги для сільських рад, зокрема підвищує продуктивність праці, знижує перевантаженість персоналу, покращує якість управлінських рішень і сприяє стійкому розвитку місцевого самоврядування.

2.3. План впровадження обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу

Реалізація комплексної стратегії тайм-менеджменту в діяльності сільської ради потребує поетапного та системного підходу, що передбачає не лише формальне впровадження окремих інструментів управління часом, а й глибоку трансформацію організаційних процесів і управлінської культури. Такий підхід включає ретельне попереднє планування комплексу заходів, чітке визначення відповідальних осіб на кожному етапі реалізації, формування системи показників та критеріїв оцінювання результативності змін, а також створення механізмів постійного моніторингу й коригування впроваджених рішень.

Особливого значення набуває забезпечення безперервності процесу вдосконалення застосованих інструментів управління часом відповідно до змін умов функціонування сільської ради. Запропонований та зображений на рис. 2.2. план впровадження спрямований на забезпечення поступового переходу від фрагментарного, ситуативного управління робочим часом до цілісної, структурованої й адаптивної системи організації робочих процесів, здатної підтримувати стабільність діяльності органу місцевого самоврядування в довгостроковій перспективі.



Рис. 2.2. Етапи впровадження стратегії тайм-менеджменту

1. Першим етапом впровадження запропонованої стратегії є підготовчий етап. Це ключова передумова успішної реалізації комплексної стратегії тайм-менеджменту, оскільки саме на цьому етапі формується організаційна основа змін, визначаються цілі та завдання впровадження, визначаються учасники процесу та механізми їх взаємодії.

Основною метою підготовчих заходів є створення сприятливих умов для впровадження нової системи організації робочого часу та мінімізація ризиків формального або неефективного використання запропонованих інструментів [5].

Для керівництва сільської ради на цьому етапі важливо прийняти управлінське рішення про впровадження стратегії як одного з пріоритетних напрямів удосконалення діяльності ради. Одночасно керівництво має затвердити цілі, етапи та очікувані результати впровадження стратегії та забезпечити інформаційну підтримку персоналу, роз’яснюючи значущість змін і їхні переваги для працівників і організації загалом, що сприяє зниженню можливого опору нововведенням.

Для працівників апарату сільської ради підготовчий етап передбачає ознайомлення з концепцією тайм-менеджменту та логікою майбутніх змін, що формує усвідомлене ставлення до процесу впровадження, проведення первинної діагностики використання робочого часу з метою аналізу власних робочих навантажень і виявлення основних «поглиначів часу» та проблемних зон, формування мотивації до активної участі в процесі через демонстрацію практичних переваг тайм-менеджменту, а також визначення індивідуальних потреб у навчанні для адаптації подальших тренінгових програм до реального рівня компетентності персоналу.

У результаті реалізації підготовчих заходів формується організаційна готовність сільської ради до впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту, забезпечується узгодженість дій керівництва та персоналу, створюється спільне бачення цілей і механізмів змін, а також закладається надійна основа для стійкого й ефективного функціонування нової системи організації робочого часу.

2. Організаційно-методична підготовка є наступним ключовим етапом впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту в діяльності сільської ради та спрямована на забезпечення готовності персоналу до застосування ефективних методів і інструментів управління робочим часом.

На даному етапі працівники проходять спеціалізовані тренінги та семінари, під час яких ознайомлюються з основними методами планування, пріоритизації та контролю виконання завдань, а також з практичними способами використання сучасних цифрових інструментів управління часом, таких як електронні календарі, системи управління завданнями та тайм-трекери. Особлива увага приділяється поясненню логіки функціонування комплексної стратегії, демонстрації очікуваних результатів її застосування та формуванню розуміння персоналом переваг впровадження таких змін, зокрема зниження перевантаження, підвищення продуктивності та зменшення рівня стресу [34]. Крім того, на даному етапі здійснюється адаптація навчального процесу до індивідуальних потреб працівників, що дозволяє підвищити ефективність засвоєння матеріалу та забезпечити максимальне використання наявних компетентностей.

Реалізація організаційно-методичної підготовки створює умови для активної участі персоналу у впровадженні стратегії, забезпечує усвідомленість та мотивацію працівників, а також формує основу для успішного переходу до безпосереднього застосування інструментів тайм-менеджменту в щоденній роботі сільської ради [22].

3. Етап впровадження інструментів тайм-менеджменту є центральною практичною складовою реалізації комплексної стратегії організації робочого часу в діяльності сільської ради та передбачає поетапну інтеграцію сучасних управлінських методів у щоденну роботу керівництва і працівників. Його основною метою є формування сталої системи планування, контролю та координації діяльності, що забезпечує раціональне використання робочого часу, підвищення продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень.

На цьому етапі насамперед запроваджується багаторівнева система планування діяльності сільської ради, яка охоплює стратегічні, тактичні та оперативні плани роботи. Керівництвом визначаються пріоритетні напрями діяльності, формуються тижневі, місячні та квартальні плани, здійснюється чіткий розподіл завдань між структурними підрозділами з урахуванням їхніх функціональних обов’язків та реального навантаження. Одночасно відбувається впровадження цифрових інструментів управління часом, зокрема електронних календарів, систем управління завданнями та елементів електронного документообігу, що забезпечує прозорість процесів, своєчасність виконання робіт і підвищення координації між підрозділами.

Важливою складовою етапу є регламентація робочих процесів, яка передбачає встановлення стандартів організації робочого дня, правил проведення нарад, порядку пріоритизації завдань і механізмів реагування на термінові ситуації. Паралельно формується система постійної комунікації та контролю, що включає регулярні моніторинг виконання завдань, застосування інструментів зворотного зв’язку та внутрішнього оцінювання результативності роботи [21].

Не менш важливим елементом етапу впровадження є освітньо-консультаційна підтримка персоналу, спрямована на закріплення навичок ефективного управління часом, формування відповідального ставлення до планування власної діяльності та стимулювання саморозвитку працівників. Запровадження інструментів здійснюється з використанням тестового періоду, у ході якого проводиться первинний аналіз результатів, виявляються недоліки та здійснюється корекція робочих процесів з метою їх адаптації до реальних умов функціонування сільської ради.

У результаті реалізації зазначених заходів формується цілісна та узгоджена система організації робочого часу, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності сільської ради, стабільність управлінських процесів, зростання продуктивності праці та здатність органу місцевого самоврядування гнучко реагувати на виклики сучасного соціально-економічного середовища.

4. Етап моніторингу та оцінювання результативності впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту є завершальною та водночас безперервною складовою процесу організаційних змін у діяльності сільської ради. Його призначення полягає у систематичному аналізі досягнутих результатів, виявленні проблемних аспектів реалізації стратегії та формуванні рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи організації робочого часу.

Моніторинг здійснюється на основі визначених на підготовчому етапі критеріїв оцінювання, які включають показники своєчасності виконання завдань, рівня дотримання планів роботи, ступеня навантаженості персоналу, якості управлінських рішень, ефективності внутрішніх комунікацій, а також рівня задоволеності працівників організацією робочого процесу. Збір інформації відбувається шляхом аналізу звітності структурних підрозділів, спостереження за організацією робочих процесів, проведення анкетувань та індивідуальних співбесід із працівниками [13].

