

**О. М. Косарук, Н. П. Карачина**

# **Самоменеджмент**

Міністерство освіти і науки України  
Вінницький національний технічний університет

**О. М. Косарук, Н. П. Карачина**

# **Самоменеджмент**

*Електронний підручник*

Вінниця  
ВНТУ  
2026

УДК 005.95-051:331.103](075.8)

К71

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 9 від 29.01.2026 р.)

Рецензенти:

Головчук Ю. О., доктор економічних наук, професор

Боковець В. В., доктор економічних наук, професор

Причепя І. В., кандидат економічних наук, доцент

**Косарук, О. М.**

**К71** Самоменеджмент : підручник [Електронний ресурс] / О. М. Косарук, Н. П. Карачина. – Вінниця : ВНТУ, 2026. – (PDF, 279 с.)

ISBN 978-617-8163-84-6 (PDF, 279 с.)

Підручник присвячений матеріалам лекційного курсу з дисципліни «Самоменеджмент» і спрямований на формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про принципи та інструменти управління власною діяльністю. У виданні розкрито теоретичні засади, основні концепції, методологію та практичні аспекти самоменеджменту, самоорганізації й особистісного розвитку в професійній діяльності. Матеріали підручника сприяють розвитку навичок планування, управління часом, самоконтролю, ефективної взаємодії в командах і підвищення управлінської результативності.

Підручник розрахований на здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальностями D3 «Менеджмент», D5 «Маркетинг», С1 «Економіка», а також може бути корисним для викладачів і фахівців управлінського та економічного профілю.

**УДК 005.95-051:331.103](075.8)**

**ISBN 978-617-8163-84-6 (PDF, 279 с.)**

© ВНТУ, 2026

## ЗМІСТ

<b>Передмова .....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1</b>	
<b>Концептуальні основи та методологія само менеджменту .....</b>	<b>7</b>
1.1 Суть самоменеджменту та його значення для особистісного й професійного розвитку .....	7
1.2 Основні концепції самоменеджменту .....	11
1.3 Методологічні підходи до самоменеджменту.....	15
1.4 Самоаналіз у системі самоменеджменту .....	18
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>21</i>
<i>Список використаної літератури до теми 1 .....</i>	<i>22</i>
<i>Рекомендована література до теми 1 .....</i>	<i>23</i>
<b>Тема 2</b>	
<b>Вплив самомотивації та самоконтролю на розвиток     персональної ефективності .....</b>	<b>24</b>
2.1 Поняття та суть самомотивації .....	24
2.2 Самоконтроль як складова розвитку особистості .....	30
2.3 Основні показники ефективності для особистої продуктивності....	37
2.4 Розвиток особистої продуктивності.....	40
2.5 Методи розвитку самоконтролю та самомотивації .....	42
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>47</i>
<i>Список використаної літератури до теми 2.....</i>	<i>48</i>
<i>Рекомендована література до теми 2 .....</i>	<i>50</i>
<b>Тема 3</b>	
<b>Формування цілей та стратегічне планування.....</b>	<b>51</b>
3.1 Роль особистісних цінностей у формуванні стратегічного планування .....	51
3.2 Етапи стратегічного планування у самоменеджменті.....	53
3.3 Інструменти стратегічного планування .....	56
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>62</i>
<i>Вправи для самоаналізу до теми 3 .....</i>	<i>63</i>
<i>Список використаної літератури до теми 3.....</i>	<i>68</i>
<i>Рекомендована література до теми 3 .....</i>	<i>69</i>
<b>Тема 4</b>	
<b>Тайм-менеджмент та управління поглиначами часу .....</b>	<b>70</b>
4.1 Основи ефективного тайм-менеджменту .....	70
4.2 Методи та техніки тайм-менеджменту .....	77
4.3 Практичні інструменти для ефективного тайм-менеджменту .....	88
4.4 Моніторинг виконання завдань і адаптація планів .....	89
4.5 Управління хронофагами та рефлексія .....	90
<i>Запитання для самоконтролю .....</i>	<i>97</i>
<i>Список використаної літератури до теми 4.....</i>	<i>97</i>

<i>Рекомендована література до теми 4</i> .....	100
<b>Тема 5</b>	
<b>Самоусвідомлення та розвиток мислення у процесі самоменеджменту</b> .....	<b>101</b>
5.1 Самоусвідомлення як основа ефективного само менеджменту .....	101
5.2 Критичне мислення як інструмент само менеджменту .....	104
5.3 Когнітивні викривлення та упередження .....	114
5.4 Розвиток мислення як інструмент досягнення цілей .....	118
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	121
<i>Вправи для самоаналізу до теми 5</i> .....	122
<i>Список використаної літератури до теми 5</i> .....	123
<i>Рекомендована література до теми 5</i> .....	125
<b>Тема 6</b>	
<b>Управління активністю та працездатністю</b> .....	<b>126</b>
6.1 Поняття ресурсу активності та працездатності .....	126
6.2 Методи управління ресурсом активності та працездатності .....	130
6.3 Розвиток навичок здорового способу життя .....	134
6.4 Управління діловою кар'єрою з урахуванням індивідуальних ресурсів активності .....	137
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	145
<i>Завдання для самоаналізу до теми 6</i> .....	146
<i>Список використаної літератури до теми 6</i> .....	151
<i>Рекомендована література до теми 6</i> .....	153
<b>Тема 7</b>	
<b>Управління фінансовими ресурсами в системі само менеджменту</b> .....	<b>154</b>
7.1 Фінансова компетентність як складова особистої ефективності ...	154
7.2 Організація особистих фінансових процесів .....	164
7.3 Стратегії примноження особистого капіталу .....	169
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	188
<i>Завдання для самоаналізу до теми 7</i> .....	189
<i>Список використаної літератури до теми 7</i> .....	190
<i>Рекомендована література до теми 7</i> .....	192
<b>Тема 8</b>	
<b>Емоційна саморегуляція та управління конфліктами</b> .....	<b>193</b>
8.1 Емоційний інтелект як психологічний ресурс особистості .....	193
8.2 Емоційний інтелект у структурі стресостійкості особистості .....	197
8.3 Технології розвитку емоційного інтелекту в системі стрес-менеджменту .....	198
8.4 Технології ефективного конфлікт-менеджменту .....	203
8.5 Цифрові технології в розвитку емоційної компетентності .....	208
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	210
<i>Завдання для самоаналізу до теми 8</i> .....	211
<i>Список використаної літератури до теми 8</i> .....	214
<i>Рекомендована література до теми 8</i> .....	215

## **Тема 9**

<b>Самолідерство, комунікація та командна взаємодія .....</b>	<b>216</b>
9.1 Самолідерство як основа особистого впливу .....	216
9.2 Комунікативна компетентність у само менеджменті.....	220
9.3 Розвиток навичок публічних виступів та презентації ідей.....	226
9.4 Командна взаємодія та співпраця.....	234
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>239</i>
<i>Завдання для самоаналізу до теми 9.....</i>	<i>240</i>
<i>Список використаної літератури до теми 9.....</i>	<i>245</i>
<i>Рекомендована література до теми 9 .....</i>	<i>246</i>

## **Тема 10**

<b>Стратегія довгострокового саморозвитку та професійної самореалізації.....</b>	<b>248</b>
10.1 Концепція безперервного навчання .....	248
10.2 Розвиток творчого потенціалу та креативного мислення.....	254
10.3 Стратегічне планування кар'єри .....	262
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>269</i>
<i>Вправи для самоаналізу до теми 10.....</i>	<i>270</i>
<i>Список використаної літератури до теми 10.....</i>	<i>275</i>
<i>Рекомендована література до теми 10 .....</i>	<i>277</i>
<b>Післямова.....</b>	<b>278</b>

## ПЕРЕДМОВА

Самоменеджмент посідає важливе місце в управлінській науці, оскільки охоплює організацію власної діяльності, регуляцію професійних дій і координацію взаємодії з іншими учасниками робочих процесів. Його становлення відбувалося у межах еволюції управлінських концепцій, сформованих під впливом потреб суспільства та практичного досвіду різних професійних середовищ. У цьому контексті самоменеджмент розглядають як послідовне формування підходів до самоорганізації, що враховують закономірності поведінки людини в організації, умови зовнішнього середовища та вимоги професійної діяльності. Підхід охоплює роботу з індивідуальними ресурсами, розвиток раціональних моделей поведінки, підтримання стабільної працездатності та формування навичок, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень і підтримання ефективного режиму роботи.

У професійній діяльності самоменеджмент проявляється в умінні визначати власні цілі, аналізувати можливості й обмеження, структурувати навантаження, підтримувати самодисципліну та поступово розвивати потенціал. Опанування цих навичок сприяє стійкому саморозвитку, подоланню стресових ситуацій, підтриманню емоційної стійкості, налагодженню конструктивної комунікації та формуванню сприятливого робочого середовища. Набуті компетентності допомагають поєднувати особисті прагнення з професійними вимогами, будувати індивідуальну траєкторію розвитку та забезпечувати результативність у різних організаційних умовах.

У підручнику викладено основні теоретичні засади самоменеджменту, доповнені практичними рекомендаціями та прикладами, що ґрунтуються на актуальних дослідженнях українських і міжнародних науковців та фахівців. Матеріал структуровано так, щоб здобувач міг послідовно опрацювати основні теми дисципліни: ціннісні орієнтації та постановку цілей, планування та організацію діяльності, роботу з ресурсами, розвиток емоційної та професійної стійкості, комунікацію, прийняття рішень, командну взаємодію та проектування кар'єрної траєкторії.

Підручник поєднує теоретичний зміст із практичними інструментами, що можуть застосовуватися в навчальному процесі, під час виконання індивідуальних завдань і в реальних професійних ситуаціях. Запропонований підхід забезпечує можливість вибудувати цілісну систему роботи над собою, спрямовану на підвищення рівня організованості, відповідальності та професійної ефективності.

Навчальний матеріал призначено для здобувачів вищої освіти за спеціальностями «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка», а також суміжних напрямів. Він також може стати корисним викладачам як методична основа для проведення лекцій, практичних і семінарських занять, а також читачам, які прагнуть підвищити рівень особистої організованості та професійної відповідальності.

## ТЕМА 1

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

*Не соромно щось не знати,  
але соромно не бажати вчитися.*  
**Сократ**

### **1.1 Суть самоменеджменту та його значення для особистісного й професійного розвитку**

*Самоменеджмент – це інтегрована система принципів, методів та технологій організації власної діяльності, що ґрунтується на свідомій саморегуляції через циклічний процес цілепокладання, планування, виконання та контролю для ефективного використання особистісних ресурсів у досягненні значущих цілей.*

**Предметом самоменеджменту** є механізми, закономірності та технології саморегуляції діяльності, що забезпечують узгодження особистісних ресурсів, цілей і зовнішніх обставин у процесі досягнення стабільних результатів та особистісного зростання.

**Об'єктом самоменеджменту** є діяльність людини у різних життєвих сферах (професійна, навчальна, особистісна, соціальна), що потребує цілеспрямованої організації, плідного використання наявних ресурсів (когнітивних, емоційних, часових, енергетичних, соціальних) та узгодження із зовнішніми обставинами.

Емпіричні дані свідчать, що сформовані навички організації власної діяльності зменшують ризики професійного вигорання та підвищують продуктивність праці. Зокрема, дослідження, проведені в рамках систематичного огляду 107 емпіричних праць [1] в рамках експериментальних програм з підвищення ефективності управління часом та ресурсами, показали зменшення перевантаження працівників в середньому на 30 % за застосування структурованих методів планування. У контексті віддаленої роботи подібні стратегії самоорганізації корелюють із підвищенням продуктивності: значна частина респондентів повідомляла про покращення результативності після впровадження системних правил планування та регулювання робочого часу [2].

Вітчизняні дослідження підтверджують, що навички самоменеджменту сприяють професійному розвитку та зниженню ризику емоційного вигорання. Раціональне планування робочого часу дозволяє підтримувати баланс між навантаженням і відновленням, а також ефективно адаптуватися до змін у професійному середовищі [3]. Такий підхід сприяє стабільній

продуктивності та полегшує орієнтацію у процесах цифрової трансформації.

**Мета самоменеджменту** полягає у розвитку здатності до ефективної саморегуляції власної діяльності, що проявляється у досягненні особистісно значущих цілей, підтриманні балансу між основними сферами життя та адаптивному реагуванні на зміни середовища при збереженні фізичного, емоційного та психологічного благополуччя.

