

О. М. Косарук

**РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-
ОСОБИСТІСНИХ
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ (SOFT
SKILLS) У ПРОФЕСІЙНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

О. М. Косарук

**Розвиток соціально-особистісних
компетенцій (Soft Skills) у професійній
діяльності**

Електронний практикум

Вінниця
ВНТУ
2026

УДК 378.091.33-027.22:159.923(075.8)

К71

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 26.03.2026 р.)

Рецензенти:

Ю. О. Головчук, доктор економічних наук, професор

В. В. Боковець, доктор економічних наук, професор

В. В. Кавецький, кандидат економічних наук, доцент

Косарук, О. М.

К71 Розвиток соціально-особистісних компетенцій (Soft Skills) у професійній діяльності : практикум [Електронний ресурс] / Косарук О. М. – Вінниця : ВНТУ, 2026. – (PDF, 127 с.)

Практикум «Розвиток соціально-особистісних компетенцій (Soft Skills) у професійній діяльності» призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та спрямований на поєднання теоретичних положень із виконанням практичних завдань. Матеріали містять стислий теоретичний виклад, вправи, кейси й завдання для самостійної роботи, що допомагають відпрацювати навички комунікації, самоорганізації, критичного мислення та командної взаємодії. Зміст практикуму узгоджений із робочою програмою дисципліни та орієнтований на поступове формування прикладних умінь у навчальній і професійній діяльності.

УДК 378.091.33-027.22:159.923(075.8)

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Соціально-особистісні компетенції в професійному розвитку фахівця	5
Тема 2. Навички ефективної комунікації	13
Тема 3. Постановка цілей і планування шляхів їх досягнення	25
Тема 4. Навички командної взаємодії та спільної відповідальності	40
Тема 5. Ефективна взаємодія в умовах конфлікту	52
Тема 6. Розвиток критичного й аналітичного мислення	65
Тема 7. Розвиток навичок емоційного інтелекту	76
Тема 8. Резюме та супровідний лист	86
Додаток А. Оцінення комунікативних і організаторських схильностей – КОС (В. В. Синявського і Б. О. Федоришина)	100
Додаток Б. Тест «Опитувальник самоорганізації діяльності»	104
Додаток В. Тест «Здатність до командної роботи»	108
Додаток Г. Тест «Чи конфліктна ви особистість?»	110
Додаток Д. Тест «Опитувальник К. Томаса»	112
Додаток Е. Тест «Оперативні та аналітичні здібності»	118
Додаток Ж. Опитувальник «Емоційний інтелект» Н. Холла	125

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Розвиток соціально-особистісних компетенцій «Soft skills» у професійній діяльності» розрахована на здобувачів спеціальностей «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка». Це ознайомча дисципліна, яка допомагає майбутнім фахівцям отримати перше уявлення про професійні вимоги сучасного ринку праці та розвинути ті навички, без яких успішна кар'єра стає майже неможливою.

Мета викладання навчальної дисципліни полягає у розширенні та поглибленні знань здобувачів вищої освіти щодо соціально-особистісних компетенцій, необхідних для успішної професійної діяльності за обраною спеціальністю, а також у формуванні навичок ефективної міжособистісної взаємодії, самоменеджменту, комунікації, роботи в команді, критичного мислення та відповідального ставлення до власного професійного розвитку.

Завдання дисципліни:

- набуті практичних навичок з соціально-особистісних компетенцій, яких потребують українські роботодавці за обраною спеціальністю;
- сформувати здатність самостійно, свідомо та цілеспрямовано здобувати знання про технологічні процеси на сучасних підприємствах і особливості ринку праці України;
- навчитися застосовувати «Soft skills» у реальних робочих ситуаціях завдяки аналізу кейсів, виконанню практичних завдань та рефлексії власного досвіду.

Курс складається з восьми тем, кожна з яких розкриває окрему групу навичок, а саме:

- перша тема знайомить з поняттям «Soft skills» та їх роллю у професійному становленні;
- друга – розвиває навички ефективної комунікації;
- третя – вчить ставити цілі та досягати їх;
- четверта – формує вміння працювати в команді;
- п'ята – допомагає опанувати способи вирішення конфліктів;
- шоста – розвиває критичне та аналітичне мислення;
- сьома – присвячена емоційному інтелекту;
- восьма – готує до складання резюме та супровідного листа.

Успішне опанування дисципліни передбачає системну самостійну роботу. Здобувач має ретельно опрацювати теоретичний матеріал кожної теми, виконати всі практичні завдання у визначені терміни, проаналізувати власні помилки та скористатися рекомендованою літературою для додаткового вивчення складних питань. Ці методичні вказівки розроблені таким чином, щоб кожен здобувач зміг самостійно пройти весь курс, отримати необхідні знання та сформувати базові соціально-особистісні компетенції.

ТЕМА 1

СОЦІАЛЬНО-ОСОБИСТІСНІ КОМПЕТЕНЦІЇ В ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ

Мета: формування у здобувачів цілісного уявлення про соціально-особистісні компетенції та їх значення для професійного розвитку; розвиток навичок диференціації професійних і соціально-особистісних компетентностей; усвідомлення актуальних вимог роботодавців до випускників економічних спеціальностей.

Теоретичний матеріал

Професійні знання з часом втрачають практичну цінність через постійні зміни в технологіях, організації праці та вимогах ринку. У сучасному інформаційному середовищі професійність оцінюють не за обсягом знань, а за вміннями, що дозволяють самостійно здобувати необхідну інформацію у потрібний момент. Набір таких умінь називають «The Key Competences for Lifelong Learning». Ключові компетенції, що забезпечують навчання і самовдосконалення протягом життя:

- спілкування рідною мовою;
- спілкування іноземними мовами;
- математична компетентність, базові компетенції в науці і технологіях;
- цифрова грамотність;
- вміння вчитися;
- соціальні та громадянські компетенції;
- ініціативність та підприємливість;
- культурна самосвідомість і самовираження.

За результатами опитування учасників Світового економічного форуму 2025 року, роботодавці шукають у кандидатів саме соціально-особистісні навички. Серед пріоритетних називають аналітичне мислення (критичне мислення – 70% роботодавців), стійкість та гнучкість (адаптивність), лідерство та соціальний вплив (співпраця), креативне мислення (розв’язання проблем), мотивація та самосвідомість (емоційний інтелект). Зазначені компетенції допомагають особистості розвиватися, встигати за змінами у професійній галузі та залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

Вимоги до працівників поділяються на дві категорії.

«Hard skills» (*тверді навички*) – це професійні знання та вміння, необхідні для виконання професійних обов’язків. Їх зміст визначається освітніми стандартами та кваліфікаційними характеристиками професій. Ці навички формуються під час навчання у закладах освіти та безпосередньо на робочому місці.

Для економіста такими навичками є фінансовий аналіз, бюджетування, робота з обліковими системами. Маркетолог має володіти дослідженням ринку, розробкою рекламних кампаній, аналітикою цифрових платформ.

Менеджер повинен розумітися на плануванні проєктів, управлінні ресурсами, оцінці ефективності бізнес-процесів. Ці компетенції піддаються об'єктивній перевірці – через тести, практичні завдання, демонстрацію результатів роботи.

«Soft skills» (*м'які навички*) – здатність фахівця ефективно взаємодіяти з іншими людьми та адаптуватися до різних робочих ситуацій. До цієї категорії належать: критичність мислення, планування, чітке формулювання думок і завдань, управління часом, чесність, ініціативність, здатність навчатися, творчі здібності, командна робота, переконливість, витривалість, готовність до компромісу, врегулювання конфліктів.

Соціально-особистісні навички проявляються у повсякденній взаємодії. Працівник, який уміє слухати колег та формулювати зрозумілі інструкції, швидше налагоджує робочі процеси. Людина з розвиненим емоційним інтелектом краще розуміє настрій команди та запобігає непорозумінням. Уміння керувати часом допомагає виконувати завдання без затримок і стресу. Ці якості складніше виміряти, але саме вони визначають, наскільки комфортно людині працювати в колективі та чи зможе вона реалізувати свої професійні знання на практиці.

Головна різниця між цими категоріями полягає у способі їх набуття. Професійні навички формуються у процесі виконання робочих обов'язків, вивчення спеціалізованої літератури, проходження курсів підвищення кваліфікації. Людина вчиться складати фінансові звіти, працюючи з документами. Вона освоює програмне забезпечення на практиці.

Соціально-особистісні вміння розвиваються інакше – лише завдяки свідомому та систематичному тренуванню. Недостатньо просто виконувати посадові обов'язки. Потрібно цілеспрямовано працювати над собою: аналізувати власну поведінку, вчитися розпізнавати емоції, тренувати активне слухання, відпрацьовувати техніки переконання. Це вимагає рефлексії, зворотного зв'язку від оточення, готовності змінювати звички.

Навичка – це діяльність, доведена до автоматизму завдяки постійній практиці. Спочатку людина докладає зусиль, щоб контролювати емоції у конфліктній ситуації або стримано реагувати на критику. Унаслідок багаторазового повторення ці дії стають природними. Кожна людина може виявити та розвинути соціально-особистісні вміння, які допомагають будувати професійну кар'єру. Питання лише у бажанні працювати над собою та готовності інвестувати час у саморозвиток.

Вимоги українських роботодавців до працівників

На одну вакансію часто претендують десятки кандидатів. Керівники підприємств обирають тих, хто має достатній рівень професійної підготовки. Дослідження показують, що 89% вимог роботодавців не стосуються теоретичних знань (це не означає, що ними не потрібно володіти).

Власники бізнесу віддають перевагу таким якостям майбутніх працівників, як відповідальність, здатність навчатися, працьовитість, ініціативність, комунікабельність, доброзичливість, старанність, організованість, дисциплінованість, самостійність, сумлінність, витривалість, готовність братися за складні завдання, впевненість, уважність, швидкість виконання доручень, наполегливість, пунктуальність, врівноваженість, акуратність, самокритичність, цілеспрямованість, охайність і кмітливість. Цей перелік відображає саме соціально-особистісні компетенції.

Показово, що глобальні дослідження підтверджують цю тенденцію. Дослідження Гарвардського університету та Фонду Карнегі показали, що професійна успішність на 15% залежить від рівня професійних знань і на 85% – від соціально-особистісних умінь. Звіт Світового економічного форуму «Майбутнє професій 2025» визначає десять найбільш затребуваних навичок у найближчі роки. Серед них: аналітичне мислення, креативність, стійкість та гнучкість, мотивація до навчання, технологічна грамотність, допитливість, емпатія (розуміння стосунків, почуттів, психічних станів іншої особи у формі співпереживання) та активне слухання.

Особливо помітні зміни в українських реаліях. Українські HR-дослідження 2025 (AboutHR, Forbes, Deloitte) підкреслюють пріоритет «*Soft skills*» порівняно з досвідом: компанії готові інвестувати в адаптивність, комунікацію та емоційний інтелект, часто наймаючи junior-спеціалістів з сильними м'якими навичками через кадровий дефіцит.

Дослідження «LinkedIn Workplace Learning Report та Global Talent Trends» (2024-2025) показують, що 57-60% рекрутерів вважають «*Soft skills*» важливішими за «*Hard skills*»; 92% менеджерів із найму прирівнюють їх до технічних. Невдалі найми на 46% пов'язані з «*Soft skills*» (SHRM), а працівники з розвиненими соціально-особистісними навичками на 12% продуктивніші (Oxford Economics).

В українському контексті ситуація має свої особливості. За даними звіту «AboutHR» «Стан та перспективи рекрутингу в Україні у 2025 році», українські роботодавці в умовах війни та нестабільності надають ключове значення адаптивності, стресостійкості та комунікативним навичкам як основним для утримання кадрів і продуктивності. Ці якості стали критичними через кадровий дефіцит та необхідність швидкої адаптації до змін, що відображає реалії воєнного стану.

Дослідження «Global Opportunity Forum» 2024 року демонструє, що інвестиції у розвиток соціально-особистісних навичок співробітників забезпечують зростання продуктивності на 12-15%, зниження плинності кадрів на 15-20% та високий рівень повернення вкладень (до 256%). Ці показники підтверджують стратегічну важливість «*Soft skills*» для бізнес-результатів в умовах сучасних викликів.

За даними українського порталу «Work.ua», найбільш затребувані соціально-особистісні навички на вітчизняному ринку праці:

✓ Комунікативні вміння.

- ✓ Аналітичне та критичне мислення.
- ✓ Активне слухання.
- ✓ Командна робота.
- ✓ Постановка та досягнення цілей.
- ✓ Проактивність і позитивне мислення.
- ✓ Врегулювання конфліктів.
- ✓ Сприйнятливість до нових ідей.
- ✓ Відповідальність.
- ✓ Самоорганізація та самодисципліна.

Дослідження «World Bank» показує, що соціально-особистісні навички пояснюють частину відмінностей у рівнях заробітної плати в Україні, особливо в ключових секторах. Преміум за професійні навички залишається відносно низьким через обмеження ринку. Звіт «DOU» вказує на вищі медіанні зарплати для «Senior-level» в маркетингу (\$2700) та «HR» (\$2000), де комунікація ключова. Ринок 2026 року підкреслює адаптивність як фактор зростання зарплат на 22% загалом.

Прогнози експертів підтверджують тренд. Технологічні навички (штучний інтелект, великі дані, кібербезпека) зростатимуть найшвидше, доповнюючись креативним мисленням, стійкістю та лідерством. М'які навички, такі як емпатія та активне слухання, зростають через демографічні зміни та зелений перехід. Базові когнітивні навички (читання, письмо, математика) та фізичні (мануальна спритність) залишатимуться стабільними або знижуватимуться **Згода?** через автоматизацію. Аналітичне мислення лишається топ-навичкою (70% роботодавців). Це означає, що випускники, які свідомо розвивають «*Soft skills*» під час навчання, матимуть суттєву конкурентну перевагу на ринку праці.

Структура роботи здобувача з дисципліни

Дисципліна «Навчальна практика з розвитку соціально-особистісних компетенцій «*Soft skills*»» допомагає здобувачам вищої освіти дізнатися, які якості впливають на працевлаштування та кар'єрне зростання, а також усвідомлено оцінити рівень розвитку цих якостей у себе.

Робота з дисципліною передбачає два послідовні етапи, кожен з яких має конкретну мету.

Перший етап – *самостійне опрацювання теоретичного матеріалу*. Здобувач освіти вивчає вісім тем дисципліни, які охоплюють найбільш затребувані соціально-особистісні навички на сучасному ринку праці. До кожної теми запропоновано рекомендовані статті, наукові публікації, книги українських і зарубіжних авторів. Додатково він може переглядати відеолекції, проходити безкоштовні онлайн-курси, аналізувати кейси успішних компаній та підприємців.

Теоретична частина формує розуміння того, що таке соціально-особистісні навички, чому вони критичні для професійного успіху, як їх

розпізнати та розвивати. Здобувач освіти дізнається про механізми формування навичок, психологічні особливості комунікації, принципи постановки цілей, техніки врегулювання конфліктів. Цей етап закладає фундамент для усвідомленої роботи над собою.

Другий етап – *виконання практичних завдань*. Здобувач освіти переходить від теорії до рефлексії та самоаналізу. Здобувач оцінює власні соціально-особистісні навички через онлайн-тести, які допомагають виявити рівень розвитку конкретних умінь. Заповнює навчально-практичні анкети за темами курсу, де відповідає на запитання про реальні життєві ситуації, аналізує власний досвід, розробляє індивідуальні плани розвитку.

Практичні завдання побудовані так, щоб здобувач освіти глибоко замислювався над власною поведінкою, звичками, реакціями у різних ситуаціях. Наприклад, аналізуючи навички комунікації, він згадує конкретні епізоди спілкування з викладачами чи одногрупниками. Вивчаючи тему управління конфліктами, розглядає ситуації, коли йому доводилося вирішувати непорозуміння в команді або захищати власну позицію.

Особливість дисципліни – індивідуальна траєкторія розвитку. Кожен здобувач освіти працює у власному темпі, зосереджується на тих навичках, які потребують першочергової уваги. Хтось виявляє, що має труднощі з публічними виступами – і починає додатково працювати над комунікативними вміннями. Інший усвідомлює проблеми з тайм-менеджментом – і розробляє стратегію покращення самоорганізації. Третій розуміє, що йому бракує емоційного інтелекту – і вивчає техніки розпізнавання емоцій та розвитку емпатії.

Дистанційний формат навчання має свої переваги. Здобувач освіти може опрацьовувати матеріали у зручний час, повертатися до складних тем, витрачати стільки часу на рефлексію, скільки потрібно саме йому. Відсутність прямого контакту з викладачем компенсується структурованими завданнями, чіткими інструкціями, можливістю самостійно шукати додаткову інформацію.

Матеріали дисципліни допоможуть здобувачам результативно навчатися в університеті, розвиватися професійно та особистісно, формувати конкурентні переваги на ринку праці. Випускник, який усвідомлено працював над розвитком *«Soft skills»* під час навчання, має значно більше шансів знайти гідну роботу, швидко адаптуватися в колективі, побудувати успішну кар'єру.

Дисципліна потребує регулярності, самодисципліни та чесності перед собою. Результати залежать не від здатності запам'ятати теорію, а від го/8товності аналізувати себе, визнавати свої слабкі сторони, працювати над їх усуненням. Здобувачі освіти, які сприймають курс як можливість для саморозвитку, а не як формальність, отримують максимальну користь та реальні навички, які застосовуватимуть протягом усього професійного життя.

Завдання для виконання

Завдання 1. Функції ключових компетенцій.

Виберіть правильну відповідь. Ключові компетенції для навчання протягом життя (The Key Competences for Lifelong Learning) потрібні для того, щоб:

- отримати диплом про вищу освіту;
- самостійно здобувати нову інформацію та розвиватися протягом життя;
- виконувати конкретні робочі завдання на підприємстві;
- скласти резюме для працевлаштування.

Завдання 2. Визначення соціально-особистісних навичок.

Напишіть своїми словами (3-5 речень), що таке соціально-особистісні навички та чим вони відрізняються від професійних навичок.

Завдання 3. Аналіз успішної особистості.

Опишіть приклад успішної людини, яку ви особисто знаєте або про яку читали (це може бути підприємець, керівник, спортсмен, громадський діяч). Вкажіть:

- Хто ця людина і в чому полягає її успіх?
- Які соціально-особистісні навички, на вашу думку, допомогли їй досягти результатів (назвіть мінімум 3 навички)?
- Наведіть конкретні приклади прояву цих навичок.

Завдання 4. Міф чи реальність.

Виберіть правильні твердження (можна обрати кілька варіантів):

- ☐ соціально-особистісні навички – це вроджені якості, їх неможливо розвинути ;
- ☐ 80% HR-менеджерів цінують «*Soft skills*» більше, ніж технічні навички;
- ☐ роботодавці не звертають уваги на соціально-особистісні навички в резюме ;
- ☐ 85% кар'єрного успіху пов'язано з соціально-особистісними навичками;
- ☐ «*Soft skills*» можна розвивати через практику, книги та курси.

Завдання 5. Вплив навичок на кар'єру

Опишіть, як соціально-особистісні навички впливають на кар'єрне зростання. Наведіть:

- один приклад з реального життя (ваш досвід, досвід знайомих, випадок із мас-медіа);
- пояснення, які саме навички допомогли людині просунутися кар'єрними сходами.

Завдання 6. Особистий досвід.

Опишіть конкретну ситуацію з вашого життя (навчання, робота, волонтерство, хобі), в якій вам допомогли або могли б допомогти соціально-особистісні навички. Вкажіть:

- що це була за ситуація;
- які навички ви використали або хотіли б використати;
- який результат ви отримали або могли б отримати.

Завдання 7. Навички лідера.

Виберіть ТРИ найбільш критичні соціально-особистісні навички для лідера та поясніть свій вибір (2-3 речення для кожної навички):

- ☐ комунікативні вміння;
- ☐ критичне мислення;
- ☐ емоційний інтелект;
- ☐ уміння вирішувати конфлікти;
- ☐ самоорганізація;
- ☐ відповідальність;
- ☐ командна робота.

Завдання 8. Зворотний зв'язок для розвитку.

Опишіть, як ви можете використовувати зворотний зв'язок від інших людей (викладачів, одногрупників, керівників, колег) для розвитку своїх соціально-особистісних навичок. Наведіть конкретний приклад: від кого ви могли б отримати зворотний зв'язок і як використали б його.

Завдання 9. Методи самостійного розвитку

Чи можна розвивати соціально-особистісні навички самостійно? Виберіть вашу відповідь:

- ☐ так, це можливо;
- ☐ ні, потрібен наставник або тренер.

Якщо ви обрали варіант «Так», запропонуйте три конкретні методи самостійного розвитку «*Soft skills*» (наприклад, читання книг, онлайн-курси, практичні вправи тощо).

Завдання 10. Підготовка до співбесіди.

Уявіть, що ви проходите співбесіду на посаду менеджера / маркетолога / економіста (виберіть відповідно до вашої спеціальності). Напишіть:

- які ТРИ соціально-особистісні навички ви б підкреслили під час розмови з роботодавцем;
- як би ви продемонстрували кожну з цих навичок (наведіть приклади з вашого досвіду або опишіть, що саме ви б розповіли).

Завдання 11. Сучасні інструменти розвитку.

Назвіть три сучасні технології, додатки або онлайн-інструменти, які можна використовувати для розвитку соціально-особистісних навичок у 2026 році. Для кожного інструменту вкажіть:

- назву технології / додатка;
- яку саме навичку вона допомагає розвивати;
- як саме її використовувати (1-2 речення).

Література

1. Вест Б. Тією горою є ви. Як перетворити самосаботаж на самовдосконалення / пер. з англ. Київ : BookChef, 2023. 208 с.

2. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 288 с.

3. Жильцова О. Soft skills: Бути собою. Управлінські практики та психологія м'яких навичок. Київ : Віхола, 2025. 224 с.

4. Клеон О. Кради як митець. Креативні фішки, про які тобі ніхто не розповість / пер. з англ. Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 160 с.

5. Навчальна практика : навч. посіб. / К. О. Коваль та ін. Вінниця : ВНТУ, 2016. 76 с.

6. Кові С. Р. 7 навичок високоефективних людей/ пер. з англ. Київ : Клуб Сімейного Дозвілля, 2023. 512 с.

7. Медоуз Д. Мистецтво мислити системно. Розв'язання проблем від особистого до глобального масштабу / пер. з англ. Київ : Vivat, 2023. 304 с.

8. Столярук Х. С. Розробка профілю соціально-особистісних компетенцій фахівця з управління персоналом *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 1-2(2). С. 38–41.

9. The Future of Jobs Report 2025: Skills Outlook // *World Economic Forum*. 2025. Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/3-skills-outlook/>

ТЕМА 2

НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Мета: формування у здобувачів цілісного уявлення про комунікативні навички, такі як професійна компетентність; засвоєння основ результативної комунікації; розвиток практичних умінь застосування комунікативних принципів у навчальній, професійній та повсякденній взаємодії.

Теоретичний матеріал

Сучасне робоче середовище швидко змінюється. Месенджери, електронна пошта, платформи для відеоконференцій дозволяють обмінюватися інформацією за лічені секунди. Дистанційна робота стала звичною практикою для багатьох українських компаній. Проте технології не можуть замінити живу взаємодію – здатність домовлятися, переконувати, вміти слухати і почути іншу людину.

Роботодавці під час добору персоналу звертають увагу на комунікативні компетентності нарівні з професійними знаннями. У вакансіях менеджерів, маркетологів, економістів регулярно з'являються такі вимоги: уміння вести переговори, презентувати ідеї, працювати з корпоративними клієнтами, формулювати думки зрозумілою мовою. Дослідження порталу «Work.ua» показують, що у 2025 році понад 70% вакансій для фахівців економічного профілю містили згадку про необхідність розвинених навичок спілкування.

Комунікативні навички – це сукупність умінь, які визначають характер взаємодії людини з оточенням. До них входять:

- розуміння емоційного стану та потреб співрозмовника;
- точність передачі інформації від себе до інших;
- здатність правильно інтерпретувати отримані повідомлення;
- вміння обирати відповідний стиль спілкування залежно від ситуації.

Ефективне спілкування складається з двох рівноцінних компонентів. Перший – *чітке висловлювання власних думок*: структуровані фрази, логічна послідовність, зрозумілі аргументи. Другий – *уважне сприйняття співрозмовника*: зосередженість на його словах, помічання невербальних сигналів, готовність почути навіть незручні речі.

У професійній сфері ці вміння відкривають двері на кожному етапі кар'єри. Під час співбесіди кандидат, який може переконливо розповісти про свій досвід і продемонструвати зацікавленість компанією, має перевагу перед тим, хто відповідає односкладово. Після працевлаштування налагоджений контакт із колегами прискорює адаптацію, робить робочі процеси комфортнішими.

Презентація проєкту перед керівництвом або інвесторами потребує ґрунтовної підготовки матеріалу та вміння донести його цінність. Мене-

джер, який розуміє, як структурувати виступ, відповідати на запитання, реагувати на критику, підвищує шанси на схвалення бюджету чи отримання фінансування.

Переговори з клієнтами, партнерами, постачальниками – щоденна реальність для багатьох спеціалістів. Тут комунікативні навички стають інструментом досягнення взаємовигідних домовленостей. Вміння почути позицію іншої сторони, запропонувати альтернативи, знайти компроміс визначає успіх угоди.

У приватному житті комунікація не менш важлива. Пошук односторонніх, побудова дружніх стосунків, романтичні відносини – усе це спирається на здатність відкрито говорити про себе і слухати партнера. Конструктивне розв'язання непорозумінь у родині або з друзями знижує рівень стресу, зберігає емоційні ресурси. Люди з розвиненими навичками спілкування рідше відчувають самотність, легше адаптуються до змін, швидше відновлюються після конфліктів.

Функції комунікації

Комунікація виконує кілька функцій одночасно, і розуміння цього допомагає використовувати спілкування усвідомлено.

Інформаційна функція – передача фактів, даних, ідей. Коли викладач пояснює теорію, журналіст пише статтю, програміст описує баг у системі – працює саме ця функція. Без неї неможливий обмін знаннями.

Емоційна функція – формування зв'язку між людьми. Слова підтримки від колеги після невдалої презентації, щире «Дякую» від клієнта, компліменти від друга створюють емоційний комфорт, зміцнюють довіру.

Регулятивна функція – вплив на поведінку іншої людини або групи. Керівник ставить завдання, батьки встановлюють правила для дітей, маркетолог формулює рекламне повідомлення, що підштовхує до покупки. Ця функція допомагає координувати дії, досягати спільних цілей.

Контактна функція – встановлення й підтримання зв'язку. Фрази «Як справи?», «Давно не бачилися», «Дякую за уточнення» не несуть великого інформаційного навантаження, але сигналізують: «Я відкритий до спілкування», «Ти мені не байдужий».

Коли людина обирає слова, вона автоматично обирає й те, яку функцію активувати. Неправильно підібрана інтонація може перетворити нейтральне повідомлення на образливе. Занадто сухий текст у листі до колеги, з яким раніше спілкувалися тепло, викличе здивування. Розуміння функцій комунікації дозволяє керувати враженням, яке справляє людина.

Що входить до комунікативних навичок

Комунікативні навички – це комплекс умінь, які працюють разом.

Вербальна комунікація – це використання слів для передачі змісту. Сюди входить словниковий запас, граматична правильність, логічність викладу, доречність прикладів. Фахівець із бідним словниковим запасом важко пояснює складні концепції. Той, хто плутає терміни, втрачає довіру аудиторії.

Невербальна комунікація – це жести, міміка, постава, зоровий контакт, тон голосу. Дослідження психолога Альберта Меграбіана показали, що під час передавання емоцій 55 % інформації сприймається через міміку, 38 % – через інтонацію, і лише 7 % – через слова. Схрещені на грудях руки викликають асоціацію із закритістю. Відсутність зорового контакту може сприйматися як неповага або неувважність.

Активне слухання – концентрація на словах співрозмовника, а не на підготовці власної відповіді. Це вміння включає паузи, щоб дати іншій людині висловитися повністю, уточнювальні запитання, перефразування почутого для перевірки розуміння. Коли менеджер активно слухає клієнта, він швидше виявляє справжні потреби, які можуть відрізнятися від первинного запиту.

Емпатія – здатність відчувати емоційний стан співрозмовника, дивитися на ситуацію його очима. Емпатія не означає згоду з усім, але передбачає визнання права іншої людини на її переживання. У команді емпатія знижує конфліктність, допомагає знаходити рішення, які влаштовують усіх.

Адаптивність стилю – зміна манери спілкування залежно від аудиторії. З керівником розмова більш формальна, з колегою-другом – невимусшена, з клієнтом – орієнтована на його потреби. Менеджер, який спілкується з IT-фахівцем мовою технічних термінів, а з бухгалтером – мовою цифр і звітів, досягає кращого розуміння.

Конфліктна компетентність – уміння конструктивно реагувати на незгоди, шукати рішення замість ескалації напруги. Конфлікти неминучі, але їхній результат залежить від того, як сторони комунікують.

Письмова комунікація – здатність чітко викладати думки в текстовому форматі. Електронні листи, звіти, презентації вимагають структурованості, лаконічності, правильного тону. Лист із помилками або незрозумілим формулюванням знижує професіоналізм відправника в очах адресата.

Комунікативно компетентна людина володіє набором здібностей, частина яких розвивається природно, а частина потребує свідомого тренування.

Прогнозування ситуації – здатність передбачати, як може розвинутися розмова. Перед складною бесідою корисно оцінити емоційний стан – власний і співрозмовника, визначити мету діалогу, подумки змодельовати кілька сценаріїв. Така підготовка знижує ймовірність непередбачуваних реакцій і допомагає зберегти спокій.

Припустімо, менеджеру треба повідомити команді про зміну дедлайну (кінцевого терміну). Він може передбачити незадоволення, підготувати ар-

гументи, які пояснять причину, запропонувати компенсації (додатковий вихідний, преміювання за завершення в строк). Таке прогнозування перетворює потенційний конфлікт на конструктивну розмову.

Програмування спілкування – вміння тактовно спрямовувати діалог у бажаному напрямі, не нав'язуючи власної позиції агресивно. Дипломатичність полягає в тому, щоб співрозмовник відчував себе учасником діалогу, а не об'єктом маніпуляції. Цього можна досягти за допомогою відкритих запитань («Яка твоя думка з цього питання?»), визнання позиції іншої сторони («Розумію твою позицію») та пропонування варіантів замість ультиматумів.

Управління спілкуванням – збереження контролю над розмовою навіть у складних умовах. Коли партнер налаштований вороже або закрито, досвідчений комунікатор знаходить способи отримати потрібну інформацію чи домовитися про співпрацю. Журналісти під час інтерв'ю, менеджери під час переговорів із незадоволеним клієнтом демонструють щодня цю навичку. Вони використовують паузи, щоб дати співрозмовнику висловитися, перефразовують різкі висловлювання в нейтральніші, повертають розмову до теми, якщо вона відхилилася.

Правила ефективної комунікації

Існує низка принципів, дотримання яких підвищує якість будь-якого діалогу.

Правило 1. Чіткість для себе

Перед тим як озвучити думку, слід переконатися, що вона зрозуміла самій людині. Розмита ідея породжує розмиту відповідь. Якщо менеджер не може коротко пояснити суть проєкту собі, він не зможе переконати в ньому інвесторів. Корисна вправа – сформулювати головну думку одним реченням. Якщо це виходить важко, ідея потребує доопрацювання.

Правило 2. Взаємне прагнення порозуміння

Обидві сторони мають бути готові до діалогу. Це не означає згоди з усім, що каже опонент, але передбачає готовність вислухати й викласти свою позицію максимально доступно. Коли одна людина говорить, а друга гортає сторінки телефону, порозуміння неможливе. Взаємоповага – основа результативної розмови.

Правило 3. Конкретність формулювань

Фрази мають бути точними. Багатозначні формулювання призводять до непорозумінь, особливо коли йдеться про терміни виконання завдання, розподіл обов'язків чи фінансові питання. Замість «зробимо це якнайшвидше» краще сказати «завершимо до 18:00 п'ятниці». Замість «потрібно більше уваги до клієнтів» краще «відповідай на запити клієнтів протягом двох годин».

Правило 4. Узгодженість вербального та невербального

Слова мають відповідати жестам, міміці, тону голосу. Коли людина говорить про радість, але обличчя залишається байдужим, співрозмовник відчуває дисонанс і втрачає довіру. Якщо керівник хвалить співробітника, але голос звучить байдуже, похвала сприймається як формальність.

Бар'єри спілкування та способи їх подолання

Перешкоди на шляху до порозуміння виникають з різних причин. Розуміння природи бар'єрів допомагає їх нейтралізувати.

Фізичні бар'єри – відстань, шум, погана якість зв'язку. Коли частина команд працює віддалено, проблеми з інтернетом, відлуння на відеодзвінках, відсутність камери утруднюють комунікацію. Рішення: використовувати якісне обладнання, обирати тихе приміщення для дзвінків, дублювати важливі домовленості текстом.

