

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

Лащенко Оксана Василівна,

к. держ. упр., доц.,

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами,
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпро
ORCID 0000-0002-0267-4258;*

Серьогін Сергій Сергійович,

к. держ. упр.,

*доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро
ORCID 0000-0002-8523-7351;*

Серьогіна Наталія Каміліївна,

к. держ. упр., доц.,

*доцент кафедри менеджменту та управління проектами,
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпро
ORCID ID 0000-0001-7018-8983*

УДК 35:3.088

doi: 10.34213/ap.20.02.17

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДИК ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглянуто сутність тайм-менеджменту та необхідність його використання для підвищення результативності використання робочого часу у діяльності державних службовців. Розкрито особливості планування робочого часу. Розглянуто існуючі методики тайм-менеджменту з метою їх використання під час формування власної системи управління робочим часом державних службовців. Наведено переваги використання там-менеджменту в діяльності державних службовців.

Ключові слова: державний службовець; функціональні обов'язки; робочий час; раціональність; результативність; тайм-менеджмент; методи управління часом.

Постановка проблеми. Оскільки, наша держава продовжує стратегічний курс на вступ до європейської спільноти, це формує усе більше вимог до влади та державних службовців. Якісне та своєчасне виконання взятих на себе зобов'язань, результативне виконання своїх посадових обов'язків передбачає вміння ефективно організувати як робочий так і особистий час, планувати та узгоджувати дії задля виконання поставлених завдань. Результати опублікованих соціологічних досліджень [1; 8] щодо ефективності використання робочого часу державних службовців виявили проблему результативного планування та організації робочого часу майже у 84% опитаних респондентів. Як відомо, часові ресурси є обмеженими, наразі влада та суспільство ви-

магають від державних службовців високих результатів у найстисліші строки. Зважаючи на це, особливої актуальності набуває впровадження та використання в діяльності державних службовців сучасних технологій управління часом, які використовуються та довели свою ефективність в бізнес-середовищі. Одним із сучасних засобів підвищення результативності планування робочого часу є використання у професійній діяльності державних службовців засобів тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент - це система методів планування, організації, мотивації та контролю використання робочого та особистого часу з метою максимально результативного досягнення встановлених цілей та отримання бажаних результатів. Чим більш скрупульозно державний службовець запланує свою діяльність і визначить пріоритетність майбутніх завдань, тим більше важливих справ йому вдасться зробити за певний час. Розстановка пріоритетів, визначення важливості проблем та завдань допоможе державному службовцеві визначитись у порядку власних дій, подолати природну для багатьох схильність до зволікання у справах [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При написанні даної статті автори спиралися на ґрунтовні теоретичні розробки зарубіжних та вітчизняних дослідників у галузі тайм-менеджменту. Класиками концепції тайм-менеджменту вважаються К. Макхем, М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль. Вирішенню теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з раціональним використанням часу, присвятили свої наукові публікації такі науковці та практики, як Н. Алюшина, Г. Архангельський, О. Буряченко, Т. Галайда, В. Євдокимов, Ю. Конотопцева, Х. Плецан, І. Причепка, Н. Черненко та ін. Разом з тим зважаючи на сучасний стан розвитку науки державного управління, слід відзначити, що тайм-менеджмент як інструмент удосконалення часової організації професійної діяльності державних службовців досі залишається недостатньо дослідженим та потребує подальшого вивчення.

Метою статті є аналіз сучасної управлінської практики державних службовців з точки зору використання ними у своїй діяльності методик тайм-менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Тайм-менеджмент, або управління часом виник наприкінці ХХ ст. як нова технологія самоменеджменту та новий управлінський засіб. Спочатку, тайм-менеджмент приписувалося лише бізнесу або ж індивідуальній трудовій діяльності, але з часом це поняття значно розширилося, включивши особисту діяльність на загальних підставах. Тепер же система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, а також всіляких технік і методів, що застосовуються з метою більшої віддачі і результативності праці [1]. Основними цілями управління часом державного службовця є раціональна організація самодіяльності та економія часу. Знання та вміння з управління часом дають змогу державному службовцеві виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу, визначати потенційні можливості своєї продуктивної поведінки [2]. Серед інструментів тайм-менеджменту, що допомагають ефективно витратити робочий час та збільшити результативність діяльності можна зазначити: цілепокладання, планування, розстановка пріоритетів, контроль досягнення цілей. Отже, результативне виконання функціональних обов'язків передбачає чітке встановлення мети діяльності, а для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання [7].