На основі отриманих результатів здійснюється комплексне оцінювання ефективності реалізації стратегії, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити відхилення від запланованих показників та проаналізувати їхні причини. Особлива увага приділяється виявленню чинників, які перешкоджають повноцінному функціонуванню нової системи організації робочого часу, зокрема недостатньому рівню адаптації персоналу, організаційним бар’єрам або обмеженості ресурсів.

За результатами оцінювання формуються управлінські рішення щодо оптимізації застосованих інструментів тайм-менеджменту, коригування внутрішніх регламентів, удосконалення методів планування та посилення освітньої підтримки персоналу [2]. Такий механізм зворотного зв’язку забезпечує гнучкість та адаптивність стратегії, її відповідність реальним умовам функціонування сільської ради, а також створює передумови для її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, система моніторингу й оцінювання не лише фіксує результати впровадження стратегії, але й виконує роль інструменту безперервного вдосконалення організації робочого часу, сприяючи підвищенню ефективності управління, зміцненню кадрового потенціалу та підвищенню спроможності сільської ради до виконання своїх функцій у складних умовах сучасних викликів.

Таким чином, розроблений план впровадження обраних методів та інструментів ефективного використання робочого часу передбачає поетапну реалізацію організаційних, управлінських та освітніх заходів, спрямованих на формування цілісної системи тайм-менеджменту в діяльності сільської ради. Визначені конкретні кроки впровадження, що охоплюють підготовку персоналу, регламентацію робочих процесів, застосування сучасних інструментів планування й контролю, а також створення механізмів постійного моніторингу та оцінювання результативності. Реалізація даного плану дозволить забезпечити узгодженість дій керівництва і працівників, підвищити продуктивність праці, зменшити перевантаження персоналу та поліпшити якість управлінських рішень. Очікуваним результатом є стабільне функціонування системи організації робочого часу та підвищення ефективності діяльності сільської ради в умовах сучасних викликів.

Висновки по розділу 2

Проведений огляд методів управління робочим часом засвідчив, що підвищення ефективності діяльності Староостропільської сільської ради можливе лише за умови комплексного поєднання класичних і сучасних підходів до тайм-менеджменту. Застосування традиційних методів планування та пріоритизації завдань, зокрема методів ABCDE, правила Парето (80/20) та матриці Ейзенхауера, у поєднанні з методами делегування та Kanban дозволить оптимізувати розподіл робочих завдань і забезпечити раціональну організацію колективної праці. Усунення «поглиначів часу» шляхом обмеження тривалості нарад, використання техніки часових блоків і принципів Inbox Zero сприятиме підвищенню концентрації працівників на пріоритетних завданнях та скороченню непродуктивних витрат робочого часу. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема Trello, Asana, №tion, Microsoft To Do та Google Calendar, створить умови для автоматизації планування і контролю, підвищить гнучкість управлінських процесів та ефективність командної взаємодії.

Подальше дослідження дозволило обґрунтувати необхідність впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування сільських рад. У роботі було розроблено та запропоновано універсальну концепцію, що ґрунтується на взаємодії двох ключових складових: управлінського тайм-менеджменту, який реалізується керівництвом органу місцевого самоврядування, та індивідуальної самоорганізації працівників. Основною метою цієї стратегії є формування ефективної, стабільної та адаптивної системи управління робочим часом в органах місцевого самоврядування. Реалізація запропонованої моделі створює суттєві переваги для сільських рад, зокрема забезпечує зростання продуктивності праці, зниження перевантаженості персоналу, підвищення якості управлінських рішень і сприяє стійкому розвитку місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів.

З метою практичної реалізації розробленої стратегії у роботі сформовано поетапний план впровадження обраних методів та інструментів ефективного

використання робочого часу, який включає чотири взаємопов’язані етапи. Підготовчий етап спрямований на створення сприятливих організаційних умов для впровадження нової системи та мінімізацію ризиків її формального застосування. Наступний етап організаційно-методичної підготовки забезпечує готовність персоналу до використання інструментів тайм-менеджменту через проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів та адаптацію навчального процесу до індивідуальних потреб працівників. Центральним етапом є безпосереднє впровадження інструментів тайм-менеджменту, що передбачає інтеграцію сучасних управлінських методів у повсякденну діяльність керівництва та працівників. Завершальним і водночас безперервним є етап моніторингу та оцінювання результативності, який забезпечує постійний аналіз ефективності впроваджених заходів за такими критеріями, як своєчасність виконання завдань, рівень навантаженості персоналу, якість управлінських рішень, ефективність комунікацій і задоволеність працівників організацією робочого процесу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системне впровадження комплексної стратегії тайм-менеджменту та відповідного плану її реалізації є дієвим інструментом підвищення ефективності функціонування сільських рад, забезпечення стабільності управлінських процесів і формування конкурентоспроможної, професійної та стійкої системи місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Міжнародний досвід застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту та можливості його адаптації в Україні

Ефективне управління робочим часом є важливою складовою підвищення продуктивності праці, зниження рівня стресу та оптимального розподілу робочих ресурсів у сучасних організаційних системах. Міжнародні практики демонструють широке застосування різноманітних методів тайм-менеджменту, які можуть бути використані як у бізнес-середовищі, так і в публічному секторі. Аналіз таких практик має важливе значення для обґрунтування можливостей їх адаптації в Україні та підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад.

Міжнародні дослідження в галузі управління часом акцентують увагу на системному застосуванні різних технік і технологій, що сприяють підвищенню продуктивності, якості виконання завдань та раціональному розподілу ресурсів. Зокрема, дослідження типових технік управління часом, таких як Pomodoro Technique, Pareto Rule, Eisenhower Matrix, Time Blocking та Kanban System, показують, що структуровані підходи можуть значно покращити планування і виконання робочих завдань як на індивідуальному, так і на організаційному рівні [29]. Ці інструменти широко застосовуються в корпоративній практиці в різних країнах для підвищення фокусування на пріоритетних завданнях, уникнення прокрастинації та оптимізації робочого графіка.

Метод Pomodoro, наприклад, базується на розподілі робочого часу на інтервали концентрації і коротких відпочинків, що дозволяє запобігати перевтомі і підтримувати високий рівень продуктивності протягом усього робочого дня [32].

Такі техніки отримали широку популярність у міжнародних компаніях, де працівники та команди використовують їх для контролю над робочим навантаженням і адаптації ритму праці до індивідуальних і колективних задач.

Цифрові рішення також відіграють суттєву роль у сучасному тайм-менеджменті. Використання онлайн-платформ для планування та контролю завдань (наприклад, Trello, Asana, Google Calendar) стало стандартом у багатьох міжнародних організаціях, оскільки вони дозволяють ефективно відстежувати прогрес, координувати роботу команд і автоматизувати рутинні процеси. Дослідження, що проводилися серед віддалених працівників, демонструють, що інструменти управління завданнями допомагають у плануванні, хоча їхня ефективність може варіюватися залежно від контексту використання та індивідуальних потреб користувачів [12].

У публічному секторі міжнародний досвід використання технологій управління часом також має позитивні результати. Практики тайм-менеджменту застосовувалися для оптимізації адміністративних процесів у державних службах, де своєчасність прийняття рішень та ефективність виконання процедур мають критичне значення для якості надання послуг громадянам.