Психологічні бар'єри – стереотипи, упередження, емоційний стан. Якщо людина переконана, що співрозмовник некомпетентний, вона не сприйматиме його ідеї всерйоз, навіть раціональні. Стрес, тривога, втома знижують концентрацію, роблять людину роздратованою. Рішення: усвідомлювати власні упередження, відкладати важливі розмови, коли емоційний стан нестабільний, давати собі час на паузу.

Семантичні бар'єри – різне розуміння одних і тих самих слів. Термін «якість» для інженера означає відповідність технічним стандартам, для маркетолога – сприйняття споживачем, для фінансиста – співвідношення витрат і результатів. Рішення: уточнювати, що саме має на увазі співрозмовник, наводити приклади, уникати жаргону з незнайомою аудиторією.

Культурні бар'єри – відмінності в традиціях, нормах поведінки, мовних особливостях. Жест, звичний в одній культурі, може бути образливим в іншій. Пряме висловлювання думки, прийняте в західних компаніях, може здатися грубим у культурах, де прийнято непрямо висловлювати критику. Рішення: вивчати культурні особливості партнерів, виявляти повагу до їхніх традицій, ставити запитання, якщо щось незрозуміло.

Організаційні бар'єри – ієрархія, регламенти, відсутність звичних каналів зв'язку. У великих компаніях інформація може губитися між відділами, рішення затримуватися через узгодження на багатьох рівнях. Рішення: будувати горизонтальні зв'язки, використовувати неформальні канали для прискорення процесів, документувати домовленості.

Слухати – не те саме, що чути. Багато людей під час розмови думають не про слова співрозмовника, а про те, що відповісти. *Активне слухання* – це повна концентрація на тому, хто говорить.

Компоненти активного слухання:

✓ ***Візуальний контакт*** – погляд спрямований на співрозмовника, а не в телефон чи вікно. Це сигналізує: «Я тут, я уважний».

✓ **Невербальні підтвердження** – кивки, відповідний вираз обличчя. Якщо партнер розповідає про проблему, співчутливий вираз обличчя демонструє емпатію.

✓ **Мінімальні вербальні підтвердження** – «так», «розумію», «продовжуй». Вони показують, що слухач стежить за думкою співрозмовника.

✓ **Уточнювальні питання** – «Чи правильно я зрозумів, що...?», «Ти маєш на увазі...?». Це допомагає переконатися, що інформація сприйнята коректно.

✓ **Перефразування** – повторення почутого своїми словами. «Тобто ти кажеш, що дедлайн надто короткий через нестачу ресурсів?» Перефразування показує, що слухач не просто чує слова, а розуміє їх зміст.

✓ **Паузи** – не перебивати, дати співрозмовнику завершити думку. Іноді людині потрібен час, щоб підібрати слова, особливо коли тема делікатна.

Коли менеджер практикує активне слухання з клієнтом, він швидше виявляє його справжні потреби, які можуть відрізнятися від первинного запиту. Клієнт каже: «Нам потрібна нова CRM-система». Уважний слухач ставить запитання: «Що саме не влаштовує в поточній?». Виявляється, що проблема не в системі, а в тому, що команда не навчена нею користуватися. Рішенням є не продаж нової CRM, а тренінг для персоналу.

Асертивне спілкування

Асертивність – це здатність висловлювати власні думки, почуття та потреби відкрито, але з повагою до інших. Асертивна людина не агресує, але й не мовчить, коли її інтереси порушують.

Стили комунікації:

Пасивний стиль – людина уникає конфліктів, погоджується з усім, навіть коли незгодна, не висловлює власних потреб. Наслідки: накопичення незадоволення, втрата самоповаги, вигорання.

Агресивний стиль – людина відстоює свою позицію за рахунок інших, критикує, підвищує голос, ігнорує потреби співрозмовника. Наслідки: конфлікти, розрив стосунків, опір з боку оточення.

Асертивний стиль – баланс між захистом власних інтересів і повагою до співрозмовника. Людина говорить: «Я вважаю», «Мені здається», «Мені потрібно» замість категоричних тверджень. Вона визнає право іншої сторони на власну думку.

Приклад ситуації:

Колега постійно перекладає на вас частину своїх завдань.

Пасивна реакція: мовчки погоджуєтесь, перевантажуєтесь, відчуваєте образ.

Агресивна реакція: «Ти завжди перекладаєш на мене свою роботу! Я не збираюся це терпіти!»

Асертивна реакція: «Я розумію, що у тебе багато завдань, але я теж завантажений. Давай обговоримо, як ми можемо розподілити цю роботу інакше або звернутися до керівника щодо додаткових ресурсів».

В українських реаліях асертивність набуває особливого значення. Культура спілкування часто схиляє до уникнення прямих відмов або, навпаки, до різкості. Баланс між цими крайнощами досягається через усвідомлення власних прав і визнання прав співрозмовника.

Зворотний зв'язок у комунікації

Зворотний зв'язок – механізм, що дозволяє оцінити, наскільки правильно сприйняли інформацію. Він може бути вербальним (запитання, коментарі) або невербальним (вираз обличчя, поза).

Як давати конструктивний зворотний зв'язок:

✓ **Фокус на поведінці, а не на особистості** – не «Ти неуважний», а «У звіті є кілька помилок у цифрах, перевір, будь ласка».

✓ **Конкретність** – не «Потрібно краще працювати», а «Строк здачі проекту перевищено на три дні. Давай обговоримо, що завадило».

✓ **Баланс** – згадати не лише недоліки, а й те, що вийшло добре. «Презентація структурована логічно, але слайди перевантажені текстом. Спробуй замінити частину тексту графіками».

✓ **Пропозиція рішення** – не просто вказати на проблему, а запропонувати варіант покращення.

✓ **Своєчасність** – давати зворотний зв'язок відразу після події, поки контекст свіжий.

Як отримувати зворотний зв'язок:

✓ Не переходити в оборону – замість виправдань сказати «Дякую, я подумаю над цим».

✓ Запитувати деталі – «Можеш навести конкретний приклад?».

✓ Аналізувати – чи є в критиці раціональне зерно, чи це суб'єктивна думка.

✓ Дякувати – навіть якщо критика неприємна, вона дає можливість побачити себе очима інших.

Відкритість до зворотного зв'язку сприяє професійному зростанню й покращує атмосферу в колективі. Команди, де прийнято обговорювати помилки без страху покарання, швидше вчаться й досягають кращих результатів.

Сучасні канали комунікації

Електронна пошта, месенджери, відеоконференції, соціальні мережі стали звичними інструментами. Кожен канал має особливості, переваги та обмеження.

Електронна пошта –канал комунікації, який підходить для офіційного листування, передачі документів, детальних пояснень. Вона дає змогу структуровано викласти думку, прикріпити файли, зберегти історію листування. Недоліки: неможливість передати інтонацію, ймовірність непорозуміння, затримка відповіді.

Месенджери (Telegram, Viber, Slack) – швидкий обмін короткими повідомленнями, підходять для оперативних питань, координації дій. Недоліки: не підходять для складних обговорень, а важливу інформацію легко загубити в потоці повідомлень.

Відеодзвінки (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) – наближені до живої розмови, дозволяють бачити міміку, жести співрозмовника. Підходять для мозкових штурмів, презентацій, особистих розмов. Недоліки: потребують стабільного інтернет-з'єднання, можуть викликати втому під час тривалого використання (ефект Zoom-fatigue).

Телефонні дзвінки – оперативність, можливість почути інтонацію, підходять для термінових питань. Недоліки: немає письмової фіксації домовленостей, складно обговорювати документи.

Соціальні мережі – неформальне спілкування, побудова особистого бренду, нетворкінг. Підходять для залучення аудиторії, пошуку клієнтів, обміну досвідом. Недоліки: розмивання кордонів між особистим і професійним, ризик непродуманих публічних висловлювань.

Обираючи канал, слід враховувати контекст:

- Термінове питання – телефон або месенджер.
- Офіційна пропозиція – електронна пошта.
- Мозковий штурм – відеодзвінок або зустріч наживо.
- Складне обговорення з емоційним компонентом – краще наживо.

Невідповідність каналу комунікації змісту повідомлення знижує ефективність комунікації. Звільнення працівника через месенджер може бути сприйняте як неповага. Обговорення незначного питання в тривалому листі дратує отримувача.

Розвиток комунікативних навичок

Комунікація – не вроджений талант, а сукупність умінь, які можна розвивати. Існує кілька способів удосконалення цих умінь.

1. *Читання спеціалізованої літератури* – книги з переговорів, психології спілкування та риторики розширюють теоретичну базу. Корисними для вивчення є книги: Дейл Карнегі «Як здобувати друзів і впливати на людей», Кріс Восс «Ніколи не діліть різницю», Сьюзен Кейн «Тихо: сила інтровертів».

2. Тренінги та воркшопи – практичні заняття, де можна відпрацювати навички в безпечному середовищі, отримати зворотний зв'язок від тренера та інших учасників. В Україні такі тренінги проводять бізнес-школи, HR-агенції, приватні тренінгові компанії.

3. Публічні виступи – участь у конференціях здобувачів вищої освіти, дискусійних клубах, волонтерських презентаціях. Кожен виступ – можливість побачити реакцію аудиторії, отримати запитання та навчитися долати хвилювання.

4. Відеозаписи власних виступів – їх перегляд допомагає побачити себе збоку, виявити слова-паразити («ну», «типу», «тобто»), невдалі жести, монотонність інтонації. Аналіз запису дає конкретні напрями для вдосконалення. **Згода?**

5. Спостереження за майстрами комунікації – перегляд «TED Talks», інтерв'ю успішних підприємців, виступів політиків. Не для копіювання, а для розуміння, які прийоми вони використовують: як структурують промову; як взаємодіють з аудиторією; як реагують на складні питання.

6. Практика щоденних розмов – кожна взаємодія з касиром у супермаркеті, колегою за обідом, викладачем на занятті – це можливість тренувати навички. Свідоме спостереження за собою: чи дивлюся я в очі, чи перебиваю, чи ставлю запитання, чи надаю зворотний зв'язок.

7. Робота з наставником або коучем – персональний супровід допомагає швидше виявити сильні сторони та зони розвитку, отримати індивідуальні рекомендації.

В Україні 2026 року функціонують численні платформи для розвитку «Soft skills». Онлайн-платформи (Prometheus, EdEra, Coursera Ukraine) пропонують курси з комунікації. Регулярна практика перетворює знання в навички, а навички – в звичку спілкуватися ефективно.

Завдання для виконання

Завдання 1. Пройдіть тест на комунікативні та організаторські здібності (див. додаток А).

Завдання 2. Проаналізуйте свої результати тестування, використовуючи дешифратор:

Рівень 1 (низький) – комунікативні та організаторські здібності розвинені недостатньо, потрібна системна робота над ними

Рівень 2 (нижче середнього) – обмежена потреба у спілкуванні, напруженість у нових колективах, труднощі у встановленні контактів та виступах перед аудиторією, низька ініціативність.

Рівень 3 (середній) – наявна готовність до контактів, здатність висловлювати та захищати власну позицію, навички планування, але ці вміння ще недостатньо стійкі й потребують розвитку.

Рівень 4 (високий) – впевненість у нових умовах, легке встановлення контактів, готовність брати участь у спільних справах, ініціювати спілкування, самостійно ухвалювати рішення.

Рівень 5 (дуже високий) – стійка потреба у взаємодії, впевненість у складних обставинах, ініціативність, здатність залучати інших, прагнення до організаційної діяльності.

На основі вашого результату опишіть:

Які конкретні прояви цього рівня ви помічаєте у своїй поведінці? (Наведіть 2-3 приклади з реального життя)

Які ситуації даються вам легко, а які викликають труднощі?

Завдання 3. Визначте дві свої сильні сторони в комунікації (що вам вдається добре, де ви відчуваєте впевненість) та дві зони розвитку (що потребує покращення, де виникають труднощі).

Для кожної зони розвитку запропонуйте конкретний спосіб тренування цієї навички протягом найближчих двох місяців. Спосіб має бути реалістичним і досяжним.

Приклади:

Зона розвитку: «Труднощі з виступами перед аудиторією». Спосіб тренування: «Волонтерити на здобувацьких заходах як ведучий, почати з невеликих груп 5-7 осіб, поступово збільшувати кількість слухачів».

Зона розвитку: «Складно відстоювати власну позицію». Спосіб тренування: «Практикувати асертивні висловлювання щодня: один раз на день висловлювати незгоду або відмовляти, коли це доречно, фіксувати результати в щоденнику».

Завдання 4. Виберіть одну комунікативну навичку, яку ви хочете розвинути найближчим часом (орієнтуючись на результати тесту та характеристики свого рівня). Знайдіть і опишіть три доступні ресурси для її розвитку: книгу, онлайн-курс, тренінг, YouTube-канал, подкаст, мобільний додаток, практику в реальних ситуаціях тощо.

Для кожного ресурсу вкажіть:

- назву та посилання (якщо є);
- короткий опис (2-3 речення);
- чому саме цей ресурс може бути корисним для вашого рівня розвитку;
- коли і як ви плануєте його використовувати.

Завдання 5. Опишіть випадки, коли ваші комунікативні навички допомогли уникнути конфлікту або покращити взаємодію з іншими людьми у повсякденному житті. Яким був результат?

Завдання 6. Виберіть три комунікативні навички, які ви вважаєте найбільш важливими для фахівця вашої спеціальності (менеджмент / маркетинг / економіка). Обґрунтуйте кожен вибір одним-двома реченнями, спираючись на специфіку майбутньої професійної діяльності.

Варіанти відповідей (множинний вибір, виберіть три):

- ☐ активне слухання;
- ☐ публічні виступи;
- ☐ ведення переговорів;
- ☐ написання ділових листів;
- ☐ невербальна комунікація;
- ☐ уміння давати зворотний зв'язок;
- ☐ асертивність;
- ☐ емпатія;
- ☐ адаптація стилю спілкування до аудиторії.

Завдання 7. Назвіть три бар'єри спілкування, з якими ви стикалися під час навчання або в особистому житті (наприклад, мовний бар'єр, різниця в цінностях, емоційна напруга, технічні проблеми тощо). Для кожного бар'єра опишіть, як ви його подолали або як можна було б подолати.

Завдання 8. Що таке невербальна комунікація? Як вона може впливати на результати спілкування?

Завдання 9. Чи мали ви досвід вирішення конфлікту через ефективну комунікацію? Опишіть ситуацію.

Завдання 10. Прочитайте два твердження:

Однонаправлена комунікація – це передавання інформації від відправника до отримувача без зворотного зв'язку (наприклад, оголошення по радіо).. Вона забезпечує швидке передавання інформації, але не гарантує її правильного розуміння.

Двостороння комунікація – це діалог, у якому обидві сторони обмінюються повідомленнями й реагують одна на одну. Вона повільніша, але точніша.

Питання: яка форма комунікації є ефективнішою для вирішення складних робочих питань? Обґрунтуйте свою думку двома-трьома аргументами.

Завдання 11. Поясніть, чому вміння давати та отримувати зворотний зв'язок важливе для навчального й робочого процесу. Наведіть один приклад ситуації, коли відсутність зворотного зв'язку призвела до непорозуміння або помилки, і один приклад, коли своєчасний зворотний зв'язок покращив результат.

Завдання 12. Міні-кейс. Ви – менеджер проєкту. Член команди систематично не відповідає на повідомлення в робочому чаті, через що виникають затримки. Під час особистої розмови він пояснює, що отримує занадто багато сповіщень і не встигає все відстежувати. Опишіть, як ви вирішите цю ситуацію, використовуючи принципи ефективної комунікації (3-5 речень). Які канали й формати спілкування ви запропонуєте?

Література

1. Количева Т. В. Психологія ділового спілкування : конспект лекцій. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 106 с.
2. Саврасова-В'юн Т. Комунікативний практикум : навчально-методичний посібник. Київ : Київ. стол. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 184 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49331/1/T_Savrasova_Viun_%D0%9A%D0%A0_2024_FUFKM.pdf.
3. Федорчук В. М., Федорчук В. В., Комарніцька Л. М. Тренінг комунікативної компетентності : практикум. Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2021. 176 с.
4. Філоненко М. Психологія спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 224 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-163.html>.

ТЕМА 3

ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ І ПЛАНУВАННЯ ШЛЯХІВ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

Мета: формування у здобувачів освіти розуміння механізмів цілепокладання та розвиток практичних навичок планування й реалізації особистих і професійних цілей; засвоєння методів постановки завдань, раціонального розподілу ресурсів і підтримання мотивації.

Теоретичний матеріал

Життєва ціль – це бажаний стан, якого людина прагне досягти в майбутньому. Досягнення цього стану потребує конкретних дій, ресурсів та часу. Без цілеспрямованих зусиль бажаний результат залишається лише мрією, як так ніколи і не стає реальністю.

Цілі виконують кілька функцій у житті людини. Вони надають напрямок діяльності, допомагають зосередити увагу на пріоритетах, створюють мотивацію для подолання труднощів. Людина з чіткими цілями рідше відчуває розгубленість або втрату життєвих орієнтирів. Цілі структурують час та енергію, перетворюючи хаотичні зусилля на послідовний рух до бажаного результату.

Цілі можна класифікувати за різними ознаками:

- за сферами життя розрізняють:
 - особисті цілі (здоров'я, відносини, хобі);
 - професійні (кар'єра, освіта, бізнес);
 - фінансові (накопичення, інвестиції);
 - цілі саморозвитку (навички, знання, особистісні якості).
- за часовим горизонтом цілі діляться на:
 - короткострокові (до одного року);
 - середньострокові (один-три роки);
 - довгострокові (понад три роки);
- за характером досяжності цілі бувають:
 - реалістичні – враховують наявні ресурси, здібності людини та зовнішні обставини;
 - ілюзорні – ігнорують реальність і базуються на фантазіях.

Здобувачі освіти та молоді фахівці формулюють різноманітні цілі: здобути фахову освіту, опанувати нові навички, знайти роботу за фахом, побудувати кар'єру, розпочати власний бізнес, придбати житло, створити сім'ю. Проте долі цих цілей складаються по-різному. Частина цілей починає реалізовуватися, але їх реалізація зупиняється на півдорозі через втрату мотивації або виникнення перешкод. Інші цілі взагалі не переходять із стадії роздумів у площину практичних дій, залишаючись нереалізованими намірами. Лише невелика частина цілей повністю втілюється в життя, приносячи відчуття задоволення від досягнутого результату.

Компетенція цілепокладання дозволяє людині сформулювати ціль за певними критеріями та досягти її в установлені терміни на якісному рівні. Ця компетенція складається з двох взаємопов'язаних елементів: уміння правильно ставити цілі та здатності їх досягати.

Для гармонійного життя необхідно визначати цілі у двох напрямках: особисте життя та професійний розвиток. Ігнорування будь-якого з цих напрямів призводить до дисбалансу. Людина, яка повністю зосереджується на кар'єрі, ризикує втратити здоров'я, стосунки з близькими, втратити відчуття повноти життя. Той, хто концентрується виключно на особистому житті, може зіткнутися з фінансовими труднощами та відсутністю професійної самореалізації. Проблеми в занедбаній сфері створюють перешкоди в обраному напрямку руху та породжують негативні емоції, що впливають на загальну якість життя.

Дослідження показують, що близько 10% здобувачів освіти мають чітко сформульовані цілі. Решта рухаються інтуїтивно, без конкретного плану, орієнтуючись на загальні уявлення про бажане майбутнє. Такий підхід знижує ймовірність досягнення значних результатів. Цілеспрямованість виступає фундаментом для ефективного планування власного майбутнього. Без неї складно досягти видатних результатів у навчанні чи кар'єрі, адже енергія розпорошується між багатьма напрямками, а не зосереджується на пріоритетних завданнях.

Цілеспрямованість як риса характеру включає здатність визначати цілі, фокусуватися на них, долати перешкоди та зберігати мотивацію протягом тривалого часу. Ця риса не є вродженою, а розвивається завдяки практиці постановки та досягнення цілей. Кожна досягнута ціль зміцнює віру в себе та формує звичку доводити розпочате до кінця.

Критерії правильно сформульованої цілі

Уміння ставити цілі передбачає здатність визначати особисті та професійні орієнтири, які відповідають внутрішнім потребам людини, а не зовнішнім очікуванням. Правильно сформульована ціль має кілька характеристик, які роблять її реалістичною та досяжною.

Перший критерій – позитивність формулювання. Ціль описує бажаний результат, а не те, чого потрібно уникнути. Мозок людини краще реагує на позитивні образи, ніж на негативні. Замість «не працювати на низькооплачуваній роботі» краще сформулювати «Отримати посаду з конкурентною заробітною платою від 40 000 гривень у компанії свого профілю у Вінниці». Позитивне формулювання створює привабливий образ майбутнього, до якого хочеться рухатися.

Другий критерій – конкретність. Розмиті формулювання типу «стати успішним», «досягти багатого», «бути щасливою» не дають чіткого розуміння напрямку руху. Що означає «успішний»? Для когось це посада керівника, для іншого – власний бізнес, для третього – визнання в професійній

спільноті. Натомість ціль має містити зрозумілі параметри: «Очолити відділ маркетингу в компанії з штатом понад 50 осіб у сфері «e-commerce» до кінця 2030 року». Таке формулювання не залишає місця для двозначного тлумачення.

Третій критерій – вимірюваність. Ціль потребує критеріїв, за якими можна оцінити просування до неї та момент досягнення. Для професійних цілей це можуть бути посада, рівень доходу, розмір бізнесу, кількість клієнтів. Для освітніх – здобутий ступінь, опановані навички, отримані сертифікати, середній бал. Для особистих цілей, пов'язаних зі здоров'ям – вага, фізичні показники, результати аналізів. Вимірюваність дозволяє відслідковувати прогрес і своєчасно коригувати дії.

Четвертий критерій – географічна прив'язка. Місце реалізації цілі має бути визначене: конкретне місто, регіон чи країна. «Працювати в ІТ-компанії» та «Працювати в ІТ-компанії у Києві або віддалено на українську компанію» – різні за складністю реалізації цілі. Перша вимагає додаткового уточнення, друга дає чітке розуміння умов досягнення.

П'ятий критерій – часова обмеженість. Без термінів ціль перетворюється на мрію, яка відкладається на невизначене майбутнє. Конкретна дата чи період створюють відчуття терміновості та стимулюють до дій. Дедлайн мобілізує ресурси та допомагає планувати проміжні етапи. Ціль «Вивчити англійську мову» може реалізовуватися роками, тоді як «досягти рівня B2 до червня 2027 року» має певний термін досягнення.

Формулюючи цілі, слід уникати кількох типових помилок:

1. Не варто використовувати заперечення з часткою «НЕ» – мозок гірше сприймає негативні конструкції та фокусується саме на тому, чого потрібно уникати. Ціль не повинна залежати від дій інших людей, адже ми контролюємо лише власну поведінку. Формулювання «Щоб мене підвищили на посаді» покладає відповідальність на керівництво, тоді як «Виконати умови для отримання підвищення: завершити три проєкти та пройти сертифікацію» фокусується на власних діях.

2. Не варто вказувати точну суму грошей як самотійну ціль без зв'язку з конкретною потребою. «Заробити мільйон гривень» звучить абстрактно. Краще визначити, для чого ці гроші потрібні: «Накопичити 500 000 гривень на перший внесок за квартиру в іпотеку в Вінниці до грудня 2031 року». Таке формулювання пов'язує фінансову ціль із реальною потребою.

3. Ціль не має передбачати зміну характеру чи поведінки оточуючих («Щоб батьки нарешті мене зрозуміли», «Щоб колега перестав заважати»). Ми не контролюємо інших людей. Натомість можна сформулювати ціль щодо власної поведінки: «Навчитися спокійно реагувати на критику батьків» або «Організувати робочий процес так, щоб мінімізувати вплив колеги на мої результати».

4. Ціль не повинна завдавати шкоди іншим людям. Етичність цілей забезпечує внутрішній спокій та допомагає уникнути моральних конфліктів у процесі досягнення. Цілі на кшталт «Обійти конкурента будь-якою ці-

ною» створюють морально сумнівні ситуації, тоді як «Запропонувати клієнтам кращий сервіс, ніж у конкурентів» фокусується на позитивному результаті.

Дослідники припускають, що *оптимальний термін для досягнення масштабної цілі становить близько чотирьох років*. Цей період не викликає надмірного психологічного напруження від очікування віддаленого результату і водночас достатній для серйозних змін у професійній сфері чи особистому житті. Занадто короткі терміни для великих цілей створюють стрес та ризик невдачі, занадто довгі – знижують мотивацію та відчуття актуальності.

Методика «SMART» у постановці цілей

Одна з найпоширеніших методик постановки цілей – «SMART». Абревіатура розшифровується як «Specific» (конкретна), «Measurable» (вимірювана), «Achievable» (досяжна), «Relevant» (релевантна), «Time-bound» (обмежена в часі). Ця методика виникла в корпоративному середовищі для формулювання бізнес-цілей, але успішно застосовується в особистому плануванні.

«*Specific*» означає *конкретність та чіткість формулювання*. Замість загального «Покращити англійську» ціль має звучати як «Підвищити рівень англійської з A2 до B1 за шкалою «Cambridge». Чим детальніше описана ціль, тим легше зрозуміти, що саме потрібно робити.

«*Measurable*» передбачає *наявність критеріїв вимірювання прогресу*. Для цілі щодо вивчення англійської мови вимірюваність забезпечується через рівні за міжнародною шкалою та можливість скласти тест для підтвердження. Для фізичної форми – через вагу, об'єми, вправи, які людина може виконати. Для професійних цілей – через посаду, розмір зарплати, кількість завершених проєктів.

«*Achievable*» стосується *реалістичності цілі з урахуванням наявних ресурсів, здібностей та обставин*. Ціль має бути амбітною, але досяжною. Здобувачу освіти другого курсу реалістично поставити ціль стати junior-спеціалістом через рік, але нереалістично очікувати посаду «senior developer» за той самий період без попереднього досвіду. Оцінка досяжності вимагає чесного аналізу своїх можливостей.

«*Relevant*» означає *релевантність та значущість цілі для людини*. Ціль має відповідати ширшим життєвим планам, цінностям та пріоритетам. Якщо людина прагне працювати в аналітиці даних, вивчення мов програмування буде релевантною ціллю. Якщо ж її справжня мрія – дизайн, то фокус на програмуванні може бути марнуванням часу. Релевантність забезпечує внутрішню мотивацію.

«*Time-bound*» вказує на *часову обмеженість*. Кожна ціль потребує конкретного терміну: «до 1 червня 2027 року», «протягом наступних шес-

ти місяців», «до кінця навчального року». Дедлайн створює відчуття терміновості та допомагає розподілити зусилля в часі.

Приклад цілі за «SMART»: «Підвищити середній бал з професійних дисциплін до 85 балів до кінця поточного навчального року шляхом регулярного відвідування консультацій та виконання додаткових завдань». Ця ціль конкретна (85 балів), вимірювана (середній бал можна порахувати), досяжна (потребує зусиль, але реалістична), релевантна (важлива для здобувача), обмежена в часі (до кінця року).

Етапи досягнення поставлених цілей

Досягнення цілей – процес ступінчастий і тривалий. Він вимагає ресурсів, ретельного планування та систематичних дій. Рух до цілі не відбувається спонтанно – він потребує структурованого підходу. Процес досягнення цілей можна розділити на три основні етапи.

Перший етап – оцінення необхідних ресурсів. Будь-яка ціль потребує певних ресурсів для реалізації. Ресурси бувають різних типів. *Часові ресурси* – скільки годин на день чи тижнів на рік потрібно виділити для руху до цілі. *Фізичні ресурси* – енергія, здоров'я, фізичні можливості. *Фінансові ресурси* – гроші на навчання, обладнання, матеріали. *Інтелектуальні ресурси* – наявні знання та навички, які можна використати. *Соціальні ресурси* – зв'язки, контакти, підтримка оточення.

Необхідно визначити, які ресурси знадобляться для досягнення конкретної цілі. Наприклад, для реалізації цілі «Отримати сертифікат з digital-маркетингу» потрібні: час на проходження курсу (100-150 годин), кошти на оплату курсу (10 000-20 000 гривень), доступ до інтернету та комп'ютера, базові знання з маркетингу, мотивація для завершення програми.

Потім оцінити, які ресурси вже наявні. Можливо, базові знання з маркетингу вже здобуті під час навчання в університеті. Комп'ютер та інтернет доступні. Залишається знайти час та кошти. Розрив між необхідним і наявним показує масштаб роботи та область, де потрібні додаткові зусилля.

Якщо певних ресурсів бракує, необхідно розробити план їх отримання. Кошти можна заробити завдяки підробітку або фрілансу. Час можна знайти, оптимізувавши свій розклад і скоротивши непродуктивні активності. Знання можна здобути, скориставшись безкоштовними ресурсами перед початком платного курсу. Цей аналіз робить ціль більш реалістичною та досяжною.

Другий етап – визначення завдань та їх послідовності. З урахуванням доступних ресурсів формується перелік завдань, які треба виконати на шляху до основної цілі. Завдання – це проміжні цілі (підцілі), які наближають до кінцевого результату. Кожне завдання має бути меншим за масштабом, ніж основна ціль, та виконуватися в коротший термін.

Для кожного завдання визначаються інструменти реалізації. Інструменти – це конкретні засоби, які допомагають виконати завдання: навчальні програми, онлайн-курси, тренінги, книги, менторство, програмне забезпечення, обладнання, технології. Вибір правильних інструментів прискорює просування до цілі.

Встановлюються терміни виконання кожного завдання. Терміни мають бути реалістичними, але стимулюючими. Занадто м'які дедлайни розслаблюють, занадто жорсткі створюють стрес та ризик невиконання. Результатом стає структурована таблиця завдань.

Приклад для цілі «отримати посаду junior маркетолога через рік:

Таблиця 1 – Структурована таблиця завдань

Завдання	Інструменти	Терміни
Завершити онлайн-курс з digital-маркетингу	Платформи Coursera або Prometheus, 3 години на тиждень	1-3 місяці
Створити портфоліо з п'яти кейсів	Особистий блог, проекти для знайомих, волонтерські проекти для НДО	4-6 місяці
Пройти стажування в маркетинговому агентстві	Пошук через LinkedIn, Work.ua, особисті контакти	7-9 місяці
Підготуватися до співбесіди	Опрацювання типових запитань, тренувальні співбесіди з друзями, аналіз вакансій	10 місяць
Активно шукати роботу	Сайти з вакансіями, LinkedIn, рекомендації зі стажування, прямі звернення до компаній	11-12 місяці

Третій етап – планування і виконання конкретних справ. Кожне завдання розбивається на конкретні справи, які виконуються регулярно (щодня, щотижня), періодично або одноразово. Справи – це найменші одиниці планування, конкретні дії, які можна виконати за один сеанс роботи.

Складається детальний план на день, тиждень, місяць. У плані вказується час виконання, опис справи та місце. Після виконання ставиться відмітка. Планування може відбуватися в паперовому щоденнику, цифровому календарі (Google Calendar), спеціалізованих додатках для управління завданнями (Todoist, Trello, Notion).

Приклад денного плану для здобувача, який рухається до цілі з маркетингу.

Дата і час виконання	Опис та місце виконання справи	Відмітка про виконання
8:00-9:00	Ранкова рутинна, сніданок (удом)	☐
9:00-13:00	Навчальні заняття в університеті	☐
13:00-14:00	Обід, відпочинок	☐
14:00-16:00	Виконання домашніх завдань (удом або в бібліотеці)	☐
16:00-17:30	Проходження модуля онлайн-курсу з маркетингу, завдання 1 (удом, онлайн)	☐
17:30-18:00	Перерва, фізична активність	☐

18:00-19:00	Робота над кейсом для портфоліо, завдання 2 (удома)	☐
19:00-20:00	Вечеря	☐
20:00-21:00	Особистий час, хобі	☐
21:00-22:00	Читання матеріалів з маркетингу, перегляд навчальних вебінарів (онлайн)	☐
22:00	Підготовка до сну	☐

Систематичне планування та виконання завдань поступово перетворюється на звичку. Формування корисних звичок прискорює рух до цілі, оскільки звичні дії не потребують додаткової мотивації чи вольових зусиль. Мозок автоматизує регулярні дії, витрачаючи на них менше енергії. Те, що спочатку вимагало зусиль волі, через місяць-два стає природною частиною повсякденного життя.

Роль фіксації цілей та планів

Дослідження, проведене психологинєю «Gail Matthews» в «Dominican University» у 2007 році за участю 267 представників різних професій, засвідчило, що учасники, які фіксували свої цілі письмово, демонстрували значно вищі показники їх досягнення, ніж ті, хто обмежувався усним формулюванням. Різниця у результатах становила близько 42%. Ще вищі показники спостерігалися в учасників, хто поєднував письмову фіксацію цілей із регулярним обговоренням запланованих дій з іншою людиною. У цій групі рівень досягнення цілей був вищим приблизно на 77%. Тематика цілей охоплювала різні сфери, зокрема виконання проєктів і зростання доходу.

Це дослідження підтверджує силу письмової фіксації цілей та планів. Чому запис цілей настільки ефективний? По-перше, процес запису змушує сформулювати ціль чітко та конкретно. Розмиті думки про «успішне майбутнє» перетворюються на конкретні формулювання з датами та критеріями. По-друге, записана ціль стає видимою та матеріальною. Її можна регулярно переглядати, що підтримує фокус уваги. По-третє, запис активізує механізми психологічного зобов'язання. Людина відчуває більшу відповідальність за виконання того, що зафіксоване письмово.