Ретроспективний аналіз розвитку самоуправління дає змогу виокремити **етапи становлення самоменеджменту** [4]:

- *латентний етап* (від появи людини до початку ХХ ст.) характеризується накопиченням знань, культури саморегуляції та самоуправління. Протягом цього часу поступово формувалися історичні, філософські, соціальні, наукові та практичні передумови для виділення самоменеджменту як наукового напрямку;

- *номінаційний етап* (початок ХХ ст.) пов'язаний із розвитком наукових засад управління та визнанням ролі людського фактору у досягненні цілей. З'являються перші дослідження, які підкреслюють значущість особистості в управлінських процесах;

- *інкубаційний етап* розпочинається з усвідомлення необхідності дослідження самоуправління як окремого напрямку, що призводить до формування самоменеджменту як навчальної дисципліни. Університети вводять дисципліни, що зосереджені на плануванні часу, особистій ефективності та управлінні ресурсами;

- *інституційний етап* характеризується створенням лабораторій і кафедр, спрямованих на дослідження самоуправління. Основною метою цього етапу є розробка методів і технологій, які сприятимуть підвищенню ефективності самоменеджменту.

Ідеї самоменеджменту поступово інтегруються в навчальні програми провідних університетів, особливо у сфері бізнес-освіти, де вони формують основу підготовки майбутніх керівників. Гарвардська школа бізнесу пропонує курси, що допомагають оцінювати власні можливості, упорядковувати час і працювати з цілями. У Стенфордській вищій школі бізнесу значну увагу приділено розвитку емоційного інтелекту через вивчення міжособистісних взаємодій. Лондонська школа бізнесу фокусується на формуванні стресостійкості та підтриманні балансу між професійною діяльністю і приватним життям.

Подібні програми пропонують Єльська школа менеджменту, INSEAD та інші провідні заклади освіти, визнаючи, що здатність керувати собою впливає на якість управління командою. Сучасна освіта дедалі активніше впроваджує самоменеджмент у підготовку здобувачів, адже практичні навички самоорганізації стають основою професійного розвитку і допомагають більш впевнено діяти в умовах змін.

Однією з передумов формування самоменеджменту як науки стала потреба у переосмисленні ролі людини в організаційних процесах. Людина

перестає бути пасивною частиною системи і стає активним учасником, здатним самостійно приймати рішення. Це підвищує вимоги до її самостійності, гнучкості та здатності до самоуправління. Особа, яка ефективно керує власним розвитком і діяльністю, менше піддається зовнішньому впливу й може впливати на інших, формуючи нові управлінські підходи. Додатковим стимулом розвитку самоменеджменту є автономізація особистого життя. Зміни в суспільстві спричинили потребу у формуванні стратегій адаптації до нових умов. Самоменеджмент дає змогу генерувати ефективні стратегії поведінки, реалізовувати особистісний потенціал і підтримувати баланс між професійним та приватним життям.

Еволюція самоменеджменту відображає перехід від спонтанного накопичення знань до формування дисципліни з власними науковими основами. У сучасному менеджменті його розглядають як окремий напрям управлінської діяльності, що доповнює традиційні методи, зосереджуючи увагу на здатності працівника ефективно організовувати власну діяльність, час і ресурси.

Самоменеджмент має міждисциплінарний характер, інтегруючи знання з психології, соціології, економіки, педагогіки, акмеології та філософії. Ця система покладається на загальні принципи менеджменту, адаптуючи їх до рівня особистості та перетворюючи працівника на активного суб'єкта управління. У цьому контексті самоменеджмент взаємопов'язаний зі стратегічним, операційним та інформаційним менеджментом. Багатофункціональна структура поєднує різні аспекти управління для формування цілісного підходу до розвитку та організації власного життя. Якщо традиційні управлінські науки орієнтовані на оптимізацію процесів і досягнення цілей організації, то самоменеджмент спрямований на індивіда, створюючи умови для самостійної реалізації цілей і разом з цим підвищуючи ефективність організаційної діяльності. Як інструмент, він забезпечує узгодження особистих і колективних цілей, підсилюючи результативність управлінських рішень.

Для більш глибокого розуміння суті самоменеджменту доцільно розглянути означення, запропоновані провідними зарубіжними та вітчизняними дослідниками. Термін «самоменеджмент» уперше застосував директор Німецького інституту раціонального використання часу Лотар Зайверт, який визначив самоменеджмент як цілеспрямоване використання методів роботи для оптимального управління часом і ресурсами [5]. Трактатування Зайверта підкреслює важливість раціональної організації діяльності, обмежуючи сприйняття самоменеджменту лише часовими та матеріальними аспектами.

Сучасні підходи суттєво розширюють це бачення. Власенко Т. О. характеризує самоменеджмент як мистецтво керувати собою й свідомо будувати власну кар'єру через самооцінку, самовизначення та саморозвиток [6], наголошуючи на особистісному вимірі. Юринець З. В. підкреслює, що самоменеджмент виник як відповідь на прискорення змін у бізнес-середовищі, зростання ролі творчого потенціалу працівників та потребу ефективного управління стресами [7].

Поняття самоменеджменту поєднує теоретичний фундамент та набір практичних інструментів, що забезпечують ефективну організацію власних ресурсів особистості. До основних ресурсів належать час, активність, фінансова спроможність і рівень освіченості [9], кожен із яких визначає окремий напрям розвитку особистісної ефективності.

Управління ресурсом часу передбачає здатність до ефективного планування, чіткого визначення пріоритетів і концентрації на головному. Контроль над ресурсом активності спрямований на підтримку фізичного та психічного здоров'я, забезпечення оптимального рівня енергії та формування стійких корисних звичок. Управління фінансовим ресурсом містить відповідальний підхід до формування доходів і витрат, а також розвиток фінансової грамотності. Ресурс освіченості реалізується через готовність до безперервного навчання та систематичного оновлення компетентностей відповідно до сучасних вимог.

У професійній діяльності самоменеджмент сприяє підвищенню ефективності, оскільки забезпечує контроль над власними діями у критичних ситуаціях. Такий підхід сприяє швидкій адаптації до змін, забезпечує чітку організацію робочих процесів і допомагає зменшувати кількість помилок завдяки системному плануванню. В особистій сфері самоменеджмент підтримує збалансований розподіл уваги між різними життєвими ролями, сприяє усвідомленій реалізації особистісних прагнень та досягненню значущих результатів.

Система самоменеджменту складається з кількох взаємопов'язаних **напрямів**, через які розкривається потенціал людини у професійній та особистісній сферах. Серед основних напрямів виділяють *управління часом*, яке сприяє розвитку навичок цілепокладання, планування та раціонального використання ресурсів.

*Стрес-менеджмент* формує здатність запобігати перевантаженню та ефективно долати емоційні напруження завдяки розвитку психологічної стійкості. Емпіричні дослідження підтверджують, що самоменеджмент має прямий вплив на продуктивність, задоволення роботою та здатність пристосовуватися до нових умов. Зокрема, дослідження, опубліковане на платформі Research Square [11], показує, що працівники, які працюють дистанційно й використовують стратегії самоорганізації, наприклад, встановлення чітких часових рамок чи контроль відпочинку протягом дня, демонструють кращі результати та рідше стикаються з професійним вигоранням.

*Кар'єрний менеджмент* спрямований на формування навичок усвідомленого планування професійного розвитку. Для ефективної взаємодії у професійному середовищі важливими є *управління конфліктами*, яке розвиває вміння адекватно поводитися у складних ситуаціях, та *управління комунікаціями*, що сприяє розвитку навичок домінування у комунікації та спрямованого ведення діалогу. Дослідження, опубліковане в Journal of Career Development [12], свідчить, що фахівці, які систематично практикують самоменеджмент, частіше досягають кар'єрного зростання та задово-

лення від роботи. Автори підкреслюють важливість саморефлексії та безперервного навчання як невід’ємних компонентів самоменеджменту. *Управління саморозвитком* формує навички постійного вдосконалення, а *командний менеджмент* допомагає вибирати ефективну роль у групі й виконувати її. *Ресурс-менеджмент* допомагає ефективно використовувати особисті ресурси для досягнення поставлених цілей.

Сучасні умови висувають високі вимоги до самоорганізації, і в Україні це відчувається особливо чітко. У волонтерській та професійній діяльності часто доводиться працювати в складних або непередбачуваних ситуаціях, де потрібні швидкі та продумані рішення. Уміння планувати завдання, керувати емоціями й раціонально використовувати час стає основою збереження стабільної ефективності. Розвинені навички самоменеджменту формують внутрішню стійкість і дають змогу підтримувати рівновагу між професійною та особистою сферами навіть у періоди суттєвих зовнішніх змін.

## 1.2 Основні концепції самоменеджменту

Концептуальні підходи до розвитку самоменеджменту охоплюють різні аспекти особистісної та професійної організації. Одні з них зосереджуються на раціональному використанні часу й ресурсів, інші – на гармонізації внутрішнього стану або формуванні траєкторії професійного зростання. Кожен з цих підходів варто сприймати як елемент цілісної системи управління власним розвитком. У таблиці 1.1 наведено узагальнений аналіз характеристик і критеріїв ефективності основних концепцій самоменеджменту.

Таблиця 1.1 – Характеристика та критерії ефективності основних концепцій самоменеджменту

Концепція	Основні методи	Критерії ефективності
<i>Економія власного часу</i> <i>Л. Зайверта [5]</i>	Матриця пріоритетів	Часові рамки виконання завдань, досягнення основних цілей
<i>Енергетичний менеджмент</i> <i>Дж. Лоера та Т. Шварца [13]</i>	Баланс фізичної, емоційної, ментальної та духовної енергій	Рівень енергії протягом дня, стійкість до стресу, баланс у житті
<i>Досягнення власного ділового успіху</i> <i>А. Бабеля та Х. Швальбе [14]</i>	Створення індивідуальної стратегії кар’єрного розвитку, самопізнання	Досягнення кар’єрних цілей, розвиток професійних навичок
<i>Досягнення гармонії через самоорганізацію</i> <i>К. Кінан [7]</i>	Методи самоорганізації, визначення пріоритетів	Рівень задоволеності життям, баланс між роботою та відпочинком
<i>Інтегративна модель особистості</i> <i>Р. Клонінгера [7]</i>	Аналіз темпераменту й характеру	Розвиток самоконтролю, адаптивності, усвідомленість у діях
<i>Особисті обмеження</i> <i>М. Вудкока і Д. Френсіса [8]</i>	Техніки саморефлексії, аналіз обмежень	Подолання виявлених обмежень, прогрес у професійному та особистому житті

### **Концепція економії власного часу Лотара Зайверта [5]**

Концепція Зайверта зосереджена на часі як найціннішому ресурсі. Підхід вирізняється практичною спрямованістю та адаптацією до повсякденної діяльності, що робить його корисним для тих, хто прагне максимально ефективно розподіляти час, уникати непотрібних витрат і фокусуватися на пріоритетних завданнях. Серед основних методів, запропонованих Зайвертом, – адаптована матриця пріоритетів Кові, що дозволяє класифікувати завдання за важливістю та терміновістю, а також техніки детального планування дня чи тижня. Ці інструменти сприяють концентрації на стратегічних цілях і зменшують ризик перевантаження другорядними справами. Використання даного підходу забезпечує більш ефективний контроль над власним часом і дозволяє досягати результатів із мінімальними втратами ресурсів.

Головні принципи концепції економії власного часу передбачають чітке формулювання цілей, системне планування діяльності, ефективне виконання завдань та постійний контроль результатів. Одним із ключових положень підходу Зайверта є регулярний аналіз і коригування планів для підвищення продуктивності та оптимізації використання часу.

**Концепція енергетичного менеджменту Джима Лоера та Тоні Шварца [13]** акцентує увагу на залежності продуктивності від рівня енергії, а не від часу. Ефективність забезпечується балансом і свідомим управлінням чотирма видами енергії: фізичною, емоційною, ментальною та духовною. Ці компоненти взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, формуючи основу тривалого успіху. Фізична енергія підтримується через регулярні фізичні вправи, збалансоване харчування та достатній сон, що створює базу для розвитку інших видів енергії. Емоційна енергія формується завдяки здатності контролювати власні емоції, будувати позитивні міжособистісні відносини та долати стресові ситуації. Ментальна енергія потребує концентрації, чіткого визначення пріоритетів і періодичного відновлення когнітивних ресурсів. Духовна енергія посилюється через усвідомлення власних цінностей і життєвих цілей, що надає діяльності сенс і спрямованість.

Впровадження цього підходу передбачає створення режиму, який враховує природні ритми організму, чергування періодів активності та відновлення. Практики на кшталт ранкових прогулянок, медитації чи планування дня, спрямовані на гармонізацію всіх видів енергії, дозволяють підтримувати стабільну продуктивність без надмірного фізичного або емоційного виснаження.