Крім того, варто зазначити, що у низці країн світу законодавчі та практичні підходи до організації робочого часу включають не лише традиційні норми, але й механізми, що сприяють гнучкості робочого графіку, які створюють правову основу для ефективного управління робочим часом.

Так, у Європейському Союзі діє Директива 2003/88/ЄС від 23 листопада 1993 року про деякі аспекти організації робочого часу, яка встановлює обмеження щодо тривалості робочого часу, мінімального щоденного та щотижневого відпочинку, а також щорічних відпусток, що створює нормативну базу для застосування гнучких форм праці та організаційних практик управління часом у країнах‑членах ЄС [1]. Ці правила спонукають роботодавців впроваджувати електронний облік робочого часу і планування графіків у відповідності з законодавчими вимогами та захистом прав працівників.

У багатьох європейських країнах спостерігається тенденція до широкого використання форм часової гнучкості, таких як гнучкий графік роботи, робота на умовах неповного робочого часу, стислий робочий тиждень та інші моделі організації праці, що дозволяють працівникам обирати час початку та завершення роботи або скорочувати стандартні п’ятиденні графіки. Зокрема, у Швеції, Естонії, Латвії та Нідерландах застосування гнучких режимів включає різні варіації робочого тижня та умов неповного робочого часу, що сприяє підвищенню балансу між роботою та особистим життям [6].

У глобальному контексті набула розповсюдження практика 4‑денного робочого тижня (32‑годинний робочий тиждень), що випробовується як у корпоративному, так і в державному секторі. Дослідження, проведене серед понад 2 800 працівників у США, Великій Британії, Австралії, Новій Зеландії, Канаді, Ірландії та інших країнах, показало, що перехід на модель коротшого робочого тижня суттєво знижував рівень професійного вигорання, покращував психологічне благополуччя працівників та загальний баланс між роботою й особистим життям, при цьому значна частина учасників оцінювала свою продуктивність як вищу або не гіршу за традиційний режим [9].

Пілотні проєкти 4‑денного робочого тижня в окремих країнах демонструють подібні тенденції. Так, у Шотландії урядові організації проводили річний експеримент із 32‑годинним робочим тижнем без скорочення заробітної плати, і за результатами тривалих випробувань продуктивність збереглася на рівні попереднього стандарту, а загальний рівень задоволеності й мотивації персоналу зріс, а кількість відпусток через психологічні причини знизилась.

Аналіз такого досвіду також вказує на приклади законодавчого сприяння гнучким умовам роботи у низці країн поза ЄС. Наприклад, Японія в 2025 році запроваджує зміни до законодавства для розширення гнучких умов зайнятості, включно з можливістю скороченого графіку та дистанційної роботи для працівників з дітьми, щоб сприяти кращому балансу між роботою й сім’єю. Для Японії ця тема надзвичайно актуальна у зв’язку з високим рівнем професійного перевантаження та одним із найбільших у світі показників самогубств серед

працездатного населення, що пов’язано із стресом і надмірними робочими навантаженнями. Для пом’якшення негативних наслідків такої ситуації компанії та організації в Японії активно впроваджують додаткові практики відпочинку на робочому місці, зокрема, окрім обов’язкової обідньої перерви, на робочих місцях часто організовують коротку перерву на обідній сон (so‑called inemuri), що дозволяє працівникам відновити енергію, підвищити концентрацію та продуктивність, а також знизити рівень стресу [29].

Подібні заходи впроваджуються і в інших країнах Азії. У Китаї та Південній Кореї деякі державні установи та великі компанії організовують короткі денні сесії відпочинку або «power nap» після обіду, тривалістю 20–30 хвилин, що сприяє відновленню когнітивних ресурсів та підвищенню концентрації. У Сінгапурі та Тайвані в технологічних компаніях застосовуються спеціальні nap pods, які дозволяють працівникам відновити сили протягом робочого дня [29].

Ці міжнародні тренди створюють практичну базу, яку може бути частково адаптовано в Україні. Незважаючи на те, що українське трудове законодавство не містить прямої вимоги щодо впровадження конкретних практик тайм‑менеджменту, воно формально дозволяє застосовувати гнучкі робочі графіки за домовленістю сторін (стаття 60 Кодексу законів про працю) [15], що створює правове поле для інтеграції сучасних технологій управління часом у практику організацій та публічного сектору.

Таким чином, хоча прямі законодавчі вимоги щодо тайм‑менеджменту як управлінської практики наразі відсутні у міжнародному праві, практика держав ЄС та пілотні програми щодо скорочених графіків роботи демонструють дієвість гнучких режимів і створюють передумови для розвитку подібних підходів в Україні. Це може включати формальне закріплення можливостей щодо гнучких графіків, стимулювання випробувань коротшого робочого тижня та інтеграцію цифрових інструментів обліку та планування часу в державних установах та органах місцевого самоврядування.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління робочим часом у вітчизняних організаціях із урахуванням специфіки сільських рад

В умовах трансформації системи публічного управління та зростання навантаження на органи місцевого самоврядування особливої актуальності набуває проблема раціональної організації робочого часу. Для сільських рад, діяльність яких характеризується обмеженими кадровими ресурсами, багатофункціональністю посад і високою соціальною відповідальністю, ефективне управління робочим часом виступає необхідною передумовою забезпечення стабільної та результативної роботи. Саме тому розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення системи тайм-менеджменту з урахуванням специфіки сільських рад є важливим напрямом підвищення їх організаційної спроможності.

Зміст управління робочим часом у діяльності працівників сільських рад полягає не лише у щоденному плануванні виконання завдань, а передусім у формуванні системного підходу до організації професійної діяльності. Такий підхід передбачає здатність визначати та ієрархізувати пріоритети, відокремлюючи завдання, що мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей розвитку громади, від другорядних або таких, що можуть бути делеговані чи оптимізовані в межах колективної роботи.

Управління робочим часом забезпечує можливість не лише ефективного розподілу поточного навантаження, а й побудови середньо та довгострокових планів діяльності, оцінювання впливу кожного завдання на загальні результати функціонування сільської ради. Важливим компонентом такої системи є раціональний перерозподіл організаційних ресурсів між рутинними операціями та стратегічно значущими управлінськими функціями. Це вимагає від працівників чіткого усвідомлення, які завдання потребують негайного реагування і максимальної концентрації, а які можуть виконуватися більш економно з точки зору часових витрат або шляхом командної взаємодії [31].

Крім того, ефективна система управління робочим часом у сільських радах повинна включати механізми запобігання професійному перевантаженню

персоналу. Надмірна кількість несистематизованих завдань, відсутність чіткої пріоритетності та робота в режимі постійної терміновості негативно впливають на якість управлінських рішень, підвищують ризик помилок та створюють передумови для професійного вигорання [25]. Саме тому вдосконалення тайм-менеджменту виступає необхідною умовою забезпечення стійкої результативності діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Отже, система управління робочим часом у діяльності працівників сільських рад виступає комплексним управлінським інструментом, що інтегрує навички стратегічного та оперативного планування, визначення пріоритетних завдань, раціонального використання часових і людських ресурсів, а також підтримання балансу між поточними обов'язками й довгостроковими цілями розвитку громади. Впровадження таких принципів у щоденну практику органів місцевого самоврядування сприяє не лише зростанню індивідуальної продуктивності працівників, а й підвищенню загальної результативності діяльності сільських рад, формуванню стабільної управлінської дисципліни та розвитку сучасної управлінської культури.