Сучасні технології пропонують різноманітні інструменти для фіксації цілей та планів. Паперові щоденники та блокноти забезпечують тактильний контакт з матеріалом та допомагають уникнути цифрових відволікань. Цифрові додатки (Notion, Evernote, Google Keep) забезпечують доступність з будь-якого пристрою та можливість швидкого редагування. Спеціалізовані програми для управління цілями (Strides, GoalsOnTrack) включають функції відстеження прогресу та нагадування. Вибір інструменту залежить від особистих переваг, головне – регулярність використання.

Методи підтримки мотивації в процесі досягнення цілей

Рух до цілі рідко буває рівномірним та безперешкодним. Періоди ентузіазму та продуктивності змінюються спадами мотивації, сумнівами, від-

чуттям втоми. Перешкоди, невдачі, критика можуть знижувати бажання рухатись далі. Для підтримки мотивації впродовж тривалого часу використовують різні методи та прийоми.

Японський метод кайдзен базується на філософії постійних маленьких покращень. Слово «кайдзен» перекладається як «зміна на краще» і виникло в японському менеджменті як підхід до підвищення якості виробництва. Пізніше метод був адаптований для особистого розвитку.

Суть методу полягає в тому, що замість героїчних зусиль та радикальних змін пропонується робити щоденні невеликі кроки в потрібному напрямку. Маленькі дії не викликають психологічний опір, легко вписуються в розклад, не вимагають надмірної мотивації. Наприклад, замість спроби читати по дві години щодня (що швидко призведе до виснаження), метод кайдзен рекомендує починати з п'ятнадцяти хвилин. Через тиждень можна збільшити до двадцяти хвилин, ще через тиждень – до тридцяти. Поступове збільшення тривалості занять формує стабільну звичку без психологічного опору.

Ключовий принцип кайдзен – **регулярність важливіша за інтенсивність**. Краще витратити п'ятнадцять хвилин щодня протягом місяця, ніж три години раз на тиждень. Регулярність формує звичку, яка працює автоматично. Інтенсивні, але нерегулярні зусилля виснажують і рідко переростають у стабільну практику.

Крім того, метод кайдзен рекомендує використовувати короткі позитивні моменти життя як джерело натхнення для продовження руху. Маленькі радості – смачна кава, приємна музика, подяка від колеги, гарна погода – можуть стати емоційним паливом для виконання запланованих завдань. Асоціація руху до цілі з приємними відчуттями робить процес більш комфортним.

Інші психологічні прийоми мотивації включають різні техніки, кожна з яких працює на певному рівні психіки.

Складання списку позитивних наслідків досягнення цілі нагадує, заради чого докладаються зусилля. Коли мотивація падає, перегляд цього списку відновлює зв'язок з бажаним результатом. Наприклад, для цілі «Здобути диплом магістра» позитивні наслідки можуть включати: вищу зарплату, цікавішу роботу, повагу в професійній спільноті, особисту гордість, приклад для молодших братів чи сестер, розширення кола знайомств, нові можливості для кар'єри за кордоном.

Список негативних наслідків у разі недосягнення показує, що станеться, якщо зупинитись. Цей прийом працює через страх втрати. Для тієї самої цілі щодо вступу до магістратури негативними наслідками можуть бути: робота на низькооплачуваній посаді, втрата часу без результату, розчарування в собі, питання від родичів про причини невдачі, відставання від однокурсників, закриті можливості для обіймання певних посад. Такий список необхідно використовувати обережно, щоб не перетворити мотивацію на тривогу.

Питання «що найгіршого станеться, якщо цю справу не буде зроблено сьогодні?» допомагає оцінити реальну критичність завдання. Часто виявляється, що відкладення однієї справи не матиме катастрофічних наслідків, що знижує рівень напруження та дозволяє зосередитись на критично важливих завданнях. Водночас усвідомлення можливих негативних наслідків мобілізує людину до дій.

Визначення зразка для наслідування дає конкретний орієнтир та доказ досяжності цілі. Якщо хтось уже досяг подібного результату, це означає, що ціль реалістична. Вивчення шляху успішної людини допомагає знайти стратегії та уникнути помилок. Зразок може бути з реального оточення (старший товариш, колега, викладач) або публічною фігурою (успішний підприємець, фахівець у галузі). Головне – обирати реалістичні приклади, чий обставини та можливості порівнянні з вашими.

Формування позитивного оточення з людей, які підтримують ваші прагнення, створює сприятливе середовище. Люди, які вірять у вас, радіють вашим успіхам, дають конструктивні поради, стають джерелом енергії. Натомість токсичне оточення, яке критикує, сумнівається, висміює ваші зусилля, виснажує мотивацію. Іноді доводиться свідомо обмежувати спілкування з негативно налаштованими людьми на період досягнення цілі.

Пошук учня або послідовника, якому ви передаєте свої знання, посилює власну відповідальність. Коли ви навчаєте когось іншого, ви краще розумієте матеріал самі. Крім того, важко порадити комусь рухатись до цілі, якщо ви самі зупинились. Роль наставника мотивує залишатись послідовним.

«Знищення шляхів до відступу» шляхом публічних зобов'язань або фінансових вкладень підвищує ціну відмови від цілі. Коли ви публічно оголошуєте про свою ціль друзям, родині чи в соціальних мережах, відступ стає психологічно дорожчим. Коли ви оплачуєте курс, відмова від навчання означає втрату коштів. Ці механізми ґрунтуються на природному небажанні людини втрачати ресурси та репутацію.

Укладення парі з друзями чи колегами додає елемент змагальності та зовнішнього контролю. Обіцянка виконати щось під загрозою програшу (наприклад, оплатити вечерю) мобілізує додаткові ресурси. Цей прийом найкраще працює для людей з конкурентним характером.

Винагорода після виконання складної справи підтримує позитивний зв'язок між зусиллями та задоволенням. Після завершення важкого проєкту, складання екзамену, досягнення проміжної цілі можна запланувати приємну активність: похід у кіно, покупку бажаної речі, день відпочинку. Мозок починає асоціювати працю з винагородою, що полегшує наступні зусилля.

Фокус на щоденних маленьких кроках знижує опір перед великими завданнями. Замість думки «Мені треба написати диплом на 100 сторінок», яка паралізує, ефективніша думка «Сьогодні я напишу одну сторінку». Маленький крок виконується легко, а через сто днів диплом буде готовий.

Українські здобувачі вищої освіти та молоді фахівці стикаються з особливими викликами та можливостями, які впливають на процес постановки та досягнення цілей. Ці фактори необхідно враховувати при формулюванні реалістичних цілей.

Економічна ситуація в Україні характеризується динамічними змінами. Ринок праці трансформується під впливом цифровізації, інтеграції з європейськими структурами, розвитку ІТ-сектора. З'являються нові професії та зникають застарілі. Молоді фахівці мають адаптуватись швидше, ніж попередні покоління. Це потребує гнучкості в постановці професійних цілей та готовності до перекваліфікації.

Розвиток дистанційних технологій відкриває нові можливості. Українські спеціалісти можуть працювати на міжнародні компанії без переїзду, отримуючи конкурентну зарплату в іноземній валюті. Доступність онлайн-освіти дозволяє здобувати знання від провідних світових університетів та експертів. Ці можливості розширюють горизонт цілепокладання за межі локального ринку.

Інтеграція України з Європейським Союзом створює перспективи для навчання, стажувань та кар'єри в європейських країнах. Здобувачі освіти можуть формулювати цілі, пов'язані з програмами академічної мобільності, міжнародними сертифікаціями, роботою в транснаціональних компаніях. Це потребує врахування додаткових факторів: володіння іноземними мовами, розуміння культурних особливостей, готовність до життя в іншій країні.

Фінансова нестабільність ускладнює довгострокове планування цілей, пов'язаних з накопиченням та інвестиціями. Інфляція, коливання валютних курсів роблять точне фінансове прогнозування складним. Це не означає відмову від фінансових цілей, але вимагає їх формулювання з урахуванням ризиків та в більш гнучкому форматі.

Соціальна підтримка освіти та розвитку молоді залишається пріоритетом. Державні та приватні стипендії, гранти на навчання, програми підтримки молодіжного підприємництва створюють можливості для досягнення освітніх та професійних цілей з меншими фінансовими бар'єрами. Інформованість про ці можливості стає частиною ефективного цілепокладання.

Психологічні виклики, пов'язані з невизначеністю майбутнього, вимагають особливої уваги до підтримки ментального здоров'я в процесі досягнення цілей. Цілі, пов'язані з особистим благополуччям, балансом між роботою та відпочинком, підтримкою соціальних зв'язків, стають не менш важливими, ніж професійні досягнення.

Завдання для виконання

Завдання 1. Статистичні дані свідчать, що близько 10% здобувачів мають чітко сформульовані цілі, до яких вони свідомо рухаються. Чи маєте ви на цей момент чітко визначену ціль:

- а) так, маю конкретну ціль і розумію кроки до її досягнення;
- б) маю загальне уявлення про бажане майбутнє, але ціль не сформульована чітко;
- в) ні, поки не визначився з конкретною ціллю.

Завдання 2. Пройдіть тест на цілеспрямованість (див. додаток Б). Напишіть результат тестування. Чи відповідає результат вашому власному сприйняттю себе? Чи задоволені ви цим результатом? Чи плануєте щось змінити після отримання результатів? Відповідь має бути розгорнутою, мінімум 5-7 речень.

Завдання 3. Сформулюйте одну конкретну ціль, пов'язану з вашим навчанням в університеті. Перевірте її за п'ятьма критеріями: позитивність формулювання, конкретність, вимірюваність, географічна прив'язка, часова визначеність. Напишіть вашу ціль повністю, а потім проаналізуйте: які критерії вона виконує повністю, які частково, а що потребує доопрацювання. Якщо знайшли недоліки, перепишіть ціль у покращеному варіанті.

Завдання 4. Ситуаційний кейс – планування завдань.

Юлія вирішила покращити знання англійської мови з рівня A2 до рівня B2 протягом одного року, щоб підвищити свої шанси на працевлаштування в міжнародній компанії. Які дії допоможуть їй досягти цієї цілі найефективніше? Виберіть усі правильні варіанти:

- ☐ записати ціль у щоденник і скласти помісячний план з конкретними завданнями для кожного аспекту мови;
- ☐ почекати, поки з'явиться сильна мотивація, і тільки тоді починати систематичні заняття;
- ☐ визначити необхідні ресурси: час щодня на заняття, гроші на курси або підручники, доступ до мовного середовища;
- ☐ розбити загальну ціль на конкретні завдання: покращення граматики, розширення лексики, розвиток аудіювання, практика розмовного мовлення;
- ☐ встановити проміжні терміни та критерії для перевірки прогресу (наприклад, щомісячне тестування);
- ☐ намагатися вивчати всі аспекти мови одночасно з однаковою інтенсивністю без встановлення пріоритетів;
- ☐ знайти партнера для мовного обміну або носія мови для регулярної практики.

Завдання 5. Застосування методу кайдзен.

Поверніться до цілі, яку ви сформулювали в Завданні 3. Опишіть, як можна застосувати японський метод кайдзен для її досягнення. Які маленькі регулярні кроки ви могли б робити щодня або щотижня, щоб поступово наближатися до цілі без перевантаження? Наведіть мінімум три конкретні приклади маленьких кроків з вказівкою їх регулярності. Поясніть, чому саме такі кроки ви обрали.

Завдання 6. Кейс – аналіз помилок у формулюванні цілей.

Андрій сформулював свою ціль на наступний семестр так: «Не провалити сесію і не отримати жодної заборгованості з предметів». Яка найсуттєвіша помилка у цьому формулюванні з точки зору правильної постановки цілей?

- ☐ ціль не містить конкретних часових меж для її досягнення;
- ☐ ціль сформульована через заперечення з використанням частки «не», що створює негативний фокус;
- ☐ ціль недостатньо конкретна та не містить вимірюваних критеріїв успіху;
- ☐ ціль надмірно залежить від дій та рішень викладачів;
- ☐ ціль не має географічної прив'язки до конкретного місця.

Завдання 7. Критерії «SMART».

«SMART» – поширена методика постановки цілей, де кожна літера означає: «S – Specific» (конкретна), «M – Measurable» (вимірювана), «A – Achievable» (досяжна), «R – Relevant» (релевантна, значуща для вас), «T – Time-bound» (обмежена в часі). Оцініть вашу ціль з Завдання 3 за всіма п'ятьма критеріями «SMART». Для кожного критерію напишіть, чи відповідає йому ваша ціль, і поясніть чому. Якщо виявите невідповідність якогось критерію, запропонуйте спосіб виправлення.

Завдання 8. Поясніть різницю між короткостроковими (до року), середньостроковими (1-3 роки) та довгостроковими (понад 3 роки) цілями. Чому важливо мати цілі всіх трьох типів? Наведіть по одному конкретному прикладу кожного типу цілей у контексті вашого навчання чи планів щодо майбутньої кар'єри. Поясніть, як ці цілі пов'язані між собою.

Завдання 9. Кейс – адаптація цілей.

Марія на початку навчання в університеті чітко планувала стати фінансовим аналітиком у великому банку. Вона обрала відповідні спеціалізовані курси та почала готуватися до цієї кар'єри. Після проходження виробничої практики в маркетинговому агентстві Марія несподівано для себе зрозуміла, що їй набагато більше подобається «digital-маркетинг» та робота з креативними проєктами.

Проаналізуйте цю ситуацію: чи правильно Марії змінювати свою початкову ціль? Обґрунтуйте вашу думку. Поясніть, як розрізнити розумну адаптацію цілі на основі нового досвіду від непослідовності та відмови від цілі через труднощі. Які критерії допомагають зробити правильний вибір у такій ситуації?

Завдання 10. З переліку психологічних прийомів мотивації виберіть той, який вам здається найефективнішим особисто для вас:

- ☐ складання списку позитивних результатів від досягнення цілі;
- ☐ складання списку негативних наслідків у разі недосягнення цілі;
- ☐ визначення зразка для наслідування (людини, яка вже досягла подібного);
- ☐ формування позитивного оточення з людей, які підтримують ваші прагнення;
- ☐ публічне оголошення цілі друзям та знайомим (знищення шляхів до відступу);
- ☐ винагорода собі після виконання складної справи чи досягнення етапу;
- ☐ фокус на щоденних маленьких кроках замість великої кінцевої цілі.

Після вибору напишіть розгорнуте пояснення (мінімум 5 речень): чому саме цей прийом вам підходить? Чи використовували ви його раніше? Як плануєте застосувати його для досягнення вашої цілі з Завдання 3?

Завдання 11. Кейс – розподіл ресурсів.

Ігор навчається на третьому курсі й хоче паралельно з основним навчанням досягти трьох цілей: пройти онлайн-курс з аналітики даних для бізнесу (потребує близько 10 годин на тиждень), займатися спортом у залі тричі на тиждень (по 1,5 години), почати виконувати фріланс-проекти з маркетингового аналізу та підготовки презентацій для клієнтів (4-6 годин на тиждень). Окрім пар в університеті та домашніх завдань, у Ігоря є приблизно 20 годин вільного часу на тиждень.

Які дії допоможуть йому ефективно досягти цих цілей або максимально наблизитися до них? Виберіть усі правильні варіанти:

- ☐ спробувати робити все одночасно з першого тижня, покладаючись на силу волі та ентузіазм;
- ☐ реалістично оцінити часові витрати на кожну ціль та порівняти з доступними ресурсами;
- ☐ встановити пріоритети між трьома цілями на основі термінів та важливості кожної;
- ☐ розпочати з досягнення однієї найпріоритетнішої цілі, поступово додаючи інші після формування звички;
- ☐ повністю відмовитися від планування і діяти інтуїтивно, залежно від настрою та обставин;

- скласти детальний щотижневий розклад з фіксованим часом для кожної активності;
- застосувати метод кайдзен: почати з мінімальних часових вкладень у кожен ціль та поступово нарощувати.

Завдання 12. Рефлексія.

Згадайте конкретну ситуацію з вашого життя, коли ви ставили перед собою ціль і або досягли її, або не досягли. Опишіть цю ситуацію стисло. Проаналізуйте цей досвід детально: що саме допомогло вам досягти цілі (або що завадило)? Які помилки ви зробили? Які висновки ви зробили з цього досвіду? Що б ви зробили інакше зараз, маючи нові знання про правильне цілепокладання та методи досягнення цілей? Відповідь має бути щирою та аналітичною, мінімум 7-10 речень.

Завдання 13. Записування цілей.

Дослідження випускників бізнес-шкіл показало, що через 10 років ті 3%, хто записував свої цілі, заробляли в 10 разів більше, ніж решта 97% разом. Як ви думаєте, чому письмова фіксація цілей настільки сильно впливає на результати:

- запис робить ціль більш конкретною та змушує чітко сформулювати її;
- записані цілі можна регулярно переглядати, що підтримує фокус уваги;
- письмова фіксація створює психологічне зобов'язання та підвищує відповідальність;
- процес запису активізує додаткові області мозку, що покращує запам'ятовування та мотивацію;
- всі перелічені фактори разом створюють синергетичний ефект.

Після вибору відповіді напишіть: чи плануєте ви почати записувати свої цілі? Якщо так, в якому форматі (паперовий щоденник, цифровий додаток, комбінація)? Якщо ні, то чому?

Завдання 14. Перегляд та адаптація цілей.

Чому важливо періодично переглядати свої цілі? Як часто, на вашу думку, варто це робити? Чи були у вас ситуації, коли потрібно було змінити або адаптувати свою ціль через зміну обставин або нове розуміння? Якщо так, опишіть ситуацію. Як ви розрізняєте здорову адаптацію цілі від непослідовності та втечі від складнощів?

Завдання 15. Пошук ресурсів.

Знайдіть та вкажіть посилання на 3 корисні україномовні або англійськомовні ресурси (статті, відео на «YouTube», подкасти, онлайн-курси), які допомагають розвивати навички постановки та досягнення цілей. Для кожного ресурсу коротко поясніть: про що він, чому саме цей матеріал вам здав-

ся корисним, та як він доповнює або розширює матеріал, вивчений у цій темі. Які конкретні ідеї або інструменти з цих ресурсів ви плануєте використати для досягнення своїх цілей?

Література

1. Журавльова Л. П., Данковцева Є. В. Особистісні чинники успішної професійної діяльності *Наука і освіта*. 2006. № 5–6. С. 32–34.
2. Заболотна О. С. Особистісні особливості здатності до цілепокладання на різних етапах самореалізації *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2021. Vol. IX (100), Issue 256. Sept. С. 77–80.
3. Клір Дж. Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути корисних звичок і позбутися звичок шкідливих / пер. з англ. Київ : Stone Publishing, 2020. 304 с.
4. Рева М. М. Специфіка життєвого цілепокладання молоді у контексті прагнення до самореалізації *Наука і освіта*. 2015. № 10. С. 104–110.

ТЕМА 4

НАВИЧКИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СПІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Мета: формування у здобувачів розуміння принципів командної взаємодії; розвиток практичних навичок колективної роботи; усвідомлення власної ролі в команді та відповідальності за результат спільної діяльності.

Теоретичний матеріал

Сучасні організації шукають фахівців із розвиненими «*Soft skills*», зокрема навичками командної роботи та співпраці. За даними «*LinkedIn Workplace Learning Report 2025*», співпраця є ключовим фактором для кар'єрного розвитку, з 47% компаній, що посилюють взаємодію між HR-підрозділами для внутрішньої мобільності працівників. Аналітичне мислення, здатність до навчання та розв'язання проблем залишаються топ-навичками, але колаборація часто згадується як основа для них.

Проте зазначати цю навичку в резюме варто лише після чесного самоаналізу. Деякі люди досягають кращих результатів, працюючи самотійно, і це цілком нормально. Розуміння власних переваг допоможе знайти роботу, де ви зможете реалізувати свій потенціал у комфортних умовах.

Команда об'єднує людей зі спільним баченням результату. Їхні зусилля спрямовані на конкретні завдання, а взаємодія дає змогу швидше досягти мети порівняно з індивідуальною працею. Добре організовані команди перевершують індивідуальні зусилля завдяки синергії знань і розподілу завдань. Дослідження показують, що ефективні команди досягають на 20-25% вищих результатів у складних проєктах порівняно з групами без сильної координації. Ключовими елементами є чітка структура, довіра та комунікація всередині команди. За даними проєктного менеджменту, команди з високим рівнем психологічної сумісності скорочують час на вирішення завдань на 15-30% за рахунок зменшення конфліктів і кращого прийняття рішень.

У збалансованій групі функції розподілені між учасниками відповідно до їхніх сильних сторін. Хтось пропонує нові концепції розвитку, інші розробляють деталізовані плани, треті налагоджують зовнішні контакти, четверті підтримують мотивацію колег. Кожен робить те, що вдається найкраще, а слабкі місця окремих учасників компенсуються спільними діями групи. Це створює синергетичний ефект, коли результат командної роботи перевищує суму індивідуальних зусиль.

Поняття командної роботи охоплює вісім ключових умінь, які разом формують цю професійну компетенцію.

1. *Синхронізація з ритмом команди.* Це здатність виконувати завдання в узгоджені терміни та швидко адаптуватися до процесів нового колективу. Кожна команда має свій темп роботи, власні підходи до комунікації та

прийняття рішень. Новий учасник має швидко зрозуміти ці особливості та інтегруватися в них.

2. *Конструктивний діалог*. Навичка вести продуктивний діалог з будь-яким учасником групи, незалежно від його посади, досвіду чи характеру. Це передбачає вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, пояснювати свою позицію зрозумілою мовою та шукати точки дотику навіть у складних ситуаціях.

3. *Аргументоване переконання*. Здатність обґрунтовувати свою позицію фактами, логікою та доказами, а не тиском чи маніпуляціями. Ефективний учасник команди може пояснити, чому його варіант рішення має переваги, врахувати можливі заперечення та знайти компромісні варіанти.

4. *Визнання помилок*. Готовність визнавати свої прорахунки та розглядати альтернативні позиції. Це одна з найскладніших навичок, адже вимагає подолання власного «єго». Проте саме вона формує довіру в команді та дає змогу швидко виправляти помилки замість їх приховування.

5. *Делегування повноважень*. Вміння передавати частину своїх функцій іншим учасникам команди, довіряти їм виконання завдань та не намагатися контролювати кожен крок. Це особливо важливо для тих, хто претендує на лідерські позиції в команді.

6. *Рольова гнучкість*. Здатність бути керівником або виконавцем залежно від ситуації та поставлених завдань. У різних проєктах один той самий учасник може виконувати різні ролі. Наприклад, маркетолог може очолити рекламну кампанію, але виконувати завдання під керівництвом аналітика під час розроблення стратегії на основі даних.

7. *Стимування амбіцій*. Здатність ставити інтереси команди вище особистих амбіцій та допомагати колегам навіть тоді, коли це не приносить прямої вигоди. Українська благодійна організація "Серце до серця" демонструє цей принцип: волонтери різних професій об'єднують зусилля заради спільної мети, не конкуруючи за визнання.

8. *Емоційний контроль*. Вміння керувати своїми емоціями та не дозволяти особистим симпатіям чи антипатіям впливати на професійну взаємодію. Навіть якщо вам не подобається характер колеги, це не має заважати спільній роботі над завданням.

Принципи формування ефективних команд

Створення команди, яка досягатиме високих результатів, спирається на базові принципи. Розглянемо кожен детальніше з практичними прикладами.

Принцип спільної мети.

Група потребує єдиної мети, яка об'єднує всіх учасників та надає сенсу їхній діяльності. Індивідуальні завдання можуть існувати, але вони мають вести до загального результату. Конкретні та зрозумілі цілі підвищують

продуктивність, полегшують комунікацію та зменшують кількість непорозумінь між учасниками.

Чітко сформульовані цілі підвищують ефективність команд за рахунок фокусування зусиль і зменшення непорозумінь. Дослідження показують, що команди з SMART-цілями (конкретними, вимірними, досяжними, релевантними, обмеженими в часі) досягають результатів на 20% швидше порівняно з групами без такої структури.

Приклад: команда здобувачів-маркетологів Вінницького національного технічного університету працювала над проектом просування локального бренду. Конкретне завдання було сформульовано таким чином: збільшити органічний трафік на сайт бренду на 40% протягом трьох місяців шляхом реалізації контент-маркетингової стратегії у соціальних мережах. Така конкретизація дала змогу розподілити обов'язки, визначити проміжні етапи та оцінити результат.

Принцип колективного виконання

Всі етапи роботи мають відбуватися спільно, з активною взаємодією між учасниками. Така модель формує особливий настрій у групі, коли учасники починають краще розуміти один одного, виробляють спільні підходи до вирішення проблем, навчаються передбачати дії колег.

Групова динаміка створює синергетичний ефект: зусилля кожного посилюють результат усієї команди в кілька разів. Психологи називають це явище «колективним розумом» – здатністю групи генерувати рішення, які жоден учасник не зміг би запропонувати самотійно. Обговорення поточних завдань допомагає знаходити нові способи досягнення результату, виявляти проблеми на ранніх етапах та швидко адаптуватися до змін.

Приклад із практики: у 2025 році ІТ-компанія «SoftServe» впровадила практику щоденних коротких зустрічей (stand-up meetings) тривалістю 15 хвилин для всіх проєктних команд. Кожен учасник коротко розповідає, що зробив вчора, що планує сьогодні та які перешкоди бачить. Це дало змогу скоротити час вирішення проблем на 35%, адже колеги швидше помічають труднощі один одного та пропонують допомогу.

Принцип особистої відповідальності

Кожен учасник має усвідомлювати, що його внесок впливає не лише на власні показники, а й на успіх усієї групи. Серйозне ставлення до своїх функцій та готовність відповідати за результат формують культуру взаємної довіри.

Відповідальність у командній роботі має два виміри. Перший – це відповідальність перед собою: виконувати завдання якісно, дотримуватися дедлайнів, постійно вдосконалювати свої навички. Другий вимір – це відповідальність перед командою: вчасно повідомляти про труднощі, не приховувати помилки, підтримувати колег у складних ситуаціях.

Український приклад: волонтерська організація «Повернись живим» працює за принципом максимальної прозорості та відповідальності. Кожен волонтер знає, що від його дій залежить виконання загальної місії. Ця ку-

льтура відповідальності дає змогу організації ефективно координувати со-
тні людей по всій країні.

Принцип системи стимулювання

Форма заохочення залежить від специфіки діяльності команди. Для виробничих команд ефективною буде матеріальна винагорода в поєднанні з публічним визнанням. Якщо команда виготовляє конкретний продукт чи надає послуги, учасники очікують справедливої оплати та бонусів за перевиконання планів.

Інтелектуальні групи більше мотивують кар'єрні перспективи, престиж та можливості самореалізації. Дослідники, аналітики, консультанти часто цінують можливість працювати над цікавими проектами, публікувати результати, брати участь у конференціях вище, ніж матеріальну винагороду.

Комбіновані команди потребують змішаної системи стимулів. Наприклад, у маркетинговому агентстві працюють як креативні фахівці (дизайнери, копірайтери), яких мотивує визнання їхніх ідей, так і аккаунт-менеджери, які очікують бонусів за залучення нових клієнтів.

Найкращі системи мотивації поєднують матеріальну винагороду з нематеріальними стимулами для сталого залучення. Чіткі цілі та визнання досягнень (72% респондентів називають це ключовим мотиватором) працюють ефективніше за ізольовані бонуси, особливо під керівництвом досвідчених менеджерів.

Принцип професійного розвитку

Група має постійно вдосконалюватися, інакше вона втратить конкурентні переваги. Незалежно від сфери діяльності прогрес окремих учасників та всього колективу визначає довгострокову ефективність. Команда, яка припинила розвиватися, поступово втрачає актуальність своїх знань, відстає від ринкових трендів та стає менш цінною для організації.

Розвиток команди має кілька напрямів. По-перше, це підвищення професійних компетенцій через навчання, тренінги, участь у конференціях. По-друге, це розвиток «*Soft skills*»: комунікації, управління часом, критичного мислення. По-третє, це формування командної культури через спільні активності, рефлексію результатів, обмін досвідом між учасниками.

Корисно використовувати різні методи оцінки прогресу: тести професійних знань, вимірювання ключових показників ефективності (KPI), зворотний зв'язок від клієнтів чи замовників, візуалізацію результатів у графіках чи таблицях. Коли команда бачить свій прогрес, це додатково мотивує до подальшого розвитку.

Приклад: український стартап «Grammarly», з офісами в Києві та глобальною командою, акцентує на безперервному навчанні співробітників як частині корпоративних цінностей. Компанія інвестує в розвиток талантів через внутрішні програми, конференції та курси, дозволяючи працівникам обирати формати навчання відповідно до ролей у продукті чи маркетингу. Це підвищує кваліфікацію фахівців та демонструє цінність розвитку в корпоративній культурі.

Принцип креативності

Значення творчого підходу різниться залежно від характеру роботи. Технологічні команди, орієнтовані на матеріальний результат та стандартизовані процеси, менше залежать від креативності окремих учасників. Їхня ефективність більше визначається точністю виконання інструкцій, швидкістю роботи та дотриманням стандартів якості.

Натомість інтелектуальні групи, де головним стимулом є кар'єрне зростання та професійне визнання, потребують високого рівня творчості. Саме від неї залежать нові ідеї, сміливі рішення та нестандартні підходи до вирішення проблем. Маркетингові агенції, дизайн-студії, аналітичні центри, консалтингові компанії конкурують саме завдяки креативності своїх команд.

Дослідження показують, що креативність у командах зростає, коли є психологічна безпека – коли учасники не бояться висловлювати незвичайні ідеї, ризикувати та помилятися. «Google» провів дослідження «Project Aristotle», яке виявило, що найуспішніші команди створюють атмосферу, де кожен може запропонувати ідею без страху критики чи насмішок.

Принцип тривалості існування.

Команди, які працюють разом довше, демонструють вищу ефективність. Спрацьованість та професіоналізм зростають із часом. Учасники вчаться розуміти один одного з напівслова, передбачати реакції колег, швидше координувати дії в нестандартних ситуаціях.

Попри це, багато успішних колективів формуються хаотично та функціонують стихійно. Виробничі групи часто мають короткостроковий характер: їх збирають для виконання конкретного проекту, після чого учасники розходяться до інших команд. Інтелектуальні команди зазвичай існують довше через більш амбітні та довгострокові цілі.

Цікаве спостереження: оптимальний термін існування команди залежить від специфіки завдань. Для рутинних операцій команда досягає максимальної ефективності через 6-12 місяців спільної роботи та може підтримувати її роками. Для інноваційних проектів пік ефективності припадає на 12-18 місяців, після чого команда може потребувати оновлення ідей через залучення нових учасників.

Форми управління командою

Ефективність групи багато в чому залежить від обраної моделі управління. Кожна з трьох основних форм має свої переваги та обмеження.

Модель єдиного керівника

Перша форма передбачає одного лідера, який приймає всі рішення самостійно. Він координує роботу, розподіляє завдання, контролює виконання та несе остаточну відповідальність за результат.

Переваги цієї моделі: швидке прийняття рішень, чітка ієрархія, відсутність тривалих обговорень. Така структура ефективна в умовах обмежено-

го часу, кризових ситуацій або коли потрібна швидка реакція на зміни зовнішнього середовища.

Недоліки: висока залежність від компетенції одного керівника, ризик помилкових рішень через відсутність колективного обговорення, можливе зниження мотивації учасників, які не мають впливу на процес.

Приклад: у стартапах на ранніх етапах часто використовується саме ця модель. Засновник приймає більшість рішень самостійно, адже треба швидко тестувати гіпотези та адаптуватися до ринку.

Модель розподіленої експертизи

Друга форма передбачає розподіл функцій між учасниками: кожен відповідає за свій напрям, але остаточні рішення приймає керівник із урахуванням думки всіх членів команди.

Переваги: використання експертизи кожного учасника, більш зважені рішення, вища мотивація через участь у процесі прийняття рішень, розвиток відповідальності в учасників.

Недоліки: повільніше прийняття рішень порівняно з першою моделлю, ризик конфліктів, якщо керівник ігнорує думку експертів, необхідність балансувати між різними позиціями.

Ця модель підходить для середніх та великих компаній із функціональним розподілом: менеджер проекту консультується з маркетологом щодо просування, з фінансистом щодо бюджету, з технічним фахівцем щодо реалізації, але приймає інтегроване рішення сам.

Модель колегіального управління

Третя форма спирається на групу авторитетних фахівців, які обговорюють ситуацію та колегіально приймають рішення. Немає формального керівника, який має право вето. Рішення приймаються консенсусом або голосуванням.

Переваги: максимальне використання колективного інтелекту, високий рівень відповідальності всіх учасників, можливість знайти найкраще рішення через всебічне обговорення.

Недоліки: найповільніше прийняття рішень, можливість затяжних дискусій, ризик компромісів, які влаштовують усіх, але не є оптимальними, складність координації.

Така модель підходить для складних завдань, де потрібна глибока експертиза в різних напрямках: наукові дослідження, розробка нових продуктів, стратегічне планування. Спільне обговорення підвищує якість рішень, але вимагає більше часу та зрілості учасників.

