

УДК 340:[331.5:35.08](477:4)  
DOI <https://doi.org/10.32782/pyuv.v6.2025.6>

**С. В. Михайловська**

*orcid.org/0000-0001-6814-8843*

*доктор філософії за спеціальністю 081 Право,  
заступник завідувача кафедри адміністративного,  
господарського права та фінансово-економічної безпеки*

*Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету*

**Т. В. Шлапко**

*orcid.org/0000-0003-1619-3831*

*кандидат юридичних наук, доцент,*

*доцент кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки*

*Навчально-наукового інституту права Сумського державного університету*

## ОПТИМІЗАЦІЯ РЕЖИМУ РОБОЧОГО ЧАСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОРІВНЯЛЬНО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ ДОСВІДУ УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

**Вступ.** Організація та оптимізація режиму робочого часу державних службовців набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли органи державної влади змушені функціонувати під впливом постійних ризиків для безпеки, вимушеного переміщення службовців та нерівномірного доступу до необхідної інфраструктури. Воєнні реалії зумовили потребу в інтенсивному впровадженні дистанційних і змішаних форм організації роботи як ефективних інструментів забезпечення безперервності діяльності системи органів державного управління та збереження кадрового потенціалу. Паралельно прискорені процеси цифровізації державного сектору підвищили вимоги до уніфікації електронних адміністративних процедур, запровадження чітких критеріїв оцінювання результативності діяльності державних службовців у цифровому середовищі та забезпечення належного рівня кібербезпеки. За таких умов оптимізація режиму робочого часу державних службовців виступає складним і багатофакторним завданням, що потребує ґрунтового порівняльно-правового аналізу європейських підходів і практик щодо організації та оптимізації режиму робочого часу державних службовців, а також розроблення національних напрямів удосконалення режиму робочого часу державних службовців України, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності системи органів державної влади України.

**Постановка проблеми.** Нормативна база Європейського Союзу встановлює загальні стандарти у сфері організації праці. Директива 2003/88/ЄС визначає ключові параметри тривалості робочого часу, періодів відпочинку та щорічної оплачуваної відпустки, створюючи основу для формування єдиних трудових стандартів у державах-членах ЄС [1], зазначені положення формують універсальний європейський орієнтир, до якого має

адаптуватися українська система регулювання робочого часу.

У щорічних аналітичних матеріалах Європейська Комісія підкреслює, що гнучкі режими робочого часу сприяють підвищенню стійкості та ефективності публічних інституцій, оскільки дозволяють адаптувати службову діяльність до змін у зовнішньому середовищі [2], державна служба потребує розширення інструментів гнучкого планування роботи, орієнтованих на стабільне функціонування органів влади.

Аналітичні огляди ОЕСД також демонструють позитивний вплив гнучких моделей на продуктивність державного сектору, вказуючи на зв'язок між адаптивними режимами праці, результативністю інституцій та зменшенням плинності кадрів [3], міжнародні підходи свідчать про необхідність поступового переходу України до більш гнучких моделей організації робочого часу в державному секторі.

Цифровізація істотно впливає на трансформацію робочих практик у публічному секторі, аналітичні матеріали CEDEFOP відзначають, що цифрове середовище сприяє поширенню дистанційних форматів роботи, змінює підходи до управління персоналом та створює умови для нових моделей організації службової діяльності [4], українські підходи до регулювання робочого часу повинні відобразити зростаючу роль цифрових форматів та можливість виконання службових обов'язків дистанційно.

Трансформація системи органів публічного управління та розширення співпраці з Європейським Союзом актуалізують необхідність оновлення підходів до організації робочого часу державних службовців, зокрема шляхом узгодження національних стандартів із європейськими підходами до забезпечення балансу між службовими обов'яз-

ками, навантаженням і гарантіями належних умов праці, а умови воєнного стану додатково підсилюють значення гнучких режимів роботи, адже саме вони дозволяють органам державної влади зберігати керованість, оперативність ухвалення рішень та стійкість кадрового потенціалу в умовах нестабільного інституційного середовища, раціональне планування та регулювання режимів робочого часу стають не лише інструментом організаційної ефективності, а й важливим фактором підтримання працездатності та запобігання професійному вигоранню службовців.