У межах діяльності органів місцевого самоврядування особливої ваги набуває гармонійне поєднання особистої ефективності кожного працівника з колективною результативністю апарату ради загалом, оскільки виконання управлінських функцій передбачає постійну взаємодію між структурними підрозділами, керівництвом громади, депутатським корпусом, жителями населених пунктів та зовнішніми партнерами. За таких умов система управління часом виконує координаційну роль, забезпечуючи узгодженість дій та стабільність управлінських процесів.

Тайм-менеджмент у діяльності сільських рад доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, як інструмент індивідуального самоменеджменту, що дозволяє працівникам формувати чіткі цілі, структурувати робочі завдання, контролювати часові витрати, підвищувати концентрацію уваги та мінімізувати прояви прокрастинації [19]. По-друге, як

елемент організаційної культури сільської ради, в межах якої управління робочим часом стає складовою інституційної ефективності через впровадження цифрових засобів планування (електронних календарів, систем управління проєктами, внутрішніх інформаційних платформ), стандартизацію управлінських процедур, а також створення механізмів моніторингу й звітності за виконанням завдань (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні інструменти тайм-менеджменту працівників сільських рад

Системне впровадження принципів управління робочим часом у діяльність сільських рад створює значний потенціал для підвищення якості функціонування органів місцевого самоврядування. Передусім це забезпечує оперативніше реагування на звернення мешканців громад, що є ключовим показником ефективності публічних послуг. Чітке планування робочого процесу та обґрунтована пріоритетизація завдань сприяють скороченню строків ухвалення управлінських рішень, оскільки кожна управлінська дія оцінюється з позицій її важливості та терміновості. У підсумку це формує більш узгоджену, стабільну та результативну модель функціонування сільської ради в цілому.

Важливою перевагою вдосконалення управління робочим часом є підвищення якості опрацювання документів. Раціонально спланований робочий час дає змогу службовцям приділяти достатньо уваги аналізу матеріалів, верифікації даних і підготовці обґрунтованих управлінських рішень, що прямо позитивно відображається на професійній якості виконавчої діяльності. Окрім цього, ефективне розпорядження часом сприяє своєчасній реалізації державних програм і проєктів за рахунок чіткішого контролю строків, координації між підрозділами та узгодження дій для досягнення поставлених цілей.

Соціальний вимір упровадження тайм-менеджменту також має ключове значення. Стандартизація процесів і прозоре планування робочих операцій роблять рішення й документообіг більш відстежуваними, що підвищує підзвітність органів влади та сприяє зростанню довіри громадян. Формалізація часових процедур і відкриті механізми контролю зміцнюють відчуття відповідальності у службовців і сприяють формуванню культури ефективного управління.

Разом із тим, практика діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад, демонструє наявність низки проблем у сфері управління робочим часом працівників. Дані проблеми, що безпосередньо впливають на результативність роботи сільських рад і надання якісних послуг мешканцям громади, узагальнено й структуровано у табл. 3.1, де також наведено можливі шляхи їх подолання.

Таблиця 3.1

Проблеми та напрями удосконалення тайм-менеджменту працівників органів місцевого самоврядування

Проблеми	Напрями удосконалення
Надмірна бюрократизація та витрати часу на рутинні процеси	Оптимізація документообігу, використання цифрових платформ та електронних сервісів
Недостатня культура планування та розстановки пріоритетів	Проведення тренінгів і навчальних програм з тайм-менеджменту для службовців
Обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління часом	Впровадження електронних календарів, систем управління проєктами, корпоративних порталів

Продовження табл. 3.1

Відсутність системності у впровадженні тайм-менеджменту на інституційному рівні	Інституціоналізація тайм-менеджменту через регламенти та стандарти роботи
Ризик професійного вигорання через перевантаженість	Використання технік балансування навантаження, впровадження гнучких методик (Agile, Scrum)

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Ефективним кроком у вдосконаленні системи управління робочим часом у працівників органів місцевого самоврядування є включення показників раціонального використання часу до критеріїв оцінювання службової діяльності. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише кінцевий результат виконання завдань, а й якість організаційної роботи працівника, його здатність ефективно розподіляти час і пріоритети, а також дотримуватися регламентованих процедур. Важливим аспектом є запозичення міжнародних практик, зокрема елементів гнучкого планування, які успішно застосовуються в публічному секторі країн ЄС. Водночас їх впровадження вимагає адаптації до українських реалій та специфіки діяльності малих громад, оскільки організаційні ресурси та кадровий потенціал сільських рад істотно відрізняються від великих адміністративних структур.

Проведений аналіз демонструє, що тайм-менеджмент виступає стратегічним інструментом підвищення результативності публічної служби на рівні місцевого самоврядування. Його застосування сприяє раціоналізації робочого часу, підвищенню продуктивності працівників і прискоренню прийняття управлінських рішень. Сучасні методи управління часом, включно з цифровими інструментами планування та гнучкими підходами (Agile, Scrum), мають значний потенціал для поліпшення організаційних процесів у сільських радах. Однак ефективна реалізація цього потенціалу обмежується системними перешкодами, що потребує комплексного підходу, який поєднує розвиток професійних компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх процедур і впровадження технологічних рішень [2].

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі можуть включати:

1. Розробку науково обґрунтованої методики інтеграції тайм-менеджменту у систему оцінювання ефективності працівників органів місцевого самоврядування, що дозволить враховувати не лише результат виконання завдань, а й якість організації робочого часу.
2. Емпіричне вивчення впливу конкретних цифрових інструментів і адаптованих гнучких методик планування на колективну результативність сільських рад та інших малих громад.
3. Проведення порівняльного аналізу міжнародного досвіду з метою ідентифікації практик, які можуть бути адаптовані до специфіки органів місцевого самоврядування в Україні.

Отже, системне та контекстуалізоване впровадження принципів тайм-менеджменту в діяльність працівників сільських рад є однією з ключових передумов підвищення ефективності органів місцевого самоврядування, поліпшення якості надання публічних послуг, зміцнення довіри громадян та успішної реалізації реформ у сфері публічного управління.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджмент у Староостропільській сільській раді, моніторинг та оцінка результатів

Економічна доцільність упровадження системи управління робочим часом у Староостропільській сільській раді зумовлюється передусім можливістю досягнення суттєвого приросту результативності праці без збільшення бюджетних витрат на утримання персоналу та без розширення штатної чисельності.

На початковому етапі впровадження передбачаються обмежені організаційні витрати, які мають разовий характер і не створюють довгострокового фінансового навантаження на бюджет громади. До таких витрат належать витрати на підготовку та проведення внутрішніх навчальних заходів, розроблення методичних матеріалів, організаційне супроводження змін та адміністративні витрати.

Організаційні витрати передбачають одноразові витрати, пов’язані з підготовкою та впровадженням заходів із запуску системи електронного документообігу та планування нарад. До них належать наступні складові:

1. Придбання та налаштування програмного забезпечення. Для забезпечення функціонування електронного документообігу та планування нарад необхідно придбати відповідну ліцензію або пакет для невеликого органу, орієнтовна вартість якого становить 4 000 грн.

2. Матеріали для впровадження та друк регламентів, стандартів і інструкцій. До витрат включено придбання паперу, друк брошур і роздаткових матеріалів, а також підготовку внутрішніх інструкцій, що оцінюється приблизно у 1 500 грн.