**Концепція досягнення ділового успіху, запропонована Арнольдом Бабелем і Хайнцем Швальбе [14]** фокусується на свідомому формуванні професійного шляху з орієнтацією на конкретні результати та кар'єрний прогрес. Кар'єру розглядають як стратегічно спланований процес, де ключову роль відіграють самопізнання, аналіз власних можливостей та постійне професійне вдосконалення.

Основна ідея підходу полягає у формуванні чіткого уявлення про власне розуміння успіху та визначенні конкретних кроків для його досягнення. Автори наголошують на важливості індивідуального підходу: кожна людина має створити персоналізовану концепцію кар'єри, що враховує сильні та слабкі сторони, професійні амбіції та особисті цінності. Практичність і адаптивність концепції забезпечують можливість формувати індивідуальний план, що відповідає унікальним потребам та ресурсам людини. Крім того, підхід допомагає уникнути хаотичних рішень у кар'єрі завдяки чіткому алгоритму дій.

### **Концепція самоменеджменту Кейт Кінан**

Концепція самоменеджменту Кейт Кінан [7] зосереджує увагу на підтриманні балансу між професійною, особистою та соціальною сферами життя. Основна ідея підходу полягає в тому, що успіх визначається здатністю зберігати рівновагу у всіх життєвих аспектах. Управління часом, енергією та ресурсами має враховувати пріоритети роботи та цінності, пов'язані з особистим і соціальним життям. Самоорганізація виступає основним інструментом для досягнення цього балансу. Серед запропонованих методів – планування розкладів, що поєднують робочі завдання та відпочинок; застосування технік релаксації, зокрема медитації; встановлення регулярних пауз для відновлення. Необхідним є чітке визначення пріоритетів і регулярний аналіз прогресу з корекцією дій відповідно до обставин.

Впровадження концепції передбачає комплексний аналіз усіх сфер життя для виявлення дисбалансу, постановку реалістичних цілей для кожної сфери та формування звичок, що сприяють гармонії. Практичними прикладами є визначення часу для сім'ї, спорту та професійного навчання у щоденному графіку. Цінність підходу полягає у його універсальності та актуальності, оскільки він дозволяє запобігти емоційному вигоранню та перевантаженню, сприяє довгостроковій продуктивності й підтримці фізичного, емоційного та соціального здоров'я поряд із професійними досягненнями.

**Концепція самоменеджменту Роберта Клонінгера** [7], основана на інтегративній моделі особистості, підкреслює значення гармонійного поєднання вроджених і набутих рис для всебічного розвитку людини. Основна ідея цього підходу полягає у взаємодії темпераменту, що визначається генетично, та характеру, який формується під впливом соціального досвіду. Темперамент проявляється у схильності до пошуку нових вражень або уникання небезпеки, тоді як характер визначає здатність до самоконтролю, співпраці та адаптації до соціальних норм. Клонінгер виділяє три компоненти характеру: самосприйняття, співпрацю та трансцендентність, підкреслюючи їхній вплив на поведінкові реакції й внутрішню зрілість. Особлива роль у моделі відводиться трансцендентності – здатності долати власні обмеження та сприймати себе як частину більшого цілого, що стимулює духовне й емоційне зростання.

Практична реалізація моделі починається з процесу самопізнання, який охоплює аналіз темпераменту та характеру для виявлення сильних і слабких сторін. Результати такого аналізу стають основою для формування індивідуальних цілей, зокрема розвитку адаптивності та здатності до ефектної співпраці. Важливо впроваджувати ці цілі у щоденну діяльність, а регулярне оцінення прогресу дозволяє коригувати підходи для досягнення більшої гармонії між природними схильностями та набутими навичками.

Основними елементами практичної реалізації є саморефлексія та систематична робота над собою, що містить аналіз власної поведінки та реакцій. Підхід Клонінгера вирізняється інтеграцією біологічної та соціальної перспектив, пропонуючи цілісне бачення особистісного розвитку, яке відповідає сучасним викликам і сприяє ефективному самоменеджменту.

**Концепція самоменеджменту Майкла Вудкока і Дейвіда Френсіса [8]** спрямована на виявлення бар'єрів, що ускладнюють особистісний і професійний розвиток, а також на визначення шляхів їх подолання. Основна ідея полягає в тому, що кожна людина стикається з певними внутрішніми або зовнішніми обмеженнями. До внутрішніх обмежень належать нечіткі цінності, недостатня самоорганізація, невпевненість чи неефективні поведінкові моделі. Зовнішні бар'єри можуть містити відсутність підтримки середовища, низьку якість зворотного зв'язку чи брак навичок впливу. Усвідомлення цих чинників є першим кроком до їх подолання. Автори підкреслюють, що аналіз власних слабких місць дає змогу перетворити їх на точки зростання та основу для подальших змін.

Практична реалізація концепції самоменеджменту Вудкока і Френсіса передбачає використання різних технік саморефлексії, які допомагають оцінити власні можливості та визначити напрями розвитку. Це може бути ведення журналу досягнень, регулярне осмислення професійних результатів, аналіз поведінкових реакцій чи робота зі зворотним зв'язком. Подолання бар'єрів містить розробку персональної стратегії зростання: набуття нових компетентностей, зміну звичок, уточнення пріоритетів або вдосконалення навичок взаємодії. Гнучкість підходу Вудкока і Френсіса робить його ефективним як в особистому, так і професійному контексті, що забезпечує його універсальність і прикладну цінність.

Описані концепції самоменеджменту пропонують різні сфери осмислення особистісного розвитку: від управління ресурсами й часом до гармонізації внутрішнього світу й налагодження взаємодії з оточенням. Для систематизації матеріалу створено схематичне зображення (рис. 1.1), яке демонструє класифікацію та взаємозв'язок основних підходів, що полегшує розуміння структури сучасного самоменеджменту.

Розглянуті концепції формують комплексне бачення самоменеджменту, показуючи, як різні акценти взаємодіють між собою, створюючи цілісну й ефективну систему організації власного життя та діяльності.

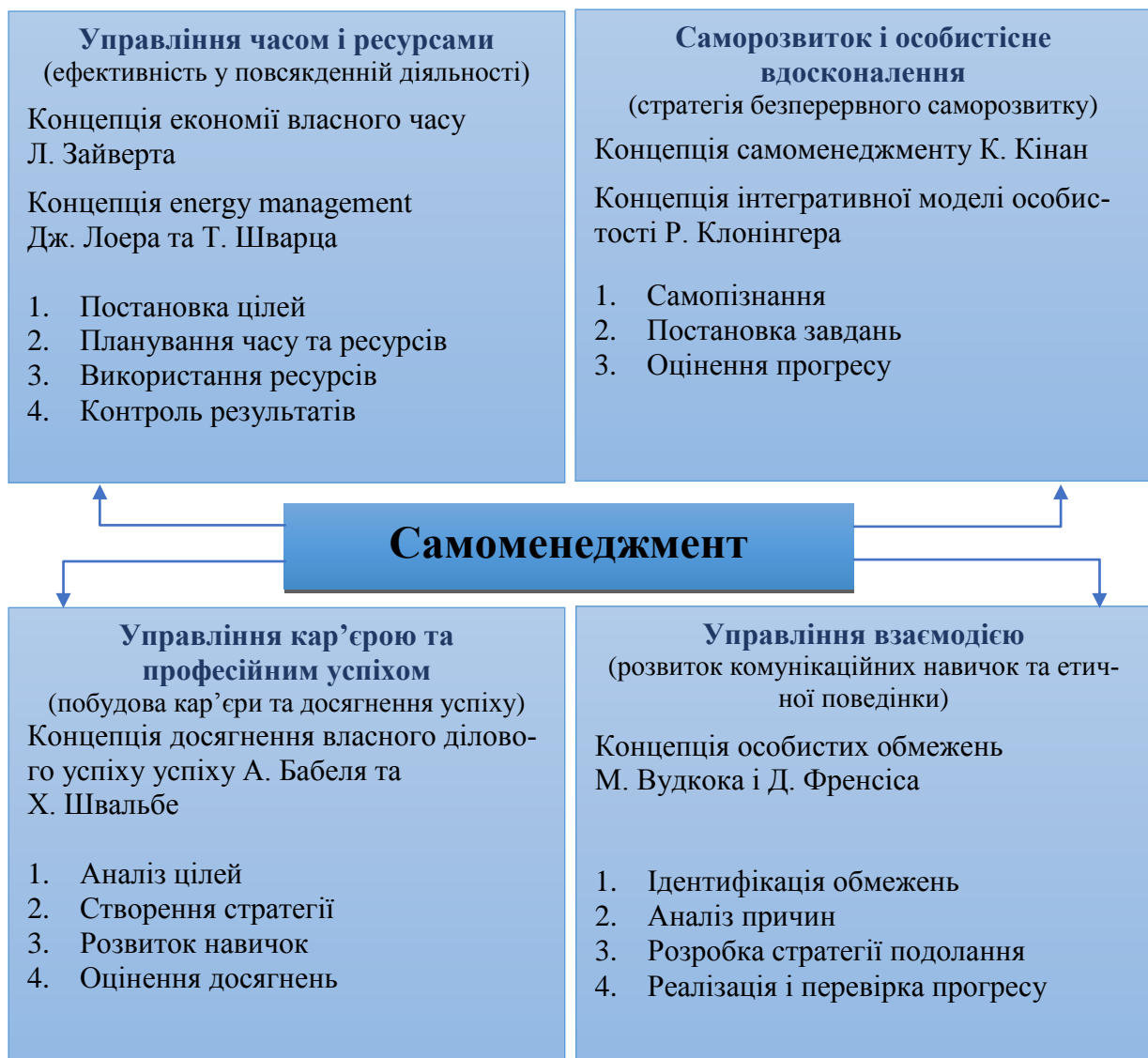


Рисунок 1.1 – Основні концепції самоменеджменту

### 1.3 Методологічні підходи до самоменеджменту

Самоменеджмент як навчальна та практична сфера особистісного розвитку охоплює низку взаємопов'язаних функцій, що формують цілісний підхід до організації особистих ресурсів, часу та щоденної діяльності. У табл. 1.2 подано їх узагальнену характеристику, яка демонструє, як ці елементи працюють у спільному полі та допомагають людині керувати власною поведінкою в різних ситуаціях.

У концепції Л. Зайверта вони описані як «коло правил», що структурує процеси планування, організації, контролю й комунікації [15]. Реалізація цих функцій спирається на продуману методологію, де поєднано теоретичні положення та практичні засоби роботи з індивідуальними завданнями.

Таблиця 1.2 – Основні функції самоменеджменту

Функція	Зміст
<b>Постановка цілей</b>	Визначення напрямку діяльності через формулювання цілей, уточнення власної місії та розподіл пріоритетів. Застосовують SMART-підхід, «Колесо балансу», техніки візуалізації. Можливі труднощі: нечіткі формулювання, слабка внутрішня мотивація, ігнорування реальних умов.
<b>Планування</b>	Розроблення узгоджених планів із прогнозуванням змін та розподілом ресурсів. Використовують Pomodoro, цифрові інструменти (Trello, Notion, Google Calendar). Труднощі: завищені строки, недооцінення ресурсів, перевантаження завданнями.
<b>Прийняття рішень</b>	Оцінювання варіантів та ризиків для вибору оптимальної альтернативи. Методи: SWOT-аналіз, «дерево рішень», матриця Ейзенхауера. Труднощі: страх помилок, нестача інформації, відкладання рішень.
<b>Реалізація та організація</b>	Упорядкування щоденних дій, розподіл обов'язків, виконання завдань. Використовують GTD, техніку «З'їсти жабу», підходи тайм-менеджменту. Труднощі: прокрастинація, слабка дисципліна, відволікання.
<b>Контроль</b>	Спостереження за виконанням завдань, оцінювання результатів і внесення коректив. Методи: KPI, рефлексія, зворотний зв'язок. Труднощі: необ'єктивне оцінення, ігнорування проблем, брак часу для аналізу.
<b>Інформація та комунікація</b>	Робота з інформацією: пошук, аналіз, обмін; комунікаційні процеси, що підтримують ухвалення рішень. Використовують ментальні карти, журнали ідей, цифрові платформи (Slack, Teams). Труднощі: інформаційне перевантаження, слабкі комунікаційні навички, складність перевірки достовірності даних.