Приклад: у науково-дослідних центрах часто використовується колегіальна модель. Група вчених різних спеціалізацій обговорює напрями досліджень, розподіл ресурсів, публікації результатів.

Вибір форми управління має бути обміркованим і враховувати кілька факторів: специфіку завдань (рутинні чи творчі), рівень кваліфікації учасників (новачки чи експерти), характер їхніх відносин (нова команда чи до-

свідчена група), часові обмеження (термінові завдання чи довгострокові проекти), складність рішень (прості чи комплексні).

Грамотно вибрана модель багаторазово підвищує результативність команди та формує конструктивну атмосферу для спільної роботи. Важливо розуміти, що форму управління можна змінювати залежно від етапу розвитку команди або характеру поточних завдань.

Лідерство в команді

Лідер організовує роботу групи, його думку враховують при прийнятті рішень. Проте лідерство – це не лише посада чи формальні повноваження. Справжнє лідерство базується на авторитеті, довірі та здатності надихати інших.

Лідерство буває формальним та неформальним. Формальний лідер призначений на керівну посаду, має офіційні повноваження, відповідає за результати команди перед вищим керівництвом. Його вплив базується на організаційній структурі та правилах компанії.

Неформальний лідер не має офіційних повноважень, але група сама визнає його авторитет. Такий лідер впливає на думку колективу через свою експертизу, харизму, здатність розуміти потреби інших. Часто саме неформальні лідери формують атмосферу в команді та визначають її культуру.

Найефективніші команди мають співпадіння формального та неформального лідерства в одній особі. Якщо ж вони різняться, це може призвести до конфліктів та зниження ефективності.

Існує *три класичні стилі лідерства*, описані психологом Куртом Левіним ще в 1930-х роках, але актуальні досі.

Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль і одноосібні рішення. Лідер не консультиється з командою, віддає накази та очікує беззаперечного виконання. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях або коли команда складається з некваліфікованих працівників, які потребують чітких інструкцій.

Проте в довгостроковій перспективі авторитарний стиль має серйозні недоліки. Він обмежує ініціативу співробітників, зменшує їхню мотивацію, стримує творчість та інновації. Працівники втрачають відчуття відповідальності за результат, адже всі рішення приймає керівник. Формується культура страху помилитися замість культури постійного вдосконалення.

Демократичний стиль дає простір для участі всіх членів у прийнятті рішень. Лідер консультиється з командою, враховує різні думки, заохочує ініціативу. Рішення приймаються колективно або лідером після обговорення з експертами.

Переваги демократичного стилю: вища мотивація учасників, розвиток їхньої відповідальності, використання колективного інтелекту, формування здорової атмосфери в команді. Сучасні організації, особливо в творчих та високотехнологічних галузях, віддають перевагу саме цьому підходу.

Ліберальний стиль надає максимальну свободу учасникам, мінімізуючи втручання керівника. Лідер встановлює загальні рамки та цілі, але не контролює процес їх досягнення. Команда сама визначає, як організувати роботу.

Цей стиль ефективний для команд високо кваліфікованих експертів, які здатні самостійно організувати свою роботу: дослідників, креативних фахівців, досвідчених консультантів. Проте для менш зрілих команд ліберальний стиль може призвести до хаосу та відсутності координації.

Сучасні організації віддають перевагу демократичному підходу з кількох причин. По-перше, змінився характер роботи. Якщо в індустріальну епоху переважала фізична праця за чітко визначеними алгоритмами, то зараз більшість завдань потребують інтелектуальних зусиль, креативності та здатності приймати рішення в умовах невизначеності.

По-друге, змінилися очікування працівників. Покоління, які зараз виходять на ринок праці, цінують автономію, можливість впливати на процеси, баланс між роботою та особистим життям. Авторитарний стиль не відповідає цим цінностям.

По-третє, бізнес-середовище стало складнішим. Один керівник фізично не може знати все та приймати оптимальні рішення в усіх питаннях. Потрібна експертиза різних фахівців, а демократичний стиль дає змогу її використовувати.

Компанії з демократичною культурою, де залучають співробітників до рішень, демонструють вищу залученість команд (до 23% за даними «Gallup State of the Global Workplace»). Такий підхід підвищує продуктивність через більшу ініціативність та креативність.

Лідерство тісно пов'язане зі здатністю брати відповідальність, приймати рішення та мотивувати інших. Ці якості можна розвивати незалежно від того, чи маєте ви формальну керівну посаду.

Для розвитку лідерських навичок корисно вивчати досвід успішних керівників, аналізувати їхні стратегії в різних ситуаціях. Біографії видатних лідерів допомагають зрозуміти, як вони приймали складні рішення, долали кризи, формували команди.

В українському контексті особливе натхнення дають постаті сучасних лідерів. Волонтери, які організували масштабну допомогу, демонструють здатність координувати зусилля сотень людей без формальної ієрархії. Захисники показують приклад відповідальності та готовності діяти в екстремальних умовах. Підприємці, які зберегли бізнес та робочі місця в умовах невизначеності, демонструють стійкість та адаптивність.

Книги про управління, спеціалізовані подкасти та курси допомагають систематизувати знання та розвинути практичні навички. Варто звернути увагу на роботи Стівена Кові «7 звичок високоефективних людей», Джона Максвелла «21 незаперечний закон лідерства», Брене Браун «Сміливі лідери».

Практичні кроки для розвитку лідерства: беріть на себе відповідальність за невеликі проєкти, навчайтеся делегувати завдання іншим, практикуйте активне слухання в розмовах, аналізуйте свої рішення та їхні наслідки, шукайте ментора серед досвідчених керівників, читайте про управління принаймні 30 хвилин щодня.

Рекомендації для ефективної командної взаємодії

Поради базуються на дослідженнях організаційної психології та досвіді успішних команд у різних галузях:

1. Відкритість до різних думок.

Різні погляди розширюють можливості для знаходження креативних рішень. Команда, де всі думають однаково, не може генерувати інноваційні ідеї. Вміння слухати та враховувати позиції колег формує атмосферу довіри та психологічної безпеки.

Практично це означає: не перебивайте колег під час обговорення, ставте уточнювальні запитання замість критики, шукайте раціональне зерно навіть у ідеях, з якими не погоджуєтесь, дякуйте за внесок у обговорення навіть тим, чиї пропозиції не прийняті.

2. Конструктивний зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок допомагає групі рухатися вперед, якщо він надається правильно. Висловлюйте свою позицію так, щоб це підтримувало спільну роботу, а не провокувало конфлікти.

Правила конструктивної критики: фокусуйтеся на діях, а не на особистості, пропонуйте альтернативи, підкріплюйте свої зауваження фактами, відзначаєте позитивні моменти поряд із критичними.

3. Розвиток емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект дає змогу розуміти власні емоції та емоції інших. Це створює здорову атмосферу для продуктивної взаємодії та допомагає запобігати конфліктам.

Компоненти емоційного інтелекту в командній роботі: самоусвідомлення (розуміння того, що викликає ваші емоції); самоконтроль (уміння не діяти під впливом миттєвих імпульсів); емпатія (здатність відчувати стан колег), соціальні навички (уміння будувати продуктивні відносини).

4. Гнучкість та адаптивність.

Команда об'єднує людей із різними стилями роботи, темпераментами, підходами до вирішення завдань. Готовність адаптуватися до цих особливостей підвищує ефективність співпраці.

Гнучкість проявляється в різних аспектах: готовність змінити свій графік заради важливої зустрічі, здатність працювати як онлайн, так і офлайн, уміння переключатися між різними завданнями, відкритість до нових інструментів та методів роботи.

Дослідження показують, що команди з високою адаптивністю на 30% швидше впроваджують зміни та на 40% краще справляються з непередбаченими викликами.

5. Відповідальність за свої завдання.

Надійна команда складається з людей, які виконують свою роботу вчасно та підтримують спільні цілі. Кожен учасник має розуміти межі своєї відповідальності та дотримуватися взятих зобов'язань.

Практичні прояви відповідальності: реалістично оцінювати строки виконання завдань; повідомляти про труднощі на ранніх етапах, а не в останній момент; доводити розпочаті завдання до кінця; проактивно пропонувати допомогу колегам, якщо є вільні ресурси.

6. Розвиток лідерських якостей.

Лідерські якості можна розвивати незалежно від посади. Не обов'язково бути офіційним керівником, щоб проявляти ініціативу та підтримувати інших.

Ситуаційне лідерство передбачає, що різні ситуації потребують різних лідерів. Якщо виникла технічна проблема, природно, що команда звертається до найкваліфікованішого технічного фахівця. Якщо потрібно презентувати результати клієнту, лідером стає той, хто краще володіє презентаційними навичками.

Беріть ініціативу, коли бачите можливість покращити процеси, підтримуйте колег, коли вони потребують допомоги, пропонуйте ідеї для вирішення проблем, беріть на себе відповідальність за складні завдання.

Завдання для виконання

Завдання 1. Проаналізуйте, чому вміння працювати в команді впливає на професійний розвиток фахівця в галузі менеджменту, маркетингу чи економіки. Наведіть конкретний приклад із практики українських компаній або вашого особистого досвіду (навчання, волонтерство, підробіток).

Завдання 2. Пройдіть тест на цілеспрямованість (див. додаток В). Напишіть результат тестування. Проаналізуйте отриманий результат: чи збігається він із вашою власною оцінкою своїх здібностей до командної взаємодії? Які аспекти командної роботи, на вашу думку, потребують розвитку? Які конкретні кроки ви могли б зробити для покращення цих навичок протягом найближчих трьох місяців?

Завдання 3. Опишіть ситуацію з вашого досвіду (навчальний проєкт, волонтерська діяльність, робота, спортивна команда), коли виникли труднощі у командній взаємодії. Як ви вирішили цю ситуацію? Який урок отримали? Що зробили б інакше, маючи теперішній досвід?

Завдання 4. Проаналізуйте кейс: у стартапі з п'яти осіб два співзасновники постійно конфліктують через різне бачення продукту. Один хоче швидко вийти на ринок із базовим функціоналом, інший наполягає на довшій розробці та ідеальному продукті. Решта команди намагається зберігати нейтралітет, але продуктивність падає. Що б ви запропонували для вирішення ситуації? Обґрунтуйте свій підхід, спираючись на принципи командоутворення.

Завдання 5. Виберіть, що для вас важливіше в команді:

- взаємопідтримка та згуртованість (команда як родина, де всі підтримують один одного);
- індивідуальна відповідальність кожного (кожен відповідає за свою ділянку роботи);
- баланс між підтримкою та відповідальністю.

Поясніть свій вибір, наведіть конкретні аргументи або приклади із досвіду.

Завдання 6. Визначте вашу типову роль у командній роботі (виберіть один основний варіант):

- генератор ідей (пропоную нові концепції та креативні рішення);
- організатор (координую процеси, розподіляю завдання, контролюю дедлайни);
- аналітик (збираю інформацію, оцінюю варіанти, прораховую ризики);
- виконавець (реалізую рішення, доводжу завдання до кінця, працюю якісно);
- комунікатор (налагоджую взаємодію між учасниками, вирішую конфлікти);
- мотиватор (надихаю команду, підтримую позитивну атмосферу).

Опишіть ваші сильні та слабкі сторони в цій ролі. Як ви можете компенсувати слабкі місця?

Завдання 7. Поясніть, чому авторитарний стиль лідерства менш ефективний у сучасних організаціях. Які ризики він створює для команди, бізнесу та окремих працівників? Наведіть приклад ситуації, де авторитарний стиль може бути виправданий, та ситуації, де він точно зашкодить.

Завдання 8. Розробіть план розвитку ваших навичок командної роботи на найближчі шість місяців. Які конкретні дії ви плануєте здійснити (книги, курси, практика, участь у проєктах)? Чи передбачаєте ви розвиток лідерських якостей у вашій професійній кар'єрі? Чому так або чому ні?

Завдання 9. Виберіть один із принципів командоутворення (спільна мета, колективне виконання завдань, особиста відповідальність, система сти-

мулювання, професійний розвиток, креативність, тривалість існування) та проаналізуйте його детально. Наведіть приклад того, як цей принцип реалізується або міг би реалізуватися в реальній команді: здобувацький проєкт, волонтерська організація, спортивна команда, бізнес-кейс. Що відбувається, коли цей принцип порушується?

Завдання 10. На основі матеріалу теми сформулюйте три найважливіші правила ефективної командної роботи, які ви будете застосовувати у своїй професійній діяльності. Поясніть, чому саме ці правила ви вважаєте критично важливими для успіху команди.

Література

1. Воробйова Є. В. Командна робота у професійній діяльності менеджерів. // *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. Вип. 30–31 (34–35). С. 273–279.

2. Калюжна С. І., Миколайчук І. П. Ефективна командна робота: стратегії успіху та інструменти досягнення *Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах* : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.). Київ : НУХТ, 2024. С. 217–218.

3. Побережець О. Soft skills та командна робота: нестандартні рішення стандартних проблем // *Розвиток професійної компетентності педагогічних працівників в умовах неперервної освіти* : наук.-метод. вісн. КОІППО імені Василя Сухомлинського. Кропивницький, 2023. № 59. С. 34–40.

4. Роль лідерства в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3772> (дата звернення: 18.01.2026).

5. Які soft skills хочуть бачити роботодавці у співробітниках під час війни [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://investory.news/yaki-soft-skills-xochut-bachiti-robotodavci-u-spivrobitnikax-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 18.01.2026).

ТЕМА 5

ЕФЕКТИВНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ

Мета: формування у здобувачів системного уявлення про природу та типи конфліктів; розвиток умінь діагностувати конфліктні ситуації й застосовувати ефективні стратегії їх врегулювання у професійному та повсякденному спілкуванні.

Теоретичний матеріал

Конфлікт – це загострення суперечностей між людьми, які виникають через розбіжності у поглядах, інтересах чи цілях. Сторони конфлікту сприймають ці розбіжності як несумісні з власними переконаннями. Протистояння супроводжується спробами нав'язати свою позицію, що породжує психологічну напругу.

Конфлікт складається з кількох елементів: учасники протистояння, причина виникнення напруги, сприйняття ситуації сторонами, спрямованість їхніх дій та емоційне забарвлення поведінки. Розуміння цих компонентів допомагає обрати правильну тактику врегулювання.

У кожному конфлікті можна виділити його взаємопов'язані компоненти: пізнавальний, емоційний та вольовий.

Пізнавальний компонент стосується того, як люди сприймають та інтерпретують ситуацію. Конфлікт нерідко виникає через різницю у сприйнятті сторонами тих самих подій, а не внаслідок фактичних розбіжностей. Люди часто фіксують увагу на окремих деталях, ігноруючи загальну картину. Наприклад, одnogrupnik запізнився на зустріч команди один раз через об'єктивні причини, але ви запам'ятали саме цей випадок і тепер вважаєте його ненадійним, хоча в інших ситуаціях він завжди приходив вчасно. Пам'ять може вибірково зберігати негативні спогади про минулі контакти. Ви можете забути десять приємних розмов з людиною, але добре пам'ятати одну неприємну ситуацію. Це створює спотворене уявлення про опонента.

Низька здатність до критичного мислення заважає зрозуміти позицію опонента чи визнати обґрунтованість його аргументів. Людина може думати: «Він просто не розуміє, як треба», замість того, щоб поставити собі запитання: «А чому він так вважає? Може, у нього є вагомі причини?»

Упереджені оцінки та нездатність побачити ситуацію з іншого боку поглиблюють розрив між сторонами. Коли ви заздалегідь налаштовані негативно, будь-які дії опонента сприймаються як ворожі, навіть якщо він намагається знайти компроміс.

Емоційний компонент у конфлікті відіграє величезну роль. Іноді саме емоційна складова перетворює звичайну розмову на гостре протистояння. Цей компонент виявляється через взаємну неприязнь, подразливість, агресію. Емоційні реакції можуть варіюватися від зневажливості до відкритої

злости. Деякі люди демонструють емоційну тупість – не помічають переживань іншої людини, не розуміють, що завдають болю. Інші, навпаки, виявляють надмірну вразливість – ображаються на найменший натяк, сприймають нейтральні коментарі як особисті образи.

Презирство та погорда, виражені у спілкуванні, перетворюють раціональне обговорення проблеми на емоційне протистояння. Коли один з учасників конфлікту каже: «Ти взагалі нічого не тямиш у цьому питанні», це вже не дискусія про факти, а особиста образа.

У середовищі здобувачів освіти емоційний вимір часто проявляється під час обговорення групових проєктів, розподілу ролей у командних завданнях або навіть у побутових ситуаціях у гуртожитку. Емоції можуть бути настільки сильними, що затьмарюють розум, і людина робить або каже те, про що потім шкодує.

Вольовий компонент відображає непоступливість сторін, їхнє небажання шукати спільне рішення. Люди словесно демонструють свою позицію, відмовляються шукати порозуміння та наполегливо нав'язують власну точку зору. Вольовий компонент виявляється у фразах на кшталт: «Буде так, як я сказав, і крапка», «Я не збираюся нічого змінювати», «Мені байдуже, що ти думаєш». Небажання розібратися у ситуації та знайти спільне рішення призводить до затяжного протистояння. Людина може розуміти, що її позиція не єдино правильна, але через впертість або страх втратити авторитет продовжує наполягати на своєму.

Ці три компоненти постійно взаємодіють. Спотворене сприйняття ситуації (пізнавальний компонент) викликає негативні емоції (емоційний компонент), а вони, зі свого боку, посилюють впертість та небажання поступатися (вольовий компонент). Розірвати це коло можна, усвідомивши, який саме компонент зараз домінує, і спробувавши вплинути на нього.

Причини конфліктів

Причину конфлікту потрібно відрізняти від приводу. *Привід* – це те, через що конфлікт спалахнув зовні. *Причина* – це глибинні розбіжності, які накопичувалися певний час.

Наприклад, сварка між сусідами по кімнаті у гуртожитку може спалахнути через немиту чашку (привід), але справжня причина – накопичене роздратування через різні звички та неузгоджені правила спільного проживання.

Обидва – і причина, і привід – можуть бути суттєвими або незначними, причому кожна сторона оцінює їх по-своєму. Справжні причини не завжди очевидні. Вони можуть ховатися у минулому, залишаючись незрозумілими для одного з учасників.

Конфлікт може виникнути несподівано, бути спровокованим навмисно або загострюватися за сприятливих обставин. Іноді напруга накопичується поступово: дрібні суперечності множаться, ворожість наростає, знайомі чи

родичі підігрують негативні емоції – доки нормальне співіснування стає неможливим.

Психологічні ознаки конфлікту. Як розпізнати, що ви опинилися у конфліктній ситуації? Є кілька характерних ознак:

1. *Наявність протиріччя* (реального чи уявного), яке набуває відкритої форми. Протиріччя може виникнути самостійно або стати результатом поведінки учасників. Ви розумієте, що між вами та іншою людиною є розбіжності, і вони стають очевидними.

2. *Спілкування змінює характер* – з'являється конфронтація, принаймні одна із сторін демонструє негативне ставлення. Ви відчуваєте, що розмова стала напруженою, слова добираються обережніше або, навпаки, стають різкішими.

Люди відчувають взаємну неприязнь, але змушені контактувати через службові зобов'язання, навчальні завдання чи родинні стосунки. Це лише посилює ескалацію конфлікту. **Згода?** Ви не можете просто припинити спілкування, тому напруга зростає

3. *Сторони активно прагнуть перемоги, розширюючи арсенал засобів впливу* : від осуду до залякування. У здобувацькому середовищі це може виявлятися у поширенні чуток, об'єднанні групи проти когось, саботажі спільної роботи.

4. *Емоційний фон підвищується*, негативні емоції загострюються до повної безконтрольності. Ви можете помітити, що втрачаєте самоконтроль, кажете те, чого не хотіли говорити, або робите вчинки, про які потім шкодуєте.

Причини конфліктів поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Розуміння цього поділу допомагає визначити, що саме потрібно змінювати для врегулювання ситуації.

Об'єктивні причини конфлікту – це зовнішні обставини, які не залежать безпосередньо від учасників конфлікту.

У навчальному середовищі об'єктивними причинами можуть бути: перенаселеність аудиторій, недостатня кількість комп'ютерів у бібліотеці, нестача місць у читальному залі під час сесії, нерівномірний розподіл навантаження між членами команди через помилки викладача. У робочому колективі це недоліки організації праці, недостатнє матеріально-технічне забезпечення, нестача обладнання, тіснота приміщень, нераціональний розподіл завдань, нерівномірне навантаження працівників. Формування робочих або навчальних груп без урахування психологічної сумісності також провокує напругу. Коли людей з абсолютно різними темпераментами, стилями роботи та цінностями об'єднують в одну команду, конфлікти стають майже неминучими.

Кожна об'єктивна причина набуває особистісного значення, а наявні протиріччя загострюють міжособистісні відносини.

Суб'єктивні причини конфлікту пов'язані з особистісними характеристиками учасників та їхніми взаємовідносинами.

До них належать: негативний психологічний клімат у групі чи колективі, невідповідність формальної та неформальної структури (протистояння між формальним лідером та неформальним авторитетом, конфлікти між окремими угрупованнями), негативні риси характеру учасників – егоїзм, відсутність самоконтролю, завищену самооцінку, тривожність, наявність психологічних бар'єрів у спілкуванні.

Один конфлікт може спричинятися кількома причинами одночасно. Основна причина буває прихована, інші не усвідомлюються чи маскуються. Наприклад, здобувач може пояснювати свої запізнення на зустрічі команди великим обсягом роботи або проблемами з транспортом, хоча насправді причина у відсутності мотивації або конфлікті з іншим членом групи.

Під час розгортання конфлікту іноді з'являються нові причини, які стають домінуючими або повністю витісняють початкові. Суперечка, що почалася через розподіл обов'язків, може перерости в особисту неприязнь, і тоді початкова проблема вже не має значення – люди просто не хочуть спілкуватися одне з одним.

Стадії розвитку конфлікту

Розуміння стадій розвитку конфлікту допомагає визначити, на якому етапі ви зараз перебуваєте, і що можна зробити для врегулювання ситуації.

Перша стадія: виникнення конфліктної ситуації.

На цій стадії протиріччя тільки зароджується. Воно може ще не усвідомлюватися учасниками та свідками. Ви відчуваєте якусь напругу, дискомфорт у спілкуванні, але ще не розумієте, що саме не так. Якщо конфлікт має навмисний характер, протиріччя загострюється з ініціативи однієї зі сторін. Хтось може спеціально провокувати конфлікт, аби досягти своїх цілей.

На цій стадії конфлікт найлегше попередити. Достатньо відкритої розмови, уточнення позицій, обговорення незручних моментів.

Друга стадія: усвідомлення конфлікту.

Сторони починають розуміти, що перебувають у суперницьких стосунках. З'являється відповідне емоційне забарвлення: роздратування, образа, злість. Ситуація оцінюється як конфліктна : визначаються причина, привід, склад учасників. Ви починаєте аналізувати: «Чому це сталося? Хто винен? Що мені робити?». Розглядаються можливі варіанти дій, обирається оптимальний, приймається рішення. Рішення може полягати у прагненні запобігти розвитку конфлікту, шукати компроміс або, навпаки, загострити протистояння для досягнення перемоги. *На цій стадії ще можливе врегулювання конфлікту через переговори, обговорення, залучення посередника.*

Третя стадія: відкрите протистояння.

Це апогей конфлікту. Відбувається відкрите зіткнення, кожна сторона діє відповідно до своїх намірів. Одночасно робляться спроби блокувати дії опонента. У середовищі здобувачів освіти це може виявлятися у відкритих суперечках на зборах групи, відмові співпрацювати, скаргах викладачеві, створенні коаліцій. Сторони можуть погодитися на компроміс, тоді зіткнення набуває форми переговорів (безпосередніх або через посередника). Найефективніший результат переговорів – взаємні поступки, коли кожна сторона чимось жертвує заради спільного рішення. *На цій стадії конфлікт найяскравіший, емоції на піку. Тут потрібні максимальні зусилля для врегулювання ситуації.*

Четверта стадія: завершення конфлікту.

Учасники оцінюють наслідки своїх дій, зіставляють досягнутий результат з початковою метою. Вони запитують себе: «Чи досяг я того, чого хотів? Чи варто було це робити? Що я отримав і що втратив?». Залежно від висновків конфлікт припиняється або розвивається далі. *Якщо сторони задоволені результатом, конфлікт згасає. Якщо ні – він знову проходить другу, третю та четверту стадії, але на новому рівні, часто з більшою інтенсивністю.*

Виділення цих стадій є умовним з огляду на різноманітність конфліктних ситуацій. В одних випадках стадії чітко виявляються, в інших – поєднуються чи зливаються. Швидкоплинні конфлікти можуть проходити всі етапи майже миттєво – від зародження до вирішення протягом однієї розмови.

Іноді причина конфлікту не усвідомлюється, рішення про поведінку приймається спонтанно. Людина діє імпульсивно, не обмірковуючи наслідки.

Конфлікт може бути вирішений повністю, частково або залишитися невирішеним. Повне вирішення означає, що протиріччя усунуте, а відносини відновлені. Часткове – конфлікт затих, але протиріччя залишилося. Невирішений конфлікт залишає глибокі сліди.

Невирішений конфлікт трансформується з міжособистісного у внутрішньоособистісний. Людина переносить конфлікт всередину себе. Це супроводжується важкими переживаннями, самозвинуваченнями, невротичними станами, хоча зовні все виглядає пристойно.

Здобувач може ходити на пари, спілкуватися з групою, але всередині відчувати постійну тривогу, провину, роздратування. Це впливає на навчання, настрій, самопочуття.

Вихід однієї зі сторін з конфлікту на останньому етапі з установкою на тимчасове припинення протистояння характеризується удаваною байдужістю, визнанням поразки, зовнішніми проявами згоди, за якими ховається справжнє ставлення до опонента. Людина каже: «Добре, нехай буде по-твоєму», але насправді не погоджується і чекає нагоди повернутися до конфлікту.

За нагоди такий конфлікт спалахує з новою силою. Причому цього разу він може бути ще гострішим, бо до початкових суперечностей додалися образи та негативні емоції від минулого протистояння.

Правильна діагностика стадій перебігу конфлікту та чинників, що його загострюють чи пом'якшують, дозволяє обрати найдоцільніший спосіб врегулювання ситуації та профілактики деструктивних наслідків.

Стратегії поведінки у конфлікті

Динаміка конфлікту багато у чому визначається тим, яку стратегію поведінки обирають його учасники. Психологи виділяють п'ять основних стратегій, які базуються на двох параметрах.

Перший параметр – наступальність, тобто наполегливість у реалізації власних інтересів. Цей параметр відповідає на запитання: «Наскільки я хочу досягти свого?».

Другий параметр – кооперативність, тобто здатність враховувати інтереси іншого. Він відповідає на запитання: «Наскільки мені важливо зберегти відносини та врахувати потреби опонента?».

Поєднання цих параметрів дає п'ять тактик поведінки.

Співробітництво

Висока наступальність і висока кооперативність. Дії спрямовані на пошук рішення, що задовольняє обидві сторони через спільне обговорення розбіжностей. Ця стратегія найефективніша для довгострокових стосунків. Ви говорите: «Давайте разом подумаємо, як вирішити цю проблему так, щоб обом було добре». Це вимагає часу, готовності слухати та шукати творчі рішення.

Приклад: двоє здобувачів не можуть домовитися про час зустрічі для роботи над проектом. Замість того, щоб наполягати кожен на своєму, вони разом переглядають розклад, шукають вільні вікна, можливо, домовляються працювати онлайн частину часу. Результат – знайдено рішення, яке влаштовує обох.

Протиборство

Висока наступальність і слабка кооперативність. Прагнення наполягати на своєму через відкриту боротьбу, застосування примусу та інших засобів тиску. Ця стратегія може бути виправдана у ситуаціях, коли потрібно швидке рішення, коли питання принципове (стосується цінностей, безпеки, законності), або коли інша сторона використовує маніпуляції. Але протиборство руйнує відносини. Ви говорите: «Буде так, як я сказав», і людина підкоряється, але назавжди запам'ятає це як образу.

Приклад: керівник проекту наполягає на дотриманні дедлайну, незважаючи на протести членів команди. Якщо це критично для успіху проекту, стратегія може спрацювати, але команда відчуватиме незадоволення.

Поступливість

Слабка наступальність і висока кооперативність. Орієнтація на повне задоволення вимог партнера, жертва власними інтересами. Ця стратегія доречна, коли відносини важливіші за предмет суперечки, коли ви розумієте, що помилялися, або коли хочете зберегти мир у групі. Але постійна поступливість веде до втрати поваги до себе та з боку інших. Ви стаєте «килимком», по якому всі ходять.

Приклад: ви хотіли, щоб презентація була у синіх тонах, але колега наполягає на червоних. Ви поступаєтеся, бо це не принципово, а відносини з колегою важливіші.

Уникнення

Слабка наступальність і слабка кооперативність. Прагнення вийти із ситуації, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму, утримуючись від суперечок і уникаючи відповідальності за прийняте рішення. Ця стратегія може бути корисною, коли конфлікт незначний, коли потрібен час для обдумування, або коли емоції занадто сильні і розмову краще відкласти. Однак постійне уникнення не вирішує проблем. Вони накопичуються, мов снігова куля, а згодом можуть спричинити справжню лавину конфліктів.

Приклад: ви помітили, що колега в команді не виконує свою частину роботи, але вирішили промовчати, сподіваючись, що ситуація вирішиться сама. Зазвичай цього не відбувається, і проблема наростає.

Компроміс

Середні значення обох параметрів. Прагнення врегулювати розбіжності, поступаючись у чомусь в обмін на поступки іншої сторони, прийняття рішень, що задовольняють обидві сторони частково. Це золота середина, яка часто працює у повсякденних ситуаціях. Обидві сторони щось отримують і чимось жертвують. Компроміс швидший за співробітництво, але менш задовільний. Ніхто не отримує всього, чого хотів, але принаймні конфлікт вирішено.

Приклад: ви хочете зустрічатися для спільної роботи над проектом увечері, а ваш партнер – вранці. Ви домовляєтеся зустрічатися в обідню перерву. Ніхто не отримав ідеального варіанту, але знайдено робоче рішення.

Яка стратегія правильна

Правильною може бути кожна зі стратегій – усе залежить від ситуації. Помилка багатьох людей полягає у тому, що вони користуються однією стратегією у всіх життєвих випадках.

Хтось завжди йде на конфлікт (протиборство), навіть коли це не потрібно. Хтось завжди поступається (поступливість), навіть коли це шкодить його інтересам. Хтось завжди уникає (уникнення), хоча проблеми потрібно вирішувати.

Ефективна людина володіє всіма п'ятьма стратегіями і вміє обирати відповідну до ситуації. Це як інструменти у скриньці – молоток непоганий

інструмент, але ним не можна закрутити гвинт. Для кожного завдання потрібен свій інструмент.

Запитайте себе: яку стратегію я використовую найчастіше? Чи завжди вона ефективна? Які інші стратегії мені варто освоїти?

Методи врегулювання конфліктів

Конфлікти можуть вирішуватися двома способами: або завдяки свідомим діям, спрямованим на обидві сторони, або самі по собі, коли ні учасники, ні треті особи не докладають спеціальних зусиль для їх урегулювання.

Мимовільне згасання конфлікту може статися через виникнення нової напруженої ситуації, коли попередні суперечності відсуваються на другий план. Наприклад, двоє колег конфліктували через розподіл обов'язків, але потім у компанії почалися скорочення, і конфлікт відійшов на другий план на тлі загрози звільнення.

Окремим випадком є *механічне розведення сторін у просторі*. Здобувачі, які конфліктували у одній команді, опиняються у різних групах. Конфлікт припиняється, бо контакту більше немає.

Але *позиція «ще трохи, і все вирішиться само»* непродуктивна. Втрати від конфлікту занадто великі, іноді непоправні. Краще активно вирішувати конфлікт, ніж чекати, поки він згасне сам.

Попередження розвитку розбіжностей

Доцільне на ранніх стадіях, коли протиставлення виявляється ще непрямим, у потайній формі. Ви чуєте фрази на кшталт «Чому я повинен працювати за інших?», «Навіщо нам ці додаткові проблеми?» – це сигнали назріваючого конфлікту. На цьому етапі потрібна відкрита розмова. Зберіться разом, обговоріть, що не влаштовує, знайдіть спільне бачення ситуації. Це набагато простіше, ніж вирішувати розгорнутий конфлікт.

Досягнення взаєморозуміння

Цей напрям передбачає вплив на розум учасників, коли протиставлення вже очевидне, а кожна сторона наводить аргументи на свій захист, вибірково трактуючи факти. Учасників слід спонукати до стратегії переговорів: розкласти конфлікт на складові, що дозволить знайти елементи збігу оцінок чи перспективної мети. Часто виявляється, що сторони хочуть одного і того самого, але по-різному бачать шлях досягнення. Спочатку згода досягається у найзагальніших чи зовсім часткових моментах, що не є принциповими для учасників. Наприклад: «Ми обидва хочемо, щоб проєкт був успішним, так?» – «Так». – «Ми обидва розуміємо, що для цього потрібна командна робота?» – «Так». Поступово згода поширюється на інші, більш складні питання.

Переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень

Коли емоції на піку, раціональна розмова неможлива. Потрібно спочатку знизити емоційне напруження. Для цього потрібно уникати нетактовних випадів, образ і погроз. Потрібно говорити спокійним голосом без, упередженості: підкреслювати незначність приводу, необхідність вирі-

шення проблеми, робити спробу переключити увагу учасників на інші аспекти діяльності. Можна запропонувати перерву: «Давайте зараз припинимо розмову, охолонемо і повернемося до обговорення завтра». Це дає час емоціям вщухнути.

Трансформація мотивів протистояння у мотиви пошуку згоди

Це здійснюється через роз'яснення небажаних наслідків конфлікту для його учасників та оточення. Допоможіть людям побачити ширшу картину: що вони втрачають, продовжуючи конфлікт? Як це впливає на інших людей – друзів, колег, родину? Підкресліть аморальність боротьби заради задоволення власних егоїстичних інтересів, якщо це дійсно так. Зміна позиції та пошук згоди не є проявом слабкості чи поразки – це нормальний, зрілий шлях регулювання взаємостосунків між людьми. Сильна людина здатна поступитися, визнати помилку, шукати компроміс. Слабка – наполягає на своєму до останнього, навіть коли це шкодить усім.

Вирішення проблеми, що стала причиною виникнення конфлікту.

Це найкращий варіант. Якщо конфлікт виник через нестачу ресурсів – знайти додаткові ресурси. Якщо через непорозуміння – прояснити позиції. Якщо через нерівномірний розподіл обов'язків – перерозподілити їх справедливо.

Компроміс, заснований на взаємних розумних поступках. Обидві сторони щось отримують і чимось жертвують. Це працює, коли повне вирішення проблеми неможливе.

Поступове згладжування протиріч. Іноді конфлікт не можна вирішити швидко, але можна поступово зменшувати напругу, покращувати відносини, знаходити точки дотику.

Відсторонення конфліктуючих від безпосереднього спілкування на певний час або повне припинення стосунків. Це крайній захід, але іноді єдино можливий. Якщо люди категорично не можуть працювати разом, краще розділити їх.

Запобігання конфлікту полягає у своєчасному виявленні ймовірності його виникнення та усуненні причин. Такий підхід є значно ефективнішим, ніж розв'язання вже сформованого конфлікту.

Потрібно пам'ятати, що людина конфліктує у суб'єктивно значимій для себе ситуації, з якої не бачить іншого виходу. Щоб запобігти цьому, спробуйте зрозуміти, чому дана ситуація важлива для вашого партнера, чому вона викликає такі переживання.

Поставте себе на місце іншої людини. Що вона відчуває? Чого боїться? Чого прагне? Розуміння мотивів опонента – перший крок до попередження конфлікту.

Причина не завжди криється у сьогоденні – конфлікт може бути відстроченим у часі. Людину образили, повелися з нею несправедливо, але вона не змогла належним чином відповісти. Напруженість у стосунках накопичується, врешті, конфлікт спалахує з незначного, на перший погляд, приводу.

Здобувач може конфліктувати з викладачем не через сьогодишню оцінку, а через образу, яку отримав місяць тому. Колега може різко відреагувати не на ваші слова, а на накопичене роздратування від минулих ситуацій.

Суперечка, що виникла у сфері ділових стосунків, може трансформуватися на особисті відносини і навпаки. Метою стає боротьба сама по собі, психологічний зміст якої – довести свою вищість над опонентом.

Рекомендації щодо запобігання виникненню конфліктних ситуацій

1. При поганому настрої чи в момент роздратування обмежте спілкування. Коли ви у поганому стані, ризик сказати або зробити щось образливе зростає в рази. Краще відкласти важливу розмову на інший час.

2. Якщо відчуваєте, що зустріч із людиною чи певна ситуація можуть викликати роздратування, завчасно підготуйтеся до контакту. Подумайте, що може вивести вас з рівноваги і як ви на це відреагуєте. Заздалегідь налаштуйте себе на збереження спокою.

3. Керуйтеся здоровим глуздом і завжди обирайте виважену лінію поведінки. Запитуйте себе: «Чи варто це конфлікту? Що я отримаю? Що втрачу?»

4. Ваші слова та дії мають бути правомірними і зрозумілими для оточуючих. Якщо люди не розуміють ваших мотивів, вони можуть інтерпретувати їх неправильно, що провокує конфлікт.

5. Не прагніть принизити співбесідника – велика ймовірність отримати зворотну реакцію. Людина, яку принизили, обов'язково захоче помститися або принаймні відновити свою гідність. Конфлікт гарантований.

6. Не наполягайте на тому, чого людина безсумнівно не може виконати. Нереалістичні вимоги породжують фрустрацію та протест.

Щоб не втягнутися у конфліктну ситуацію, будьте спокійні. Тримайтеся впевнено, говоріть стримано і владно, уникайте багатослів'я, дивіться співрозмовнику в очі. Витримка не принижує авторитету, а надто емоційна реакція демонструє слабкість та невпевненість у своїй правоті. Сильна людина може дозволити собі бути спокійною навіть під тиском.

Використовуйте техніку «Я-повідомлень». Замість «Ти завжди запізнюєшся!» (звинувачення, яке провокує захист) скажіть «Я відчуваю роздратування, коли доводиться чекати» (опис ваших почуттів, який важче заперечити).

У житті здобувачів освіти конфлікти неминучі. Ви живете у гуртожитку з незнайомими людьми, працюєте у командах над проєктами, взаємодієте з викладачами та однокурсниками з різним бекграундом (сукупності інформації про минулий досвід). Ось кілька практичних порад.

У роботі над груповими проєктами завжди на початку обговоріть правила співпраці. Хто за що відповідає? Які дедлайни? Як ви будете спілкуватися? Що робити, якщо хтось не виконує свою частину? Ці домовленості попередять більшість конфліктів.

Якщо виникла суперечка у команді, не чекайте, поки вона переросте у серйозний конфлікт. Обговоріть проблему відкрито, поки емоції не загострилися.

У спілкуванні з викладачами пам'ятайте про повагу, навіть якщо ви не згодні з оцінкою чи рішенням. Аргументуйте свою позицію спокійно та раціонально. Емоційні звинувачення лише загострять ситуацію.

Розвивайте емоційний інтелект. Вчіться розпізнавати свої емоції та емоції інших людей. Це допоможе зрозуміти, коли назріває конфлікт, і вчасно його попередити.

Пам'ятайте: конфлікт – це нормальна частина життя. Питання не у тому, щоб уникати конфліктів зовсім (це неможливо), а у тому, щоб навчитися вирішувати їх конструктивно, зберігаючи відносини та досягаючи своїх цілей.

Конфлікт – складне психологічне явище, що має багато різновидів залежно від причин виникнення, кількості і складу учасників, форми прояву, результатів. Кожен конфлікт розвивається і має певну послідовність стадій. Під час конфлікту його учасники займають різні позиції, по-різному усвідомлюють та переживають ситуацію.

Здатність вирішувати конфлікти – це навичка, яку можна розвивати та одна з ключових компетенцій сучасного фахівця. Роботодавці високо цінують людей, які вміють працювати у команді, знаходити спільну мову з різними людьми, вирішувати суперечки конструктивно.

Для попередження і врегулювання конфліктів доцільно дотримуватись певної послідовності психологічно оптимальних дій з урахуванням конкретної ситуації. Розвиваючи ці навички зараз, під час навчання, ви інвестуєте у свій майбутній професійний та особистий успіх.

Завдання для виконання

Завдання 1. Опишіть вашу типову реакцію на конфліктну ситуацію. Чи задоволені ви тим, як зазвичай поведетеся у конфліктах? Що хотіли б змінити у своїй поведінці?

Завдання 2. Пройдіть тест «Чи конфліктна ви особистість?» (див. додаток Г) та запишіть свій результат. Чи здивував вас цей результат? Чому?

Завдання 3. Яку стратегію врегулювання конфліктів ви використовуєте найчастіше?

- співробітництво;
- протистояння;
- поступливість;
- уникнення;
- компроміс.

Завдання 4. Опишіть конкретну конфліктну ситуацію з вашого досвіду, яку вдалося успішно врегулювати. Проаналізуйте: що саме допомогло знайти вихід? Які дії виявилися найефективнішими?

Завдання 5. Що, на вашу думку, важливіше у конфлікті?

- досягнення власної мети;
- збереження гарних відносин;
- баланс між метою та відносинами;
- залежить від ситуації.

Завдання 6. Поясніть свій вибір у попередньому запитанні. Наведіть приклад ситуації, коли ваш підхід виявився виправданим або, навпаки, невдалим.

Завдання 7. Пройдіть тест Томаса(див. додаток Д) та виберіть свій основний стиль поведінки у конфлікті відповідно до результату. Чи згодні ви з результатом тесту? Чи відповідає він вашому уявленню про себе?

- суперництво (конкуренція);
- пристосування;
- компроміс;
- уникнення;
- співпраця.

Завдання 8. Ситуаційний міні-кейс.

Ви керівник проєктної команди. Два члени команди конфліктують через розподіл обов'язків: один вважає, що виконує більше роботи, інший переконаний, що його завдання складніші. Конфлікт впливає на продуктивність усієї команди. Опишіть три конкретні кроки, які ви зробите для врегулювання ситуації. Обґрунтуйте кожен крок.

Завдання 9. Ситуаційний міні-кейс.

Ваш колега систематично не виконує свої зобов'язання у спільному проєкті, через що вам доводиться працювати значно більше. Ви відчуваєте роздратування та втому. Сформулюйте, що саме ви скажете колезі, щоб пояснити ситуацію та знайти вирішення, не загострюючи конфлікт. Напишіть ваш діалог або монолог.

Завдання 10. Ситуаційний міні-кейс.

Ваш близький друг вважає вас винним у ситуації, в якій ви не відчуваєте своєї провини. Він налаштований вороже, не хоче слухати пояснень. Опишіть покрокову стратегію ваших дій у цій ситуації. Яку тактику поведінки виберете? Чому?

Завдання 11. Проаналізуйте компоненти конфлікту (пізнавальний, емоційний, вольовий) на прикладі будь-якого відомого вам конфлікту (з фільму, книги, реального життя). Як кожен компонент проявлявся у цій ситуації?

Завдання 12. Яка нова думка або ідея з'явилася у вас після опрацювання матеріалу цієї теми? Що найбільше вразило або здивувало?

Завдання 13. Що з отриманих знань ви плануєте застосувати у своєму житті найближчим часом? Опишіть конкретну ситуацію або сферу застосування.

Література

1. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2019/Suchasnyy_konflikt-menedzhment.pdf

2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>

3. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.

4. Осичка О. В., Чернега О. М. Особливості управління конфліктами в проєктній команді. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 152–171. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/page.php?id=abstract/ukr/152-171>

5. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

6. Amazon Leadership Principles. URL: <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles>

ТЕМА 6

РОЗВИТОК КРИТИЧНОГО Й АНАЛІТИЧНОГО МИСЛЕННЯ

Мета: розвиток здатності свідомо аналізувати інформацію, формулювати обґрунтовані висновки та приймати виважені рішення на основі логічного опрацювання даних.

Теоретичний матеріал

Сучасний ринок праці України характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та необхідністю постійної адаптації до нових умов. За даними «WEF (World Economic Forum) Future of Jobs Report 2025», аналітичне мислення входить до топ-5 найзатребуваніших навичок серед роботодавців світу. В Україні ця тенденція особливо помітна в ІТ-секторі, консалтингу, маркетингу та менеджменті. Фахівці, які вміють аналізувати великі масиви інформації, виявляти закономірності та приймати обґрунтовані рішення, мають значні конкурентні переваги.

Критичне та аналітичне мислення – дві взаємопов'язані компетенції, які доповнюють одна одну. Перша допомагає оцінити достовірність інформації та сформулювати власну позицію, друга – розібрати складну проблему на компоненти та знайти оптимальне рішення. Разом вони формують основу для ефективної роботи в умовах інформаційного перевантаження та невизначеності.

Критичне мислення – здатність свідомо та самостійно осмислювати отриману інформацію: формулювати запитання, шукати аргументи, знаходити самостійні рішення. Це вміння формувати власні судження, приймати рішення та переконливо їх обґрунтовувати.

Фахівець із розвиненим критичним мисленням, отримавши нову інформацію, аналізує її за кількома критеріями:

- ✓ визначає справжню суть проблеми, відокремлюючи головне від другорядного;
- ✓ з'ясовує, які висновки робить автор інформації та на чому вони базуються;
- ✓ оцінює аргументи: чи спирається автор на перевірені факти чи на особисті судження;
- ✓ перевіряє можливість верифікації наведених даних;
- ✓ враховує емоційне забарвлення повідомлення та невербальні сигнали автора.

Така багатовимірна оцінка інформації дозволяє отримати максимально повне уявлення про ситуацію, визначити рівень об'єктивності джерела та сформулювати власний обґрунтований висновок. У 2026 році, коли штучний інтелект генерує значну частину контенту в мережі, а дезінформаційні кампанії стають дедалі витонченішими, здатність критично оцінювати інформацію набуває принципового значення.

Ця компетенція необхідна під час навчання, професійної діяльності та в повсякденному житті. Людина, яка мислить вільно, без догм і шаблонів, здатна знаходити нестандартні рішення, ефективно працювати та досягати успіху в різних сферах.

Фахівець із розвиненим критичним мисленням володіє п'ятьма ключовими якостями.

1. Самостійність мислення проявляється у здатності формувати власну думку без надмірного впливу авторитетів чи групового тиску. Така людина не приймає інформацію на віру, а перевіряє її через призму логіки та досвіду.

2. Інформаційна компетентність включає вміння знаходити релевантні джерела, оцінювати їхню надійність та синтезувати дані з різних джерел. У цифрову епоху це передбачає розуміння алгоритмів пошукових систем, вміння відрізняти рекламу від об'єктивної інформації, критичне ставлення до контенту соціальних мереж.

3. Допитливість – природне бажання пізнавати нове, розширювати межі свого розуміння. Критично мисляча людина постійно ставить запитання, шукає глибші пояснення, не задовольняється поверхневими відповідями.

4. Аргументаційна майстерність полягає у вмінні знаходити власні рішення проблем та будувати переконливе обґрунтування. Це передбачає логічну структуру доказів, використання фактів, розуміння контраргументів.

5. Комунікативна стійкість полягає у здатності відстоювати свою позицію в дебатах, дискусіях, обговореннях. Водночас критично мисляча людина відкрита до діалогу, готова переглянути свою позицію за наявності вагомих аргументів.

Критичне та творче мислення – різні когнітивні процеси, хоча вони часто працюють у тандемі. Критичне мислення будує нові рішення на основі відомої інформації, яка накладається на наявний досвід. Воно структуроване, логічне, спирається на факти та доказову базу. Творче мислення виходить за межі відомого, генерує принципово нові ідеї, не обмежені рамками досвіду чи традиційної логіки.

У бізнес-контексті ці два типи мислення доповнюють одне одного. Творче мислення генерує інноваційні ідеї, критичне – оцінює їхню життєздатність, виявляє слабкі місця, удосконалює концепцію. Наприклад, розробляючи новий продукт, команда використовує творче мислення для генерації концепцій, а критичне – для аналізу ринкового потенціалу, технічної реалізованості, фінансової доцільності.

Методи розвитку критичного мислення

Сократівський метод запитань залишається одним із найефективніших інструментів критичного аналізу понад дві тисячі років. Система передбачає сім груп запитань, які дозволяють отримати всебічне розуміння ситуації.

Уточнювальні запитання спрямовані на конкретизацію понять та тверджень. Замість розпливчастого «це добре» з'являються запитання: «Що саме ви маєте на увазі під «добре»?», «За якими критеріями оцінюєте?» Запитання про походження проблеми допомагають зрозуміти контекст: «Коли вперше виникла ця ситуація?», «Що їй передувало?» Запитання-припущення досліджують альтернативні сценарії: «А що якби?», «Які можливі варіанти розвитку подій?»

Запитання про причини та докази перевіряють обґрунтованість тверджень: «На чому базується це твердження?», «Які факти його підтверджують?» Запитання про першоджерела інформації з'ясовують надійність даних: «Хто автор?», «Які його кваліфікація та можливі упередження?» Запитання про причинно-наслідкові зв'язки виявляють логіку подій: «Що призвело до цього?», «Які наслідки можна очікувати?» Запитання про оцінки інших людей розширюють перспективу: «Як бачать цю ситуацію інші зацікавлені сторони?», «Які їхні аргументи?»

Застосування сократівського методу в бізнес-практиці України в наш час особливо цінне під час стратегічного планування, аналізу ризиків, прийняття інвестиційних рішень. Компанії, які системно використовують такий підхід, приймають більш зважені рішення та мають нижчий відсоток стратегічних помилок.

Критичний підхід базується на двох принципах. Перший – *оцінка інформації на достовірність та повноту*. Це передбачає перевірку фактів через кілька незалежних джерел, аналіз можливих упереджень автора, виявлення прогалин у наведених даних. Другий – *генерація власних аргументів за і проти*. Навіть якщо інформація здається переконливою, критично мисляча людина свідомо шукає контраргументи, розглядає альтернативні пояснення.

Особливої ваги набуває розуміння того, як алгоритми формують інформаційне поле. Персоналізовані стрічки новин створюють «інформаційні бульбашки», де людина бачить переважно контент, який підтверджує її погляди. Критичний підхід передбачає усвідомлення цього ефекту та свідомий пошук різноманітних точок зору.

Технології критичного навчання

Метод «INSERT» (Interactive Noting System for Effective Reading and Thinking) структурує процес читання та аналізу текстів. Під час опрацювання матеріалу читач позначає інформацію чотирма символами. Позначка

«з» фіксує вже відому інформацію – це допомагає усвідомити межі наявних знань. Позначка «+» виділяє нову інформацію, яка розширює розуміння теми. Позначка «–» маркує суперечливу інформацію, яка не узгоджується з попередніми знаннями чи логікою. Позначка «?» вказує на недостатню інформацію, необхідність додаткового вивчення.

Після прочитання матеріал із однаковими позначками переноситься в таблицю, створюючи структурований конспект. Такий підхід активізує когнітивні процеси, перетворює пасивне читання на активний діалог із текстом. У навчальному процесі це підвищує ефективність засвоєння матеріалу на 40-50% порівняно зі звичайним читанням.

Синквейни – техніка стислого викладу ключових ідей у п'яти рядках. Перший рядок містить один іменник, який відображає головну тему. Другий – два прикметники, що характеризують цю тему. Третій – три дієслова або описи дій, пов'язаних із темою. Четвертий – чотири слова, що виражають особисте ставлення до теми. П'ятий – одне-два слова, синоніми до слова з першого рядка.

Створення синквейну потребує глибокого розуміння матеріалу, здатності виділити головне, сформулювати власне ставлення. Ця техніка ефективна для підсумкового осмислення теми, підготовки до дискусій, структурування думок перед презентацією.

Планування та впорядкування думок – фундаментальна навичка, яка дозволяє структурувати хаотичну інформацію. Це передбачає вміння визначати пріоритети, будувати логічні ланцюжки, створювати чіткі плани дій.

Гнучкість мислення виявляється у здатності сприймати ідеї інших людей, розглядати проблему з різних перспектив. Людина без гнучкості мислення застрягає в одній точці зору, пропускає цінні інсайти. Гнучке мислення дозволяє адаптуватися до нових обставин, інтегрувати різноманітні підходи.

Наполегливість – готовність продовжувати роботу над проблемою навіть за наявності труднощів. Складні завдання рідко вирішуються з першої спроби. Критично мисляча людина не здається після невдачі, а аналізує причини, коригує підхід, шукає нові шляхи розв'язання проблеми.

Готовність до помилок свідчить про вміння робити позитивні висновки з власних помилок. Помилки – невід'ємна частина процесу навчання та розвитку. Критичне мислення передбачає аналіз помилок без самознищувальної критики, виявлення корисних уроків, інтеграцію досвіду в майбутню діяльність.

Метакогнітивні навички – здатність свідомо відстежувати власну розумову діяльність. Це означає усвідомлення того, як ми мислимо, які стратегії використовуємо, де виникають труднощі. Розвинені метакогнітивні навички дозволяють ефективніше вчитися, швидше виявляти помилки в міркуваннях, удосконалювати розумові процеси.

Готовність до компромісів – вміння шукати рішення, які враховують інтереси різних сторін. Критичне мислення не означає непохитності в своїх переконаннях. Навпаки, воно передбачає здатність знаходити баланс між різними позиціями, якщо це обґрунтовано логікою та фактами.

Аналітичне мислення у професійному контексті

Аналітичне мислення – здатність розуміти суть ситуації, проблеми, завдання через два основні шляхи. Перший – розбиття проблеми на складові частини з наступним аналізом кожного елемента. Другий – відстеження передумов через покроковий аналіз причин і наслідків.

Фахівці з розвиненим аналітичним мисленням прогнозують розвиток ситуацій, враховуючи множину факторів та їхню взаємодію. Вони оцінюють ймовірність несприятливих обставин, готують альтернативні плани дій, ефективно структурують інформацію, виділяючи головне, групуючи дані за смисловими категоріями, виявляючи закономірності.

Аналітичне мислення необхідне фахівцям усіх спеціальностей. Інженерам воно потрібне для розв’язання технічних задач, науковцям – для проведення досліджень, менеджерам – для прийняття управлінських рішень. Особливо важливою ця компетенція є в логістиці, де необхідно оптимізувати складні ланцюги постачань; в економіці, де аналізуються фінансові показники та ринкові тенденції; у програмуванні, де складні алгоритми поділяють на простіші операції; у сфері продажів, де досліджують поведінку споживачів та динаміку ринку.

Працівник із розвиненим аналітичним мисленням ефективніше вирішує робочі завдання. Він *вміє ранжувати завдання* за складністю та важливістю, розподіляючи ресурси оптимально. Складні багатокомпонентні проблеми він *розбиває на прості підзадачі*, які легше вирішити послідовно.

Швидкість розв’язання завдань зростає завдяки структурованому підходу. Замість хаотичних спроб аналітична людина будує чіткий план дій, передбачає можливі перешкоди, визначає способи їх подолання. Такий підхід економить час та ресурси компанії.

Емоційний контроль – важлива складова аналітичного мислення. Рішення, прийняті під впливом емоцій, часто виявляються помилковими. Аналітично мисляча людина усвідомлює свої емоційні реакції, але не дозволяє їм домінувати в процесі прийняття рішень. Вона спирається на факти, логіку, застосовуючи системний аналіз.

Ці якості роблять такого фахівця цінним активом для будь-якої організації. Саме тому рекрутери під час співбесід приділяють значну увагу оцінці аналітичних здібностей кандидатів. Вони пропонують вирішити кейси, аналізують логіку міркувань, перевіряють здатність структурувати інформацію.

Етапи аналітичного опрацювання інформації

Аналітичний процес складається з шести послідовних етапів, кожен із яких виконує специфічну функцію.

1. *Декомпозиція* – розбиття інформації на складові елементи. Складна проблема розчленовується на окремі аспекти, параметри, фактори. Наприклад, аналізуючи падіння продажів, виділяють такі компоненти: зміни в маркетингу, конкурентне середовище, якість продукту, сезонність, економічна ситуація.

2. *Детальний аналіз* передбачає вивчення кожного елемента окремо та в контексті цілого. Досліджуються характеристики, взаємозв'язки, динаміка змін. Повертаючись до прикладу з продажами: аналізується ефективність кожного маркетингового каналу, дії конкурентів, відгуки клієнтів про продукт.

3. *Формування умовиводів* відбувається, коли наявної інформації недостатньо. На основі логіки, досвіду, аналогій формуються гіпотези щодо відсутньої інформації. Ці умовиводи мають бути чітко позначені як припущення, які потребують верифікації.

4. *Генерація варіантів рішення* – створення кількох альтернативних шляхів вирішення проблеми. Кожен варіант базується на різних припущеннях, акцентах, підходах. Чим більше якісних варіантів розглядається, тим вища ймовірність знайти оптимальне рішення.

5. *Оцінка варіантів* передбачає аналіз переваг і недоліків кожного рішення. Розглядаються ресурси, необхідні для реалізації, можливі ризики, очікувані результати, терміни виконання. Для систематизації часто використовують матриці рішень, де варіанти оцінюються за кількома критеріями.

6. *Вибір оптимального рішення* – фінальний етап, де на основі попереднього аналізу обирається найкращий варіант. Це не завжди варіант із найбільшою кількістю переваг – важливо враховувати контекст, обмеження, стратегічні цілі організації.

Методи розвитку аналітичних здібностей

Аналітичне мислення – навичка, яку можна тренувати через різноманітні практики.

Логічні ігри розвивають здатність бачити закономірності, планувати та передбачати наслідки дій. Шахи навчають стратегічному мисленню, оцінці позицій, комбінаторному аналізу. Шашки тренують тактичне бачення, здатність жертвувати меншим заради більшого. Сучасні стратегічні комп'ютерні ігри також розвивають аналітичні навички, якщо підходити до них усвідомлено.

Головоломки та ребуси стимулюють нестандартне мислення, здатність бачити приховані зв'язки. Судоку розвивають логіку та систематичність.

Кросворди розширюють ерудицію та асоціативне мислення. Логічні задачі тренують дедуктивні навички.

Точні науки – математика, логіка, фізика – формують фундамент аналітичного мислення. Математика навчає абстрагуванню, роботі з моделями, точності формулювань. Логіка розвиває вміння будувати доказові ланцюжки, виявляти помилки в міркуваннях. Фізика показує, як застосовувати аналітичний апарат до реальних явищ.

Читання, вивчення мов, участь у тренінгах, відвідування лекцій – ці активності розширюють кругозір, знайомлять із новими моделями мислення, демонструють різні підходи до аналізу. Вивчення іноземної мови змушує мозок створювати нові нейронні зв'язки, що покращує когнітивні функції загалом.

За оцінками аналітиків, обсяг інформації у світі подвоюється кожні 18 місяців. У 2026 році людство генерує більше даних за день, ніж за все XX століття. Це створює як виклики, так і можливості.

Здатність аналізувати великі масиви даних стає критично важливою компетенцією. Компанії збирають терабайти інформації про клієнтів, ринки, операції. Цінність створюють не самі дані, а інсайти, які можна з них отримати. Фахівець, який вміє знаходити закономірності в даних, виявляти тренди, передбачати зміни, має високу цінність на ринку.

В українському бізнесі аналітика даних активно застосовується в e-commerce для персоналізації пропозицій, у фінансовому секторі для оцінки кредитних ризиків, у маркетингу для оптимізації рекламних кампаній, в HR для прогнозування плинності кадрів. Фахівці з менеджменту, маркетингу, економіки, які володіють базовими навичками аналітики даних, мають значно кращі кар'єрні перспективи.

Водночас важливо розуміти обмеження даних. Кореляція не означає причинності. Дані відображають минуле, але майбутнє може відрізнятись. Алгоритми можуть містити упередження. Критичне та аналітичне мислення допомагають використовувати дані розумно, усвідомлюючи їхні можливості та обмеження.

Практичне застосування критичного та аналітичного мислення

Ці дві компетенції працюють у синергії, посилюючи одна одну. Аналітичне мислення розбирає проблему на компоненти, критичне – оцінює достовірність інформації про кожен компонент. Аналітичне мислення генерує варіанти рішень, критичне – оцінює їхню обґрунтованість.

У навчальному процесі здобувач із розвиненими критичним та аналітичним мисленням не просто запам'ятовує інформацію з підручників. Він аналізує логіку викладу, порівнює різні джерела, формує власне розуміння, ставить запитання, знаходить практичне застосування теорії.

У професійній діяльності менеджер використовує ці компетенції для стратегічного планування, аналізу конкурентів, оцінки ефективності ко-

манди. Маркетолог – для дослідження ринку, розробки кампаній, інтерпретації метрик. Економіст – для фінансового аналізу, прогнозування, інвестиційних рішень.

У повсякденному житті критичне та аналітичне мислення допомагають приймати виважені рішення щодо покупок, інвестицій, освіти, здоров'я. Вони захищають від маніпуляцій, допомагають відрізнити факти від думок, розпізнавати логічні помилки в аргументації.

Розвиток цих компетенцій – безперервний процес, який вимагає свідомих зусиль. Щоденна практика критичного аналізу інформації, регулярне розв'язування аналітичних задач, рефлексія власних розумових процесів поступово формують звички ефективного мислення. Ці звички стають фундаментом професійного успіху та особистісного розвитку.

Завдання для виконання

Завдання 1. Виберіть три запитання, які ви найчастіше ставите собі, отримавши нову інформацію з невідомого джерела:

- ☐ Хто автор цієї інформації?
- ☐ Чи можна перевірити наведені факти?
- ☐ Які емоції викликає ця інформація?
- ☐ Чи згоден я з висновками автора?
- ☐ Які аргументи наводить автор?
- ☐ Чи є альтернативні точки зору?
- ☐ Яка мета цієї інформації?
- ☐ Коли опубліковано цю інформацію?

Завдання 2. Оцініть рівень розвитку свого критичного мислення за шкалою від 1 до 10, де 1 – дуже низький, 10 – дуже високий.

Поясніть, чому ви оцінили себе саме так.

Завдання 3. Опишіть конкретну ситуацію з вашого навчання або особистого досвіду, коли критичне мислення допомогло вам прийняти правильне рішення.

Завдання 4. Яка з перерахованих якостей критично мислячої людини розвинена у вас найменше?

- ☐ вміння мислити самостійно;
- ☐ вміння шукати і аналізувати інформацію;
- ☐ допитливість;
- ☐ вміння знайти власне рішення та обґрунтувати його;
- ☐ вміння відстоювати свою думку в дискусії.

Завдання 5. Напишіть конкретний спосіб, як ви плануєте розвивати обрану у попередньому запитанні якість протягом найближчих двох місяців. Опишіть детально.

Завдання 6. Метод запитань Сократа складається з кількох груп запитань. Виберіть дві групи, які ви вважаєте найважливішими для аналізу інформації:

- ☐ уточнюючі запитання;
- ☐ запитання про походження проблеми;
- ☐ запитання-припущення;
- ☐ запитання про причини та докази;
- ☐ запитання про першоджерела інформації;
- ☐ запитання про причинно-наслідкові зв'язки;
- ☐ запитання про оцінки інших людей.

Завдання 7. Прочитайте міні-кейс і дайте відповідь.

Ви побачили у соціальній мережі публікацію: «Дослідження довело: люди, які п'ють каву щодня, живуть на 5 років довше». Публікація має 50 тис. переглядів і 3 тис. репостів.

Які три запитання ви поставите, щоб критично оцінити цю інформацію? Напишіть їх.

Завдання 8. Технологія «INSERT» передбачає позначення інформації під час читання символами «з», «+», «-», «?». Що означає символ «-»?

- ☐ знайома інформація;
- ☐ нова інформація;
- ☐ суперечлива інформація;
- ☐ недостатня інформація.

Завдання 9. Аналітичне мислення – це здатність розуміти суть ситуації. Якими двома шляхами це досягається?

- ☐ розбиття проблеми на частини та аналіз кожної;
- ☐ інтуїтивне передчуття рішення;
- ☐ покроковий аналіз причин і наслідків;
- ☐ консультація з експертами;
- ☐ пошук аналогічних ситуацій у минулому.

Завдання 10. Прочитайте міні-кейс і виконайте завдання.

Ваш інтернет-магазин зафіксував падіння продажів на 30% протягом останнього місяця. Менеджер каже: «Потрібно негайно знизити ціни на 20%».

Застосуйте аналітичне мислення: які чотири фактори ви проаналізуєте, перш ніж приймати рішення про зниження цін? Перелічіть їх.

Завдання 11. Розташуйте етапи аналітичного процесу у правильній послідовності (напишіть цифри через кому, наприклад: 3, 1, 4, 2, 6, 5):

1. Розбиття інформації на частини.
2. Вибір оптимального рішення.
3. Генерація варіантів рішення.
4. Детальний аналіз частин.
5. Оцінення переваг і недоліків варіантів.
6. Формування умовиводів.

Завдання 12. Які методи ви вважаєте найефективнішими для розвитку аналітичного мислення особисто для вас?

- ☐ гра в шахи або шашки;
- ☐ розв'язування головоломок і ребусів;
- ☐ вивчення математики та логіки;
- ☐ читання наукової літератури;
- ☐ вивчення іноземних мов;
- ☐ участь у тренінгах;
- ☐ аналіз кейсів із бізнес-практики.

Завдання 13. Прочитайте ситуацію та дайте відповідь.

Під час співбесіди HR-менеджер запитує: «Розкажіть про ситуацію, коли вам довелося приймати рішення за умов недостатньої інформації. Як ви діяли?»

Це запитання спрямоване на оцінку вашого аналітичного мислення. Опишіть одну реальну або гіпотетичну ситуацію і ваші дії.

Завдання 14. Чим відрізняється критичне мислення від творчого?

- критичне будує рішення на основі відомої інформації, творче виходить за її межі;
- критичне використовує лише логіку, творче – лише інтуїцію;
- критичне потрібне в роботі, творче – у мистецтві;
- між ними немає відмінності.