3. Навчання персоналу. Передбачено проведення семінарів та коротких тренінгів для працівників у дві групи загальною тривалістю 5–6 годин кожна. Розрахунок витрат здійснено на 47 осіб по 50 грн на особу, що становить близько 2 350 грн.

4. Дрібні організаційні витрати. Сюди відносяться витрати на канцелярське приладдя, презентаційні матеріали та технічне налаштування комп’ютерів, орієнтовна сума – 150 грн.

Таким чином, загальна сума одноразових організаційних витрат становить 8 000 грн, що є реалістичним показником для повного запуску системи.

Варто також зазначити, що сума в 8 000 грн є незначною для бюджету органу місцевого самоврядування, не потребує залучення додаткового фінансування, а також, що найважливіше, є одноразовою інвестицією. Водночас очікуваний економічний ефект від скорочення втрат робочого часу (2 900–3 525 годин на рік) значно перевищує організаційні витрати, що підтверджує ефективність впровадження системи.

Основним джерелом економічного ефекту є зменшення втрат робочого часу працівників ради. За результатами анкетування персоналу та аналізу фактичного використання робочого часу встановлено, що значна його частина витрачається нераціонально унаслідок тривалих і малоефективних нарад,

дублювання функцій між підрозділами, несвоєчасного погодження документів та відсутності чітких пріоритетів у виконанні завдань.

На основі узагальнення фактичних даних було встановлено, що найбільша частка робочого часу працівників припадає на роботу з документами (35 %), наради та засідання (20 %) і роботу з громадянами (25 %). Саме ці напрями є найбільш вразливими до втрат часу внаслідок неузгодженості дій, відсутності стандартизованих процедур та перевантаженості персоналу.

Запровадження електронного документообігу, чітких регламентів проведення нарад, планування прийому громадян і використання інструментів пріоритезації завдань дозволить зменшити непродуктивні витрати часу щонайменше на 15–20% у межах зазначених видів діяльності. З урахуванням реальної структури витрат часу це означає скорочення щотижневих втрат у середньому на 1,2–1,5 години на одного працівника.

У річному вимірі така економія становить близько 62–75 годин на одного працівника, що еквівалентно 8–9 повним робочим дням. Для апарату у 47 осіб сумарний додатковий фонд ефективного робочого часу дорівнює приблизно 2 900–3 525 годин на рік, або 360–440 людино-днів, що відповідає продуктивності 2–2,5 додаткових штатних працівників без фактичного розширення штату та збільшення фонду оплати праці.

Методика розрахунку економічного ефекту впровадження системи управління робочим часом:

1. Вихідні показники для розрахунку:

– кількість працівників апарату та структурних підрозділів:

$$N = 47 \text{ осіб}$$

– Тривалість робочого тижня:

$$T = 40 \text{ год}$$

– кількість робочих тижнів на рік:

$$W = 50$$

– річний фонд робочого часу одного працівника:

$$F1 = T \times W = 40 \times 50 = 2000 \text{ год/рік}$$

– частка часу, в межах якої можливе скорочення втрат відповідно до фактичної структури використання робочого часу (табл. 1.2):

$$P = 35\% + 20\% + 25\% = 80\% = 0.8$$

– очікуване зменшення непродуктивних витрат часу:

$$R = 15\% - 20\%$$

2. Розрахунок потенційної економії робочого часу:

– ефективний фонд часу, у межах якого здійснюється оптимізація:

$$Fеф = F1 \times P = 2000 \times 0.8 = 1600 \text{ год/рік}$$

– потенційна економія робочого часу:

$$E1 = Fеф \times R$$

– мінімальне та максимальне значення:

$$E1min = 1600 \times 0.15 = 240 \text{ год/рік}$$
$$E1max = 1600 \times 0.20 = 320 \text{ год/рік}$$

З урахуванням обмежень практичного впровадження та адаптації персоналу в реальних умовах приймається обережна оцінка використання потенціалу на рівні 25–30 %, що формує реальну економію:

$$E1реал \approx 60 - 75 \text{ год/рік на одного працівника}$$

– сукупний ефект для всієї установи з перерахунком на робочі дні:

$$Eзаг = E1реал \times N = 60 - 75 \times 47 = 2820 - 3525 \text{ год/рік}$$

У перерахунку на робочі дні:

$$Dзаг = \frac{Eзаг}{8} = 352 - 441 \text{ людино} - \text{день/рік}$$

– еквівалент у штатних одиницях:

$$S = \frac{Eзаг}{F1} = \frac{2820 - 3525}{2000} = 1.41 - 1.76$$

Узагальнений економічний ефект від впровадження заходів із вдосконалення тайм-менеджменту у Староостропільській сільській раді свідчить про їх високу доцільність та практичну користь для органу місцевого самоврядування. Однак для забезпечення стійкого результату та підтвердження очікуваного підвищення продуктивності необхідно здійснювати системний моніторинг та оцінку ефективності впроваджених заходів. Такий підхід дозволяє не лише контролювати виконання плану дій, а й вчасно коригувати процеси,

оптимізувати використання робочого часу та обґрунтовано підтверджувати економічний і управлінський ефект від реалізації розроблених рекомендацій.

Оцінка ефективності здійснюється на основі кількісних та якісних методів, а також із використанням сучасних інструментів моніторингу.

Кількісні методи дозволяють об’єктивно виміряти зміни у використанні робочого часу та продуктивності праці персоналу. До них належать [17]:

1) облік робочого часу – щотижневий або щомісячний аналіз витрат часу працівників на основні види діяльності: роботу з документами, проведення нарад та засідань, прийом громадян, виконання адміністративних завдань. Порівняння даних до і після впровадження рекомендацій дає змогу визначити зменшення непродуктивних витрат часу у годинах;

2) розрахунок коефіцієнта ефективності робочого часу (КЕРЧ), що визначається за формулою:

$$\text{КЕРЧ} = \frac{\text{Ефективно використаний час}}{\text{Загальний робочий час}} \times 100\%$$

Де ефективно використаний час визначається як сумарні години, витрачені на продуктивні дії (обробка документів, прийом громадян, реалізація рішень). Зростання КЕРЧ свідчить про підвищення ефективності управління часом.

3) вимірювання продуктивності праці персоналу – кількість оброблених документів на одного працівника або кількість прийомів громадян у визначений період. Порівняння цих показників до та після впровадження системи дозволяє кількісно оцінити економічний ефект та визначити відповідність очікуваним результатам.

Якісні методи забезпечують вивчення суб’єктивної оцінки працівників і керівників, а також аналіз організаційних результатів:

1) анкетування та опитування персоналу – дозволяє визначити рівень задоволеності робочими процесами, сприйняття нових методів планування та організації робочого часу, а також виявити проблемні зони;

2) інтерв’ю з керівниками та структурними підрозділами – спрямовані на оцінку змін у швидкості прийняття управлінських рішень, ефективності внутрішньої комунікації та дисципліни працівників;

3) аналіз якості виконання документів та рішень – передбачає оцінку наявності помилок, затримок у роботі та дотримання встановлених регламентів. Зменшення кількості помилок чи повторної обробки документів є показником ефективного використання робочого часу.