Розуміння та практичне застосування функцій самоменеджменту пов'язані з рефлексивним циклом саморегуляції діяльності (рис. 1.2), у межах якого поєднано положення кількох взаємопов'язаних теоретичних моделей. Цей цикл формує логіку послідовного осмислення власних дій, їх виконання, оцінювання результатів і подальшого коригування.



Рисунок 1.2 – Рефлексивний цикл базових функцій самоменеджменту

Теоретичну основу рефлексивного циклу формують три концептуальні підходи. Кібернетична теорія управління, розроблена Ч. Карвером і М. Шайєром [16], тлумачить саморегуляцію як процес зворотного зв'язку, у межах якого поточний стан діяльності співвідноситься з визначеними орієнтирами. Виявлені розбіжності стають підставою для коригування подальших дій і підтримують логіку постійного спостереження за ходом діяльності та її уточнення. Цикл Демінга (PDCA) [17] описує безперервний процес удосконалення через послідовність планування, виконання, перевірки та коригування. Зазначена структура узгоджується з функціями планування, реалізації діяльності, контролю результатів і використання отриманої інформації як підґрунтя для подальших управлінських рішень. Теорія цілепокладання Е. Локка та Г. Летема [18] обґрунтовує зв'язок між чіткістю й складністю цілей та результативністю діяльності, що досягається через концентрацію уваги, мобілізацію зусиль і пошук адекватних способів дії.

Рефлексивність циклу полягає не в повторюваності етапів, а в постійному метакогнітивному осмисленні власної діяльності. Виконання функцій супроводжується оцінюванням отриманих результатів, переосмисленням обраних підходів і коригуванням подальших дій на основі набутого досвіду. Кожне проходження циклу поглиблює розуміння власної діяльності та є підставою для оновлення стратегій. Циклічність моделі формує здатність до гнучкого саморегулювання. Дані, отримані під час контролю та аналітичної обробки результатів у межах функції «Інформація та комунікація», переходять у вихідні дані для уточнення цілей і планів наступного етапу. Це дає змогу змінювати спосіб організації діяльності відповідно до умов і особистісних пріоритетів, підтримуючи стабільну результативність у складних ситуаціях.

Самоменеджмент досліджує сукупність **методів**, що дозволяють впорядкувати діяльність, підтримувати стабільність виконання завдань і досягати визначених результатів. Ці методи інтегрують різні функції самоменеджменту, формуючи логічну й послідовну систему організації власної роботи.

*Планування* реалізується через структурування діяльності шляхом встановлення SMART-цілей, пріоритизації завдань і розподілу часу. Цей метод переводить абстрактні наміри в конкретні дії за допомогою інструментів тайм-менеджменту та декомпозиції завдань на керовані елементи.

*Саморегуляція і самоконтроль* охоплюють три взаємопов'язані функції: спостереження за власною поведінкою, оцінення результатів відповідно до встановлених стандартів і афективну реакцію на відхилення. Такий підхід забезпечує коригування діяльності через систематичний моніторинг прогресу та адаптацію стратегій.

*Мотивація* функціонує через впевненість у власних здібностях та оцінку можливих емоційних реакцій на результати дій, відповідно до положень соціально-когнітивної теорії. Внутрішні стимули формуються шляхом

встановлення проміжних цілей, оцінки досягнутих результатів і підтримки очікувань успішного виконання завдань.

Метод *раціонального управління ресурсами* передбачає оптимізацію використання часу, енергії, фінансів та інших ресурсів. Метод застосовує принцип Парето для визначення високопріоритетних завдань і передбачає балансування робочого навантаження, що зменшує ризик виснаження когнітивних ресурсів.

*Адаптація* відображає здатність змінювати стратегії самоменеджменту у відповідь на коливання контекстуальних факторів, включно з фізичним і соціальним середовищем. Метод передбачає гнучке переглядання цілей і підходів на основі аналізу нових умов, що підвищує стійкість системи самоменеджменту в динамічному середовищі.

Успішний самоменеджмент покладається на принципи, які формують системність, мотивацію та здатність адаптуватися до змін. Ці принципи забезпечують узгодженість методів самоменеджменту та створюють фундамент для стійкого особистого і професійного розвитку.

До **принципів** самоменеджменту належать [7]:

1) *принцип системності* полягає в послідовності дій, об'єднаних у логічний цикл, де кожен етап спрямований на досягнення загальної мети. Системний підхід допомагає уникнути хаосу, структурувати процес змін і підтримувати баланс між завданнями;

2) *принцип орієнтації на малі дії* передбачає, що великі досягнення формуються з невеликих, але регулярних дій. Надмірне навантаження може знижувати мотивацію та призводити до вигорання, тому поступове збільшення зусиль забезпечує стабільний прогрес;

3) *принцип усвідомлення мети* акцентує увагу на глибокому розумінні власної мотивації, що допомагає зосередитися на значущості кожної цілі. Цей принцип дозволяє визначати конкретні шляхи досягнення та мобілізувати внутрішні ресурси для подолання труднощів;

4) *принцип інертного розвитку* відображає взаємозв'язок між різними аспектами саморозвитку. Позитивні зміни в одній сфері життя сприяють покращенню інших, наприклад стосунків, емоційного стану чи професійних результатів, створюючи ефект взаємопідсилення.

## **1.4 Самоаналіз у системі самоменеджменту**

Самоаналіз дає змогу системно оцінити власні ресурси та характеристики середовища, що впливають на досягнення поставлених цілей. Серед інструментів самоаналізу, орієнтованих на виявлення сильних сторін і можливостей зростання, особливе місце посідає особистісний **SOAR-аналіз**.

SOAR-аналіз пропонує альтернативу традиційному SWOT-аналізу та зосереджується на позитивному потенціалі розвитку без акцентування на слабких сторонах і зовнішніх загрозах. Метод структурує процес самооцінки та формує підґрунтя для розробки персональних стратегій саморозвит-

ку завдяки усвідомленню внутрішніх ресурсів і формування амбітних реалістичних орієнтирів професійного й особистісного зростання.

Методологія SOAR-аналізу особистості охоплює оцінювання чотирьох взаємопов'язаних сфер (рис. 1.3):

– *сильних сторін* – внутрішніх характеристик і ресурсів, що становлять основу особистої результативності, зокрема професійних навичок, особистісних якостей, набутого досвіду, соціального капіталу, когнітивних здібностей тощо;

– *можливостей* – зовнішніх умов і ресурсів середовища, які створюють сприятливі умови для реалізації особистих цілей, зокрема доступу до освітніх програм, професійних спільнот, грантових ініціатив, технологічних новацій і змін на ринку праці;

– *прагнень* – усвідомлених амбіцій, цілей і уявлень про бажане майбутнє, що відображають систему особистісних цінностей і мотиваційні орієнтири, зокрема професійні досягнення, рівень компетентності, соціальний внесок і баланс між різними сферами життя;

– *результатів* – конкретних і вимірюваних показників прогресу, які фіксують наближення до поставлених прагнень, зокрема завершені проекти, сформовані компетентності, кар'єрні здобутки, публікації та сертифікати.



Рисунок 1.3 – Матриця особистісного SOAR-аналізу

## **Етапи проведення SOAR-аналізу:**

1. *Визначення сфери аналізу* (професійний розвиток, здобуття нових компетентностей, особистісне зростання або кар'єрне просування).

2. *Збір інформації для чотирьох блоків SOAR-матриці.*

Блок «Сильні сторони» охоплює внутрішні ресурси та компетентності, які формують переваги у професійній або навчальній діяльності. Їх виявлення ґрунтується на цілеспрямованій рефлексії власного досвіду: аналізі успішно виконаних завдань, отриманого позитивного зворотного зв'язку, а також ситуацій, у яких діяльність супроводжувалася відчуттям упевненості та професійної спроможності. Для підвищення обґрунтованості оцінювання використовують метод «360 градусів», що полягає в залученні думок колег, викладачів і наставників щодо помітних професійних і особистісних характеристик. Поєднання самооцінки із зовнішніми оцінками створює основу для усвідомленого планування подальшого розвитку.

Блок «Можливості» містить зовнішні умови та ресурси, здатні підтримати рух до визначеної мети. Їх аналіз потребує уважного вивчення середовища, зокрема освітніх платформ, професійних спільнот, наукових і галузевих заходів, грантових програм, технологічних змін тощо. Доцільність використання тієї чи іншої можливості визначається її відповідністю наявним сильним сторонам і сформульованим прагненням. Такий підхід сприяє узгодженню внутрішнього потенціалу з ресурсами зовнішнього середовища.

Блок «Прагнення» описує уявлення людини про бажане майбутнє через чітко сформульовані та вимірювані цілі, які доцільно визначати за критеріями SMART і пов'язувати з особистісними цінностями. Визначені цілі мають спонукати до розвитку, але залишатися досяжними з урахуванням наявних ресурсів і реальних можливостей. Прагнення задають напрям діяльності та допомагають зосередитися на результатах, що мають особисту значущість.

Блок «Результати» відображає, наскільки особа наблизилася до визначених прагнень. Для цього довгострокові цілі поділяють на послідовні етапи з конкретними часовими межами. Результати фіксують у вимірюваних показниках, наприклад у кількості публікацій, рівні володіння іноземною мовою за міжнародною шкалою, займаній посаді, рівні доходу тощо. Такий підхід дозволяє чітко відстежувати прогрес і оцінювати досягнуті зміни.

3. *Аналіз взаємозв'язків і розробка стратегій.* Після збору даних для кожного з чотирьох блоків необхідно систематизувати інформацію у вигляді SOAR-матриці. Це дає змогу побачити взаємозв'язки між різними факторами й сформулювати реалістичний план подальших дій.

Стратегічний аналіз передбачає визначення точок перетину:

- які сильні сторони можна використати для реалізації наявних можливостей;
- які результати стануть проміжними етапами на шляху до прагнень;

– які можливості узгоджуються з особистими прагненнями.

На основі аналізу взаємозв'язків формулюються конкретні дії, направлені на досягнення певних результатів.

Метод SOAR-аналізу допомагає зайняти активну позицію: замість очікування змін людина шукає можливості та планує власні кроки. Результативність аналізу залежить від здатності до виваженого самооцінювання. Суб'єктивні уявлення можуть призводити до переоцінки власних ресурсів або до формулювання прагнень, що не узгоджуються з реальними цінностями та можливостями. Залучення зовнішнього аналізу з боку наставників або колег допомагає уточнити оцінки та зробити їх більш обґрунтованими.

Отже, SOAR-аналіз доцільно розглядати як ефективний інструмент самоаналізу, що працює у комплексі з рефлексією та плануванням. Систематичне оновлення SOAR-матриці дозволяє фіксувати зміни в цілях і ресурсах, помічати нові можливості та коригувати напрями подальших дій відповідно до змін умов і особистих пріоритетів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке самоменеджмент та в чому полягає його основна мета?
2. Назвіть і коротко охарактеризуйте етапи становлення самоменеджменту.
3. Чому самоменеджмент розглядають як міждисциплінарну галузь і які науки він об'єднує?
4. Як Лотар Зайверт визначав самоменеджмент і як сучасні підходи розширюють його трактування?
5. Чому навички самоменеджменту є критично важливими для професійного розвитку та кар'єрного зростання?
6. Які основні концепції самоменеджменту Ви знаєте та за якими критеріями оцінюється їхня ефективність?
7. У чому суть концепції економії власного часу Л. Зайверта та які інструменти (методи) вона пропонує?
8. Як енергетичний менеджмент Дж. Лоера та Т. Шварца пояснює взаємозв'язок фізичної, емоційної, ментальної та духовної енергії з продуктивністю?
9. Які основні ідеї концепції досягнення ділового успіху А. Бабеля та Х. Швальбе і як вона сприяє кар'єрному плануванню?
10. У чому полягає інтегративна модель особистості Р. Клонінгера і як поєднання темпераменту та характеру впливає на самоменеджмент?
11. Які типи особистісних обмежень описують М. Вудкок та Д. Френсіс і як їх виявлення сприяє у саморозвитку?
12. Які основні функції самоменеджменту і як вони взаємопов'язані?
13. Яку роль відіграють самоаналіз і SOAR-аналіз у системі самоменеджменту?

14. Які принципи самоменеджменту вам відомі та як кожен із них впливає на довгостроковий розвиток особистості?

### Список використаної літератури до теми 1

1. Patzak A., Zhang X., Vytasek J. Boosting productivity and wellbeing through time management: evidence-based strategies for higher education and workforce development. *Frontiers in Education*. 2025. Vol. 10. Article 1623228. DOI: 10.3389/feduc.2025.1623228.

2. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37, No. 4. P. 1-28. URL: <https://siepr.stanford.edu/publications/working-paper/evolution-working-home>

3. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 2-2 (104). С. 54-60. Doi:10.37734/2409-6873-2021-2-2-8.

4. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Київ : Персонал, 2008. 528 с.

5. Seiwerts L. Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Wenn du es noch eiliger hast, mache einen Umweg. Frankfurt am Main : Campus Verlag, 2018. 224 S.

6. Власенко Т. О., Голева М. С. Самоменеджмент : навч.-метод. посіб. Київ : НУБіП України, 2023. 255 с.

7. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 272 с.

8. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

9. Механізм мотивації управлінського персоналу : монографія / Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. О. Харків : АдвАТМ, 2010. 240 с.

10. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. 89 с.

11. Sivaprakash J. S., Venkatesh M. The Impact of Remote Work on Employee Productivity and Well-being: A Comparative Study of Pre- and Post-COVID-19 Era. *Research Square*. 2023.

12. Tenschert J., Furtner M., Peters M. The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*. 2024. DOI: 10.1007/s11301-024-00448-7

13. Лоер Д., Шварц Т. Живи на повну! Управляй енергією, а не часом – стань успішним і щасливим / пер. з англ. Харків : Віват, 2018. 256 с.

14. Нетепчук В. В. Самоменеджмент : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2013. 354 с.

15. Василик С. К., Майстренко О. В., Немашкало К. Р. Самоменеджмент : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.

16. Carver C. S., Scheier M. F. Control theory: a useful conceptual framework for personality – social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*. 1982. Vol. 92, No. 1. P. 111-135.

17. Deming W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge : MIT Press, 1982. 507 p.

18. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57, No. 9. P. 705-717.

### **Рекомендована література до теми 1**

1. Самоменеджмент : навч. посіб / Г. З. Леськів та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

2. Сахно О. В., Денисова А. В. Самоменеджмент : навч.-метод. посіб. до самостійного вивчення спецкурсу «Тайм-менеджмент». Біла Церква: БІНПО УМО, 2017. 146 с.

3. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 422 с.

4. Чкан А. С., Маркова С. В., Коваленко Н. М. Самоменеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2014. 84 с.

## ТЕМА 2

# ВПЛИВ САМОМОТИВАЦІЇ ТА САМОКОНТРОЛЮ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

*Ефективність – це робити речі правильно;  
результативність – це робити правильні речі.  
Пітер Друкер*

### 2.1 Поняття та суть самомотивації

**Самомотивація** – це процес усвідомленого внутрішнього стимулювання до діяльності, спрямований на досягнення особистісно важливих цілей. Самомотивація ґрунтується на цінностях, переконаннях, інтересах та прагненні до саморозвитку й самореалізації та здійснюється без зовнішнього тиску, завдяки поєднанню раціонального вибору, емоційної залученості й усвідомлення сенсу власної активності.

Перші уявлення про самомотивацію зустрічаються у працях античних філософів. Хоча термін «самомотивація» безпосередньо не використовувався, у працях мислителів простежуються ідеї про внутрішні спонукання до дії та роль особистого вибору і волі у поведінці людини.

Сократ вважав, що людина має прагнути до добра через процес усвідомленого самопізнання. Пізнання себе виступало внутрішнім стимулом до змін і фактично виконувало функцію джерела самомотивації [1]. Платон наголошував, що рушійною силою людської діяльності є прагнення душі до істини та добра. Внутрішня орієнтація на вищі ідеали, а не зовнішній примус, визначає вчинки людини, що свідчить про раннє усвідомлення значення цінностей у мотивації. Аристотель підкреслював, що людина прагне до діяльності відповідно до своєї природи та розумного вибору. Він акцентував на значенні усвідомленої цілі як основи дій, що також передбачає наявність внутрішніх мотивів.

У Новий час почали формуватися раціоналістичні концепції. Рене Декарт розглядав джерело активної поведінки у раціональному сумніві та внутрішній цілеспрямованості розумної істоти. Його погляди підкреслювали важливість самостійного пошуку істини як мотивуючого чинника. Джон Локк наголошував на ролі власного досвіду та особистого прагнення до знань у мотивації людини. Він розглядав особистість як активного суб'єкта, здатного самостійно формувати свої прагнення. Іммануїл Кант розвинув концепцію моральної автономії, відповідно до якої людина має діяти не під впливом зовнішнього примусу, а виходячи з внутрішнього переконання щодо свого морального обов'язку. Це стало одним із перших чітких філософських описів механізму самомотивації через внутрішні моральні принципи. У ХІХ столітті Артур Шопенгауер розглядав мотивацію як прояв фундаментальної сили волі, притаманної всьому живому. Він од-

ним із перших ввів термін «мотивація» у наукову термінологію та підкреслював, що внутрішній потяг до задоволення потреб є основним рушієм поведінки людини [1].

У сучасних дослідженнях поняття самомотивації набуло практичного та багатовимірного значення. Якщо філософські підходи минулих епох зосереджувалися переважно на загальних принципах внутрішнього стимулювання до дії, то сучасні роботи акцентують увагу на практичних механізмах формування та підтримки самомотивації в різних сферах діяльності людини. Значну увагу приділено дослідженню самомотивації в сфері управління поведінкою персоналу. І. В. Барабанов розглядає керівний, виробничий та допоміжний персонал як соціальний ресурс із власною індивідуальною поведінкою, що визначає загальну динаміку організації [2]. У цьому аспекті самомотивація персоналу виступає визначальним фактором ефективного функціонування колективу. В. М. Жуковська виділяє соціально-поведінкові ризики, пов'язані з індивідуальними психічними особливостями: пам'яттю, сприйняттям, мисленням та здібностями. За її спостереженнями, розвиток самомотивації відбувається завдяки вродженим якостям та цілеспрямованому формуванню особистісних ресурсів [3].

В. О. Метелешка визначає самомотивацію як один із трьох основних параметрів ефективної мотивації персоналу, особливо у виробничій та управлінській діяльності. Здатність самостійно підтримувати активність визнається необхідною умовою успішної праці незалежно від категорії працівників [4]. Мартін Селігман пов'язує самомотивацію із загальним благополуччям особистості, підкреслюючи, що позитивні емоції, залучення, змістовність і досяжні цілі формують основні складники процвітання людини. Його концепції стали основою багатьох сучасних підходів до розвитку мотивації в організаціях [5]. Т. О. Сазонова розглядає самомотивацію як чинник успіху особистості, наголошуючи на її значенні для ефективного досягнення цілей із мінімальними витратами ресурсів і визначає її як стратегічний засіб оптимізації діяльності [6]. У словнику Oxford Learner's Dictionaries самомотивація визначається як здатність докладати зусиль без зовнішнього тиску [7].

У період від античності до XIX століття сформувалися основні уявлення про мотиви людської діяльності, що пов'язували їх із внутрішніми переконаннями та особистим вибором. Це підкреслило значення внутрішнього стимулу для активності та заклало підґрунтя для подальшого наукового дослідження самомотивації як окремого психологічного феномена.

Ретроспектива поняття «самотивація» демонструє, що вона визначає ефективність роботи та розвитку людини в різних сферах життя. Рівень самомотивації формується під впливом внутрішніх імпульсів і зовнішніх стимулів [8, С. 605].

До **внутрішніх стимулів** належать особисті цінності, переконання, життєві інтереси, рівень самооцінки та віра у власні здібності. Усвідомлення значущості цілей і сенсу діяльності сприяє більшій залученості та

наполегливості. Відчуття контролю над власними діями, схильність до оптимізму, здатність бачити у викликах не лише загрози, а й можливості підтримують внутрішню стійкість. Навіть невеликі досягнення можуть виступати емоційною опорою, що стимулює подальший рух уперед.

**Зовнішні чинники** охоплюють різні стимули з оточення: винагороди, визнання, підтримку родини, друзів, колег або спільноти. Вплив цих факторів може бути як підсилювальним, так і пригнічувальним залежно від способу їх подання та сприйняття. Підтримка та визнання здатні додавати імпульсу для досягнення мети, тоді як надмірний контроль або критика знижують рівень внутрішньої залученості.

Оптимальне поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників створює сприятливі умови для розвитку стабільної самомотивації. Можливість самостійно визначати цілі, реагувати на виклики та отримувати підтримку у складних ситуаціях дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та ефективно долати труднощі.

**Алгоритм розвитку самомотивації** [10, С. 117]:

- 1) визначення мети – чітке формулювання бажаного результату;
- 2) створення позитивного уявлення про мету – формування привабливого образу досягнення;
- 3) формулювання конкретних завдань – розробка зрозумілих і реалістичних кроків для досягнення мети;
- 4) планування стратегії дій – поділ загальної мети на серію менших, досяжних підцілей;
- 5) отримання задоволення від проміжних результатів – емоційне підкріплення досягнення кожного етапу;
- 6) проведення самоаналізу та поміркованої самокритики – рефлексія над досягненнями та визначення напрямків подальшого вдосконалення.

**Структурно-функціональні компоненти самомотивації в системі самоменеджменту** [6]:

1. *Ціннісні орієнтири* формують основу життєдіяльності. Ціннісно-орієнтована діяльність забезпечує психологічний комфорт і слугує джерелом внутрішньої енергії для досягнення цілей. Узгодження дій з внутрішніми переконаннями створює стан «поток» – особливу форму свідомості, під час якої людина повністю занурюється в діяльність, відчуючи енергійність, залученість та успішність. Ціннісна конгруентність на рівні «особистість-організація» є передбачуваним показником професійної ефективності. Дослідження в організаційній психології та теорії цінностей (Ш. Шварц, Е. Шейн) демонструють, що узгодженість особистісних і корпоративних цінностей підвищує задоволеність працею, знижує стрес і плинність кадрів.

2. *Цілепокладання в контексті ціннісних орієнтирів*. За класифікацією Е. Десі та Р. Раяна, ціннісно-узгоджені цілі становлять основу автономного типу мотивації, який характеризується внутрішньою детермінацією пове-

дінки та меншою залежністю від зовнішніх стимулів. Дії сприймаються як природне продовження особистісної самореалізації, що зменшує потребу у вольових зусиллях.

3. *Самоактивізація як механізм подолання інерційності.* Самоактивізація, самоконтроль і самодисципліна утворюють тріаду вольових компонентів, що долає тенденцію психіки до економії ресурсів і мінімізації зусиль. Когнітивна психологія розглядає самоактивізацію як процес свідомого управління когнітивними та поведінковими стратегіями для досягнення цілей. Р. Баумейстер у дослідженнях вольової регуляції доводить, що самоконтроль є обмеженим ресурсом (феномен «виснаження его») і потребує періодичного відновлення. Важливо розвивати самодисципліну та здатність ефективно відновлювати психічні ресурси.

4. *Емоційний інтелект* забезпечує розпізнавання та регуляцію емоційних станів, що можуть підтримувати або перешкоджати досягненню цілей. Дослідження Д. Гоулмана, П. Саловея та Дж. Мейєра показують, що високий рівень емоційного інтелекту корелює з лідерськими здібностями, управлінськими досягненнями та психологічним благополуччям, підкреслюючи роль емпатії у створенні ефективних комунікаційних стратегій.

5. *Визначення пріоритетів і поділ складних завдань на підцілі* знижує суб'єктивну складність діяльності та підвищує відчуття самоефективності. С. Кові у концепції «квадранта управління часом» пропонує зосереджувати увагу на завданнях, які є важливими, але не терміновими, щоб уникати постійного стресу та вигорання. Декомпозиція складних цілей на проміжні завдання створює «острівці успіху», що підтверджують правильність вибраного шляху і зміцнюють віру у власні сили.

6. *Винагороди* закріплюють успішні поведінкові патерни. Необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні винагороди. Зовнішні (матеріальні стимули, соціальне визнання) ефективні для короткострокової мотивації, тоді як внутрішні (відчуття компетентності, автономії, причетності) підтримують стійку вмотивованість. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна підкреслює значення здатності винагороджувати себе за досягнення, формуючи зв'язок між зусиллями та результатом, що сприяє розвитку внутрішньої мотивації.

7. *Позитивність і проактивність* визначають емоційну спрямованість та вибір поведінкових реакцій на зовнішні умови. М. Селігман у концепції «навченого оптимізму» показує, що позитивне мислення формується через тренування когнітивних навичок, що полегшує адаптацію до стресових ситуацій. Проактивність, за С. Кові, передбачає активну позицію в управлінні життям, перетворюючи перешкоди на можливості для розвитку.

Інтеграція всіх семи компонентів самомотивації створює синергетичний ефект, який формує стійку систему самоменеджменту.