Досліджуючи методика тайм-менеджменту та їх вплив на ефективність діяльності державних службовців, вважаємо за доцільне звернути уваги на наступне. Для того щоб система тайм-менеджменту ефективно працювала, та для того, щоб виробити власну систему, необхідно виконувати ряд правил, а саме:

- планування часу має бути регулярним, системним і послідовним. План роботи розробляє на день, тиждень, місяць або рік;

- планування повинно бути гнучким без жорстких параметрів часу, орієнтуватися, оперативно реагувати на зміну ситуацій. Заплановані справи не мають займати понад 60% робочого часу. Неодмінно залишайте резерв для непередбачених справ;

- складання плану у письмовій формі, а також встановлення часових рамок;

- при плануванні великих завдань слід передбачати їх виконання невеликими частинами;

- фіксація результатів замість дій. Слід розуміти, що ефективність у управлінні часу полягає не в тому, щоб все зробити якомога швидше, а в грамотному розподілі своїх сил і можливостей [5; 7].

Враховуючи те, що тайм-менеджмент пропонує техніки організації робочого дня, можна надати рекомендації щодо організації робочого дня державного службовця, які слід використовувати для складання індивідуального розпорядку дня. По-перше, починати роботу потрібно в один і той же час. Спочатку необхідно переглянути складений напередодні робочий план. Необхідно привчити себе до миттєвого входження в робочий стан. По-друге, уникайте незапланованих імпульсивних дій, працювати слід антициклічно, тобто на початку дня доцільно займатися найважливішими справами, а в більш неспокійний період дня – менш важливими, своєчасно робіть паузи і дотримуйтесь розміреного ритму професійної діяльності. По-третє, усі розпочаті невеликі справи намагайтеся завершити протягом одного дня, план на наступний день складайте ввечері, також необхідний контроль за результатами, кожен робочий день має завершуватися запитаннями: Що я зробив? Що я не зробив? Що залишилося? Варто зазначити, що не існує універсальних систем впорядкування справ та організації свого часу. На практиці необхідно застосовувати різні способи тайм-менеджменту у їх взаємозв'язку та самостійно обирати ті, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості та є найбільш ефективними для конкретної особи, колективу в цілому.

Необхідно зазначити, що на сьогодні існує велика кількість різних методик "тайм-менеджменту", які дозволяють підвищити ефективність використання як робочого так і особистого часу. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, "АБВ-аналіз", принцип Ейзенхауера, метод "Альпи", система планування "60/20/20".

Зупинимось на цих методиках більш детально. Перший і найбільш відомий є принцип Парето або "Золота порція планування часу". Даний принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном в 1897 році, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето. Згідно з цим методом 80 % позитивного ефекту досягається завдяки 20 % витрат на досягнення мети. Постановка пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20 % справ, які матимуть найбільший вплив на досягнення мети. З цього випливає, що треба віддавати перевагу тому, що дає результат, а не тому, що витрачає марно час. Знаходячи можливості прийняти реальний результат замість ідеального, ви можете заощадити значні ресурси для інших справ [5; 7]. Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу складності завдань (АБВ-аналіз). Сутність цього методу полягає у тому, що частки найбільш важ-

ливих і найменш важливих справ у відсотках залишаються незмінними. Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на три групи: А, В і С в залежності від їх важливості та значимості: А – найважливіші задачі, які складають 15 % від загальної кількості справ керівника. Вклад цих задач у процесі досягнення цілей складає 65 %; В – важливі справи, які складають 20 % від загального числа справ. Їх важливість складає приблизно 20 %; С – найменш важливі справи, які складають 65 % усіх справ, а їх вплив на результат – 15 %. Цей метод найчастіше використовується у логістиці для управління запасами. Звичайно, він може бути пристосований до будь-якого виду діяльності [4]. Технологія аналізу завдань за методом АБВ наступна: скласти перелік усіх завдань, які мають бути виконані за відповідний проміжок часу; систематизувати завдання за ступенем їх важливості, встановити черговість справ у відповідності з їх “вартістю” для вашої діяльності; оцінити їх згідно з категоріями А, Б, В; провести відповідну корекцію, орієнтуючи свій план на завдання А; оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування [7].