Для оперативного збору та аналізу даних щодо ефективності впровадження заходів із тайм-менеджменту у Староостропільській сільській раді рекомендується використання сучасних інструментів електронного контролю та обліку. Зокрема, електронні трекери завдань та документообігу, такі як Google Workspace, Trello або внутрішні модулі документообігу, дозволяють автоматично відслідковувати тривалість виконання завдань, затримки та ефективність робочих процесів, що забезпечує своєчасне виявлення проблемних ділянок у роботі апарату ради. Крім того, застосування систем обліку робочого часу (timesheets) сприяє точному фіксуванню витраченого часу на конкретні завдання, що дає змогу виявити непродуктивні етапи роботи та оптимізувати використання робочого часу. Регулярні звіти та аналітика ключових показників ефективності (KPI) включають такі параметри, як середній час обробки документів, кількість прийомів громадян, дотримання регламентів проведення нарад та виконання планових завдань, що дозволяє оцінити динаміку продуктивності та результативності діяльності персоналу [17].

Для забезпечення ефективного контролю та об’єктивної оцінки результатів рекомендується встановити системну періодичність моніторингу. Щотижневий аналіз дозволяє оперативно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи у робочі процеси, щомісячний підсумок дає змогу кількісно оцінити економічний ефект та ефективність використання робочого часу, тоді як щоквартальна оцінка дозволяє визначити стійкість змін і довгостроковий ефект впроваджених заходів.

До основних показників ефективності належить скорочення непродуктивного часу на 15–20 % у ключових видах діяльності, зростання

коефіцієнта ефективного використання робочого часу (КЕРЧ) на рівні ≥10 %, скорочення термінів виконання документів та прийняття управлінських рішень на 15–25 %, а також підвищення задоволеності персоналу та покращення внутрішньої організаційної взаємодії [18].

Комплексне використання кількісних і якісних методів моніторингу, електронних інструментів обліку та регулярної оцінки результатів забезпечує науково обґрунтовану оцінку ефективності впровадження системи управління робочим часом у Староостропільській сільській раді, підтверджує економічну доцільність заходів та дозволяє досягати стійкого підвищення продуктивності праці персоналу.

Отже, проведений аналіз економічної ефективності впровадження розроблених рекомендацій із тайм-менеджменту у Староостропільській сільській раді підтвердив їх високу доцільність та практичну користь для органу місцевого самоврядування. Кількісні розрахунки свідчать про значне скорочення непродуктивного часу та зростання ефективного використання робочого часу, що еквівалентно додатковій продуктивності декількох штатних одиниць без збільшення фонду оплати праці. Запровадження системи моніторингу та оцінки результатів забезпечує об’єктивну оцінку ефекту, своєчасне виявлення проблем та оперативне коригування організаційних процесів. Використання електронних інструментів обліку, регулярних звітів та KPI-аналітики дозволяє підвищити продуктивність праці персоналу, дисципліну виконання завдань та якість надання адміністративних послуг. Сукупність отриманих результатів свідчить про стійкий позитивний вплив заходів на ефективність діяльності апарату ради та обґрунтовує їх подальше застосування. Таким чином, реалізація рекомендацій із тайм-менеджменту є економічно доцільною та сприяє підвищенню управлінської спроможності Староостропільської сільської ради.

Висновки по розділу 3

Проведене дослідження міжнародного досвіду застосування інструментів і технологій тайм-менеджменту підтвердило, що сучасні методи управління робочим часом є універсальними за своїм характером і демонструють високу ефективність як у бізнес-середовищі, так і в публічному секторі. Аналіз таких поширених технік, як Pomodoro Technique, Pareto Rule, Eisenhower Matrix, Time Blocking та Kanban System, засвідчив, що структуровані підходи до організації часу суттєво покращують планування, концентрацію на пріоритетних завданнях і загальну результативність діяльності працівників на індивідуальному й організаційному рівнях. У публічному управлінні ці інструменти сприяють оптимізації адміністративних процедур, прискоренню прийняття рішень та підвищенню якості надання послуг громадянам, що є критично важливим для функціонування органів місцевого самоврядування.

Особливу увагу в дослідженні приділено європейському досвіду впровадження гнучких форм організації праці, зокрема гнучкого робочого графіка, скороченого робочого тижня, часткової зайнятості та інших моделей, які дозволяють адаптувати робочий процес до потреб як працівників, так і установ. Хоча українське трудове законодавство не містить прямого зобов’язання щодо впровадження конкретних практик тайм-менеджменту, положення статті 60 Кодексу законів про працю України створюють правові передумови для застосування гнучких режимів роботи, що відкриває можливості для інтеграції сучасних технологій управління часом у діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема сільських рад.

На основі аналізу вітчизняної практики встановлено, що тайм-менеджмент виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності публічної служби на місцевому рівні. Його застосування забезпечує раціоналізацію робочого часу, зростання продуктивності працівників, скорочення строків прийняття управлінських рішень та покращення внутрішньої організаційної взаємодії. Водночас ефективна реалізація потенціалу сучасних підходів (зокрема цифрових інструментів планування та гнучких методологій типу Agile і Scrum)

потребує подолання системних бар’єрів, що передбачає комплексний підхід, який поєднує розвиток професійних компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх процедур і впровадження технологічних рішень.

Обґрунтування економічної ефективності впровадження розроблених рекомендацій у Староостропільській сільській раді підтвердило їх високу практичну доцільність. Загальна сума одноразових організаційних витрат у розмірі 8 000 грн є незначною для бюджету органу місцевого самоврядування, не потребує додаткового фінансування та водночас забезпечує суттєвий довгостроковий ефект. Очікуване скорочення втрат робочого часу на 2 900–3 525 годин на рік, або 360–440 людино-днів, еквівалентне продуктивності 2–2,5 додаткових штатних працівників без фактичного розширення штату та збільшення фонду оплати праці. Таким чином, економічний ефект істотно перевищує початкові організаційні витрати, що підтверджує раціональність запропонованих управлінських рішень.

Забезпечення стійкого результату реалізації рекомендацій досягається через впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності, яка поєднує кількісні методи (облік робочого часу, розрахунок коефіцієнта ефективності використання робочого часу, вимірювання продуктивності праці) та якісні методи (анкетування персоналу, інтерв’ю з керівниками, аналіз якості виконання документів і рішень). Використання електронних інструментів обліку, регулярної звітності та KPI-аналітики сприяє підвищенню дисципліни виконання завдань, зростанню продуктивності персоналу та покращенню якості надання адміністративних послуг.

Отже, системне й контекстуалізоване впровадження принципів тайм-менеджменту у діяльність Староостропільської сільської ради є економічно обґрунтованим, управлінсько доцільним і соціально значущим кроком. Реалізація запропонованих заходів сприяє підвищенню ефективності діяльності органу місцевого самоврядування, покращенню якості публічних послуг, зміцненню довіри громадян та формує підґрунтя для сталого розвитку місцевого управління в умовах сучасних трансформацій.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи були зроблені наступні висновки:

1. У результаті аналізу початкового стану тайм-менеджменту в Староостропільській сільській раді встановлено, що даний орган місцевого самоврядування виконує широкий спектр управлінських функцій та забезпечує реалізацію державної політики у ключових сферах життєдіяльності громади. Сформована організаційна структура, яка включає апарат ради, виконавчі органи, старостинські округи та інші підрозділи із загальною чисельністю 47 штатних одиниць, створює необхідні умови для комплексного управління громадою, проте одночасно формує значне навантаження на персонал.