#### **Методи розвитку самомотивації [9]:**

1. *«До зірок».* Метод полягає у тому, що людина уявляє своє можливе щасливе майбутнє через кілька років. Вона аналізує свої поточні дії та ви-

значає, чи наближають вони її до бажаного результату. Цей підхід допомагає краще усвідомити свої життєві цілі та скласти план дій для їх досягнення. Водночас необхідно пам'ятати про вплив зовнішніх факторів – політичних, економічних, соціальних, здатних коригувати траєкторію розвитку особистості.

2. *«Фільм жахів»* (самотивація від зворотного). Людина уявляє негативні сценарії майбутнього у випадку, якщо не змінить свого способу життя. Цей метод стимулює прагнення до позитивних змін. Однак ефективність залежить від здатності особистості критично оцінювати власні звички і прогнозувати можливі ризики.

3. *Усвідомлений вибір*. Замінюючи фрази типу «я повинен» на «я обираю», людина бере відповідальність за свої рішення. Це сприяє розвитку емоційної зрілості та підвищує рівень внутрішньої мотивації. Метод особливо ефективний для людей із розвиненим емоційним інтелектом.

4. *Ефект терміновості*. Самостійне встановлення чітких термінів для виконання завдань і прогнозування можливих наслідків за успіх або невдачу сприяє розвитку самодисципліни та відповідальності. Проте особам, схильним до прокрастинації, може бути складно ефективно застосовувати цей підхід.

5. *«Дамоклів меч»*. Людина повідомляє своєму найближчому оточенню про важливу ціль або зміни у своєму житті. Публічне зобов'язання створює додаткову мотивацію діяти. Однак варто бути готовим до того, що не всі оточуючі можуть підтримати новий шлях.

6. *Щоденник успіху*. Ведення особистого щоденника, де фіксуються моменти успіху та позитивні емоції, допомагає підтримувати мотивацію у складні періоди. Усвідомлення власних досягнень зміцнює впевненість у собі та стимулює рух уперед.

7. *Рефреймінг*. Метод полягає у вмінні бачити складні або неприємні ситуації під новим, конструктивним кутом. Серед основних принципів рефреймінгу [10]: виявлення переваг у будь-яких обставинах, постановка фактів у вигідному контексті, позитивне переформулювання завдань. Завдяки рефреймінгу людина вчиться змінювати власне сприйняття та зберігати мотивацію навіть у складних обставинах.

8. *«Пиріг часу»*. За допомогою візуальної техніки людина може проаналізувати, як саме витрачає свій час, і усвідомити важливість ефективного управління ним. Це сприяє формуванню відповідального ставлення до своїх ресурсів і розвитку навички діяти тут і зараз [11].

9. *«Якоріння»*. Якоріння – це техніка створення стійких асоціативних зв'язків, які допомагають людині швидко налаштуватися на потрібний емоційний стан. Використання власних «якорів» – звуків, жестів, кольорів, спогадів – дозволяє підтримувати внутрішню зібраність та налаштуватися на продуктивну роботу. Успішне застосування якоріння потребує розвиненої сенсорної чутливості й регулярного підкріплення створених асоціацій [10].

10. «Колесо життя». Ця техніка допомагає людині візуалізувати баланс різних сфер свого життя:

- здоров'я;
- відношення до сім'ї;
- оточення;
- друзів;
- роботи чи кар'єри;
- відпочинку чи розваг;
- матеріальних цінностей та фінансів;
- духовного зростання та саморозвитку.

Виконуючи вправу, людина оцінює рівень своєї задоволеності кожною сферою за шкалою від 1 до 10 та будує графічне зображення у вигляді колеса. Нерівномірність «спиць» цього колеса вказує на дисбаланс, що часто є причиною зниження мотивації. Ця техніка дозволяє усвідомити, в яких напрямках необхідно вжити дій для гармонізації свого внутрішнього стану та підвищення загального рівня самомотивації.

11. «Батіг і пряник». Ця техніка базується на поєднанні покарання за бездіяльність і винагороди за досягнення. Суть полягає у створенні для себе як стимулювальних, так і стримувальних факторів: наприклад, за умови виконання поставленого завдання людина винагороджує себе приємною подією (подорож, похід у ресторан, купівля бажаної речі), а в разі невиконання – навмисно відмовляє собі у чомусь значущому або встановлює певні обмеження. Такий метод активізує процес самомотивації через усвідомлення наслідків своїх дій або бездіяльності, однак потребує високого рівня самодисципліни для об'єктивного виконання умов.

Подані методи самомотивації не мають універсального характеру. Ефективність застосування будь-якого з них залежить від індивідуальних особливостей, життєвих цілей, темпераменту та рівня емоційного інтелекту. На практиці доцільно комбінувати різні методи, вибираючи ті, що найбільше відповідають потребам і внутрішньому стану особистості [12]. Вирішальним чинником результативності залишається свідомо готовність до змін і відповідальне ставлення до власного розвитку.

Розглядаючи поняття самомотивації, необхідно зосередити увагу на змістовній основі цього явища, що формується під впливом свідомості та волі. Зазначені чинники стимулюють активну поведінку та позитивне цілепокладання особистості (рис. 2.1). Прагнення людини до самомотивації через розвиток самоконтролю є вищим рівнем внутрішньої активності людини, що має природний, закономірний і необхідний характер та реалізується у процесі цілепокладання.

Позитивне цілепокладання має ґрунтуватися на поєднанні внутрішньої та зовнішньої активності особистості.

Внутрішня активність – це усвідомлення потреб, цінностей, мотивів, інтересів, готовність брати відповідальність за вибір цілей і підтримувати самоконтроль у процесі їх досягнення.

Зовнішня активність – це реальні дії у зовнішньому середовищі: планування кроків, прийняття рішень, взаємодія з іншими людьми, реагування на соціальні, професійні та ситуативні умови.



Рисунок 2.1 – Модель взаємозв'язку самотивації, самоконтролю та цілепокладання

Отже, позитивне цілепокладання – це процес, у якому внутрішні мотиви та настанови знаходять практичне втілення у конкретних діях. Без внутрішньої активності цілі втрачають особистісний сенс, а без зовнішньої – залишаються на рівні намірів.

Розподіл перешкод на внутрішні та зовнішні має умовний характер, оскільки для подолання зовнішніх викликів часто потрібна внутрішня стійкість і воля, так само як подолання внутрішніх труднощів може бути зумовлене зовнішніми обставинами. Таким чином, ефективне цілепокладання та успішна реалізація поставлених цілей можливі за умови гармонійної взаємодії внутрішніх і зовнішніх аспектів активності особистості.

Питання цілепокладання буде розглянуто детальніше в розділі 3.

## 2.2 Самоконтроль як складова розвитку особистості

У процесі становлення педагогічної та психологічної думки уявлення про самоконтроль зазнавало помітних змін. Кожен етап цих змін відображав поглиблення розуміння ролі особистості у навчальній і професійній діяльності, поведінці та саморозвитку. Інтерес до здатності людини свідомо регулювати власні дії, оцінювати результати та коригувати поведінкові прояви виникло ще в ранніх філософських ученнях, задовго до їх наукового оформлення.

У давніх культурних традиціях, зокрема в міфологічних наративах і релігійних практиках, простежуються уявлення про самодисципліну, стриманість і контроль над бажаннями як умови впорядкованого життя. Разом із переходом від міфологічного мислення до раціонального аналізу приро-

ди людини формується філософське осмислення самоконтролю. В античній філософії ця проблематика набуває більш чіткого змісту. У вченні Сократа проблема етичного самовдосконалення посідає центральне місце. Людина постає як суб'єкт, що через самопізнання шукає істину й змінює власне життя. Поведінка визначається знанням, а не зовнішніми чинниками. Сократівський діалог як інструмент спільного пошуку істини формує здатність до самостереження й рефлексії. У такому підході самоконтроль постає як розумова діяльність, пов'язана з моральним зростанням і внутрішньою цілісністю особистості.

Подальше осмислення проблеми пов'язане з філософією Аристотеля, який акцентує увагу на вольових процесах. Самоконтроль на думку Аристотеля – це результат свідомого вибору, що ґрунтується на осмисленні мети, а не просте стримування імпульсів. Внутрішня сила, яка спонукає до обдуманих дій, розглядається як складник інтелектуального розвитку людини [13]. Концепція саморегуляції в Аристотеля поєднує розум, волю та активне пізнання.

Розвиток ідеї самоконтролю як складової особистісного розвитку відбувається у філософії стоїцизму. Мислителі цієї школи, Зенон, Сенека, Епіктет, Марк Аврелій, формують образ мудреця як людини, здатної зберігати внутрішню стійкість до зовнішніх обставин, дистанціюватися від матеріальних спокус і усвідомлювати власну внутрішню свободу. Стоїки вважали, що шлях до самоконтролю полягає у постійному самостереженні, у питаннях до себе: «Яке моє відношення до розуму, який керує мною?». У межах цієї філософської традиції самоконтроль постає наслідком розвитку критичного мислення, внутрішньої дисципліни та життєвої розсудливості, що формує автономну й відповідальну особистість.

У добу Відродження увага до проблеми самоконтролю посилюється в межах гуманістичного антропоцентризму. У творчості Данте Аліґ'єрі свобода волі постає підґрунтям людської гідності. Франческо Петрарка пов'язує сенс життя з безперервним самоствердженням через індивідуальну творчість. Джованні Піко делла Мірандола у праці «Про гідність людини» обґрунтовує уявлення про людину як істоту, покликану до пізнання й творчої діяльності, можливих за умови узгодженого розвитку розуму та волі. У цьому інтелектуальному полі самоконтроль постає необхідною умовою творчого самовираження та досягнення вищих форм особистої свободи.

Новий час приніс нові підходи до розуміння самоконтролю. Рене Декарт розглядає волю як здатність душі спрямовувати бажання та здійснювати вільний вибір дій, а розум виступає засобом опанування афектів. У такій інтерпретації самоконтроль постає як свідоме регулювання поведінки через силу розуму. Водночас Бенедикт Спіноза переглядає традиційні уявлення про свободу волі. Він стверджує, що людські вчинки визначені природними причинами, навіть якщо сам індивід їх не усвідомлює. Справжня свобода, за Спінозою, полягає не у виборі між добром і злом, а в глибокому розумінні законів власної природи [13]. Самоконтроль у цьому розу-

мінні – наслідок ясного усвідомлення внутрішніх станів, що або підтримують, або підривають діяльність людини.

У XIX столітті педагогічна наука зосереджується на внутрішніх механізмах розвитку особистості. К. Д. Ушинський розглядає самоконтроль не лише як корисну навичку, а як фундаментальну рису зрілої людини. Контроль над думками, емоціями та вчинками стає необхідною умовою справжньої освіченості та моральної стійкості. Через виховання волі, вважав Ушинський, формується сильний і відповідальний характер [14, 15].

У сучасній психології самоконтроль розглядається як складне багатовимірне явище. Л. В. Копець визначає його як компонент психологічної структури діяльності, що відображає усвідомлення суб'єктом умов ефективного виконання завдань і досягнення цілей [16]. З. С. Оніпко наголошує, що самоконтроль проявляється у свідомому регулюванні поведінки та діяльності особистості [17]. У межах досліджень копінг-стратегій Р. Лазарус і С. Фолкман трактують самоконтроль як складову динамічного процесу подолання стресових ситуацій, що містить когнітивні й поведінкові зусилля, спрямовані на зменшення впливу стресу [18].

Особливу увагу заслуговує внесок Вальтера Мішеля, чия праця змінила уявлення про природу самоконтролю у дитячому та дорослому віці. Його експеримент із зефіром [19], проведений у Стенфордському університеті в 1960-х роках, став символічним прикладом проявів саморегуляції в ранньому дитинстві. Пропозиція вибору між миттєвим задоволенням і більшою, але відтермінованою нагородою відкрила закономірності: діти, здатні чекати, згодом демонстрували більшу стійкість до стресу, кращі академічні результати та успішнішу соціальну адаптацію. Мішель показав, що за цією поведінкою стоять не лише сила волі чи моральні переконання, а конкретні когнітивні стратегії: здатність змінювати фокус уваги, по-іншому інтерпретувати ситуацію або свідомо відволікатися від спокуси. Процес самоконтролю спирається на активну участь розумових процесів, що забезпечує гнучке регулювання імпульсів.

Сучасне розуміння самоконтролю ґрунтується на сприйнятті його як інтегрованого явища, у якому психологічні, когнітивні та поведінкові механізми тісно взаємопов'язані. Ці здатності формуються поступово в процесі соціалізації, виховання та особистісного розвитку.