Завдання 15. Наведіть конкретний приклад із вашого майбутнього фаху (менеджмент / маркетинг / економіка), коли аналітичне мислення буде критично важливим.

Завдання 16. Пройдіть тест на аналітичні здібності (див. додаток Е). Напишіть результат тестування. Чи відповідає результат вашому власному сприйняттю себе? Чи задоволені ви цим результатом? Чи плануєте щось змінити після отримання результатів?

Завдання 17. Складіть особистий план розвитку критичного та аналітичного мислення на наступні 3 місяці. Вкажіть мінімум три конкретні дії та строки їх виконання. Напишіть у довільній формі.

Література

1. Критичне мислення : підручник для студентів вищих навчальних закладів усіх спеціальностей. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 370 с.

2. Кругляк М. І. Критичне мислення. Матеріали III частини онлайн-курсу «Логіка, аргументація, критичне мислення». Київ, 2021. 193 с. URL: <https://criticalthinkerua.wordpress.com>

3. Надурак В. Критичне мислення: поняття та практика. Філософія освіти. 2023. Т. 28, № 2. С. 129–147.

URL: <https://philosopheducation.com/index.php/philed/article/view/739>

4. Шеремет М. Критичне мислення. Діяльнісний підхід. Педагогіка вищої та середньої школи : зб. наук. праць / редкол.: В. К. Буряк, Л. В. Кондрашова, Г. Б. Штельмах та ін. Кривий Ріг, 2004. Вип. 8. С. 76–81.

ТЕМА 7

РОЗВИТОК НАВИЧОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Мета: формування розуміння суті емоційного інтелекту та оволодіння практичними інструментами його розвитку для підвищення особистої ефективності й професійної комунікації.

Теоретичний матеріал

Емоції супроводжують кожен момент нашого життя. Вони впливають на те, як ми приймаємо рішення, будуємо стосунки, досягаємо цілей. Проте далеко не всі усвідомлюють, що емоціями можна керувати так само, як розумовими процесами чи фізичними діями.

Давайте змодельюємо ситуацію: ви готуетесь до важливого іспиту, але напередодні сваритеся з близькою людиною. Емоційне напруження заважає зосередитися, інформація не засвоюється, ви відчуваєте тривогу замість спокою. Або інший випадок: під час групового проєкту один із учасників різко критикує вашу ідею. Ви відчуваєте образу, хочете відповісти так само різко, але замість цього робите паузу, намагаєтеся зрозуміти мотиви колеги та знаходите спільне рішення. У першому випадку емоції керують вами, у другому – ви керуєте емоціями. Саме тут на перший план виходить поняття емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence, EI) – це здатність людини розпізнавати свої емоції, розуміти їхнє походження, керувати ними, а також сприймати та впливати на емоційний стан інших. Це поєднання внутрішньої чутливості до власних переживань із зовнішньою увагою до почуттів оточення.

Розвиваючи емоційний інтелект, ми отримуємо можливість краще розуміти себе, свої бажання, потреби, мотиви, водночас налагоджуємо глибший контакт із колегами, друзями, близькими. Людина з розвиненим «EI» розуміє, що саме викликає в неї радість, страх, злість чи сум. Вона не заперечує свої емоції, а приймає їх як частину себе, при цьому не дозволяє емоціям повністю контролювати поведінку.

У науковій літературі використовується аббревіатура «EI» для позначення емоційного інтелекту, а «EQ» – для коефіцієнта емоційності, тобто кількісного вираження рівня розвитку цієї здатності. Про людину з високим емоційним інтелектом можна сказати, що вона зберігає спокій у складних обставинах, ефективно взаємодіє з різними людьми, не втрачає контроль над собою під тиском стресу.

Високий «EQ» сам собою не гарантує успіху. Інтелектуальні здібності, професійні знання, вміння працювати з інформацією теж мають значення. Здобувач може бути блискучим теоретиком, мати відмінні оцінки, але якщо він не вміє співпрацювати з іншими, не контролює свої емоції під час

стресу, не розуміє потреб колег – його професійний шлях буде складнішим.

Найкращий результат досягається тоді, коли розвинений розум поєднується з емоційною зрілістю. Уявіть менеджера, який досконало володіє теорією управління, але під час конфлікту в команді втрачає самовладання та кричить на підлеглих. Або маркетолога, який знає всі тренди ринку, але не відчуває емоційних потреб цільової аудиторії. В обох випадках професійні знання не компенсують брак емоційного інтелекту.

Дослідження міжнародної компанії «TalentSmart», яка впродовж десятиліть вивчає емоційний інтелект, показують цікаві закономірності. «EQ» на 58% визначає професійний успіх у різних галузях. Це означає, що більше половини того, наскільки ви будете успішні в кар'єрі, залежить не від диплома чи оцінок, а від здатності розуміти і керувати емоціями.

Серед топ-менеджерів провідних світових організацій 90% мають високий рівень емоційної компетентності. Вони досягли вершин не лише завдяки професійним знанням, а й завдяки здатності розуміти людей, мотивувати команди, приймати виважені рішення навіть під тиском.

Фахівці з розвиненим «EQ» заробляють у середньому на 29 тисяч доларів на рік більше за колег із нижчим показником (джерело: дослідження «TalentSmart» «EQ» на основі тестування понад 42 000 осіб). Це пояснюється тим, що такі люди краще презентують свої ідеї, ефективніше ведуть переговори, швидше просуваються кар'єрними сходами.

Перші наукові розробки концепції емоційного інтелекту з'явилися в 1990-х роках завдяки американським дослідникам Джону Майєру, Пітеру Селовею та Девіду Карузо. До цього часу емоції вважалися чимось другим, що заважає раціональному мисленню. Проте дослідники довели: емоції не ворог розуму, а його партнер. Вони запропонували **модель «EI», яка складається з чотирьох компонентів.**

Перший компонент – *здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, розрізняти їх.* Це означає не просто відчувати «щось неприємне», а чітко ідентифікувати: це саме роздратування, а не тривога чи розчарування.

Другий компонент – *уміння використовувати емоції для вирішення конкретних завдань.* Наприклад, легка тривога перед презентацією може змусити вас краще підготуватися. Радість від попереднього успіху може додати впевненості для нового проєкту.

Третій компонент – *розуміння природи кожної емоції, механізмів її виникнення.* Чому саме зараз ви відчуваєте злість? Можливо, порушено ваші межі або ви втомилися, або сподівання не виправдалися.

Четвертий компонент – *контроль емоцій і керування ними.* Ви не придушуєте емоції, не заперечуєте їх, а свідомо вирішуєте, як на них реагувати.

Спочатку цю модель активно застосовували в бізнесі, де керівники великих компаній намагалися підвищити ефективність команд і поліпшити

організаційний клімат. Виявилося, що команди з високим сумарним «EQ» працюють продуктивніше, мають менше конфліктів, швидше адаптуються до змін.

Згодом емоційний інтелект став розглядатися ширше – як один із базових елементів особистої ефективності в усіх сферах життя. Його почали вивчати в освіті, медицині, спорті, особистих стосунках.

Категорії навичок емоційного інтелекту

Існують різні теоретичні моделі ЕІ, проте всі вони мають схожі основи. Узагальнюючи наявні підходи, сучасні психологи виділяють чотири основні категорії навичок емоційного інтелекту в контексті особистого та соціального життя.

1. Комунікативні навички. Це вміння чітко висловлювати думки, уважно слухати співрозмовника, формулювати свої очікування, працювати в команді та ефективно нею керувати. Здобувач із розвиненими комунікативними навичками не боїться виступати перед аудиторією, вміє аргументувати свою позицію і водночас залишається відкритим до думок інших людей. Під час групової роботи над проектом він чітко формулює завдання, розподіляє ролі та вислуховує ідеї кожного учасника.

2. Емпатія та соціальна адаптивність. Людина з розвиненою емпатією здатна відчувати стан інших, розуміти їхні потреби, почувати себе комфортно в будь-якому колективі. Емпатія не означає, що ви приймаєте всі емоції інших на себе і страждаєте разом із ними. Це здатність зрозуміти, що відчуває інша людина, при цьому зберігаючи власні емоційні межі. Здобувач з високою емпатією помічає, коли однокурснику потрібна підтримка, коли викладач втопився і краще перенести питання на інший час, коли атмосфера в групі напружена і потрібно щось змінити.

3. Самопізнання. Це усвідомлення власних сильних сторін і обмежень, адекватне їхнє сприйняття, здатність будувати життєві плани з урахуванням реальних можливостей. Здобувач із розвиненим самопізнанням розуміє, що йому легко дається аналітична робота, але складніше – публічні виступи. Він не соромиться цього, а шукає способи розвитку або компенсації. Він знає свої цінності: для когось пріоритет – стабільність і передбачуваність, для когось – творчість і різноманітність. Це знання допомагає обирати спеціалізацію, місце роботи, спосіб життя.

4. Саморегуляція. Вміння керувати своїми емоціями, не допускати їхнього руйнівного впливу, пристосовуватися до змін середовища, підтримувати стабільні та тривалі стосунки. Здобувач із розвиненою саморегуляцією не зривається на викладача через незадовільну оцінку, а намагається зрозуміти причини та виправити ситуацію. Він не втрачає мотивацію після невдачі, а аналізує помилки та рухається далі.

Емоційний інтелект можна порівняти з внутрішнім стабілізатором, який допомагає зберігати рівновагу в кризових ситуаціях, мобілізувати ре-

сурси, будувати відкриті стосунки з людьми, мінімізувати негативний вплив стресу.

Під час сесії, коли навантаження зростає, здобувач із високим EQ розуміє свої емоції: тривога нормальна, вона сигналізує про необхідність діяти. Він не впадає в паніку, а складає план підготовки, робить перерви для відновлення, просить допомоги, коли потрібно. Під час конфлікту в команді він не загострює ситуацію, а шукає компроміс. Під час невдачі він не звинувачує інших чи себе, а аналізує причини та шукає рішення.

Шляхи розвитку емоційного інтелекту

Розвиток емоційного інтелекту – це постійний процес. Він починається з дозволу собі проживати всі емоції без поділу на «позитивні» чи «негативні». Кожна емоція виконує певну функцію, сигналізує про наші потреби, реакції організму на зовнішні обставини.

Страх попереджає про небезпеку, злість сигналізує про порушення меж, сум допомагає усвідомити втрату, радість вказує на задоволення потреб. Немає поганих чи хороших емоцій – є лише емоції, які ми розуміємо чи не розуміємо, контролюємо чи не контролюємо.

Емоційна компетентність передбачає *збагачення емоційного словника*. Чим точніше ми називаємо свої переживання, тим краще їх розуміємо. Замість розмитого «мені погано» спробуйте визначити: це роздратування, розчарування, тривога, втома чи щось інше? Корисно вивчати назви емоцій, читати спеціалізовану літературу про «ЕІ», цікавитися значенням різних емоційних станів.

Ведення щоденника емоцій дозволяє аналізувати прожитий день, відстежувати, які події викликали певні почуття, як ви на них реагували. Регулярні записи допомагають побачити закономірності у власних емоційних реакціях. Ви можете помітити, що кожного разу, коли хтось критикує вашу роботу, ви відчуваєте не просто незгоду, а глибоку образу. Це сигнал про те, що ваша самооцінка залежить від зовнішньої оцінки – над цим можна працювати.

Корисно частіше *використовувати формулювання «Я відчуваю...» замість «Я думаю...»*. Це допомагає розрізняти емоційний і когнітивний рівні, фокусуватися на власних переживаннях тут і зараз. Замість «Я думаю, що це несправедливо» спробуйте «Я відчуваю злість, тому що мені здається, що зі мною вчинили несправедливо». Перше формулювання – це думка, друге – емоція плюс думка. Розрізнення допомагає краще розуміти себе.

Варто навчитися запитувати себе: «Що я зараз відчуваю?», «Яка моя потреба зараз не задоволена?», «Яка моя поведінка буде ефективною в цій ситуації?». Ці запитання повертають до усвідомленості, дозволяють зробити паузу перед імпульсивною реакцією.

Спостереження за своїми думками теж розкриває багато інформації про емоції. Які думки викликають у вас гнів? Можливо, це думки про не-

справедливість чи порушення ваших прав. Які думки супроводжують смуток? Можливо, спогади про втрати чи розчарування. Які думки приносять радість? Можливо, планування майбутнього чи згадки про успіхи. Розуміння цих зв'язків допомагає краще керувати своїм станом.

Визнання почуттів не означає сліпого слідування за ними. Ми не є нашими емоціями. Почуття – це те, що ми маємо, а не те, ким ми є. Управління емоціями передбачає здатність дистанціюватися від почуття, яке виникло, і свідомо обрати – піддатися йому чи протистояти. Ви можете відчувати злість на викладача, але це не означає, що треба виплеснути її. Ви можете визнати емоцію, зрозуміти її причину, а потім обрати конструктивну реакцію.

Самоконтроль і управління емоціями

Освоєння технік управління емоціями значно підвищує ефективність у різних ситуаціях. Одна з таких методик – техніка раціоналізації, або техніка 10 секунд. Коли відчуваєте сильну емоцію, дайте собі відповіді на кілька запитань.

Яку емоцію я зараз відчуваю? Назвіть її конкретно: злість, страх, розчарування, образа.

Яка моя потреба зараз не реалізована? Можливо, потреба в повазі, безпеці, визнанні, відпочинку.

Як я можу вплинути на ситуацію? Що реально в моїх силах змінити?

Як мені діяти далі? Який крок буде конструктивним?

Ці десять секунд рефлексії можуть врятувати від імпульсивних рішень, про які потім доведеться шкодувати.

Вербалізація емоцій – називання їх уголос або про себе – зменшує їхню інтенсивність. Коли ми говоримо «Мені зараз сумно», «Я розгніваний», «Мені страшно», емоція переходить з неконтрольованого стану в усвідомлений. Названа емоція втрачає силу і з нею можна працювати на рівні мислення. Це пояснюється тим, що вербалізація активує раціональні відділи мозку, які допомагають регулювати емоційні центри.

Оцінювання сили емоції за шкалою від 1 до 10 допомагає зрозуміти, наскільки гостра потреба, на яку варто звернути увагу. Часто, зосереджуючись на власних відчуттях, ви розуміємо, що внутрішнє роздратування близьке до 2-3 балів, хоча спочатку здавалося набагато сильнішим. Ця техніка допомагає не перебільшувати проблему, тверезо оцінити ситуацію.

Розвиток емпатії

Емпатія починається з уваги до себе. Прийняття себе, самопідтримка, самоповага формують внутрішню стійкість і любов до себе, чутливість до власних відчуттів і потреб. Навички самоемпатії згодом можна застосову-

вати у стосунках з іншими. Без емпатії до себе важко бути емпатичним до оточення.

Якщо ви постійно критикуєте себе, ігноруєте власні потреби, не визнаєте свої емоції – як ви зможете зробити це для інших? Самоемпатія – це не егоїзм, а необхідна основа для емпатії до інших.

Корисно знайти відповіді на запитання: як я розумію, що співрозмовник проявляє емпатію до мене? Які його слова, емоції, поведінка на це вказують? Можливо, він уважно слухає, не перебиває, ставить уточнювальні запитання, висловлює підтримку. Як я розумію, що сам проявляю емпатію? Які мої слова, емоції, дії це демонструють? Відповіді дозволяють продіагностувати, наскільки уважно ви ставитеся до себе та інших.

Спостереження за емпатичними людьми теж дає багато інформації. Можна познайомитися з кимось, хто, на вашу думку, добре розуміє інших, поспостерігати за його поведінкою, запитати, як ця людина розвиває свою чутливість. Часто виявляється, що емпатичні люди просто дуже уважні. Вони помічають зміни в інтонації, міміці, поведінці. Вони не поспішають з висновками, а ставлять запитання. Вони не намагаються відразу дати пораду, а спочатку вислуховують.

Справжній інтерес до емоцій, почуттів і потреб інших людей – основа емпатії. Запитуйте їх про переживання і слухайте спочатку серцем, а потім розумом. Це означає: не думайте відразу, що відповісти, як вирішити проблему, чи траплялося з вами щось подібне. Просто слухайте, намагаючись зрозуміти світ іншої людини.

Проявляйте інтерес до людей, цікавтеся їхнім світоглядом, цінностями, життєвими принципами. Кожна людина – це окремий всесвіт із власною історією, досвідом, мріями. Коли ви справді цікавитесь іншими, стосунки будуються легше.

Вчіться відстоювати власні межі, проявляти асертивну поведінку – таку, що поважає і ваші права, і права інших. Асертивність – це золота середина між пасивністю та агресією. Пасивна людина боїться відмовити, погоджується на все, навіть коли це порушує її інтереси. Агресивна людина нав'язує свою волю, не рахується з іншими. Асертивна людина чітко висловлює свої потреби, але залишається відкритою до компромісу.

Створіть для себе правило – домовлятися з людьми, говорити про свої потреби та почуття, не замовчувати емоцій. Не намагайтеся вгадувати думки людей і не чекайте, що вони здогадаються про ваші бажання – озвучуйте їх. Багато конфліктів виникають саме через невисловлені очікування. Ви очікували, що колега допоможе з проектом, але не попросили прямо – він не допоміг, ви образилися. Якби ви просто попросили, ситуація могла б розвинутися інакше.

Фокусуйте увагу на спільному між вами та співрозмовником, а не на відмінностях. Навіть коли погляди дуже різняться, завжди можна знайти щось спільне: цінності, мету, інтереси. Це допомагає будувати мости замість стін.

Дозволяйте людям проявляти всі емоції поряд із вами, розширюйте свій емоційний контейнер – здатність витримувати чужі переживання без дискомфорту. Якщо ваш друг плаче, не намагайтеся відразу його розвеселити. Іноді людині просто потрібно, щоб хтось був поруч. Якщо колега злиться, не сприймайте це як особисту образу. Дозвольте емоції бути, допоможіть людині впоратися з нею конструктивно.

Тренуйте активне емпатичне слухання: не перебивайте, будьте уважні, перефразуйте слова співрозмовника, діліться тим, як саме ви зрозуміли почуте. Активне слухання – це не просто мовчання, поки інший говорить. Це справжня залученість у розмову. Ви киваєте, підтримуєте зоровий контакт, ставите уточнювальні запитання: «Якщо я правильно зрозумів, ти відчуваєш...?», «Ти маєш на увазі, що...?».

Опановуйте та практикуйте методики ненасильницького спілкування. Ненасильницьке спілкування – це підхід, розроблений психологом Маршаллом Розенбергом. Він базується на чотирьох компонентах: спостереження без оцінки, визнання почуттів, усвідомлення потреб, формулювання конкретного прохання. Замість «Ти завжди спізнюєшся, ти безвідповідальний!» спробуйте: «Коли ти спізнюєшся на зустрічі (спостереження), я відчуваю роздратування (почуття), тому що для мене важлива пунктуальність і повага до часу інших (потреба). Чи можемо ми домовитися, що ти будеш повідомляти заздалегідь, якщо не встигаєш? (прохання)».

Емоційний інтелект у професійній діяльності

Для майбутніх економістів, менеджерів, маркетологів емоційний інтелект – не просто приємний бонус, а необхідна професійна компетенція.

Менеджер із високим «EQ» розуміє мотивацію кожного члена команди, знає, як надихнути, коли підтримати, коли дати свободу, а коли встановити чіткі рамки. Він помічає ранні ознаки конфлікту та вирішує його до загострення. Він не втрачає самовладання під тиском, приймає виважені рішення навіть у стресових ситуаціях.

Маркетолог із високим «EQ» відчуває емоційні потреби цільової аудиторії, розуміє, що насправді мотивує людей до покупки. Він створює рекламу, яка зачіпає за живе, будує довгострокові стосунки з клієнтами. Він ефективно працює в команді з дизайнерами, копірайтерами, аналітиками, розуміючи особливості кожного.

Економіст із високим «EQ» не просто аналізує цифри, а розуміє людей за цими цифрами. Він вміє презентувати складні дані так, щоб зацікавити аудиторію. Він ефективно співпрацює з різними департаментами, розуміючи їхні потреби та обмеження.

У сучасному світі, де автоматизація замінює багато рутинних завдань, саме емоційний інтелект стає тією перевагою, яку машини не можуть повторити. Штучний інтелект може аналізувати великі масиви даних, але не

може по-справжньому зрозуміти емоції клієнта, надихнути команду, знайти компроміс у складному конфлікті.

Емоційний інтелект – це навичка, яку можна і потрібно розвивати. Кожен може стати емоційно інтелектуальнішим, якщо готовий працювати над собою, усвідомлювати свої емоції, вчитися на помилках, бути відкритим до нового досвіду.

Розвиток «EQ» починається з малого: щоденник емоцій, уважність до своїх почуттів, практика активного слухання. Поступово ці навички стають частиною вас, змінюють спосіб мислення та поведінки.

Завдання для виконання

Завдання 1. Дайте визначення поняттю «емоційний інтелект» своїми словами. Поясніть, чим він відрізняється від звичайного інтелекту.

Завдання 2. Оцініть рівень власного емоційного інтелекту за шкалою від 1 до 10, де 1 – дуже низький, 10 – дуже високий. Обґрунтуйте свою оцінку в 2-3 реченнях.

Завдання 3. Яка складова емоційного інтелекту у вас найбільш розвинена?

- самоусвідомлення;
- саморегуляція;
- мотивація;
- емпатія;
- соціальні навички.

Завдання 4. Яка складова емоційного інтелекту дається вам найважче? Поясніть, чому саме ця складова викликає труднощі. Наведіть приклад із власного досвіду.

Завдання 5. Пройдіть онлайн-тест на визначення рівня емоційного інтелекту за методикою Н. Холла (див. додаток Ж). Запишіть результати тесту: загальний бал «EQ» та оцінки за п'ятьма шкалами.

Завдання 6. Опишіть ситуацію з вашого життя за останні півроку, коли емоційний інтелект допоміг вам у спілкуванні, прийнятті рішення або вирішенні конфлікту. Що саме ви зробили? Яким був результат?

Завдання 7. Кейс-ситуація.

Ваш колега у проєктній команді постійно запізнюється на зустрічі, не виконує завдання вчасно. Під час чергової наради він знову не підготував свою частину роботи. Ви відчуваєте роздратування. Які з наведених дій демонструють високий емоційний інтелект?

- ☐ публічно висловити незадоволення його роботою на нараді;
- ☐ зробити паузу, усвідомити свою емоцію, потім поговорити наодинці;
- ☐ ігнорувати ситуацію, щоб не псувати стосунки;
- ☐ спитати колегу приватно, чи все гаразд, чи потребує він допомоги;
- ☐ поскаржитися керівнику на безвідповідальність колеги;
- ☐ запропонувати разом обговорити, як можна розподілити навантаження інакше.

Завдання 8. Згадайте ситуацію, коли ви неправильно інтерпретували емоції іншої людини. Що сталося? Як би ви вчинили зараз, володіючи знаннями про емоційний інтелект?

Завдання 9. Техніка усвідомлення емоцій. Згадайте три ситуації за останній тиждень, коли ви відчували сильні емоції (позитивні чи негативні). Для кожної ситуації опишіть:

Що це була за ситуація?

Яку емоцію ви відчували?

Що спричинило цю емоцію?

Як ви з нею впоралися?

Завдання 10. Які техніки розвитку емоційного інтелекту ви вважаєте найбільш прийнятними для себе?

- ☐ ведення щоденника емоцій
- ☐ вербалізація почуттів
- ☐ оцінювання емоцій за шкалою від 1 до 10
- ☐ техніка раціоналізації (10 секунд)
- ☐ розвиток емпатії через спостереження за іншими
- ☐ практика активного слухання
- ☐ інше _____.

Завдання 11. Кейс-ситуація для аналізу.

Під час презентації курсового проєкту Марина отримала критичні зауваження від викладача. Вона почала плакати прямо в аудиторії, вибігла з кабінету, не дослухавши до кінця. Проаналізуйте ситуацію з погляду емоційного інтелекту: які складові ЕІ не були задіяні? Що могло б допомогти Марині впоратися з ситуацією інакше?

Завдання 12. Як розвиток емоційного інтелекту може допомогти у вашій майбутній професійній діяльності (менеджмент/маркетинг/економіка)? Наведіть мінімум три конкретні приклади.

Література

1. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Київ : Вища школа, 2003. 126 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
3. Дерев'янка С. П. Емоційний інтелект як чинник соціально-психологічної адаптації особистості до студентського середовища : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. Київ, 2009. 259 с.

ТЕМА 8

РЕЗЮМЕ ТА СУПРОВІДНИЙ ЛИСТ

Мета: формування практичних навичок створення резюме та супровідного листа для успішного працевлаштування.

Теоретичний матеріал

Пошук роботи починається з підготовки документів, які презентують професійні можливості кандидата потенційному роботодавцю. Серед таких документів резюме займає центральне місце. Цей документ виконує функцію першого контакту з компанією і часто визначає, чи отримає претендент запрошення на наступні етапи відбору.

Резюме – стислий структурований документ, що містить відомості про освіту, досвід роботи, професійні навички та особисті якості кандидата. Документ потрапляє до спеціалістів відділу персоналу, керівників структурних підрозділів, власників бізнесу або директорів компаній. Саме ці особи приймають рішення про включення кандидата до списку претендентів на вакантну посаду.

Рекрутери в середньому витрачають 6-10 секунд на початковий перегляд резюме перед рішенням про подальший аналіз або відхилення. Ця статистика походить із загальних HR-досліджень «The Ladders», які актуальні для українського ринку праці, де платформи на кшталт «ggs.ua» та «HeadHunter» обробляють мільйони резюме. За цей короткий проміжок часу приймається рішення про детальніше вивчення документа або відхилення кандидатури. Ці дані підкреслюють критичну важливість чіткої структури, змістовного наповнення кожного розділу та відсутності помилок.

Якісно підготовлене резюме відкриває двері до наступних етапів конкурсного відбору. Це можуть бути телефонні інтерв'ю, очні співбесіди з HR-фахівцем або безпосереднім керівником, виконання тестових завдань, проходження стажування. Резюме, яке не зацікавило рекрутера, автоматично виключає претендента з процесу відбору без можливості продемонструвати свої реальні професійні якості.

Основні типи резюме та критерії вибору

Залежно від способу організації інформації розрізняють три базові типи резюме. Кожен має свої особливості, переваги та оптимальні ситуації використання.

Хронологічне резюме представляє інформацію про досвід роботи у зворотному хронологічному порядку. Спочатку йде останнє або поточне місце роботи, потім попереднє і так далі до першого працевлаштування. Цей формат демонструє послідовний кар'єрний розвиток кандидата. Роботодавець

бачить траєкторію професійного зростання, може оцінити стабільність працевлаштування, зрозуміти логіку переходів між компаніями.

Хронологічне резюме найкраще підходить фахівцям із послідовним досвідом роботи в одній галузі. Воно ефективне, коли кар'єрний шлях демонструє зростання від молодшої до старшої позиції, коли немає тривалих перерв у працевлаштуванні. Цей формат менш вигідний для осіб, які часто змінювали місця роботи, мали перерви в кар'єрі або переходили між різними сферами діяльності.

Функціональне резюме зосереджується на навичках, компетенціях та досягненнях кандидата, а не на хронології працевлаштування. У такому резюме інформацію групують за тематичними блоками відповідно до вимог вакансії. Наприклад, можуть бути розділи «Аналітичні навички», «Досвід управління проєктами», «Робота з клієнтами».

Функціональний формат ідеально підходить випускникам закладів вищої освіти та здобувачами освіти старших курсів, які не мають офіційного досвіду роботи за спеціальністю. Він дозволяє продемонструвати набуті компетенції через навчальні проєкти, курсові роботи, волонтерську діяльність, стажування, участь у конкурсах та олімпіадах. Цей тип резюме також використовують особи, які змінюють сферу діяльності і прагнуть перенести акцент із попередньої галузі на універсальні навички.

Комбіноване резюме об'єднує сильні сторони двох попередніх форматів. Воно містить і розділ із ключовими навичками на початку документа, і детальний опис досвіду роботи в хронологічному порядку. Такий формат надає найповнішу картину професійного профілю кандидата. Комбіноване резюме використовують досвідчені фахівці з багатогранним досвідом, які прагнуть презентувати себе максимально повно.

Окрім базових типів існують спеціалізовані формати резюме. Тематичне резюме організує інформацію навколо конкретних проєктів або напрямків діяльності. Воно підходить консультантам, фрілансерам, дослідникам. Креативне резюме використовує нестандартний дизайн, інфографіку, оригінальну верстку. Такий формат застосовують представники творчих професій: дизайнери, маркетологи, журналісти, фахівці з реклами.

«*Europass*» – стандартизований формат резюме, визнаний у всіх країнах Європейського Союзу. Він містить уніфіковані розділи для опису освіти, професійного досвіду, мовних та цифрових компетенцій. Використання формату «*Europass*» обов'язкове або бажане у випадку працевлаштування в європейських компаніях, участі в міжнародних програмах обміну, подачі документів на навчання за кордоном.

Вибір типу резюме залежить від кількох факторів. По-перше, це наявність та характер професійного досвіду. По-друге, сфера діяльності та специфіка бажаної посади. По-третє, конкретні вимоги роботодавця, зазначені в описі вакансії. Деякі компанії чітко вказують бажаний формат резюме або надають власні шаблони для заповнення.

Структурні елементи резюме

Класичне хронологічне резюме складається з п'яти обов'язкових блоків. Розглянемо детально кожен з них та вимоги до наповнення.

Перший блок містить *контактні дані кандидата*. Тут обов'язково вказують прізвище, ім'я та по батькові повністю. Скорочення не допускаються. Далі йде номер мобільного телефону у форматі +380. Рекомендується вказувати один номер, за яким кандидат гарантовано доступний протягом робочого дня.

Електронна адреса має виглядати професійно. Найкраще використовувати адресу формату «im.prizvyshche@gmail.com» або схожі варіанти. Не варто вказувати електронні адреси з несерйозними псевдонімами типу «sweetgirl@». Місто проживання зазначають обов'язково, оскільки роботодавці часто шукають кандидатів у конкретному регіоні. Повну домашню адресу вказувати не потрібно.

Дату народження включають за бажанням. Законодавство України забороняє дискримінацію за віком, тому відмова вказати цю інформацію є правомірною. Проте в українській практиці більшість кандидатів все ж зазначають вік або дату народження. Фотографія не є обов'язковим елементом, якщо інше не зазначено у вимогах до вакансії. Якщо кандидат вирішує додати фото, воно має бути професійним: ділове вбрання, нейтральний фон, портретна орієнтація.

Другий блок називається «Мета» або «*Бажана посада*». Тут коротко формулюють назву позиції, на яку претендує кандидат. Формулювання має бути конкретним: «Менеджер з продажу», «Молодший маркетолог», «Асистент бухгалтера». Розпливчасті формулювання типу «Будь-яка робота в офісі» або «Менеджер або щось подібне» створюють враження невизначеності цілей.

У цьому розділі можна вказати сферу діяльності, якщо назва посади однакова в різних галузях. Наприклад, «Менеджер проєктів у сфері ІТ» або «Аналітик даних у фінансовій компанії». Бажаний рівень заробітної плати зазначають опціонально. Більшість HR-фахівців рекомендують обговорювати питання компенсації на етапі співбесіди, а не в резюме.

Третій блок присвячений *освіті*. Інформацію подають у зворотному хронологічному порядку: спочатку останній навчальний заклад, потім попередні. Для кожного закладу вказують період навчання, повну офіційну назву, факультет або інститут, спеціальність за дипломом, здобутий освітній ступінь.

Здобувачі освіти та випускники можуть вказати очікуваний рік закінчення навчання та формулювання «Навчаюсь на 2 курсі» або «Здобуваю ступінь бакалавра». Якщо середній бал успішності високий, його варто зазначити. Це особливо актуально для кандидатів без досвіду роботи.

Додатково можна включити інформацію про академічні досягнення: участь у програмах обміну, отримання стипендій, перемоги в олімпіадах,

публікації статей. Проте ці відомості мають бути релевантними до бажаної посади. Для молодших курсів можна вказати середню освіту, для старших та випускників цей пункт зазвичай опускають.

Четвертий блок – *досвід роботи*. Це найбільш критичний розділ для роботодавців. Інформацію також подають у зворотній хронології. Для кожного місця роботи вказують період працевлаштування, назву компанії, посаду, короткий опис обов'язків та ключових досягнень.

Опис обов'язків має бути конкретним та структурованим. Замість загального «Виконував різноманітні завдання» краще написати «Підготовка щотижневих звітів про продажі, робота з базою даних клієнтів, консультування покупців». Досягнення формулюють у вимірних показниках: «Збільшив продажі на 15% за квартал», «Залучив 20 нових клієнтів», «Оптимізував процес обробки замовлень, скоротивши час на 30%».

Випускникам та здобувачам без офіційного досвіду роботи варто включити сюди *стажування, практики, волонтерську діяльність, участь у здобувацьких організаціях, фріланс-проекти*. Навіть короткий досвід демонструє здатність застосовувати теоретичні знання на практиці. Формат опису залишається таким самим: період, організація, позиція, опис діяльності та результатів.