**Аналіз останніх досліджень.** Стан опрацювання теми можна вважати задовільним, однак наявні дослідження залишаються певною мірою фрагментарними й не формують цілісної моделі оптимізації робочого часу державних службовців, у працях Гетьманцевої Н.Д., Хомишин І.Ю., Сидоренко А.С., Мельничук О.Ф., Мельничук М.О. та Павліченко І.М. розглядаються окремі аспекти соціально-трудова гарантій, модифікації трудових відносин в умовах цифровізації, організації дистанційної роботи та впливу воєнного стану на публічну службу, проте комплексне поєднання цих питань із вимогами євроінтеграції та потребою системного оновлення режимів праці залишається недостатньо дослідженим.

Міжнародні аналітичні матеріали OECD, CEDEFOP, Eurofound, Європейської Комісії та Eurostat детально висвітлюють сучасні європейські підходи до гнучких режимів праці, електронного робочого місця (e-workplace) та балансу «робота – життя» (work-life balance), однак вони не адаптовані до українського контексту, що підкреслює необхідність подальших системних досліджень, спрямованих на формування узгоджених напрямів оптимізації режиму робочого часу державних службовців із урахуванням національних умов і кращих практик держав – членів ЄС.

**Мета статті** полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів оптимізації режиму робочого часу державних службовців України на основі порівняльно-правового аналізу національного законодавства та передових практик держав – членів Європейського Союзу з урахуванням викликів воєнного стану та цифрової трансформації, які актуалізують потребу у забезпеченні безперервності функціонування органів державної влади та впровадженні адаптивних моделей організації службової діяльності.

**Виклад основного матеріалу статті.** Національне законодавство України щодо організації робочого часу державних службовців ґрунтується на поєднанні спеціальних і загальних нормативних приписів. Спеціальне законодавство, насамперед Закон України «Про державну службу», установлює для державних службовців 40-годинний робо-

чий тиждень, п'ятиденний режим роботи з двома вихідними днями, а також передбачає можливість застосування неповного робочого дня чи тижня, надурочних робіт та інших форм організації праці відповідно до службової необхідності й передбачених законом обмежень [5]. Загальні засади регулювання робочого часу встановлюються Кодексом законів про працю України, відповідно до якого нормальна тривалість робочого часу не може перевищувати 40 годин на тиждень [6]. Отже, взаємодія норм спеціального законодавства та КЗпП має забезпечувати належний рівень трудових гарантій державних службовців і водночас дозволяти органам влади формувати ефективні та гнучкі режими роботи з урахуванням особливостей публічної служби.

І. Ю. Хомишин зазначає, що воєнний стан істотно підвищив потребу в адаптивних режимах праці та коригуванні організаційних структур, оскільки виконання службових повноважень у надзвичайних умовах вимагає застосування нових підходів до планування робочого часу державних службовців [7] в умовах воєнного стану забезпечення гнучкості режиму робочого часу є важливою передумовою стабільного функціонування органів державної влади.

Українські емпіричні дослідження підтверджують, що впровадження віддаленої роботи у державних органах виявило потребу в удосконаленні внутрішніх процедур, підвищенні їх структурованості та формуванні модернізованої моделі управління персоналом, орієнтованої на результативність, а не на фізичну присутність працівника [8]. Забезпечення ефективності дистанційної роботи державних службовців потребує нормативного встановлення уніфікованих стандартів та управлінських процедур, які гарантуватимуть правову визначеність, підзвітність і узгодженість організаційних рішень з європейськими підходами до публічного управління.

А. С. Сидоренко підкреслює, що воєнний стан призвів до появи нових форм організації службової діяльності, зростання навантаження на персонал та підвищення потреби в гнучких режимах робочого часу, які дозволяють поєднати службову необхідність із дотриманням трудових прав працівників [9]. Правове регулювання робочого часу державних службовців у період воєнного стану має спиратися на принцип адаптивності трудових гарантій, який забезпечує пропорційний баланс між підвищеними службовими потребами органів влади та обов'язковим дотриманням мінімальних стандартів охорони праці й відпочинку, що не можуть бути скасовані навіть в умовах надзвичайних обставин.

В умовах воєнного стану правове регулювання робочого часу державних службовців повинно

ґрунтуватись на поєднанні оперативності управлінських рішень та збереженні базових трудових гарантій: законодавство допускає запровадження дистанційної роботи у спрощеному порядку, що забезпечує безперервність діяльності органів публічної влади, водночас гарантує працівникам право на відпочинок [10], включно з елементами доктринально сформованого підходу, який у науковій літературі описується як «право на відключення» та спрямований на запобігання професійному виснаженню.