Комплексне дослідження використання робочого часу із застосуванням методів спостереження, експертного оцінювання та аналізу щоденних звітів дало змогу визначити фактичну структуру витрат часу. З'ясовано, що основними видами діяльності є документообіг (35 %), робота з громадянами (25 %), участь у нарадах і засіданнях (20 %), виконання адміністративних функцій (15 %) та допоміжна діяльність (5 %). Такий розподіл свідчить про високу концентрацію ресурсів на рутинних і комунікаційних процесах та водночас виявляє потребу в оптимізації управлінських процедур і підвищенні загальної результативності роботи ради.

Результати анкетування 35 працівників апарату та виконавчих органів підтвердили наявність системних проблем тайм-менеджменту, зокрема: неефективна організація робочого часу, перевантаженість персоналу, емоційне та фізичне виснаження, значна кількість неструктурованих і непередбачуваних завдань, відсутність системного планування, низький рівень використання цифрових інструментів управління часом та недостатня сформованість професійних навичок у сфері сучасного тайм-менеджменту.

2. Під час розробки стратегії та плану підвищення ефективності використання робочого часу було встановлено, що досягнення позитивних результатів у діяльності Староостропільської сільської ради можливе лише за

умови комплексного поєднання класичних і сучасних підходів до тайм-менеджменту. Обґрунтовано доцільність застосування традиційних методів планування і пріоритизації завдань (ABCDE, принцип Парето, матриця Ейзенхауера) у поєднанні з інструментами делегування та Kanban, що забезпечує раціональний розподіл завдань і підвищення ефективності колективної роботи.

Встановлено, що усунення «поглиначів часу» шляхом оптимізації нарад, використання техніки часових блоків та принципів Inbox Zero сприяє зростанню концентрації працівників на пріоритетних завданнях і скороченню непродуктивних витрат робочого часу. Запропоновано застосування сучасних цифрових інструментів (Trello, Asana, №tion, Microsoft To Do, Google Calendar), що створює умови для автоматизації планування і контролю, підвищує гнучкість управлінських процесів та ефективність командної взаємодії.

У кваліфікаційній роботі розроблено комплексну стратегію тайм-менеджменту, адаптовану до специфіки діяльності сільських рад, яка базується на взаємодії управлінського тайм-менеджменту з боку керівництва та індивідуальної самоорганізації працівників. Реалізація запропонованої моделі забезпечить зростання продуктивності праці, зменшення перевантаженості персоналу, підвищення якості управлінських рішень і сприятиме сталому розвитку місцевого самоврядування.

З метою практичної реалізації стратегії сформовано поетапний план впровадження, що включає підготовчий, організаційно-методичний, етап безпосереднього впровадження та етап постійного моніторингу й оцінювання результативності. Запропонована система дозволяє забезпечити контроль за своєчасністю виконання завдань, рівнем навантаженості персоналу, якістю управлінських рішень, ефективністю комунікацій і задоволеністю працівників організацією робочого процесу.

3. Аналіз міжнародного досвіду впровадження інструментів тайм-менеджменту підтвердив універсальність та високу ефективність сучасних методів управління робочим часом як у бізнес-середовищі, так і в публічному секторі. Застосування таких підходів, як Pomodoro Technique, Pareto Rule,

Eisenhower Matrix, Time Blocking та Kanban System, істотно покращує планування діяльності, концентрацію на пріоритетних завданнях і загальну результативність роботи працівників, а в публічному управлінні сприяє оптимізації адміністративних процедур і підвищенню якості надання послуг населенню.

Особливу увагу приділено європейському досвіду гнучких форм організації праці. Доведено, що положення статті 60 Кодексу законів про працю України створюють правові передумови для впровадження гнучких режимів роботи, що відкриває можливості для інтеграції сучасних технологій управління часом у діяльність, зокрема в органах місцевого самоврядування.

Економічна оцінка запропонованих заходів засвідчила їх високу практичну доцільність. За одноразових витрат у розмірі 8 000 грн очікуване скорочення втрат робочого часу становить 2 900–3 525 годин на рік, що еквівалентно продуктивності 2–2,5 додаткових штатних працівників без розширення штату. Таким чином, економічний ефект істотно перевищує початкові витрати.

Задля забезпечення стійкого результату було запропоновано впровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу й сприяє підвищенню дисципліни виконання завдань, зростанню продуктивності персоналу та покращенню якості адміністративних послуг.

Загалом, проведене дослідження підтвердило, що тайм-менеджмент є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності сучасних організацій, зокрема органів місцевого самоврядування. Раціональна організація робочого часу сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень, зниженню рівня перевантаженості персоналу та формуванню стійкої, адаптивної системи управління в умовах динамічних змін.

Реалізація запропонованих у роботі підходів і практичних рекомендацій у діяльності Староостропільської сільської ради створює передумови для підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри громадян та забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування, що підтверджує актуальність і

прикладну цінність теми дослідження «Тайм-менеджмент: шляхи підвищення ефективності використання робочого часу в організації».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mazur N., Kovshun N., Moshchych S., Nalyvaiko, N. Human resources management as a component of the sustainable development of the water management complex. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 1126(1), 012038. 2023. URL: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012038/pdf (дата звернення: 12.12.2025).

2. Білявський В.М., Литвин Д.В. Тайм-менеджмент як інструмент організаційного розвитку підприємства. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю: ІІІ міжнар. наук.- практ. конф., м. Полтава. 21 квітня 2021 р. Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 747–750.

3. Бондаренко Т.А. Тайм-менеджмент в умовах сучасних бізнес-процесів: теоретичні аспекти та практичне застосування. Вісник економічних і соціальних досліджень. 2023. Вип. 60 (1). С. 14–19.

4. Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 257–262. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-257-262 (дата звернення: 12.12.2025).

5. Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2022. № 3–4. С. 57–65.

6. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 14. URL: https://eco№myandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf (дата звернення: 18.12.2025).

7. Бурачек І.В., Пащенко О.П., Ткачук Г.Ю. Організація та ведення бізнесу за умови раціонального використання часу керівника підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 35. URL: https://eco№myandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1081/1038 (дата звернення: 18.12.2025).

8. Гурман О. М. Тайм-менеджмент у схемах і таблицях. Львів: Видавець Марченко Т.В., 2024. 220 с.

9. Драган О. І., Рудова А. Я., Берхер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Виявлення стресових факторів у праці працівників шляхом нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 76–81. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-13 (дата звернення: 12.12.2025).

10. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. 2023. № 1. С. 50–60. DOI: https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.478 (дата звернення: 18.12.2025).

11. Кіщенко Т.А., Кубіцький С.О. Упровадження системи управління робочим часом та оцінка її ефективності. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень : Матеріали конференції МЦНД, (Херсон, 23.08.2024 р.). Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 37–45.

12. Коваленко Л.В. Управління часом: від класичних методів до сучасних технологій. Журнал менеджменту та інновацій. 2022. Вип. 43(4). С. 22–27.

13. Ковальова О.М. Роль нормування праці в системі управління трудовим потенціалом. Економічний простір. 2020. № 153. С. 61–64.

14. Кодекс законів про працю України. Закон України від 10.12.1971 № 322–VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322–08 (дата звернення: 23.12.2025).