**Самоконтроль виконує низку важливих функцій**, що безпосередньо впливають на формування і розвиток особистості [15]:

- перевірну;
- діагностувальну;
- навчальну;
- виховну;
- розвивальну.

*Перевірна функція* самоконтролю полягає у зіставленні досягнутих результатів із поставленими завданнями та заздалегідь визначеними стандартами. Вона дозволяє особистості оцінити відповідність власних дій очіку-

ваним критеріям, визначити ефективність обраних стратегій і коригувати їх у разі потреби, забезпечуючи свідоме регулювання діяльності.

*Діагностична функція* проявляється у здатності фіксувати причини та умови, що призводять до помилок або відхилень у процесі діяльності. Вона дає змогу своєчасно виявляти проблемні моменти, аналізувати фактори, які їх спричинили, та вносити необхідні корективи, що запобігає повторенню помилок і підвищує якість виконання завдань.

*Навчальна функція* стимулює активну мисленнєву роботу, спрямовану на уточнення, поглиблення й удосконалення знань. Самоконтроль виступає внутрішнім механізмом рефлексії, що мотивує до безперервного самонавчання та професійного зростання.

*Виховна функція* самоконтролю полягає у формуванні та зміцненні особистісних якостей, таких як самостійність, наполегливість, відповідальність, критичне мислення та здатність до саморефлексії. Вона сприяє розвитку усвідомленого ставлення до власних вчинків, виховує здатність приймати рішення на основі аналізу обставин і наслідків. Систематичне застосування самоконтролю допомагає виробляти послідовність у діях, підтримує моральну стійкість, формує внутрішню дисципліну та підвищує здатність до соціальної адаптації, що загалом сприяє становленню етичної та психологічної зрілості особистості.

*Розвивальна функція* забезпечує розширення когнітивних можливостей, розвиток мислення та формування адекватної самооцінки. Практика самоконтролю допомагає особистості усвідомлювати власні успіхи та труднощі, що сприяє інтелектуальному й емоційному розвитку.

Самоконтроль виконує базові функції, які допомагають людині навчатися, удосконалюватися та ефективно діяти в різних життєвих ситуаціях. Водночас виникає запитання: як усі ці процеси координуються всередині організму? Що забезпечує здатність зіставляти цілі та результати, виявляти помилки, регулювати поведінку та утримувати емоції під контролем? Відповіді на ці запитання потрібно шукати в структурі людського мозку, де спеціалізовані відділи формують складну систему саморегуляції.

### **Основні структури мозку, пов'язані з самоконтролем [20]:**

#### *1. Префронтальна кора – «центр контролю».*

Префронтальна кора відіграє провідну роль у плануванні, прийнятті рішень і регуляції імпульсів (рис. 2.2). Вона допомагає оцінювати наслідки дій, стримувати миттєві бажання та спрямовувати поведінку на досягнення довгострокових цілей.

#### *2. Лімбічна система – «центр емоцій».*

До лімбічної системи належать мигдалина (амигдала) та гіпокамп, що відповідають за обробку емоцій і миттєвих бажань. Завдання самоконтролю полягає у регуляції цих сигналів префронтальною корою, особливо у відповідь на спокуси. Наприклад, сильне бажання з'їсти торт під час дієти виникає через активність лімбічної системи, тоді як префронтальна кора намагається стримати цей імпульс (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура головного мозку: префронтальна кора та лімбічна система

3. *Дорсальна передня поясна кора – «контролер конфліктів».*

Ця структура виявляє конфлікти між довгостроковими цілями та миттєвими бажаннями. Наприклад, коли виникає вибір між продовженням роботи над проектом і спокусою переглянути серіал, дорсальна передня поясна кора спрямовує поведінку на користь більш важливого завдання (рис. 2.3).

4. *Базальні ганглії та дофамінова система.*

Базальні ганглії беруть участь у формуванні звичок, тоді як дофамінова система регулює мотивацію та відчуття задоволення. Розвиток самоконтролю значною мірою залежить від створення стійких здорових звичок, які мінімізують вплив миттєвих спокус.

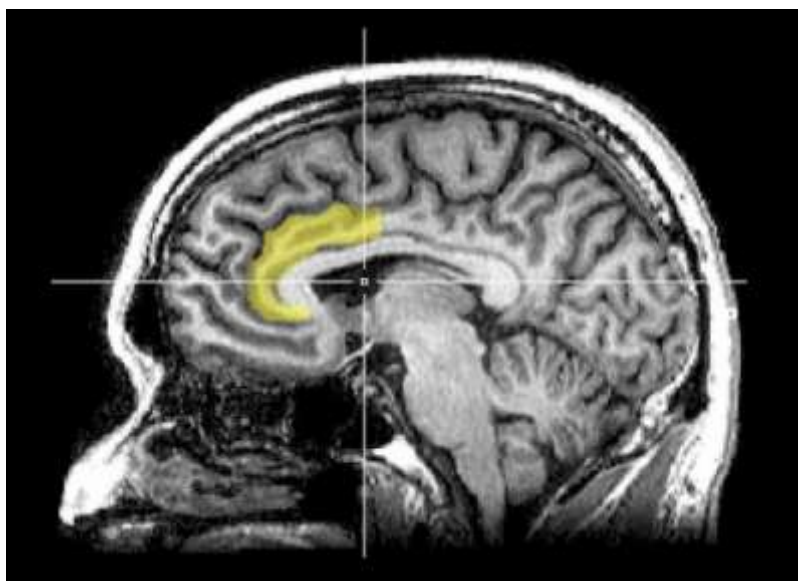


Рисунок 2.3 – Магнітно-резонансна томографія мозку, де жовтим позначена передня поясна кора

До **структурних елементів самоконтролю** належать [21]:

- 1) увага до власних дій та їхніх результатів;
- 2) постійне спостереження за перебігом роботи: темпом виконання, точністю дій, відповідністю вибраних прийомів конкретним умовам;
- 3) залучення розумових операцій: аналіз результатів спостереження, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між труднощами і зовнішніми чи внутрішніми факторами;
- 4) оперативне реагування на виявлені помилки.

Еволюція самоконтролю відображає динаміку його становлення й розвитку як психічної функції. На початкових етапах дитина опановує контроль над діями через зовнішні орієнтири. На цьому рівні самоконтроль ще не є автономним: він базується на готових зразках і підказках, що надаються дорослими.

Згодом контроль, який спочатку був реактивним і слідував за дією, починає інтегруватися в сам процес діяльності. Самоперевірка, що ґрунтується на вже сформованих знаннях і навичках, стає доступною після накопичення достатнього спектра стійких прийомів і операцій. Людина починає виправляти помилки після їх виникнення та водночас передбачати можливі труднощі, спираючись на власний досвід. На вищих рівнях розвитку самоконтроль поступово інтегрується в діяльність, охоплюючи як проміжні етапи, так і кінцеві результати. На певному етапі контроль починає випереджати дію: ще до активних кроків людина аналізує умови, можливі наслідки, планує дії та співвідносить їх із поставленою метою.

У завершальній фазі контроль перестає існувати як окрема зовнішня функція. Самоконтроль входить у структуру діяльності й проявляється як здатність уважно оцінювати ситуацію до виконання дії та в її перебігу. Він більше не відокремлюється від роботи як самостійний етап, а супроводжує всю діяльність, стаючи її невід'ємною складовою.

Самоконтроль як психічна функція проявляється у різних формах залежно від ситуації, рівня розвитку особистості та характеру діяльності. Для кращого розуміння механізмів цього явища доцільно звернутися до його основних видів, які відображають різні способи регуляції поведінки, мислення й емоцій (табл. 2.1).

Зміцнення самоконтролю – процес тривалий, але результативний. Серед ефективних практик виділяють відтерміноване задоволення, медитацію та усвідомленість, повноцінний сон і стратегію мікрорішень. Розглянемо їх детальніше.

**Відтерміноване задоволення.** Мозок, особливо лімбічна система, прагне миттєвого задоволення. Проте кожний випадок свідомого вибору чекати або діяти відповідно до довгострокових цілей зміцнює зв'язок між префронтальною корою та центрами емоційних імпульсів, роблячи самоконтроль більш природнім.

Таблиця 2.1 – Класифікація видів самоконтролю

Критерій класифікації	Види самоконтролю
<i>За рівнем сформованості дії контролю</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль за результатом – перевірка співвідношення відповіді із зразком.</li> <li>2. Поетапний контроль – аналіз повноти, правильності й послідовності дій.</li> </ol>
<i>За функціональним призначенням</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Констатувальний самоконтроль – виявлення правильності.</li> <li>2. Коректувальний самоконтроль – внесення виправлень та вдосконалення дій.</li> </ol>
<i>За способом отримання інформації</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безпосередній самоконтроль – контроль на основі прямих відчуттів.</li> <li>2. Опосередкований самоконтроль – через допоміжні засоби й орієнтири.</li> </ol>
<i>За органами чуттів, які беруть участь</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. М'язово-руховий.</li> <li>2. Зоровий.</li> <li>3. Слуховий.</li> <li>4. Комбінований.</li> </ol>
<i>За формами організації роботи</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фронтальна перевірка – колективне обговорення.</li> <li>2. Взаємний контроль – рецензування робіт одногрупників.</li> <li>3. Індивідуальний контроль – самостійне виконання усіх елементів контролю.</li> </ol>

**Медитація та практика усвідомленості.** Медитація тренує здатність зупинитися та свідомо вибрати наступний крок замість автоматичних реакцій. Під час практики активно працює префронтальна кора, відповідальна за прийняття виважених рішень. Навіть кілька хвилин зосередженого дихання перед завданням можуть змінити емоційний стан і ефективність діяльності. Техніка проста: десять хвилин щоденного спостереження за диханням, і з часом контроль над собою у складних ситуаціях стає легшим.

**Регулярний і якісний сон.** Сон відновлює ресурси мозку, необхідні для раціонального мислення та стійкості до спокус. Хронічне недосипання ослаблює функції префронтальної кори, підвищує імпульсивність і знижує здатність до самоконтролю. Повноцінний сон є основою для всіх інших зусиль: без нього навіть найефективніші техніки втрачають дію.

**Мікрорішення.** Великі завдання часто викликають тривогу та прокрастинацію. Один із дієвих підходів – розбивання завдань на малі, конкретні кроки. Кожен завершений підкрок дає мозку невелику дозу дофаміну – хімічну «нагороду» за прогрес. Це формує позитивну спіраль: більше завершених кроків стимулює мотивацію продовжувати. Замість абстрактного «написати курсову роботу» доцільно формулювати: «підготувати план вступу», «проаналізувати літературу». Кожне досягнення дає енергію для наступного.

Отже, аналіз матеріалу дозволяє виділити кілька важливих принципів, які лежать в основі ефективного розвитку самоконтролю.

Нейрофізіологічною основою самоконтролю є складна система взаємодії окремих структур головного мозку, передусім префронтальної кори, яка відповідає за планування, прийняття рішень і контроль імпульсів. Саме вона «утримує в полі зору» довгострокові цілі, навіть тоді, коли емоції або миттєві бажання відволікають від них увагу. Вагому роль відіграють також лімбічна система, що забезпечує регуляцію емоцій, базальні ганглії, пов'язані з формуванням звичок, дорсальна передня поясна кора, яка відповідає за виявлення внутрішніх конфліктів і корекцію поведінки, а також дофамінова система, що забезпечує мотивацію та підкріплення бажаних дій. У сукупності ці структури формують біологічний фундамент саморегуляції, забезпечуючи узгодженість між емоційними переживаннями та поведінковими рішеннями.

Важливо розрізняти самоконтроль на початковому та високому рівнях розвитку. На початковому рівні він переважно зумовлений зовнішніми стимулами: очікуванням оцінки, страхом покарання або прагненням відповідати встановленим нормам. Поведінка в цьому випадку ще не є повністю усвідомленою: людина може дотримуватися правил, не завжди розуміючи їхню доцільність. Високий рівень самоконтролю формується як внутрішньо автономна система, що передбачає розвиток стратегічного мислення, здатність прогнозувати наслідки власних дій і будувати поведінку відповідно до особистісних цінностей та довгострокових цілей. За таких умов людина стримує імпульси, водночас усвідомлено керує ними, розуміє їхню природу та свідомо обирає адекватну реакцію.

### **2.3 Основні показники ефективності для особистої продуктивності**

У самоменеджменті важливо мати чіткі орієнтири, які допомагають оцінити, наскільки ефективно використовується час, енергія та власні зусилля. Основні показники ефективності (KPI) є зручним інструментом, що перетворює загальні наміри у вимірювані результати. Вони дозволяють системно відстежувати прогрес і визначати, чи відбувається рух у напрямі поставлених цілей [22]. Розглянемо, як KPI функціонують у контексті самоменеджменту та яким чином їх можна застосовувати для підвищення особистої продуктивності.