Інститут «права на відключення» не має прямого законодавчого закріплення в Україні, однак його зміст узгоджується з конституційною гарантією права на відпочинок, положеннями трудового законодавства про нормальну тривалість робочого часу та міжнародними стандартами охорони психосоціального здоров'я. У разі його подальшого нормативного впровадження у державну службу такі підходи потенційно сприятимуть зменшенню ризику емоційного вигорання, підтриманню балансу між роботою та приватним життям та підвищенню стійкості персоналу в умовах підвищеного навантаження. Крім того, у перспективі це може сформувати культуру відповідального управління, у якій оцінювання результативності ґрунтуватиметься не на постійному онлайн-контролі, а на досягненні чітко визначених службових результатів. Зазначений підхід узгоджує національну модель режиму робочого часу зі стандартами Європейського Союзу у сфері балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) та формує нормативні орієнтири, що поєднують адаптивність режимів праці з належним трудовим захистом, забезпечуючи стійке та ефективне функціонування органів державної влади в умовах воєнного стану.

Сучасна модель організації праці державних службовців повинна спиратися на чітку систему принципів, що забезпечують її узгодженість зі стандартами Європейського Союзу у сферах належного врядування, кадрового менеджменту та соціально-трудоного захисту. Такі принципи інтегрують національні підходи з європейськими тенденціями розвитку публічної служби, відображаючи потребу в ефективному, прозорому та стійкому функціонуванні державних інституцій в умовах сучасних викликів.

Першим концептуальним орієнтиром є принцип ефективності, що передбачає оптимальний розподіл службових завдань, раціональне планування процесів і мінімізацію непродуктивних втрат робочого часу. У звітах ОЕСД наголошується, що гнучкі форми зайнятості – дистанційна робота, гнучкий графік та комбіновані моделі присутності – є одним із провідних інструментів підвищення результативності публічного сектору у 2020–2024 рр [3]. Ефективність режиму робочого

часу вимірюється якістю управлінських рішень та досягнутими результатами, а не лише кількістю відпрацьованих годин.

Другим фундаментальним принципом є принцип безперервності публічного управління, що передбачає стабільне здійснення владних повноважень навіть за умов надзвичайних ситуацій або воєнного стану. Українська практика 2022–2025 рр. демонструє активне впровадження змінних, чергових і комбінованих (офісних і дистанційних) режимів, що дозволяють забезпечити роботу органів державної влади за умов обмеженого доступу до робочих місць [7, 9]. Безперервність публічного управління вимагає не лише збільшення інтенсивності праці, а й нормативно врегульованих механізмів ротації, чергувань і розподілу службового навантаження.

Третім визначальним орієнтиром є принцип доброчесності, який передбачає прозорість режимів робочого часу, недопущення прихованих надурочних робіт і дотримання встановлених законом меж службового навантаження. Європейські дослідження щодо балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) засвідчують, що стабільні та передбачувані графіки, обмеження надурочних робіт і розвиток гнучких форм зайнятості зменшують ризики зловживань та сприяють зміцненню довіри до державних інституцій. [11, 2]. Доброчесність в організації робочого часу означає досягнення результативності через якість управлінських рішень, а не через приховане збільшення тривалості праці.

Четвертим важливим принципом є принцип запобігання професійному вигоранню, значення якого істотно зростає в умовах воєнного стану, коли державні службовці працюють у середовищі підвищеної цифрової доступності та постійного інтенсивного інформаційного навантаження. У цьому контексті тимчасове скорочення тривалості відпусток, передбачене Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [12], може застосовуватися лише як виняток і не повинно порушувати базові трудові права працівників, зокрема право на відпочинок та психосоціальну безпеку. Практика Суду ЄС демонструє розширене розуміння категорії «робочий час», включаючи до нього періоди обмеженої мобільності або перебування у стані готовності, що безпосередньо впливає на правову оцінку режимів чергування у публічному секторі. Нормативне закріплення гарантій права на відпустку, «права на відключення» та інших інструментів психосоціальної безпеки, разом із переглядом обліку чергувань відповідно до європейських правових підходів, має стати важливою складовою модернізації українського законодавства про державну службу та його адаптації до стандартів ЄС.