15. Конституція України. Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII: станом на 1 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 23.12.2025).

16. Лащенко О.В., Серьогін С.С., Серьогіна Н.К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців.

Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 149–156. DOI: https://doi.org/10.34213/ap.20.02.17 (дата звернення: 18.12.2025).

17. Лащенко О.В., Серьогіна Н.К. Тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 3(46). С. 177-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2020_3_22 (дата звернення: 23.12.2025).

18. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. 2024. № 7(35). Наукові інновації та передові технології. С. 278-285.

19. Леськів Г.З., Левків Г.Я., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту та його структурної сутності. Соціально-правові студії. 2021. № 4 (14). С. 132-136.

20. Лютий С. Тайм-менеджмент: що це, пояснення українською. Blogchain. Український Блог про Сучасні Інформаційні Технології Світу. IT-BLOG. 2020. URL: https://blogchain.com.ua/tajm-menedzhment-shcho-tse-poiasnennia-ukrainskoiu/ (дата звернення: 18.12.2025).

21. Назаренко О. В. Тайм-менеджмент у контексті управління персоналом сучасних організацій. Управління розвитком персоналу в умовах цифровізації. 2020. Вип. 56(2). С. 34–40.

22. Наливайко Н.Я., Юрків Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент покращення організації робочого часу в системі управління персоналом. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. URL: https://aeco№mics.com.ua/index.php/home/article/view/341/349 (дата звернення: 12.12.2025)

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

24. Покотилова О., Гарафонова О., Жосан Г. Особливості ефективності системи тайм-менеджменту на біотехнологічному підприємстві. Modeling the

development of the economic systems. 2024. (2), 165–174. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-21 (дата звернення: 23.12.2025).

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

26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text (дата звернення: 23.12.2025).

27. Ратушняк О. Г., Гірник М. І. Аналіз застосування інструментів тайм-менеджменту на підприємстві та шляхи його покращення. Ефективна економіка. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.84 (дата звернення: 18.12.2025).

28. Самойленко В.В. Тайм-менеджмент як інструмент оптимізації управлінських рішень. Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.5 (дата звернення: 23.12.2025)

29. Седляр М. О. Проблеми нормування праці в умовах становлення постіндустріального суспільства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 281–286. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-41 (дата звернення: 12.12.2025).

30. Староостропільська громада: офіційний вебсайт. URL: https://staroost.gov.ua/ (дата звернення: 23.12.2025).

31. Ткаченко В.В. Нормування праці як елемент підвищення її ефективності на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 4 (1). С. 124–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4%281%29__19 (дата звернення: 12.12.2025).

32. Федоренко О.М. Тайм-менеджмент для бізнесу: практичні аспекти застосування в умовах гібридної роботи. Менеджмент і інновації в бізнесі.2023. Вип. 28(3). С. 77–85.

33. Чорненька О., Підгородецький І., Лукащук В. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. № 5(33), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 452-459. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-452-459 (дата звернення: 18.12.2025).

34. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 (дата звернення: 18.12.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Україна
Хмельницька область
Хмельницький район
Староостропільська сільська рада

вул. Центральна 2/14 с.Старий Остропіль Хмельницького району Хмельницької області, 31146
Тел.(038-54) 61-280 Email: ostropil_rada@ukr.net. Код ЄДРПОУ 04405461

РІШЕННЯ
Тридцять третьої сесії
від 20 грудня 2024 року № 11
с.Старий Остропіль

Про затвердження структури апарату та виконавчих органів Староостропільської сільської ради

Відповідно до підпункту 5 пункту 1 статті 26, частиною 1 статті 54, статтею 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Постанови Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 року № 268 «Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів» із змінами, наказу Мінпраці «Про умови праці робітників, зайнятих обслуговуванням органів виконавчої влади, місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, органів прокуратури, судів та інших органів» із змінами, сесія сільської ради **ВИРІШИЛА:**

1. Затвердити структуру апарату та виконавчих органів Староостропільської сільської ради (додається).
2. Затвердити загальну чисельність апарату ради та її виконавчих органів в кількості 47,0 штатних одиниць.
3. Внести зміни до штатного розпису апарату Староостропільської сільської ради :

3.1 Скоротити 0,5 посади прибиральниці Вишнопільського старостинського округу з 1 березня 2025 року,

3.2 Ввести 0,5 посади прибиральниці Ладигівського старостинського округу з 1 березня 2025 року.

4. Контроль за виконанням рішення покласти на постійну комісію з питань планування бюджету і фінансів.

Сільський голова **Юрій СОЛОМІН**

Староостропільська сільська рада Хмельницького району Хмельницької області Код ЄДРПОУ 04405461
ВІДПОВІДАЄ ОРИГІНАЛУ
Секретар: Любов ХОМ'ЮК

Додаток № 1
до рішення тридцять третьої сесії
Староостропільської сільської ради
від 20 грудня 2024 року № 11

СТРУКТУРА АПАРАТУ ТА ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ СТАРООСТРОПІЛЬСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

Назва посади	К-ть штатних одиниць	Примітка
Апарат сільської ради		
Керівництво сільської ради і виконавчого комітету	**3**	
1. Сільський голова	1	
2. Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів	1	
3. Секретар сільської ради	1	
Відділ загальної та організаційно -кадрової роботи	**4**	
1.Начальник відділу загальної та організаційно - кадрової роботи	1	
2.Головний спеціаліст-юрист	1	
3.Спеціаліст І категорії	1	
4.Діловод	1	
Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення	**14**	
1. Начальник відділу бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення - головний бухгалтер	1	
2. Головний спеціаліст	4	
3.Водій	1	
4.Кочегар	4	
5.Прибиральник службових приміщень	4	
Відділ земельних відносин, архітектури та будівництва	**4**	
1.Начальник відділу земельних відносин, архітектури та будівництва	1	
2.Провідний спеціаліст	3	

Сектор цивільного захисту та житлово-комунального господарства	**1**	
1.Завідуючий сектором	1	
Відділ надання адміністративних послуг та державної реєстрації	**4**	
1. Начальник відділу надання адміністративних послуг та державної реєстрації	1	
2.Головний спеціаліст	1	
3. Державний реєстратор	1	
4. Адміністратор	1	
Відділ освіти, культури, молоді та спорту	**3**	
1. Заступник голови – начальник відділу освіти, культури, молоді та спорту	1	
2. Головний спеціаліст	1	
3. Провідний спеціаліст	1	
Відділ соціального захисту населення	**3**	
1. Начальник відділу соціального захисту населення	1	
2. Головний спеціаліст	1	
3. Спеціаліст І-ї категорії	1	
Виконавчі підрозділи старостинських округів	**5**	
1. Староста	5	
Всього за посадами по апарату сільської ради	**41,0**	
Служба у справах дітей (юридична особа публічного права)	**2**	
1. Начальник служби у справах дітей	1	
2. Спеціаліст І-ї категорії	1	
Відділ фінансів (юридична особа публічного права)	**4**	
1. Начальник відділу фінансів	1	
2. Головний спеціаліст	2	
3.Провідний спеціаліст	1	
Всього	**47,0**	

Секретар сільської ради **Любов ХОМ'ЮК**

ВІДПОВІДАЄ ОРИГІНАЛУ

Секретар Л. Хом'юк