Якщо кандидат працював на посадах, не пов'язаних із бажаною сферою діяльності, варто робити акцент на універсальних навичках. Наприклад, досвід роботи офіціантом демонструє вміння працювати з людьми, стресостійкість, здатність виконувати кілька завдань одночасно. Ці компетенції цінні в багатьох професіях.

П'ятий блок – *додаткова інформація*. Цей розділ дозволяє виділити резюме серед інших та додати деталі, які можуть зацікавити роботодавця. Рівень володіння іноземними мовами зазначають за міжнародною шкалою: A1, A2, B1, B2, C1, C2. Також можна використовувати описові формулювання: базовий рівень, середній рівень, вільне володіння.

Комп'ютерні навички описують конкретно. Замість загального «Впевнений користувач ПК» краще перерахувати конкретні програми та рівень володіння: «MS Excel (розширені функції, зведені таблиці, макроси), MS PowerPoint (створення презентацій), Google Analytics (базовий рівень)». Для технічних спеціальностей зазначають мови програмування, фреймворки, системи управління базами даних.

Наявність водійського посвідчення зазначають, якщо це релевантно до вакансії. Також можна вказати категорію прав та наявність власного автомобіля. Готовність до відряджень – окремий пункт, який цікавить роботодавців у сферах продажу, логістики, консалтингу.

Пройдені курси підвищення кваліфікації, тренінги, сертифікації включають, якщо вони пов'язані з бажаною посадою. Варто зазначити назву курсу, організацію, яка його проводила, рік проходження. Онлайн-курси від визнаних платформ (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning) також мають вагу, особливо якщо кандидат отримав сертифікат про завершення.

Деякі кандидати додають розділ «Хобі та інтереси». Цей блок опціональний і має використовуватися обережно. Хобі включають, якщо воно демонструє релевантні якості: марафонський біг показує цілеспрямованість, шахи – аналітичне мислення, волонтерство – соціальну відповідальність. Загальні формулювання типу «Читання, спорт, подорожі» не додають цінності резюме.

Вимоги до змісту та принципи формулювання

Зміст резюме має відповідати кільком базовим вимогам. *Лаконічність* означає, що в документі присутня лише інформація, безпосередньо пов'язана з вакансією. Не варто включати дані про шкільні роки, дитячі захоплення, сімейний стан без потреби. Оптимальний обсяг резюме – одна-дві сторінки формату А4.

Конкретність передбачає використання точних дат, цифр, назв. Замість «Працював кілька років» краще написати «Працював з березня 2022 до грудня 2024». Замість «Збільшив продажі» – «Збільшив продажі на 18% за півріччя». Конкретні дані легше перевірити, вони створюють враження точності та відповідальності кандидата.

Правдивість – фундаментальна вимога. Будь-яка неправдива інформація в резюме може бути виявлена на етапі перевірки рекомендацій або під час співбесіди. Наслідки можуть бути серйозними: від відмови в працевлаштуванні до звільнення вже після прийняття на роботу. Якщо кандидат перебільшує свої компетенції, це стане очевидним під час виконання робочих завдань.

Вибірковість означає адаптацію змісту резюме під конкретну вакансію. Досвідчені кандидати готують базову версію резюме, яку потім модифікують для кожної цікавої позиції. Роблять акцент на тих навичках та досягненнях, які найбільше відповідають вимогам роботодавця. Таке резюме має більші шанси пройти відбір, оскільки демонструє точну відповідність вакансії.

Мова резюме має бути простою, зрозумілою, професійною. Використання професійних термінів допустиме, але без надмірного перевантаження. Речення будують короткими та чіткими. Дієслова використовують у минулому часі для попередніх місць роботи та теперішньому для поточної позиції. Замість «Відповідав за...» краще написати «Відповідальність включала...» або просто перелічити функції.

Технічні аспекти оформлення резюме

Стандартизація форми резюме не випадкова. Вона полегшує роботу HR-фахівців, які щодня переглядають десятки документів. Коли всі резюме мають схожу структуру, рекрутеру легше орієнтуватися, знаходити потрібну інформацію, порівнювати кандидатів. Дотримання загальноприйня-

тих стандартів також демонструє професіоналізм кандидата, його розуміння ділових норм.

Для резюме шрифт обирають класичний, добре читабельний. «Times New Roman» залишається найпоширенішим вибором. Альтернативи – «Arial, Calibri, Helvetica». Усі ці шрифти читаються легко як на екрані, так і на папері. Не варто використовувати декоративні або рукописні шрифти – вони ускладнюють читання та створюють враження несерйозності.

Колір шрифту має бути чорним для основного тексту. Для виділення розділів можна використовувати темно-сині або темно-сірі відтінки, але обережно. Яскраві кольори відволікають увагу та створюють враження непрофесійності. Виняток – креативні індустрії, де оригінальний дизайн резюме може бути перевагою.

Розмір шрифту варіюється залежно від типу тексту. Для прізвища, імені та по батькові використовують 14-16 пунктів. Для назв розділів – 12-14 пунктів із напівжирним накресленням. Для основного тексту – 11-12 пунктів. Занадто великий шрифт виглядає недоречно, занадто дрібний ускладнює читання.

Вирівнювання тексту також має значення. Контактні дані та ім'я зазвичай центрують. Основний текст вирівнюють по лівому краю або по ширині. Вирівнювання по ширині створює більш структурований вигляд, але потребує правильного налаштування переносів слів. Міжрядковий інтервал встановлюють одинарним або 1.15 для кращої читабельності.

Між розділами резюме залишають відступи для візуального поділу інформації. Це може бути подвійний інтервал або просто додатковий пустий рядок. Назви розділів виділяють напівжирним накресленням або великими літерами. Важливо дотримуватися єдиного стилю виділення в межах всього документа.

Абзаци використовують для групування логічно пов'язаної інформації. Довгі суцільні блоки тексту важко сприймаються. Краще розбивати текст на короткі абзаци по 3-5 рядків. Маркіровані списки допомагають структурувати перелік обов'язків або досягнень. Кожен пункт списку має починатися з нового рядка та містити одну завершену думку.

Найпоширенішою помилкою в оформленні є наявність граматичних та орфографічних помилок. Резюме з помилками створює негативне перше враження незалежно від професійних якостей кандидата. Перед надсиланням документ потрібно ретельно перевірити, бажано попросити когось прочитати його свіжим поглядом. Автоматичні перевірки правопису не завжди виявляють усі помилки, особливо в українській мові.

Формати подання резюме

Сучасні роботодавці приймають резюме в декількох форматах залежно від каналу комунікації. Найпоширенішим є електронний формат PDF. Цей формат зберігає первинне форматування незалежно від пристрою, опера-

ційної системи, версії програмного забезпечення. Документ PDF виглядатиме однаково на комп'ютері рекрутера, планшеті керівника, смартфоні співробітника.

Перевагою PDF є неможливість випадкового редагування. Коли кандидат відправляє резюме у форматі Word, існує ризик зміщення форматування при відкритті на іншому комп'ютері. Шрифти можуть замінитися, таблиці розповзтися, відступи змінитися. PDF виключає такі проблеми.

Деякі роботодавці все ж просять резюме у форматі DOC або DOCX. Це зручніше для систем автоматичного парсингу резюме, які витягують інформацію з документів для занесення в базу даних кандидатів. Якщо в описі вакансії зазначено конкретний формат, варто дотримуватися вимоги.

Друкований варіант резюме використовують для особистого візиту до компанії, участі в ярмарках вакансій, кар'єрних днях в університетах. Документ друкують на білому папері стандартного формату А4 хорошої якості. Не варто використовувати кольоровий папір або папір із водяними знаками – це виглядає застаріло. Друк має бути чітким, без розмитих букв або смуг від принтера.

На багатьох порталах працевлаштування кандидати заповнюють резюме безпосередньо в онлайн-формі. Такі системи мають власну структуру та обов'язкові поля. Інформацію з цих резюме можна експортувати у стандартний формат для відправки роботодавцям. Перевага онлайн-резюме – можливість швидкого пошуку кандидатів роботодавцями через фільтри за навичками, досвідом, освітою.

Назва файлу резюме також має значення. Краще використовувати формат «Prizvyshche_Imya_Resume.pdf» або «Resume_Prizvyshche_Imya.pdf». Уникайте невизначених назв типу «Resume.pdf» або «Document1.pdf». Коли рекрутер завантажує десятки резюме, зрозуміла назва файлу економить час та зменшує ризик плутанини.

Супровідний лист як інструмент персоналізації

Супровідний лист – короткий текст, який надсилають разом із резюме. Обсяг не перевищує половини сторінки формату А4 або 150-250 слів. Хоча цей документ не є обов'язковим, його наявність може стати вирішальним чинником під час відбору кандидатів на конкурентні посади.

Основне призначення супровідного листа – персоналізувати заявку. Резюме має стандартну структуру та містить переважно факти. Супровідний лист дозволяє розкрити мотивацію кандидата, пояснити інтерес до конкретної компанії, продемонструвати обізнаність із діяльністю роботодавця. Це особливо цінують міжнародні компанії та організації з високою корпоративною культурою.

Структура супровідного листа містить три логічні частини. Вступ займає 2-3 речення. Тут кандидат коротко представляється, вказує джерело інформації про вакансію, називає посаду, на яку претендує. Наприклад:

«Мене звати Олена Борисенко, я здобувачка вищої освіти другого курсу спеціальності «Маркетинг» Вінницького національного технічного університету. Дізналася про вакансію асистента маркетолога у вашій компанії на порталі «Work.ua» та хочу запропонувати свою кандидатуру».

Основна частина займає 4-6 речень і становить серцевину листа. Тут кандидат пояснює, чому обрав саме цю компанію, що його приваблює в запропонованій позиції, які цінності компанії резонують з особистими переконаннями. Цей блок має бути конкретним та персоналізованим. Варто згадати конкретні проекти компанії, продукти, досягнення.

Шаблонні фрази на кшталт «Ваша компанія є лідером галузі» не додають цінності. Натомість можна написати: «Мене вразила ваша кампанія зі збору коштів для притулків для тварин, яку ви реалізували минулого року. Як волонтер притулку «Сіріус», я розумію важливість таких ініціатив та бачу, як бізнес може впливати на соціальні зміни».

Завершальна частина містить аргументи на користь кандидатури та заклик до дії. Тут коротко підсумовують ключові компетенції, релевантні до вакансії, та висловлюють готовність до подальшого спілкування. Наприклад: «Мій досвід роботи з соціальними мережами, знання англійської мови на рівні B2 та вміння працювати в «Adobe Photoshop» дозволять мені ефективно виконувати обов'язки асистента маркетолога. Буду рада можливості детальніше обговорити свою кандидатуру під час співбесіди».

Супровідний лист не дублює резюме. Він доповнює факти емоційним забарвленням, демонструє комунікативні навички кандидата, його здатність структурувати думки та аргументовано викладати позицію. Добре написаний супровідний лист може компенсувати недолік досвіду за рахунок демонстрації ентузіазму та відповідності корпоративній культурі.

Технічні аспекти супровідного листа залежать від способу подання резюме. Під час надсилання електронною поштою текст супровідного листа розміщують безпосередньо в тілі листа. Тема листа має бути конкретною: «Резюме на вакансію асистента маркетолога – Олена Борисенко». Резюме додають до листа окремим файлом.

На порталах працевлаштування для супровідного тексту зазвичай передбачено спеціальне поле. Деякі системи обмежують кількість символів, тому важливо вміти формулювати стисло. При особистому візиті супровідний лист друкують окремим аркушем та подають разом із резюме.

Сучасна інфраструктура пошуку роботи в Україні

У 2026 році в Україні функціонує розвинена екосистема онлайн-платформ для пошуку роботи та рекрутингу. Провідні портали мають мільйони зареєстрованих користувачів та тисячі активних вакансій щомісяця.

Work.ua залишається найбільшим українським порталом працевлаштування. Платформа пропонує розширений конструктор резюме з можливістю додавання фото, детального опису досвіду, портфоліо робіт. Система дозволяє налаштувати видимість резюме, обрати активний або анонімний пошук роботи. Роботодавці можуть знаходити кандидатів через фільтри за освітою, досвідом, навичками, побажаннями щодо заробітної плати.

Robota.ua спеціалізується на вакансіях у великих українських містах та пропонує додаткові сервіси: статті про кар'єрний розвиток, тести для оцінки професійних схильностей, календар кар'єрних подій. Платформа інтегрована з системами корпоративного рекрутингу багатьох великих компаній.

Jooble працює як агрегатор вакансій. Система збирає оголошення з різних джерел: корпоративних сайтів компаній, інших порталів працевлаштування, професійних спільнот. Це дозволяє знайти вакансії, які не публікуються на основних платформах. Jooble охоплює не лише український ринок, але й міжнародні позиції.

LinkedIn виконує подвійну функцію: професійна соціальна мережа та платформа для рекрутингу. Профіль у «LinkedIn» фактично є розширеним онлайн-резюме з можливістю отримання рекомендацій від колег, керівників, клієнтів. Платформа дозволяє демонструвати експертність через публікацію статей, коментування дискусій у професійних групах, участь у вебінарах.

LinkedIn особливо популярний серед міжнародних компаній та у сфері ІТ. Багато рекрутерів активно шукають кандидатів саме через цю мережу, надсилаючи прямі пропозиції про роботу. Профіль у LinkedIn варто підтримувати актуальним, регулярно додавати інформацію про нові проєкти, здобуті сертифікати, професійні досягнення.

Переваги використання онлайн-платформ численні:

- ✓ автоматичне форматування полегшує створення резюме навіть для осіб без досвіду;
- ✓ підказки системи допомагають не пропустити важливі розділи;
- ✓ можливість швидко оновлювати інформацію підтримує резюме актуальним;
- ✓ доступ роботодавців до резюме через пошукові фільтри збільшує видимість кандидата.

Більшість платформ дозволяють налаштувати видимість резюме. Активний пошук означає, що резюме доступне всім роботодавцям через пошук. Анонімний пошук приховує особисті дані до моменту відгуку на конкретну вакансію. Це корисно для осіб, які шукають роботу, перебуваючи на поточній позиції.

«Europass» та міжнародні стандарти

Для працевлаштування в європейських компаніях або участі в міжнародних програмах використовується стандартизований формат «Europass».

Це ініціатива Європейської Комісії, спрямована на забезпечення прозорості кваліфікацій та компетенцій громадян ЄС.

Формат «Europass CV» включає стандартизовані розділи з уніфікованою структурою. Особиста інформація містить повні контактні дані. Бажаний тип зайнятості та професійна сфера описуються детально. Досвід роботи представлений у хронологічному порядку з обов'язковою деталізацією обов'язків та результатів.

Особливістю «Europass» є детальний опис мовних компетенцій відповідно до Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти. Кандидат оцінює свій рівень розуміння усного та письмового мовлення, здатність до усного спілкування та письма за шкалою від A1 до C2. Також є розділ для опису цифрових компетенцій відповідно до рамки «DigComp».

Шаблон «Europass CV» доступний на офіційному порталі europa.eu/europass більш ніж 30 мовами. Система дозволяє створити резюме онлайн, зберегти його в хмарі, експортувати у форматі «PDF» або «Word». Документ автоматично форматується відповідно до стандартів.

«Europass» включає не лише резюме, але й інші документи: Мовний паспорт, Сертифікат «Europass Mobility» для підтвердження періодів навчання або стажування за кордоном, Додаток до диплому для опису здобутої кваліфікації. Ці документи визнаються освітніми та професійними установами всіх країн ЄС.

Практичні поради щодо створення ефективного резюме.

Підготовка якісного резюме вимагає часу та уваги до деталей. Досвідчені HR-фахівці та кар'єрні консультанти рекомендують кілька стратегій для підвищення ефективності документа.

1. Створіть базову версію резюме з повною інформацією про освіту, досвід, навички. Цей документ стане основою для подальших модифікацій. Для кожної конкретної вакансії адаптуйте резюме, роблячи акцент на релевантних компетенціях. Така персоналізація збільшує шанси пройти автоматичний відбір та зацікавити рекрутера.

2. Використовуйте ключові слова з опису вакансії. Багато компаній застосовують системи автоматичного сканування резюме (ATS – Applicant Tracking Systems). Ці програми шукають у резюме конкретні слова та фрази з вимог вакансії. Якщо документ не містить достатньо збігів, система може автоматично відхилити кандидата ще до перегляду людиною.

3. Квантифікуйте досягнення. Цифри та відсотки роблять досягнення конкретними та переконливими. Замість «Покращив показники продажу» напишіть «Збільшив обсяг продажів на 23% протягом шести місяців». Замість «Керував великою командою» – «Координував роботу команди з 8 осіб».

4. Періодично оновлюйте резюме. Не чекайте моменту активного пошуку роботи. Додавайте інформацію про нові проекти, пройдені курси,

здобуті сертифікати, професійні досягнення одразу після їх отримання. Це полегшить підготовку актуального резюме, коли з'явиться цікава вакансія.

5. Попросіть когось перевірити ваше резюме. Свіжий погляд допоможе помітити помилки, незрозумілі формулювання, логічні прогалини. Ідеально, якщо це буде людина з досвідом рекрутингу або працевлаштування, але навіть відгук друга чи родича може бути корисним.

6. Тестуйте різні версії резюме. Якщо протягом тижня надіслано 20 резюме без жодної відповіді, варто переглянути документ. Можливо, формат не підходить для автоматичних систем відбору, або акценти розставлені невірно, або є критична помилка, яку ви не помічаєте.

7. Зберігайте історію своїх резюме. Коли роботодавець запросить вас на співбесіду через місяць після подання заявки, важливо пам'ятати, яку саме версію резюме ви надсилали. Це допоможе узгодити інформацію під час інтерв'ю.

Інвестиція часу в створення професійного резюме окупається скороченням терміну пошуку роботи, збільшенням кількості запрошень на співбесіди, можливістю обирати серед кількох пропозицій. На конкурентному ринку праці якісне резюме стає вирішальним чинником першого етапу відбору.

Завдання для виконання

Завдання 1. Вибір типу резюме

Проаналізуйте три основні типи резюме: хронологічне, функціональне, комбіноване. Визначте, який формат найкраще підходить для вашої ситуації на поточному етапі професійного розвитку. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи наявність або відсутність досвіду роботи, вашу спеціальність, кар'єрні плани на найближчий рік.

Завдання 2. Аналіз стандартизації резюме

Поясніть, чому форма, зміст та формат резюме є стандартизованими в більшості країн світу. Які переваги це дає роботодавцям під час відбору кандидатів? Які переваги отримують самі кандидати від дотримання стандартів? Наведіть мінімум дві причини для кожної сторони процесу працевлаштування (для пошукача і для роботодавця).

Завдання 3. Обов'язкові елементи резюме

Які з наведених елементів є обов'язковими для класичного професійного резюме згідно зі стандартами українського ринку праці? Виберіть всі правильні варіанти:

- ☐ професійна фотографія у діловому стилі;
- ☐ прізвище, ім'я, по батькові;
- ☐ детальний опис хобі та особистих захоплень;
- ☐ контактний телефон та електронна адреса;

- мета або бажана посада;
- детальна інформація про сімейний стан та дітей;
- освіта з роками навчання та назвами закладів;
- досвід роботи (якщо наявний) або альтернативний досвід;
- інформація про всіх членів родини;
- додаткова інформація про навички та компетенції.

Завдання 4. Дослідження порталів працевлаштування

Ознайомтеся з провідними українськими порталами працевлаштування: «Work.ua, Robota.ua, Jooble, LinkedIn, OLX (розділ «Робота»), Grc.ua». Зареєструйтеся принаймні на двох платформах та дослідіть їхній функціонал. Виберіть один портал, який вас найбільше зацікавив для подальшого використання. Вкажіть назву portalу та детально поясніть причини вибору: зручність інтерфейсу, кількість релевантних вакансій за вашою спеціальністю, наявність додаткових функцій (тести, статті, конструктор резюме), репутація серед роботодавців, інші критерії.

Завдання 5. Аналіз релевантних вакансій

На обраному порталі працевлаштування проведіть пошук вакансій за ключовими словами, пов'язаними з вашою спеціальністю. Використовуйте фільтри для відбору позицій, доступних для здобувачів або випускників: часткова зайнятість, стажування, віддалена робота, гнучкий графік. Знайдіть та проаналізуйте 5 вакансій, які можуть бути цікавими для роботи під час навчання або одразу після випуску. Для кожної вакансії опишіть: назву посади, компанію, основні вимоги, умови праці. Поясніть, чому саме ці вакансії вам підходять та що вас приваблює в кожній позиції.

Завдання 6. Створення власного резюме

Створіть своє резюме у текстовому редакторі (Microsoft Word) на аркуші формату А4 за спеціальністю, яку ви здобуваєте в університеті. Використовуйте рекомендації щодо структури, змісту та оформлення, викладені в теоретичній частині цієї теми. Виберіть тип резюме (хронологічне, функціональне або комбіноване), який найкраще відповідає вашій ситуації.

Резюме має обов'язково містити такі розділи: контактні дані (прізвище, ім'я, по батькові, телефон, електронна адреса, місто проживання), мета (бажана посада відповідно до вашої спеціальності), освіта (поточне навчання в університеті із зазначенням курсу, факультету, спеціальності), досвід роботи або альтернативний досвід (практики, стажування, волонтерство, здобувацькі проєкти, фріланс, участь у конкурсах), додаткова інформація (іноземні мови, комп'ютерні навички, пройдені курси, сертифікати).

Дотримуйтесь вимог до оформлення: шрифт Times New Roman чорного кольору, розмір 12-14 пунктів, міжрядковий інтервал одинарний, назви розділів виділені напівжирним. Перевірте текст на відсутність граматич-

них та орфографічних помилок. Обсяг резюме не повинен перевищувати одну сторінку А4.

Завдання 7. Порівняльний аналіз компетенцій

Порівняйте компетенції та навички, які ви вказали у своєму резюме (завдання 6), із реальними вимогами роботодавців з вакансій, проаналізованих у завданні 5. Детально вивчіть вимоги до кандидатів у цих п'яти вакансіях. Виділіть компетенції, навички та якості, які повторюються найчастіше або зазначені як обов'язкові в більшості оголошень.

Визначте, які з цих вимог ви вже можете виконати на основі вашої поточної освіти, досвіду та навичок, зазначених у резюме. Чесно оцініть прогалини між вашим поточним рівнем підготовки та очікуваннями роботодавців.

Складіть конкретний перелік з 4-6 пунктів того, над чим вам варто попрацювати для успішного працевлаштування на проаналізовані або подібні позиції. Вкажіть конкретні програми, технології, методології, навички, сертифікації, рівень володіння іноземними мовами, «Soft skills» тощо. До кожного пункту додайте коротке пояснення, чому саме ця компетенція важлива для обраних вами вакансій.

Завдання 8. Міні-кейс «Написання супровідного листа»

Уявіть реальну ситуацію: ви знайшли вакансію молодшого спеціаліста в українській компанії, яка працює у вашій галузі. Для спеціальності «Менеджмент» це може бути асистент менеджера проєктів, для «Маркетингу» – молодший маркетолог або асистент бренд-менеджера, для «Економіки» – помічник фінансового аналітика. Вакансія передбачає часткову зайнятість 20 годин на тиждень, можливість поєднання з навчанням, роботу в офісі у великому місті України. Основні вимоги: здобувач освіти 2-4 курсу профільної спеціальності, базові знання в галузі, англійська мова рівня B1+, готовність навчатися.

Напишіть текст супровідного листа до резюме обсягом 150-250 слів. Дотримуйтесь структури: вступ із представленням та зазначенням вакансії (2-3 речення), пояснення інтересу до компанії та позиції (3-4 речення), аргументи на користь вашої кандидатури з конкретними прикладами компетенцій (3-4 речення), завершальний заклик до дії (1-2 речення).

Завдання 9. Пошук корисних ресурсів

Самостійно знайдіть в інтернеті 3 корисні українськомовні або англomовні ресурси, які допомагають створити ефективне резюме та підготуватися до працевлаштування. Це можуть бути відеоуроки на «YouTube», детальні статті з прикладами, інтерактивні гайди, вебіари від HR-фахівців, подкасти про кар'єру. Для кожного ресурсу вкажіть пряме посилання та напишіть коротке обґрунтування, чому саме цей матеріал здається вам найбільш корисним, які конкретні поради або інструменти він пропонує.

Завдання 10. Ситуаційне завдання «Виявлення помилок»

Перед вами фрагмент резюме кандидата на позицію менеджера:

«Мене звуть Олександр. Шукаю роботу менеджером або чимось подібним у нормальній компанії. Закінчив університет у 2024 році, назву не пам'ятаю точно. Працював у різних місцях, робив різні речі. Дуже добре володію комп'ютером та всіма програмами. Знаю англійську і ще якісь мови. Можу почати працювати коли завгодно, графік будь-який підходить. Зарплата від 30000 грн., менше не розглядаю».

Виконайте критичний аналіз цього фрагмента. Визначте та опишіть мінімум 6 конкретних помилок або серйозних недоліків у змісті, формулюваннях, структурі. Для кожної виявленої помилки поясніть, чому це проблема та як правильно оформити цей елемент резюме. Наведіть приклади коректних формулювань.

Література

1. Мізерний В. М., Северин Л. І., Тарасова О. М. Технології пошуку роботи : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 263 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2014/Mizernij_2014_263.pdf.
2. Державна служба зайнятості України : офіційний вебпортал. URL: <https://www.dcz.gov.ua>.
3. Jobs.ua. Поради щодо складання резюме та супровідного листа. URL: https://jobs.ua/ukr/resume_sample.
4. Europass. Curriculum Vitae : стандарти та шаблони. URL: <https://europa.eu/europass/uk>.

Додаток А
Оцінення комунікативних і організаторських схильностей – КОС
(В. В. Синявського і Б. О. Федоришина)

Уважно прочитайте кожне запитання та надайте відповідь. У разі позитивної відповіді поставте знак «+», у разі негативної – знак «-». Позначки потрібно вносити до бланка, поданого нижче: бланк поділено на чотири колонки, навпроти кожного запитання має бути проставлений відповідний знак.

Бланк опитувальника

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Текст опитувальника

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завдане вам кимось із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у вас прагнення знайомитися з новими людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи правда, що вам приємніше й простіше проводити час за читанням книг або іншими заняттями, ніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо на шляху до здійснення ваших намірів виникають будь-які перешкоди, чи легко ви відмовляєтеся від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас?
10. Чи любляєте ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко вам входити до нового колективу?

12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?

13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?

14. Чи прагнете ви домагатися, щоб товариші діяли так, як ви вважаєте за потрібне?

15. Чи важко вам звикати до нового колективу?

16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків або зобов'язань?

17. Чи прагнете ви за слушної нагоди познайомитись і поспілкуватися з новою людиною?

18. Чи часто ви берете ініціативу на себе під час вирішення важливих справ?

19. Чи дратують ви оточуючі люди і чи хочеться вам побути на самоті?

20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій обстановці?

21. Чи любляете ви брати участь у колективних іграх?

22. Чи часто ви виявляєте ініціативу під час вирішення питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?

23. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих людей?

24. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?

25. Чи вважаєте ви, що вам не завдає особливого клопоту поживавити малознайому для вас компанію?

26. Чи берете ви участь у громадській роботі?

27. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?

28. Чи правда, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу підтримано вашими товаришами?

29. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши до незнайомої компанії?

30. Чи охоче ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?

31. Чи правда, що вам бракує впевненості й спокою, коли доводиться виступати перед великою групою людей?

32. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?

33. Чи правда, що у вас багато друзів?

34. Чи часто ви опиняєтесь в центрі уваги своїх товаришів?

35. Чи часто ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?

36. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєтесь в оточенні великої групи своїх товаришів?

37. Чи подобається вам постійно перебувати серед людей?

38. Чи відчуваєте ви роздратування, якщо вам не вдається завершити розпочату справу?

39. Чи вагаєтеся ви, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?

40. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?

«Ключ»

Схильності	Відповіді	Номери питань
Комунікативні	(+) так	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	(-) ні	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські	(+) так	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	(-) ні	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Комунікативні схильності: позитивні відповіді на питання 1-го стовпця та негативні відповіді на питання 3-го стовпця.

Організаторські схильності: позитивні відповіді на питання 2-го стовпця та негативні відповіді на питання 4-го стовпця.

Обробка результатів

Зіставити відповіді з «ключем» і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.

Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (K_k) і організаторських (K_o) схильностей як відношення кількості відповідей, що збігаються за комунікативними (K_x) та організаторськими схильностями (O_x) до максимально можливої кількості збігів (20) за формулами:

$$K_k = \frac{K_x}{20}, \quad K_o = \frac{O_x}{20}.$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

K_k	K_o	Шкальна оцінка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Інтерпретація результатів

Під час аналізу отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

Якщо за результатами тесту отримано *оцінку 1*, рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей є низьким.

Оцінка 2 свідчить про рівень нижче середнього. За такого результату зазвичай спостерігається обмежена потреба у спілкуванні, напруженість у нових колективах, схильність вибирати індивідуальні форми діяльності. Виникають труднощі у встановленні контактів і під час виступів перед аудиторією, складно відстоювати власну позицію, ініціативність у спільній діяльності виражена слабо, ухвалення самостійних рішень часто відкладається.

Оцінка 3 відповідає середньому рівню. Зберігається готовність до контактів, коло знайомств не обмежується, власну позицію вдається висловлювати й захищати, з'являються навички планування діяльності. Водночас ці вміння проявляються нестабільно й потребують подальшого цілеспрямованого розвитку.

Оцінка 4 відповідає високому рівню. У нових умовах зазвичай зберігається впевненість, легко встановлюються контакти, зростає готовність брати участь у спільних справах, надавати підтримку іншим, ініціювати спілкування та організацію заходів. Рішення в складних ситуаціях ухвалюються самостійно, на основі внутрішньої мотивації.

Оцінка 5 вказує на дуже високий рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей. Виникає стійка потреба у взаємодії та координації спільної діяльності, зберігається впевненість у складних обставинах і нових колективах, проявляється ініціативність, здатність відстоювати власну позицію та залучати інших до спільних справ. Спостерігається прагнення самостійно знаходити види діяльності, пов'язані з організацією та активною взаємодією з людьми.

Додаток Б

Тест-опитувальник самоорганізації діяльності

Мета тесту: визначення рівня сформованості навичок тактичного планування, стратегічного цілепокладання та особливостей структурування власної діяльності.

Інструкція

Оцініть наведені твердження щодо різних аспектів вашого життя та ставлення до часу за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 7 (повністю згоден), де 4 відповідає середньому значенню, а інші числа – проміжним варіантам.

1	Мені зазвичай потрібен певний час, щоб перейти до активного виконання завдань.	1	2	3	4	5	6	7
2	Я планую свої справи щодня.	1	2	3	4	5	6	7
3	Непередбачені справи дратують мене та вибивають зі звичного ритму.	1	2	3	4	5	6	7
4	Я, як правило, складаю план на день і намагаюся його дотримуватися.	1	2	3	4	5	6	7
5	Мені буває важко завершити розпочату справу.	1	2	3	4	5	6	7
6	Я схильний(на) продовжувати виконання розпочатого завдання, навіть якщо воно виявляється надто складним.	1	2	3	4	5	6	7
7	Я знаю, чого хочу, і дію, щоб цього досягти.	1	2	3	4	5	6	7
8	Я заздалегідь планую свої справи на наступний день.	1	2	3	4	5	6	7
9	Для мене важливіше те, що я роблю і переживаю зараз, ніж те, що буде або було.	1	2	3	4	5	6	7
10	Я можу одночасно розпочати кілька справ і не завершити жодної з них.	1	2	3	4	5	6	7
11	Я організовую свої повсякденні справи за певними принципами або правилами.	1	2	3	4	5	6	7
12	Я вважаю себе людиною, яка живе «тут і тепер».	1	2	3	4	5	6	7
13	Я не можу перейти до іншої справи, не завершивши попередню.	1	2	3	4	5	6	7
14	Я вважаю себе цілеспрямованою людиною.	1	2	3	4	5	6	7
15	Замість того щоб займатися справами, я часто марную час.	1	2	3	4	5	6	7
16	Мені подобається вести щоденник, у якому я фіксую події свого життя.	1	2	3	4	5	6	7
17	Іноді я не можу заснути, думаючи про незавершені справи.	1	2	3	4	5	6	7
18	У мене є цілі, до яких я прагну.	1	2	3	4	5	6	7
19	Мені подобається користуватися щоденником та іншими засобами планування часу.	1	2	3	4	5	6	7
20	Моє життя спрямоване на досягнення певних результатів.	1	2	3	4	5	6	7
21	Мені іноді складно впорядкувати свої справи та обов'язки.	1	2	3	4	5	6	7
22	Мені подобається писати звіти за підсумками роботи.	1	2	3	4	5	6	7
23	Я не маю чітко визначених життєвих цілей.	1	2	3	4	5	6	7
24	Якщо я не завершив(ла) якусь справу, вона не виходить у мене з голови.	1	2	3	4	5	6	7
25	У мене є головна мета в житті.	1	2	3	4	5	6	7

Обробка результатів

Для кожного фактора ми підсумовуємо бали всіх пов'язаних з ним тверджень. Якщо твердження «зворотне» (позначене «-»), то його оцінку потрібно перевернути: 1 бал стає 7 балів, 2 бали – 6 балів, 3 бали – 5 балів, 4 бали залишається без змін, 5 балів – 3 бали, 6 балів – 2 бали, 7 балів – 1 бал.