Європейські країни, дотримуючись вимог Директиви 2003/88/ЄС щодо максимальної тривалості робочого часу, мінімальної тривалості періодів відпочинку, щотижневих перерв та оплачуваної щорічної відпустки, виробили різні моделі організації праці у публічному секторі, які поєднують «жорстке ядро» обов'язкових соціально-трудова гарантій із розширенням можливостей застосування гнучких режимів роботи. Зокрема, держави – члени ЄС інтегрують положення Директиви в національні акти, водночас адаптуючи їх до специфіки публічної служби, що дозволяє забезпечувати баланс між ефективністю адміністративної діяльності та охороною праці службовців [1]. Оптимізація режиму робочого часу державних службовців в Україні має здійснюватися шляхом інтеграції європейських стандартів організації праці з урахуванням національних безпекових умов, вимог воєнного стану та необхідності забезпечення кадрової стійкості державної служби.

**Німецька модель організації робочого часу** характеризується поєднанням порівняно високої тривалості робочого тижня з розвинутою системою гнучких режимів (Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Homeoffice), які спрямовані на підвищення ступеня самостійності публічних службовців у плануванні робочого часу та забезпечення збалансованості службового навантаження. Правове регулювання робочого часу федеральних службовців (Beamte des Bundes) здійснюється на підставі спеціальної Регламентації робочого часу (Arbeitszeitverordnung, AZV), яка встановлює нормативну тривалість робочого часу 41 годину на тиждень, що суттєво відрізняється від поширеної в країнах ЄС 40-годинної моделі. AZV також передбачає можливість застосування гнучкого робочого часу (Gleitzeit), що дозволяє працівникам у межах установлених рамок самостійно визначати початок і закінчення робочого дня, та використання довгострокових рахунків часу (Langzeitkonten), які забезпечують накопичення надлишково відпрацьованих годин з подальшим їх використанням у формі триваліших відпусток або періодів відпочинку [13]. На рівні державної кадрової політики ці інструменти доповнюються концепцією гнучкої роботи (flexibles Arbeiten), яка охоплює гнучкі графіки, часткову зайнятість (Teilzeit), мобільну роботу, дистанційний формат (Homeoffice) та інші форми адаптивної організації праці. Федеральне міністерство внутрішніх справ і з питань громади (Bundesministerium des Innern und für Heimat) розглядає ці механізми як ключовий елемент стратегії підвищення привабливості державної служби, наголошуючи на сучасних вимогах державного управління та потребі забезпечення балансу між продуктивністю і благополуччям працівників [14]. Німецький досвід підтверджує, що гнучкі режими

роботи можуть бути не лише тимчасовими антикризовими інструментами, а й органічною складовою довгострокової кадрової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоздатності державної служби та її привабливості для висококваліфікованих фахівців.

**Франція** репрезентує модель, у межах якої законодавчо встановлений скорочений робочий тиждень поєднується з високою інтенсивністю праці та формалізованими механізмами компенсації. Для працівників публічної служби (fonction publique – державної, територіальної та госпітальної служби) визначено тривалість ефективного робочого часу 35 годин на тиждень і 1607 годин на рік, із можливістю залучення до надурочних робіт, чергувань (astreintes) та використання банку часу (compte pargne-temps, CET), що дозволяє накопичувати невикористані дні відпочинку для їх подальшого використання [15]. Аналітичні матеріали Європейської Комісії, присвячені політиці балансу між роботою та особистим життям (Work-Life Balance), відзначають, що Франція демонструє стабільні показники у сфері організації робочого часу завдяки передбачуваним графікам, наявності чітких процедур компенсації надурочних годин і використанню таких інструментів, як CET [16]. Французька модель демонструє потенціал банків часу та чітко врегульованих процедур компенсації як ефективних інструментів прозорого управління робочим часом державних службовців.

**Польська модель організації робочого часу** службовців цивільної служби є близькою до української державної служби за структурою джерел правового регулювання, оскільки поєднує спеціальний закон із застосуванням загальних трудових норм. Робочий час членів корпусу цивільної служби у Республіці Польща регулюється Законом «Про цивільну службу», який визначає правовий статус працівників і службовців цивільної служби та передбачає, що питання робочого часу, режимів роботи та надання відпочинку здійснюються відповідно до положень Кодексу праці, що дозволяє органам публічної адміністрації встановлювати такі режими, як змінна робота, чергування (du uгу) чи гнучкі графіки, у межах загальних трудових норм [17]. Дослідження Eurofound щодо організації робочого часу в державах – членах ЄС за 2019–2020 рр. свідчать, що Польща належить до країн з одним з найвищих показників колективно узгодженої річної тривалості робочого часу, що підтверджується як у приватному, так і в окремих секторах публічних послуг, де активно застосовуються змінні графіки та системи чергувань відповідно до потреб безперервного функціонування служб [18]. Польський досвід демонструє можливість підтримання інтенсивних режимів праці на публічній службі, проте одночасно вказує на ризики перевантаження пер-

соналу за відсутності належного контролю за тривалістю робочого часу та гарантіями відпочинку.