Одним із президентів Сполучених Штатів – Дуайт Девідом Ейзенхауером – було запропоновано методику визначення пріоритетів серед усіх поточних завдань. Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності, полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним. На основі таких критеріїв, як терміновість та важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати самому і негайно і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо затягнути з їх виконанням, то вони перемістяться в групу А; 3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим; 4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять ніякого позитивного результату. Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають ліву частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків [4; 6; 7]. І що важливо, у контексті нашого дослідження, у державно-управлінській практиці для того, щоб працювати як справжній професіонал необхідно розвантажувати елемент “терміново/важливо” і працювати з колонкою “важливо/не терміново”.

Наступним, не менш цікавим методом є система (піраміда) Франкліна. Будь-яке велике завдання, що стоїть перед людиною, дрібниться на підзадачі, а ті в свою чергу – на ще більш дрібні підзадачі. Візуально це можна зобразити у вигляді багатоступінчастої піраміди, а застосування системи – як процес зведення цієї піраміди. Американці використовують спеціальні щоденники, що дозволяють полегшити використання системи Франкліна. Перші сторінки щоденника відведені під список життєвих цінностей (1-й поверх піраміди), опис глобальної мети (2-й поверх) і таблицю для запису генерального плану (3-й поверх). На початку щоденника кілька відповідним чином розмічених сторінок виділені під список цілей на рік (фактично, довгостроковий план – 4-й поверх). На початку кожного місяця і кожного тижня одна сторінка виділена під таблицю завдань на цей період (короткостроковий план – 5-й поверх). Нарешті, для кожного дня відводиться своя сторінка з таблицею для списку завдань на день (6-й поверх), причому в таблиці передбачені стовпці для позначення пріоритету завдань. Ці стовпці слід заповнювати по ходу ро-

боти і обов'язково перевіряти в кінці дня [5]. Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб'єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які необхідно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони призведуть до подальшого успіху [6].

Науковець у сфері тайм-менеджменту Д. Кенеді при плануванні рекомендує використовувати метод "АБВГД". Цей метод планування являє собою ефективний спосіб розстановки завдань за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік. Він є простим і ефективним, за умови регулярного і грамотного його використання продуктивність діяльності державного службовця підвищується, а він сам здобуває імідж серед колег як ділової організованої особистості. Суть цього методу полягає в тому, що, написавши всі завдання на наступний день, державний службовець навпроти кожної справи ставить літеру А, Б, В, Г або Д, а потім їх групує відповідно до цих літер. До групи "А" відносяться завдання, що мають на даному етапі найважливіше значення, щось, що державний службовець зобов'язаний зробити, інакше це призведе до серйозних наслідків. Завдання типу "Б" визначається як ті, які слід було б виконати, але наслідки від її виконання або невиконання є досить м'якими. За ступенем важливості зазначені завдання і близько не відповідають завданням типу "А", від їхнього невиконання хтось може бути незадоволеним чи поставленим у невідгідні умови. До завдань типу "В" відносять щось, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати жодних наслідків, наприклад горнятка кави, обід з колегою або яка-небудь особиста справа в робочі години. Подібного роду справи не роблять зовсім ніякого впливу на виконання конкретних посадових обов'язків. До завдань типу "Г" входять справи, які державний службовець може доручити комусь іншому, делегувати свої повноваження. Але у цьому випадку важливо не робити помилки у передачі повноважень: не можна доручати іншим все, що їм під силу, тим самим, вивільняючи для себе час на завдання типу "А". Завдання типу "Д" являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало перше значення, але тепер втратило актуальність як для вас, так і для інших. Нерідко це є ті справи, що робляться день у день, або просто за звичкою, або знаходячи у самому виконанні задоволення. В умовах інформаційного суспільства це діяльність, наприклад, щодо відвідування соціальних мереж, інформаційних інтернет-ресурсів тощо [2]. Отже, після того, як державний службовець застосує метод планування "АБВГД", він повністю організує свою роботу, підготує фундамент для того, щоб більш важливі справи виконувалися швидше [2].