Ключ до тесту (шкали)

Шкала	Номери пунктів
Планомірність	2, 4, 8, 11
Цілеспрямованість	7, 14, 18, 20, 23 (-), 25
Наполегливість	1 (-), 5 (-), 10 (-), 15 (-), 21 (-)
Фіксація (структурування діяльності)	3, 6, 13, 17, 24
Самоорганізація через зовнішні засоби	16, 19, 22
Орієнтація на теперішній момент	9, 12

(-) – зворотне твердження, бали потрібно інвертувати.

Опис шкал

Шкала «Планомірність» вимірює ступінь залученості особистості до тактичного щоденного планування відповідно до визначених принципів.

Шкала «Цілеспрямованість» визначає здатність особистості концентруватися на поставлених цілях.

Шкала «Наполегливість» характеризує схильність особистості докласти вольових зусиль для завершення розпочатих справ і впорядкування діяльності.

Шкала «Фіксація» вимірює схильність особистості до дотримання заздалегідь запланованої структури організації подій у часі.

Шкала «Самоорганізація» визначає схильність суб'єкта до використання зовнішніх засобів організації діяльності (щоденників, планерів, списків тощо).

Шкала «Орієнтація на теперішнє» відображає часову орієнтацію особистості на теперішній момент.

Інтерпретація результатів

Шкала «Планомірність»

Високі бали. Ви достатньо планомірні, послідовно реалізуєте поставлені цілі, маєте розвинені навички тактичного планування.

Середні бали. Ви помірною мірою схильні розробляти чіткі плани та планомірно дотримуватися їх у процесі досягнення поставлених цілей.

Низькі бали. Вам може бути складно планувати власну діяльність і систематично дотримуватися розробленого плану.

Шкала «Цілеспрямованість»

Високі бали. Ви цілеспрямовано рухаєтеся до своїх цілей, чітко розумієте, чого хочете і до чого прагнете.

Середні бали. Ви загалом добре усвідомлюєте свої цілі та здатні їх досягати, хоча у вашому житті можуть бути періоди, коли діяльність не повністю спрямована на досягнення чітко визначених результатів.

Низькі бали. Ви не завжди чітко бачите власні цілі або не схильні ставити перед собою конкретні завдання, що може знижувати рівень цілеспрямованих зусиль.

Шкала «Наполегливість»

Високі бали. Вас можна охарактеризувати як вольову й організовану людину, здатну структурувати свою поведінкову активність і доводити розпочаті справи до завершення.

Середні бали. Ви достатньо організовані та здатні до вольових зусиль, однак іноді можете залишати справи незавершеними, перемикаючись на більш важливі для вас види діяльності.

Низькі бали. Вам може бути складно докладати вольових зусиль для логічного завершення справ; існує схильність відволікатися на сторонні заняття.

Шкала «Фіксація»

Високі бали. Ви виконавча та відповідальна людина, прагнете всіма можливими способами завершувати розпочаті справи, дотримуючись заздалегідь визначеної структури діяльності. Можливо, ви можете бути недостатньо гнучкими в плануванні власної діяльності та у вибудовуванні міжособистісних відносин.

Середні бали. Ви достатньо гнучка людина в плануванні своєї діяльності та у побудові відносин, водночас прагнете виконувати взяті на себе зобов'язання.

Низькі бали. Ви гнучка людина, легко переключаєтеся на нові види діяльності та взаємодії. В окремих ситуаціях можете сприйматися як недостатньо обов'язкова й послідовна особа.

Шкала «Самоорганізація»

Високі бали. Ви володієте високим рівнем самоорганізації; у процесі планування схильні активно використовувати допоміжні засоби (щоденники, планінги, бюджетування часу).

Середні бали. Під час планування робочого й особистого часу ви можете спиратися як на зовнішні допоміжні засоби (щоденники, записи, планінги), так і на власну природну організованість.

Низькі бали. Ви не схильні під час організації власної діяльності звертатися до допоміжних зовнішніх засобів управління часом, що може негативно позначатися на рівні вашої самоорганізації.

Шкала «Орієнтація на теперішнє»

Високі бали. Ви схильні зосереджуватися на подіях у цей момент; для вас особливу цінність мають переживання та досвід «тут і тепер».

Середні бали. Ви здатні усвідомлювати й цінувати власне психологічне минуле та майбутнє поряд із подіями, що відбуваються з вами зараз.

Низькі бали. Ви схильні надавати більшої цінності своєму психологічному минулому або майбутньому, ніж подіям і переживанням, пов'язаним із сьогоденням («тут і зараз»).

Загальний сумарний бал за опитувальником самоорганізації діяльності

Високі бали. Вам властиво визначати й ставити цілі, планувати власну діяльність, у тому числі з використанням зовнішніх засобів, проявляти волюваті якості та наполегливість у досягненні результатів. В окремих видах діяльності ви можете бути надмірно організованими та недостатньо гнучкими. Разом з тим ви здатні ефективно структурувати свою діяльність.

Середні бали. Ви здатні поєднувати структурований підхід до організації часу власного життя зі спонтанністю та гнучкістю, умієте цінувати всі складові вашого психологічного часу й отримувати з них корисний досвід у різних сферах життя.

Низькі бали. Ви надаєте перевагу спонтанному стилю життя, не схильні жорстко структурувати діяльність і прив'язувати її до чітких цілей. Майбутнє може здаватися вам недостатньо визначеним, вам не завжди властиво чітко планувати повсякденну активність і докладати волевих зусиль для завершення розпочатих справ. Однак це дозволяє вам швидко й гнучко переключатися на нові види діяльності, не «застрягаючи» на надмірній структурованості.

Додаток В

Тест «Здатність до командної роботи»

Для кожного із наведених тверджень виберіть один із варіантів відповіді: А, Б або В.

Продовжте фразу, відзначивши один або кілька варіантів, які є для вас найбільш значущими.

1. Професію варто вибирати виходячи з...
А) Її значущості професії та престижності;
Б) Переваг, які вона може забезпечити;
В) Власних можливостей, подальших перспектив для себе.
2. Подорожуючи, ви...
А) Боїтеся заблукати.
Б) Віддаєте перевагу подорожам до давно знайомих місць.
В) Легко орієнтуєтесь в незнайомій місцевості.
3. Після бесіди ви...
А) Найчастіше не можете згадати, про що йшла мова.
Б) Запам'ятовуєте лише те, що вас цікавило.
В) Легко можете згадати весь хід бесіди.
4. Ви можете без помилок повторити фразу, вимовлену іноземною мовою.
А) Так, але не зовсім точно.
Б) Так, якщо фраза була сказана чітко.
В) Так, легко повторюю її.
5. У вільний час ви хотіли б ...
А) Перебувати в компанії інших людей
Б) Вам байдуже, чим займатися.
В) Залишатися наодинці із собою, що б поміркувати.
6. Ви довго займаєтесь однією справою й припиняєте її лише тоді, коли...
А) Ви задоволені результатом.
Б) Вам набридає займатися цією справою.
В) Справу завершено й виконано відмінно.
7. Коли ви наодинці, то...
А) Намагаєтесь чимось себе зайняти.
Б) Мрієте про речі пов'язані з вашою роботою.
В) Мрієте про щось абстрактне.

8. Коли вас захоплює ідея, вам легше думати про неї...

А) На самоті.

Б) Тільки там, де тихо.

В) Незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте.

9. Відстоюючи свою ідею, ви...

А) Змініте свою думку, якщо опір буде занадто сильним.

Б) Залишитесь при своїй думці, хоч би які б контраргументи вам не наводили.

В) Можете відмовитися від ідеї, якщо контраргументи будуть переконливими.

Ключ до тесту

Підрахуйте бали відповідно до ключа:

- А – 3 бали
- Б – 0 балів
- В – 6 балів

Інтерпретація результатів

До 25 балів – ви не є командним гравцем; проявляєте самодостатність, але не виявляєте активної участі у спільній роботі.

26-40 балів – ви здатні працювати в команді, проте проявляєте обмежену гнучкість і дотримується власних принципів, що інколи ускладнює колективну роботу.

Понад 40 балів – ви контактні, дружелюбні, легко спілкуєтесь з іншими; проявляєте високий рівень командної взаємодії і є ефективним командним гравцем.

Додаток Г
Тест «Чи конфліктна ви особистість?»

Інструкція

Уважно прочитайте кожне з наведених нижче запитань та виберіть один із запропонованих варіантів відповіді.

Запитання

1. У громадському транспорті почалася суперечка на підвищених тонах. Якою буде Ваша реакція?

- А. Не беру участі.
- Б. Стисло висловлююсь на захист сторони, яку підтримую.
- В. Активно втручаюся, «викликаючи вогонь на себе».

2. Чи виступаєте Ви на зборах з критикою керівництва?

- А. Ні.
- Б. Лише якщо маю для цього вагомі підстави.
- В. Критикую з будь-якого приводу не тільки керівництво, а й тих, хто його захищає.

3. Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?

- А. Лише, якщо вони не надто вразливі.
- Б. Лише з принципових питань.
- В. Суперечки – моя стихія.

4. Уявіть, ви стоїте в черзі. Як ви відреагуєте, якщо хтось намагатиметься пройти без черги?

- А. Обурююсь подумки, але промовчу: собі дорожче.
- Б. Зроблю зауваження.
- В. Проходжу вперед і починаю стежити за дотриманням черги.

5. Вдома на обід подали недосолену страву. Якою буде ваша реакція?

- А. Не підніматиму шум через дрібниці.
- Б. Мовчки візьму сільницю.
- В. Висловлюся, не добираючи слів.

6. Якщо на вулиці чи у транспорті вам наступили на ногу...

- А. З обуренням подивлюся на кривдника.
- Б. Стримано зроблю зауваження.
- В. Висловлюся, не стримуючись у виразах.

7. Якщо хтось з близьких купив річ, яка вам не сподобалася?

- А. Промовчу.
- Б. Обмежуся коротким тактовним коментарем.
- В. Влаштую скандал.

8. Вам не пощастило в лотереї. Як ви до цього поставитеся?

А. Намагатимуся здаватися байдужим, але в душі пообіцяю собі більше ніколи не брати в ній участь.

Б. Не приховую досади, але поставлюсь до цього з гумором і пообіцяю взяти реванш.

В. Програш надовго зіпсує настрої.

Обробка та інтерпретація результатів:

Підсумуйте загальну кількість балів, нараховуючи за кожну відповідь:

А – 4 бали, Б – 2 бали, В – 0 балів.

28-32 бали. Ви вирізняєтеся тактовністю та прагненням до злагоди, умієте уникати суперечок і намагаєтеся не допускати конфліктних ситуацій як у професійному середовищі, так і в особистому житті. Для вас не характерна жорстка принциповість у відстоюванні позиції, через що інколи вас можуть сприймати як надто поступливу людину. У ситуаціях, де це необхідно, варто проявляти більше рішучості та чіткіше висловлювати власну думку.

15-28 балів. Оточення може сприймати вас як схильну до конфліктів особу, проте зазвичай ви вступаєте в суперечки лише тоді, коли інші способи розв'язання проблеми вже не дають результату. Ви наполегливо відстоюєте свою позицію, не зважаючи на можливі наслідки для кар'єри чи міжособистісних стосунків, водночас дотримуєтеся коректності та не переходите на образи. Така поведінка часто викликає повагу з боку інших.

0-14 балів. Для вас характерна висока схильність до суперечок і конфліктів, ви легко вдаєтеся до критики інших, особливо коли це вам вигідно, і болісно реагуєте на зауваження на власну адресу. Зауваження з вашого боку здебільшого мають формальний характер і не спрямовані на покращення ситуації. Це ускладнює спілкування з вами як у колективі, так і в родині. Надмірна різкість і нестриманість можуть відштовхувати людей, тому доцільно замислитися над корекцією власної поведінки та розвитком навичок конструктивної взаємодії.

Додаток Д

Тест «Опитувальник К. Томаса»

Інструкція

Перед вами 30 тверджень, для кожного з яких запропоновано два варіанти відповіді – «А» та «Б». Уважно прочитайте кожне твердження та виберіть варіант, який найточніше відображає вашу поведінку в конфліктних ситуаціях. Позначте обрану відповідь у бланку (табл. Д.1).

Подані твердження спрямовані на виявлення окремих особливостей вашої поведінки. У цьому завданні не існує правильних або неправильних відповідей, оскільки кожна людина має власний стиль реагування та власну думку.

Відповіді потрібно надавати швидко, не витрачаючи багато часу на роздуми.

Запитання

1.

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

Б. Я намагаюся передусім звернути увагу на те, з чим ми обоє згодні, а не обговорювати те, в чому ми маємо розбіжності.

2.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів іншої людини і моїх власних.

3.

А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.

4.

А. Я стараюся знайти компромісне рішення.

Б. Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б. Я намагаюся робити все, щоб уникнути марної напруги.

6.

А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

Б. Я стараюся досягти свого.

7.

А. Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб з часом вирішити його остаточно.

Б. Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти свого.

8.

А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникають.

Б. Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10.

А. Я наполегливо прагну досягти свого.

Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

А. Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

Б. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберігати наші стосунки.

12.

А. Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

Б. Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

А. Я пропоную компромісний варіант.

Б. Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

А. Я повідомляю іншому про свою точку зору і запитую про його думку.

Б. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.

А. Я прагну заспокоїти іншого і зберігати наші стосунки.

Б. Я прагну зробити все можливе, щоб уникнути напруженості.

16.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я зазвичай намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17.

А. Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

Б. Я дам іншому можливість залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19.

А. Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

Б. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. Я стараюся знайти найкраще співвідношення переваг і втрат для нас обох.

21.

А. Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22.

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією та точкою зору іншої людини.

Б. Я завжди відстоюю свою позицію.

23.

А. Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити інтереси кожного з нас.

Б. Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

А. Якщо позиція іншого є для нього дуже важливою, я намагаюся іти йому назустріч.

Б. Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс.

25.

А. Я намагаюся переконати іншого у своїй правоті.

Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до аргументів іншої людини.

26.

А. Я зазвичай пропоную компромісну позицію.

Б. Я майже завжди намагаюся задовольнити інтереси кожного.

27.

А. Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму.

28.

А. Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

Б. Залагоджуючи ситуацію, я зазвичай прагну знайти підтримку у іншого.

29.

А. Я пропоную компромісну позицію.

Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.

Б. Я завжди займаю таку позицію у суперечці, щоб ми спільно могли знайти взаємоприйнятне рішення.

Таблиця Д.1 – Бланк для відповідей

№ пари	А	Б	№ пари	А	Б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Опрацювання результатів

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним у ключі (Д.2), йому присвоюється значення 1, якщо не збігається, то йому присвоюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Таблиця Д.2 – Ключ до тесту К. Томаса

№ пит.	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17				Б	А
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26			Б	А	
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Інтерпретація результатів:

Стиль поведінки, за яким набрано найбільшу кількість балів, розглядається як провідний у конфліктних ситуаціях. Разом з тим можливі поєднання кількох стилів, які застосовуються залежно від обставин і можуть бути доцільними в різних умовах.

Суперництво (конкуренція). Характеризується орієнтацією на досягнення власних цілей без урахування інтересів інших учасників взаємодії. Передбачає рішучі дії, наполегливість і впевненість у власній позиції. Такий підхід доцільний, коли потрібно швидко ухвалити рішення, коли відповідальність покладена на досвідченого керівника, у кризових ситуаціях або тоді, коли інші не здатні взяти на себе ініціативу.

Співпраця. Передбачає активне залучення всіх сторін до пошуку рішення з урахуванням інтересів кожного. Відбувається відкрите обговорення проблем і потреб учасників. Ефективна у випадках, коли результат є значущим для обох сторін, коли взаємини мають тривалий характер, є достатньо часу для спільної роботи, а також за умов відносної рівності позицій і спільної зацікавленості в позитивному результаті.

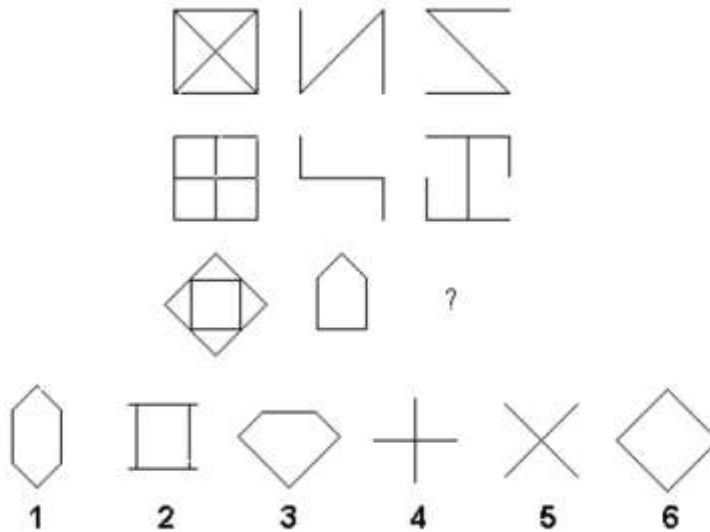
Компроміс. Полягає у взаємних поступках заради досягнення прийняттого для обох сторін рішення. Такий стиль доцільний, коли сторони мають однакові можливості впливу, але протилежні інтереси, коли важливо швидко дійти згоди або знайти тимчасове рішення, а також у разі прагнення зберегти робочі чи особисті стосунки.

Уникнення. Виявляється у мінімальній залученості до розв'язання конфлікту та відмові від активного захисту власних інтересів. Цей стиль доцільно застосовувати, якщо ситуація не має істотного значення, коли необхідно знизити рівень напруження, потрібен час для збирання інформації або коли інша сторона має більше можливостей вплинути на результат.

Пристосування. Орієнтоване на збереження добрих взаємин і задоволення потреб партнера навіть за рахунок власних інтересів. Доцільне у випадках, коли підтримання гармонії важливіше за предмет спору, коли результат є важливішим для іншої сторони, коли власні ресурси впливу обмежені, або коли вважається, коли прийняте рішення може стати для партнера корисним досвідом.

Додаток Е
Тест на оперативні та аналітичні здібності

1. Виберіть правильну фігуру з шести пронумерованих:



2. Продовжте числовий ряд:

24, 21, 19, 18, 15, 13, 12, ...

3. Використовуючи лише інформацію, яка є в тексті вихідного твердження, виберіть правильний варіант відповіді. Читайте їх уважно і порівнюйте кожен із вихідним твердженням, чи не суперечить він твердженню:

Кожен трикутник квадратний. Всі трикутники помаранчеві.

- 1) бувають трикутники з помаранчевими кутами;
- 2) бувають трикутники з квадратними кутами;
- 3) бувають трикутні помаранчеві кути;
- 4) кути і трикутники – квадратні і помаранчеві;
- 5) жодне.

4. Брауну, Джонсу і Сміту пред'явлено звинувачення в співучасті в пограбуванні банку. Викрадачі втекли на автомобілі, що їх очікував. Під час слідства Браун засвідчив, що злочинці були на синьому «Бьюїку»; Джонс сказав, що це був чорний «Крайслер», а Сміт стверджував, що це був «Форд Мустанг» і жодному разі не синій. Стало відомо, що бажаючи заплутати слідство, кожен з них вказав правильно або лише марку машини, або її колір.

Якого кольору був автомобіль і якої марки?

- 1) Синій «Крайслер»;
- 2) Синій «Бьюїк»;
- 3) Синій «Форд Мустанг»;
- 4) Чорний «Крайслер»;

- 5) Чорний «Бьюїк»;
- 6) Чорний «Форд Мустанг».

5. Вставте пропущене число:

368 (9) 215

444 (?) 182

6. Сплав складається з двох частин срібла та трьох частин олова. Скільки грамів олова потрібно для одержання 15 г сплаву?

7. Дріт довжиною 48 см після нагрівання подовжується до 52 см. Якої довжини після нагрівання буде дріт довжиною 72 см?

8. Продовжите числовий ряд:

10, 12, 9, 11, 8, 10, ...

9. Вставте пропущене число:

5 8 12

7 12 18

3 4 ?

10. Яке число пропущене в такій послідовності?

85, 110, 135, 160, 185, 210, 235, 260, ... , 310

11. Використовуючи лише інформацію, яка є в тексті вихідного твердження, виберіть правильний варіант відповіді. Читайте їх уважно і порівнюйте кожен із вихідним твердженням, чи не протирічить він твердженню:

Всі лебеді не уміють повзати. У всіх лебедів є квитки.

- 1) без квитків лебеді не можуть повзати;
- 2) деякі лебеді не мають квитків;
- 3) лебеді не можуть повзати, тому що у них є квитки;
- 4) всі лебеді, в яких є квитки, не можуть повзати;
- 5) лебеді не можуть повзати і у них немає квитків;
- 6) жодне.

12. У одному класі вчаться три учні: Іван, Петро і Сергій. Яюсь вчителька запідозрила, що один з них підклав їй на стілець канцелярську кнопку. Іван сказав, що він це зробив, а Петро не винен. Петро сказав, що Іван не винен, а винен Сергій. Сергій сказав, що він не винен, а винен у всьому Іван. Хто винен?

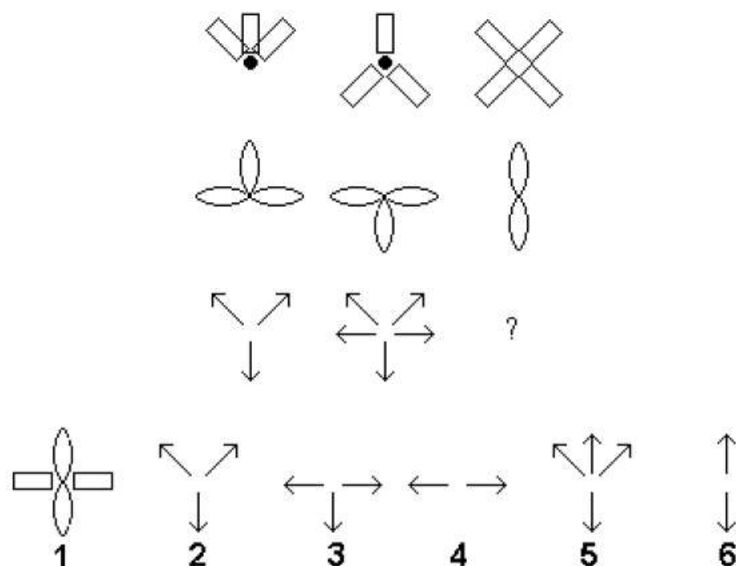
Відомо, що один із цієї трійки відмінник і завжди говорить правду. Інший – двієчник, завжди говорить неправду. Третій хлопчик – дуже обережний, він чергує правду з брехнею. Хлопчики між собою не товаришують, тому вчителька знає, що хтось зробив це сам. Визначте хлопчика:

- 1) Іван;
- 2) Петро;
- 3) Сергій;
- 4) Ніхто з них.

13. Яке число пропущене в такій послідовності?

-7, -5, -30, -27, -53, -49, -76, -71, -99, ...

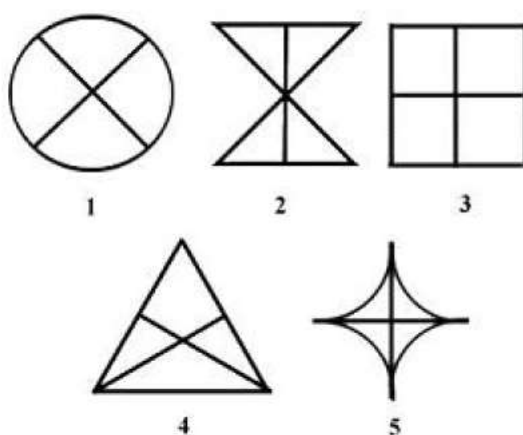
14. Виберіть правильну фігуру з шести пронумерованих:



15. Яке число пропущене в такій послідовності?

193, 168, 143, 118, ... , 68, 43, 18, -7, -32

16. Виберіть зайву фігуру:



17. Яке число пропущене в такій послідовності?

-21, -18, -47, -31, ... -44, -99, -57, -125, -70

18. Під час перерви в класі були лише Ганна, Петро, Іван і Галина. Точно відомо, що один з них розбив вікно. Вчитель став їх опитувати і отримав від кожного по три відповіді.

Ганна:

- Я його не розбивала.
- Я сиділа і читала.
- Галина знає, хто розбив.

Петро:

- Я цього не робив.
- З Галею я давно не розмовляю.
- Це зробив Іван.

Іван:

- Я невинен.
- Розбила Галина.
- Петро бреше, кажучи, що розбив я.

Галина:

- Я не розбивала вікно.
- Це провина Ганни.
- Петро знає, що я не винна, тому що ми з ним розмовляли під час перерви.

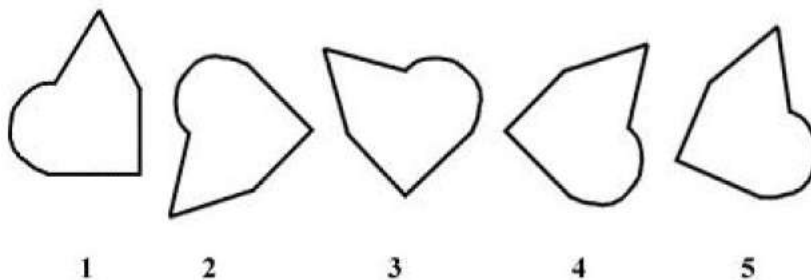
Врешті-решт кожен з них зізнався, що з трьох відповідей, які були надані, дві достеменні, а одна помилкова. Хто розбив вікно?

- 1) Ганна;
- 2) Петро;
- 3) Іван;
- 4) Галина.

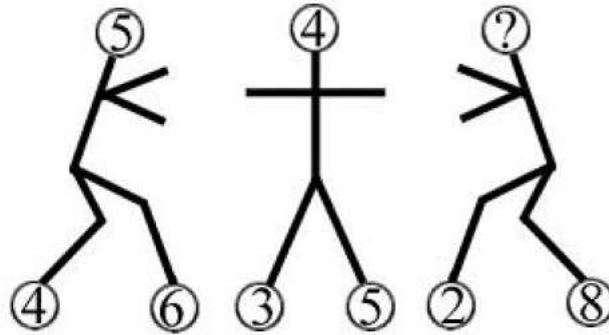
19. Яке число пропущене в такій послідовності?

71, 64, 57, 50, 43, 36, ... , 22, 15, 8

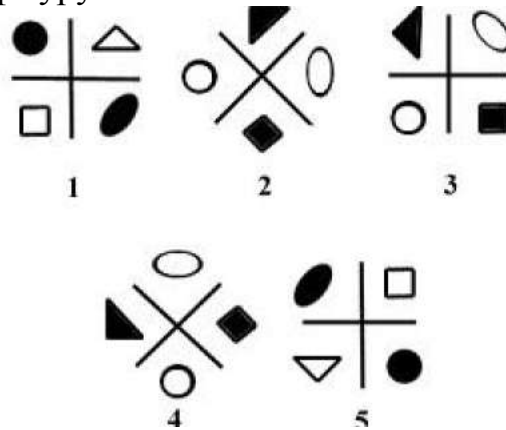
20. Виберіть зайву фігуру:



21. Вставте число, якого не вистачає.



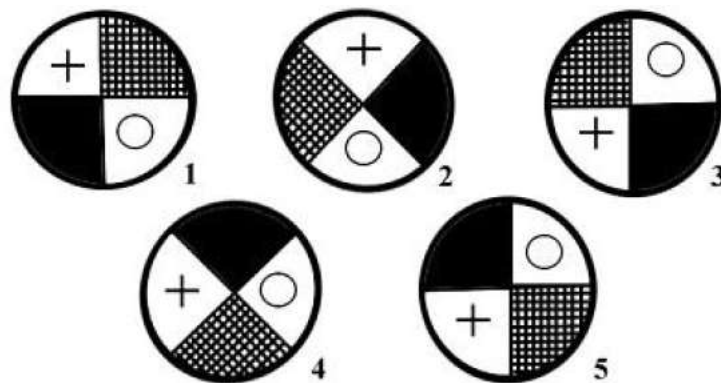
22. Виберіть зайву фігуру:



23. Яке число пропущене в такій послідовності?

84, 81, 59, 107, 34, ... , 9, 159, -16, 185

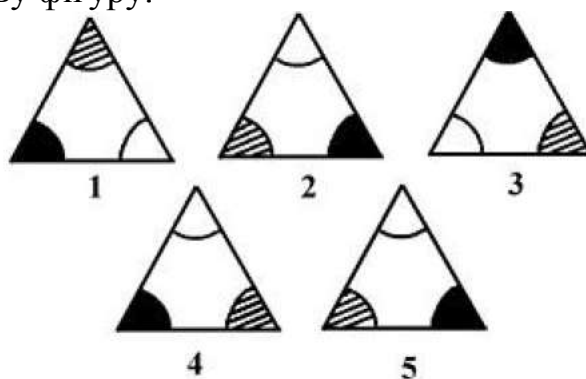
24. Виберіть зайву фігуру:



25. Продовжте числовий ряд:

15, 13, 16, 12, 17, 11, ...

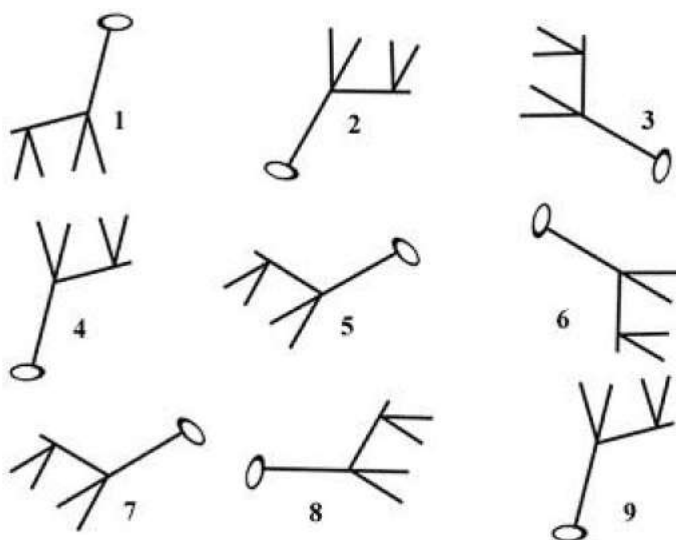
26. Виберіть зайву фігуру:



27. Продовжте числовий ряд:

1, 2, 6, 15, 31, 56, ...

28. Виберіть зайву фігуру:



29. Продовжте числовий ряд:

255, 127, 63, 31, 15, 7, ...

30. Продовжте числовий ряд:

54, 19, 18, 14, 6, 9, ...

Обробка результатів

Після завершення тестування необхідно підрахувати кількість правильних відповідей відповідно до ключа та орієнтовно визначити рівень сформованості власних здібностей у відсотковому співвідношенні до максимально можливої кількості правильних відповідей.

Ключ до тесту:

№	Значення	№	Значення	№	Значення
1	3	11	4	21	5
2	9	12	3	22	3
3	5	13	-93	23	133
4	5	14	4	24	5
5	5	15	93	25	18
6	9	16	4	26	4
7	84	17	-73	27	92
8	7	18	1	28	8
9	6	19	29	29	3
10	285	20	1	30	2

Додаток Ж
Опитувальник «Емоційний інтелект» Н. Холла

Інструкція

Нижче наведено висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); Частково не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як діяти в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я зберігаю спокій, коли відчуваю тиск.
4. Я здатний спостерігати за змінами своїх почуттів.
5. Коли це необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог ситуації. **Згода?**
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішнє піднесення та гарний настрій.
7. Я стежу за своїм емоційним станом.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююся на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу заспокоїливо діяти на інших людей.
13. Я можу змусити себе знову і знову долати перешкоди.
14. Я намагаюся творчо підходити до розв'язання **Згода?** життєвих проблем.
15. Я адекватно реауюю на настрої, мотиви і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли маю час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і намагаюся зрозуміти, у чому полягає **Згода?** проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів є важливим для підтримання гарного самопочуття.
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре помічаю сигнали спілкуванні, які вказують на потреби інших.

24. Люди вважають мене людиною, яка добре розуміє переживання інших.

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще керують своїм життям.

26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.

27. До мене можна звернутися за порадою щодо взаємин між людьми.

28. Я добре відчуваю емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх мотиви для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відволіктися від неприємних переживань.

Ключ

Шкала 1 – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25. Шкала 2 – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.
Шкала 3 – пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22. Шкала 4 – пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28.
Шкала 5 – пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація результатів

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше – високий; 8-13 – середній; 7 і менш – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше – високий; 40-69 – середній; 39 і менше – низький.

Електронне навчальне видання

Олена Миколаївна Косарук

Розвиток соціально-особистісних компетенцій (Soft Skills) у професійній діяльності

Практикум

Рукопис оформила *О. Косарук*

Редактор *І. Гай*

Оригінал-макет виготовила *Т. Старічек*

Підписано до видання 01.09.2026 р.

Гарнітура Times New Roman.

Зам. № P2026-118.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,

Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021.

press.vntu.edu.ua;

E-mail: rvv@vntu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.