**Нідерланди** традиційно посідають провідні позиції серед держав Європейського Союзу за рівнем часткової зайнятості (part-time employment) та загальними показниками балансу «робота – життя» (work–life balance). Часткова зайнятість є стійкою структурною характеристикою нідерландського ринку праці: понад половина зайнятих працює в режимах неповної тривалості, а державний сектор активно застосовує гнучкі та скорочені форми зайнятості як інструмент підвищення залученості працівників і адаптації робочих процесів до індивідуальних потреб службовців [19]. Статистичні дані Європейської Комісії (Eurostat) підтверджують, що Нідерланди мають одну з найнижчих середніх фактичних тижневих тривалостей роботи в ЄС (приблизно 32 години). За оцінками аналітиків, це поєднується з високими показниками продуктивності праці та одним із найвищих рівнів задоволеності життям серед населення Європейського Союзу» [20]. Нідерландська модель свідчить, що часткова зайнятість і скорочені режими роботи можуть бути не тимчасовим інструментом соціальної підтримки, а сталим елементом кадрової політики публічної служби, спрямованим на збереження людського капіталу та підвищення стійкості державної служби.

Порівняльний аналіз підходів і практик до організації та оптимізації режиму робочого часу публічних (державних) службовців у Німеччині, Франції, Польщі та Нідерландах засвідчує установлену для країн Європейського Союзу тенденцію поєднання чітко визначених нормативних гарантій робочого часу з упровадженням гнучких моделей його організації, адаптованих до потреб сучасної публічної служби. Для Німеччини та Нідерландів характерним є поєднання нормованого робочого часу з високим рівнем автономії службовця у виборі режиму праці та плануванні робочого дня, що сприяє підвищенню якості управлінських процесів і модернізації системи кадрового менеджменту в державному секторі.

У більшості держав ЄС гнучкі режими роботи функціонують не як додатковий чи винятковий інструмент, а як складова системної політики забезпечення ефективності державного управління, стійкості кадрового потенціалу та балансу між професійною діяльністю і добробутом працівників. До найпоширеніших практик належить інституціоналізація різних форм гнучкої організації робочого часу, зокрема гнучкого графіка (Gleitzeit), довгострокових рахунків робочого часу (Langzeitkonten), банків часу (compte paragne temps, CET), часткової зайнятості та дистанційних форматів роботи. Застосування таких моделей забезпечує раціональний розподіл робочого часу відповідно до управлінських потреб та індивідуаль-

них особливостей службовців, знижуючи ризики перевтоми й професійного вигорання.

Важливою складовою є розвиток систем моніторингу службового навантаження та психосоціальних ризиків, що передбачає використання показників навантаження, методик оцінювання ризиків та інструментів раннього виявлення ознак виснаження персоналу. Як відзначається у звітах ОЕСД, ці механізми сприяють підвищенню результативності державних інституцій і запобіганню надмірному навантаженню працівників [3].

Ключовим компонентом сучасних моделей організації праці в країнах ЄС є розвиток цифрових форматів службової діяльності. Концепція електронного робочого середовища (e-workplace) охоплює системи електронного обліку робочого часу, цифрові комунікаційні платформи, інструменти дистанційної співпраці та автоматизовані HR-сервіси. За даними CEDEFOP, цифровізація управлінських процесів у публічному секторі ЄС забезпечує підвищення гнучкості, прискорює ухвалення рішень і зміцнює інституційну стійкість у кризових ситуаціях [4].

Н. Д. Гетьманцева наголошує, що впровадження цифрових технологій суттєво змінює зміст трудових правовідносин, створює нові формати організації службових обов'язків та актуалізує потребу у розробленні правових механізмів регулювання дистанційної роботи [21]. Відповідно, цифрова трансформація в системі органів державного управління змінює просторово-часові моделі праці та обумовлює необхідність оновлення нормативних підходів до визначення робочого часу.

Практика дистанційної роботи в державних органах України, що активно поширилася ще під час пандемії COVID-19, продемонструвала як ефективність віддалених форматів роботи, так і недоліки їх нормативного регулювання, зокрема труднощі фіксації робочого часу, нечіткість меж робочого дня та потребу у стандартизації процедур дистанційної взаємодії [8].