Менш розповсюдженою, але також цікавою є метод ALPEN (Альпи) Лотара Зайверта. Зміст даного методу передбачає виконання п'яти послідовних етапів що відповідають першим літерам абревіатури ALPEN: Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії; Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії; Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час; Entscheidungen treffen – приймати рішення; Nachkontrolle – контролювати виконані дії [3]. Іншими словами, необхідно скласти перелік справ на завтра, розподілити час на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60:40 (досвід показує, що план найкраще складати лише на 60 % робочого часу), розставити пріоритети, контролювати і оцінювати виконані справи. Даний метод дозволяє краще контролювати робочий час і є простим у використанні.

Існує також методика Getting Things Done (GTD) – це методика тайм-менеджменту, заснована Девідом Алленом. Дана методика робить особливий наголос на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, перенісши її на зовнішній носій, зокрема в лотки з паперами, книжку-щоденник або електронний органайзер. Основна ідея методу полягає в тому, що людині необхідно розвантажити голову від зайвої рутинної інформації [3; 6]. Девід Аллен пропонує деякий алгоритм, який можна застосовувати для ефективної обробки великої кількості інформації задля організації свого часу. Згідно з методом GTD з інформацією, що надходить, краще працювати в кілька стадій: 1) збір; 2) обробка; 3) організація; 4) огляд; 5) дії [3].

Personal Efficiency Program (PEP) – це методика особистої ефективності, заснована Керрі Глісоном. PEP – це ціла система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок в справах, в паперових документах, у файлах на комп'ютері, в електронній пошті і в усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Її основою є набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічного планування, ефективну працю в межах однієї команди [3].

Серед менш відомих методик тайм-менеджменту можна зазначити також методику “Помідора”, яка передбачає розподіл роботи на 25-хвилинні періоди, між якими є невеликі перерви, і повторює, поки справа не буде виконано до кінця; методику “Салям”, що допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків; методику “Швейцарський сир”, яку вигадав фахівець з тайм-менеджменту Алан Лакейн. Вона ідеально підходить для великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання. При цьому поставлене завдання схематично візуалізується у формі сиру без “дірочок”, які слід послідовно заповнювати виконаними справами (кожен наступний крок буде продовженням попереднього) [1–3; 5]. Таким чином, розглянуті методи тайм-менеджменту допоможуть державним службовцям виробити власну технологію, яка дозволить ефективно використовувати свої можливості та результативно виконувати посадові обов'язки враховуючи обмежений робочий час.

Отже, враховуючи усю різноманітність методик тайм-менеджменту, ми дійшли висновку, що впровадження даних методів в практичній діяльності державних службовців дасть змогу: підвищити продуктивність і результативність повсякденної діяльності за рахунок зменшення витрат часу; значно зекономити час і підвищити коефіцієнт використання робочого часу, виявити періоди продуктивної праці, послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень; досягти значних результатів за рахунок економії часу, виявляти фактори непродуктивних втрат часу, накреслювати шляхи поліпшення використання свого робочого часу, складати плани саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу; скоротити кількість та обсяг виконуваних справ за рахунок ефективного планування робочого часу; чітко розставити пріоритети; зменшити кількість прострочених завдань; забезпечити емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію державного службовця, справляє позитивний вплив на психологічний стан державного службовця, він отримує більше задоволення від роботи, підвищується впевненість у собі як професіоналі, який вчасно та результативно виконує поставлені завдання; знизити ризики виникнення стресів у професійній діяльності та міжособових конфліктів під час вирішення робочих питань.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сучасні реформи у всіх сферах суспільного життя, вимагають від державних службовців високої результативності діяльності, адже від їх дій та ефективності залежить проведення в життя державно-управлінських рішень. Одним із інструментів, який пройшов успішну апробацію у комерційній сфері є тайм-менеджмент, або управління часом. Використовуючи методики тайм-менеджменту, а саме інструменти організації часу, у своїй діяльності державні службовці зможуть найбільш раціонально спланувати свій робочий день, розставити пріоритети в повсякденних справах, концентрувати увагу на найважливіших аспектах трудової діяльності. Предметом подальших наукових розвідок має стати дослідження методів та технологій самоконтролю та самомотивації та адаптації їх до діяльності державних службовців, що дасть змогу підвищити результативність діяльності державних службовців.