Міжнародні дослідження, зокрема CEDEFOP, засвідчують, що цифровізація публічних послуг трансформувє структуру трудових обов'язків, збільшує частку позаофісної роботи та формує нові компетентнісні вимоги до персоналу [4]. Отже, концепція електронного робочого середовища (e-workplace) є важливим орієнтиром для України, оскільки передбачає впровадження електронних систем обліку робочого часу, формалізацію дистанційного виконання завдань, цифрові стандарти комунікації, забезпечення інформаційної безпеки та розвиток інструментів, спрямованих на підтримання балансу між роботою та відпочинком, включно з потенційним упровадженням елементів «права на відключення» як рекомендованої та ефективної європейської практики.

**Висновки.** Проведений порівняльно-правовий аналіз засвідчив, що чинна нормативна модель регулювання робочого часу державних службовців в Україні забезпечує базові трудові гарантії та формально відповідає загальним стандартам тривалості робочого часу, однак значною мірою орієнтована на традиційні (офісні) формати організації праці й лише частково відповідає сучасним викликам воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграційних зобов'язань. Досвід держав – членів Європейського Союзу демонструє іншу тенденцію: робочий час у публічному секторі розглядається як динамічна організаційно-правова категорія, що поєднує гарантований «жорсткий» мінімум соціально-трудова права з широким застосуванням інституціоналізованих гнучких режимів праці, прозорих механізмів обліку та компенсації надурочного часу, чітко врегульованих режимів чергувань, розвиненої інфраструктури електронного робочого середовища (e-workplace) та систем захисту психосоціального здоров'я службовців.

Для України, яка функціонує в умовах воєнного стану та одночасно реалізує курс спрямований на євроінтеграцію й цифрову трансформацію публічного управління, питання оптимізації режиму робочого часу державних службовців набуває особливої ваги, оскільки воно безпосередньо пов'язане із: забезпеченням безперервності діяльності органів державної влади; адаптивністю організаційних структур; мобільністю персоналу; справедливим розподілом службового навантаження та запобіганням професійному вигоранню. При цьому, ключовим завданням є не лише збереження гарантій, закріплених у КЗпП України та Законі України «Про державну службу», а й подальший розвиток цих гарантій з урахуванням: можливостей дистанційної та змішаної роботи, цифрових форматів службової взаємодії, правового статусу чергувань, механізмів моніторингу навантаження і нових підходів до охорони психосоціального здоров'я.

Європейські моделі підтверджують, що підвищення ефективності публічної служби можливе за умови інтеграції принципів доброчесності, безперервності публічного управління, гнучкості організації праці та забезпечення балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), включно з доктринальним і, за можливості, нормативним розвитком підходів, пов'язаних із «правом на відключення».

Отримані результати дослідження дають змогу окреслити основні напрями оптимізації режиму робочого часу державних службовців України:

1. Системне оновлення законодавства про державну службу та трудового законодавства з урахуванням вимог права ЄС, умов воєнного стану та перспектив післявоєнного відновлення, спрямоване на адаптацію режимів праці до сучасних безпекових, цифрових і управлінських викликів.

2. Нормативне закріплення гнучких, дистанційних і змішаних форматів роботи як повноцінних режимів організації праці, а не суто додаткових чи тимчасових форм, із визначенням умов їх застосування, гарантій оплати та обліку робочого часу для державних службовців.

3. Удосконалення прозорих механізмів обліку, оплати та компенсації надурочного часу, включно з деталізацією правового статусу чергувань і приведенням підходів до їх урахування у відповідність із європейськими стандартами, що враховують час перебування у стані готовності та обмеженої мобільності.

4. Інтеграція принципів ефективності, безперервності публічного управління, доброчесності та профілактики професійного вигорання у практику кадрового менеджменту державних органів, зокрема через впровадження систем моніторингу службового навантаження, оцінювання психосоціальних ризиків та ротатії персоналу.

5. Розвиток інфраструктури електронного робочого середовища (e-workplace) у державних органах, із запровадженням електронних систем обліку робочого часу, цифрових стандартів службової комунікації, безпечних дистанційних форматів виконання завдань і комплексних вимог до інформаційної безпеки.

6. Доктринальне опрацювання та поетапне нормативне закріплення підходів, пов'язаних із «правом на відключення», як складника сучасної системи охорони праці та психосоціальної безпеки державних службовців, орієнтованого на обмеження надмірної цифрової доступності працівників поза межами робочого часу та підтримання балансу між службовими обов'язками і приватним життям.

Оптимізація режиму робочого часу державних службовців України має здійснюватися на основі формування цілісної, цифровізованої та людиноцентричної моделі організації праці, що інтегрує європейські стандарти тривалості робочого часу, відпочинку та охорони праці з національними потребами воєнного періоду й завданнями післявоєнного відновлення, такий підхід здатний забезпечити підвищення інституційної стійкості публічного сектору, ефективності державного управління та конкурентоспроможності української державної служби в умовах подальшої євроінтеграції.

### Література

1. Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. *Official Journal of the EU*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32003L0088> (Last accessed: 01.12.2025).

2. European Commission. *Work-Life Balance Initiative: Annual Reports 2020-2023*. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311> (Last accessed: 01.12.2025).

3. OECD. Public Employment and Management Reviews 2020–2024 : website. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/> (Last accessed: 01.12.2025).

4. CEDEFOP. Digitalisation and Work Organisation in EU Public Services 2021–2023. URL: <https://www.cedefop.europa.eu> (Last accessed: 01.12.2025).

5. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

6. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

7. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308–312. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

8. Результати дослідження практики організації віддаленої роботи у державних органах. *Держслужбовець*. 2020. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/may/issue-5/article-108489.html> (дата звернення: 01.12.2025).

9. Сидоренко А. С. Соціально-трудові гарантії державних службовців в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 90, ч. 2. С. 431–435. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/09/62.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

10. Мельничук О. Ф., Мельничук М. О., Павліченко І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 70. С. 242–247. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/39.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

11. Eurofound. Work–Life Balance, EU, 2020–2024: *Factsheet* : website. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys-and-data/data-catalogue/work-life-balance-eu-2020-2024> (Last accessed: 01.12.2025).

12. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 01.12.2025).

13. Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten des Bundes: *Arbeitszeitverordnung (AZV). Bundesgesetzblatt. Teil I*. 2006. URL: <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/98563/AZV.pdf> (Last accessed: 01.12.2025).

14. Flexibles Arbeiten in der Bundesverwaltung. *Bundesministerium des Innern und für Heimat* : website. URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/flexibles-arbeiten/flexibles-arbeiten-node.html> (Last accessed: 01.12.2025).

15. Temps de travail dans la fonction publique. *Service-Public.fr* : site web. URL: <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/N20276> (Last accessed: 01.12.2025).

16. European Commission. Work–life balance. *Employment, Social Affairs and Inclusion* : website. URL: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance\\_en](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance_en) (Last accessed: 01.12.2025).

17. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej : t.j. Dz.U. 2024 poz. 409. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20082271505> (Last accessed: 01.12.2025).

18. Eurofound. Working Time in 2019–2020. *Publications Office of the European Union*, 2021. Luxembourg : website. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-time-2019-2020> (Last accessed: 01.12.2025).

19. Eurofound. Working Life Country Profile for the Netherlands : website. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/netherlands> (Last accessed: 01.12.2025).

20. Eurostat. Actual Weekly Hours of Work in Main Job, 2024 : website. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (Last accessed: 01.12.2025).

21. Гетьманцева Н. Д. Модифікація трудових відносин в умовах цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 309–313. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/04/55.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).

## Анотація

**Михайловська Є. В., Шлапко Т. В.** Оптимізація режиму робочого часу державних службовців: порівняльно-правовий аналіз досвіду України та країн ЄС. – Стаття.

У статті здійснено комплексний порівняльно-правовий аналіз підходів до організації та оптимізації режиму робочого часу державних службовців в Україні та державах – членах Європейського Союзу. Обґрунтовано, що формування ефективної моделі робочого часу є ключовим чинником підвищення результативності публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, який супроводжується безпековими ризиками, вимушеною мобільністю персоналу та нерівномірним доступом до інфраструктури. Наголошено, що цифровізація державного сектору та поширення дистанційних і змішаних форматів службової діяльності трансформують просторово-часові параметри праці та потребують оновлення національних підходів до регулювання робочого часу.