Список використаних джерел

1. Буряченко О. Є., Яроміч С. А. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1 (06). С. 44–48.
2. Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2 (53) С. 171–177.
3. Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 288–292.
4. Ізюмцева Н. В, Чхеайло А. А, Свергун О. А. Тайм-менеджмент – як один із методів управління часом у банківській установі. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 130–135.
5. Колесов О. С. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2 (53), т. 3. С. 61–69
6. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6781>.
7. Таймменеджмент керівника / Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка. URL: <https://korolenko.kharkov.com/metodrec/metodrec0000000004.pdf>
8. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf).

Lashenko O. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Management Department, DRI NAPA, Dnipro
ORCID 0000-0002-0267-4258;

Serohin S. S.,

PhD in Public Administration, Associate Professor of Public Administration and Management Department, University of Customs and Finance, Dnipro
ORCID 0000-0002-8523-7351;

Serogina N. K.,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Management Department, DRI NAPA, Dnipro
ORCID ID 0000-0001-7018-8983

RESEARCH OF TIME MANAGEMENT METHODS AND THEIR USE IN THE ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS

Our country pursues a strategic direction of joining the European community, this fact creates more and more requirements on the government and civil servants. High-quality and timely fulfillment of the undertaken obligations, effective performance of the official duties assume ability to organize effectively both working and personal time, to plan and coordinate actions for performance of the tasks. The lack of time problem is the main one faced by the mass of employees, and the correct use of time is the key to successful performance of professional duties, achievement of goals in any field of activity including public administration. Every civil servant, as a subject of management,

strives to perform his professional duties well, but the organization of the management process is conditioned by the emergence of a large number of situations that need immediate resolution (within its competence): consideration of applications, complaints, urgent meetings, etc. In many cases, inefficient use of working time is due to insufficient ability of civil servants to set priorities, plan their activities, manage time and human resources. One of the tools that has been successfully tested in the commercial sphere is time management. Time management combines a set of techniques, methods and technologies that allow the distribution of working and personal time in order to increase the effectiveness of use. Using time management techniques (namely time management tools) civil servants will be able to plan their working day in the most rational way, set priorities in everyday affairs, and focus on the most important aspects of work. The article is dedicated to the essence of time management and the need to use for to improve the effectiveness of working hours in the activities of civil servants. Features of working time planning are revealed. The existing time management methods with the purpose of use during formation of own management working hours system of civil servants are considered. The advantages of using time management in the activities of civil servants are presented.

The subject of further scientific research should be the study of methods and technologies of self-control and self-motivation, as well as adaptation of these methods to the activities of civil servants, which will increase the effectiveness of their activities.

Keywords: civil servant activity; functional responsibilities; working hours; rationality; efficiency; time management; time management methods.

References

1. Buriachenko, O.Ye., Yaromich, S.A. (2018). Chasova orhanizatsiia diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 1 (06), 44–48 [in Ukrainian]
2. Ievdokymov, V.O., Konoptseva, Yu.V. (2016). Osnovy planuvannia taim-menedzhmentu derzhavnoho sluzhbovtzia. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2 (53), 171–177 [in Ukrainian]
3. Ivanytska, S.B., Halaida, T.O., Tolochii, R.M. (2018). Vprovadzhennia yevropeiskykh metodykh taim-menedzhmentu v Ukraini. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 21, 288–292 [in Ukrainian]
4. Iziuntseva, N.V., Chkheailo, A.A., Sverhun, O.A. (2018). Taim-menedzhment – yak odyin iz metodiv upravlinnia chasom u bankivskii ustanovi. *Sotsialna ekonomika*, 56, 130–135 [in Ukrainian]
5. Kolesov, O.S. (2011). Taim-menedzhment – upravlinnia chasom. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriia: Ekonomichni nauky*, 2 (53), 61–69 [in Ukrainian]
6. Prychepa, I.V., Solomoniuk, I.L., Lesko, T.V. (2018). Taim-menedzhment yak diievyi instrument efektyvnoho vykorystannia chasu uspishnoho menedzhera za suchasnykh umov. *Efektivna ekonomika*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781> [in Ukrainian].
7. Taimmenedzhment kerivnyka. Kharkivska derzhavna naukova biblioteka im. V. H. Korolenka. URL: <https://korolenko.kharkov.com/metodrec/metodrec00000000004.pdf> [in Ukrainian].
8. Chernenko, N.M. (2011). Taim-menedzhment yak zasib udoskonalennia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf) [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 01.10.2020 р.