На основі аналізу Директиви 2003/88/ЄС, аналітичних матеріалів Європейської Комісії, OECD, CEDEFOP та Eurofound охарактеризовано сучасні європейські стандарти організації робочого часу, що включають вимоги щодо максимальної тривалості робочого дня і тижня, мінімальних періодів відпочинку, компенсації надурочних годин, гнучких режимів праці та охорони психосоціального здоров'я. Установлено, що Німеччина, Франція, Польща та Нідерланди поєднують гарантований нормативний мінімум трудових прав із розвинутими інституціоналізованими механізмами гнучкої організації праці, зокрема гнучким робочим днем, довгостроковими рахунками робочого часу, банками часу, частковою зайнятістю, системами чергувань та електронним робочим середовищем (e-workplace). Доведено, що гнучкі режими праці в країнах ЄС функціонують як стабільний елемент кадрової політики, спрямований на підвищення стійкості публічної служби, продуктивності та балансу «робота – життя».

Проаналізовано сучасний стан правового регулювання робочого часу державних службовців України, який формально забезпечує базові трудові гарантії, однак залишається переважно орієнтованим на традиційні (офісні) формати та потребує модернізації з урахуванням викликів воєнного стану, цифрової трансформації, розвитку дистанційної та змішаної роботи, а також зростання психосоціальних ризиків. Визначено, що оптимізація режиму робочого часу державних службовців України має ґрунтуватися на системному оновленні законодавства відповідно до права ЄС, розширенні інституціоналізованих гнучких форм праці, удосконаленні про-

зорих механізмів обліку та компенсації надурочних годин, нормативному врегулюванні чергувань, розвитку цифрової інфраструктури e-workplace та поступовому формуванні правових засад інституту «права на відключення» як елемента охорони психосоціального здоров'я та забезпечення балансу між службовими обов'язками і приватним життям. Підкреслено, що впровадження зазначених підходів є необхідною умовою підвищення стійкості, гнучкості та ефективності державної служби в умовах воєнного стану та подальшого євроінтеграційного розвитку України.

*Ключові слова:* державна служба; робочий час; гнучкі режими праці; дистанційна та змішана робота; електронне робоче середовище; баланс «робота – життя»; психосоціальна безпека; інститут «права на відключення»; воєнний стан; країни ЄС.

### Summary

*Mykhailovska Ye. V., Shlapko T. V. Optimization of Working Time Regimes for Civil Servants: a Comparative Legal Analysis of the Experience of Ukraine and EU Member States. – Article.*

The article presents a comprehensive comparative legal analysis of approaches to the organization and optimization of working time regimes for civil servants in Ukraine and the member states of the European Union. It substantiates that the development of an effective working time model is a key prerequisite for enhancing the performance of public administration, particularly under martial law, which is accompanied by security risks, forced staff mobility, and unequal access to infrastructure. It is emphasized that the digitalization of the public sector and the rapid spread of remote and hybrid formats of public service significantly transform the spatial and temporal organization of work and highlight the need to modernize national approaches to working time regulation.

Based on the analysis of Directive 2003/88/EC, analytical reports of the European Commission, OECD, CEDEFOP, and Eurofound, the article characterizes contemporary European standards relating to

working time duration, rest periods, flexible working arrangements, overtime compensation, and psychosocial health protection. It is established that the models of Germany, France, Poland, and the Netherlands combine a guaranteed normative minimum of labour rights with the extensive use of institutionalized mechanisms of flexible work organization, including flexible working hours, long-term working time accounts, time banks, part-time employment, on-call regimes, and electronic working environments (e-workplace). It is demonstrated that, within European legal orders, flexible work arrangements function as a systemic instrument of human-resource policy aimed at ensuring the resilience of the public service and maintaining a balance between professional duties and private life.

The study concludes that the current model of working time regulation in Ukraine formally ensures basic labour guarantees but remains predominantly oriented toward traditional office-based formats and insufficiently reflects contemporary challenges related to digitalization, increased staff mobility, and growing psychosocial workloads. It is determined that optimizing the working time regime for Ukrainian civil servants requires a systematic update of legislation in line with EU standards, the expansion of institutionalized flexible work formats, improved transparent mechanisms for recording and compensating overtime, regulatory clarification of on-call regimes, and the implementation of comprehensive approaches to psychosocial health protection. Particular importance is attached to the development of electronic working environment infrastructure (e-workplace) and the gradual normative introduction of elements of the “right to disconnect” as tools for ensuring work–life balance, strengthening staff resilience, and increasing the overall efficiency of the public service under martial law and in the context of further European integration.

*Key words:* civil service; working time; flexible working arrangements; remote and hybrid work; electronic working environment; work–life balance; psychosocial safety; right to disconnect; martial law; EU member states.

Дата першого надходження рукопису до видання: 16.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 21.11.2025

Дата публікації: 31.12.2025