У межах самоменеджменту *KPI виконують кілька важливих завдань*: оцінюють результативність діяльності (чи досягнуто поставленої мети у зазначений термін), аналізують ефективність докладених зусиль (наскільки раціонально були використані ресурси – час і енергія), а також формують основу для подальшого самовдосконалення, вказуючи на аспекти діяльності або поведінки, що потребують корекції. Так, у разі постановки мети підвищити рівень фізичної активності відповідними KPI можуть бути кількість тренувань на тиждень, кількість кроків за день або загальний час, присвячений фізичній активності.

## **Вимоги до формування КРІ в самоменеджменті [23]:**

– *чіткість та конкретність* – КРІ мають бути однозначно сформульованими та зрозуміло відображати очікуваний результат. Наприклад: «читати 10 сторінок книги щодня» або «виконувати 90 % запланованих завдань щотижня»;

– *вимірюваність* – потрібно, щоб показники мали кількісне вираження або чіткі індикатори оцінювання. Наприклад: «підготувати один розділ книги до кінця місяця»;

– *реалістичність* – КРІ мають бути досяжними з урахуванням наявних ресурсів і умов. Завищені очікування часто призводять до зниження мотивації, тоді як реалістичні цілі підтримують поступальний розвиток;

– *актуальність* – вибрані показники мають безпосередньо відповідати поставленій меті. Так, у разі прагнення поліпшити стан здоров'я більш до речним буде контроль кількості спожитої води, ніж облік кількості прочитаних книг;

– *визначені часові межі* – кожен КРІ має бути прив'язаний до конкретного терміну виконання, що дає змогу своєчасно оцінювати прогрес і коригувати подальші дії.

Основні показники ефективності дають можливість оцінити відповідність вибраного курсу поставленим цілям і своєчасно скоригувати спосіб дій. Чітко сформульовані КРІ підсилюють навчальну й професійну мотивацію, оскільки досягнення навіть невеликих результатів поступово формує стійкі робочі звички. КРІ дають змогу відокремити дії, що приносять вимірюваний результат, від занять, які створюють лише відчуття зайнятості. Такий підхід усуває суб'єктивні оцінки власної продуктивності та переводить аналіз у площину конкретних виконаних завдань. Це створює підґрунтя для самокритичної оцінки та подальшого вдосконалення організації діяльності.

Перший і, мабуть, найбільш поширений спосіб відстеження прогресу показників ефективності – *ведення щоденника або трекера завдань*. Регулярні записи виконаних і невиконаних дій дають змогу зіставити заплановане з фактичним результатом. Наприклад, якщо ви поставили собі за мету читати щонайменше 10 сторінок книги щодня, ведення щоденника дозволить прослідкувати динаміку, чи дотримуєтесь плану. Переглядаючи власні записи за тиждень, ви побачите реальну картину своєї дисципліни.

Ще один ефективний метод управління завданнями – це *використання цифрових інструментів*. Спеціалізовані застосунки допомагають структурувати перелік справ, установлювати строки виконання та фіксувати прогрес.

Окремо варто згадати *метод регулярного аналізу даних*. Наприклад, ви поставили КРІ на робочому місці: підвищити швидкість виконання завдань на 20 %. Раз на тиждень або місяць виділяйте час на оцінення результатів.

Порівняння результатів дає змогу виявити техніки, що дали відчутний ефект, і відмовитися від непродуктивних рішень.

Додатковим джерелом інформації стає *зовнішній зворотний зв'язок*. У навчальній або командній діяльності оцінка з боку викладача чи колеги допомагає виявити обмеження й резерви, які залишаються поза межами самоспостереження.

Коригування показників ефективності пов'язане з пошуком рівноваги між результативною роботою та збереженням задоволення від повсякденного життя. Навіть ретельно продумані КРІ з часом можуть втрачати практичну цінність або стати джерелом напруження, якщо не враховувати зміни обставин і пріоритетів.

Змоделюємо ситуацію, що ви поставили собі амбітну мету – опанувати нову професійну навичку за три місяці, виділяючи на це щодня дві години. На початковому етапі мотивація зазвичай висока, однак через кілька тижнів може з'явитися відчуття перевантаження і дефіциту часу для відпочинку. Перенавантаження не свідчить про помилковість самої мети. Воно сигналізує про потребу перегляду встановлених показників.

Першим кроком у цьому процесі стає *оцінка реалістичності темпу роботи*. Якщо вибраний ритм виявляється надмірним, його варто скоригувати. Наприклад, замість двох годин на навчання виділіть одну. Прогрес буде трохи повільнішим, але це допоможе уникнути емоційного вигорання, що важливіше для довгострокового успіху.

Наступний крок – *врахування змін у житті*. Якщо раніше ваш графік дозволяв працювати над метою щодня, а зараз з'явилися нові обставини, підкоригуйте КРІ відповідно до нових умов. Наприклад, замість щоденних занять можна перейти на графік «через день», залишаючи час для інших важливих справ.

Третій крок – *аналіз пріоритетів*. Важливо пам'ятати, що не всі цілі мають однакову вагу в певний період життя. Якщо ви помічаєте, що один із КРІ починає витісняти більш важливі сфери, доцільно переглянути його пріоритетність. Наприклад, коли прагнення збільшити робоче навантаження призводить до майже повної відсутності часу для близьких, варто змістити акцент на підтримку особистих стосунків.

У процесі роботи з особистими цілями варто залишати простір для перегляду власних рішень і стану. Те, що відповідало потребам учора, з часом може перестати бути доречним або бажаним. Якщо визначені цілі більше не узгоджуються з особистими цінностями чи викликають відчуття напруження, їх перегляд є логічним і обґрунтованим кроком. Коригування показників ефективності дає змогу підтримувати баланс між досягненням результатів і життєвими пріоритетами, водночас формуючи вміння уважно ставитися до себе, визнавати власні потреби та будувати життєвий шлях, що відповідає внутрішнім орієнтирам.

## 2.4 Розвиток особистої продуктивності

Іноді ми замислюємося, як досягати більшого, не відчуваючи перевантаження. Відповідь на це питання часто ховається не у масштабних стратегіях чи глобальних планах, а в щоденних діях, які ми здійснюємо майже автоматично. Звички – це внутрішній механізм, що бере на себе частину навантаження, дозволяючи розуму зосередитися на важливішому. Вони стають опорою, на якій тримається наша ефективність.

Щоб зрозуміти, як працюють звички, варто зазирнути глибше – до природи мозку. Йдеться про нейропластичність, тобто здатність нервової системи змінюватися під впливом досвіду. Завдяки цьому мозок поступово перенавчається: він може позбутися старих, вже непотрібних моделей поведінки й створити нові, адаптовані до наших цілей.

Мозок можна порівняти з картою, на якій спочатку є лише вузькі стежки. Щоразу, коли ми повторюємо певну дію чи думку, ці стежки перетворюються на справжні автомагістралі. Цей процес називається нейропластичністю – здатністю мозку змінювати свою структуру та функціональність під впливом досвіду. Завдяки цьому ми можемо адаптуватися до змін і свідомо формувати звички, що підвищують продуктивність.

Коли ми започатковуємо нову звичку, наприклад прокидатися раніше або складати план дня, мозок формує нові нейронні зв'язки. Спочатку вони ще крихкі, але з регулярним повторенням зміцнюються, і невдовзі дія, яка здавалася складною, виконується майже автоматично. Усе це відбувається завдяки повторюваності.

Принцип нейропластичності доволі простий: *що використовується, те розвивається*. Щоб цей механізм працював ефективно, варто структурувати формування нової звички за певним сценарієм [24]:

1. *Тригер*. Це початкова точка, яка запускає ланцюжок дій. Наприклад, аромат кави зранку може бути сигналом до відкриття блокнота для записування планів. Тригер має бути сталим і легко впізнаваним, щоб природно вписуватися в щоденний розпорядок.

2. *Ритуал*. Безпосередня дія, яку ми хочемо зробити звичкою. Наприклад, записати три головні завдання після першого ковтка кави. Спочатку це потребує зусиль, але через кілька тижнів ритуал стає автоматичним.

3. *Нагорода*. Позитивне підкріплення після виконання звички. Це може бути коротка музична пауза, перегляд відео або просто відчуття завершеності. Нагорода закріплює бажання повторювати звичку й надалі.

Що допомагає формувати нову звичку? Варто звернути увагу на кілька **практичних підходів**.

*Починайте з малого*. Мозок легше адаптується до поступових змін. Наприклад, якщо ви хочете більше читати, почніть із 5 хвилин на день. Кожен маленький успіх створює відчуття досягнення та мотивує продовжувати. Навіть мінімальні кроки допомагають поступово закріпити нову поведінку.

*Будьте послідовними.* Регулярність важливіша за інтенсивність. Виконуйте нову дію щодня, навіть якщо це невеликий крок. Пропустивши день, ви ризикуєте послабити формування нейронного зв'язку.

*Пов'яжіть звичку з існуючою рутинною.* Звички приживаються швидше, якщо вони інтегруються у вже сформовані дії. Наприклад, можна писати три позитивні думки під час вечірнього чаювання або робити коротку фізичну розминку після чистки зубів. Це допомагає мозку легше сприймати нову звичку як природну частину дня.

*Використовуйте візуалізацію.* Уявляючи, як звичка змінює ваше життя, мозок починає працювати над її втіленням ще до початкової дії. Це активізує ті самі нейронні мережі, що й під час реального досвіду напрацювання звички.

*Фіксуйте прогрес.* Записуйте навіть невеликі досягнення. Просте відзначення у календарі чи трекері створює відчуття успіху і стимулює продовжувати.

*Не карайте себе за помилки.* Пропустили день? Це не привід зупинитися. Звичка формується не через ідеальність, а через повернення до дії після паузи.

Один зі способів закріплення нової звички – пов'язати її з ранковою рутинною. Наприклад: ви прокидаєтеся, готуєте каву (тригер), відкриваєте блокнот і записуєте три головні завдання на день (ритуал), а потім дозволяєте собі кілька хвилин улюбленої музики або короткий приємний контент (нагорода). Через кілька тижнів ця звичка стає природною частиною дня без потреби у примусі чи нагадуваннях.

Формування нової звички є тривалим процесом, що потребує часу та послідовних зусиль. Згідно з дослідженням англійської науковиці Філіппи Лаллі, опублікованим у журналі *European Journal of Social Psychology* [25], у середньому людині необхідно близько 66 днів для закріплення нової звички. Однак цей показник є індивідуальним: у деяких випадках достатньо 18 днів, а в інших – може знадобитися до 254 дні.

Методика формування та закріплення звичок детально описана у книзі Чарлза Дахігга «Сила звички» [24]. Проте звички є лише одним із чинників, що визначають рівень особистої продуктивності. Для досягнення стабільних і високих результатів доцільно враховувати й інші складові, зокрема біологічні ритми, які регулюють рівень енергії людини протягом доби.

Біоритми – це природні циклічні коливання активності організму, пов'язані з функціонуванням внутрішнього біологічного годинника. Найбільш відомими є циркадні ритми – 24-годинні цикли, що визначають чергування сну та бадьорості. Їх регуляція відбувається за участю гормонів: мелатоніну, який відповідає за процеси сну, та кортизолу, що сприяє пробудженню й підтримці активності.

Упродовж дня біоритми істотно впливають на роботу мозку та здатність до виконання різних типів завдань, визначаючи періоди підвищеної концентрації, творчої активності або, навпаки, зниження продуктивності [26].

*Ранковий період*, пов'язаний із підвищеною секрецією кортизолу, характеризується кращою здатністю до зосередження, що полегшує розв'язання складних інтелектуальних завдань. *Післяобідній спад* часто супроводжується відчуттям втоми, проте в цей проміжок часу ефективніше виконуються творчі завдання, які не потребують високого рівня концентрації. *Вечірній час* у багатьох людей пов'язаний із повторним підйомом енергії, під час якої легше вирішувати рутинні чи менш складні завдання.

Для раціонального використання ресурсів організму доцільно визначити індивідуальний ритм працездатності. Практичну основу цього процесу становлять кілька кроків:

1. Протягом кількох днів варто фіксувати години підвищеної енергії та періоди втоми. Звертайте увагу на моменти, коли вам найпростіше зосередитися.

2. Спробуйте виконувати аналітичну або інтелектуальну роботу вранці, а більш креативні або рутинні справи – у другій половині дня. Це дозволить визначити, які завдання краще виконуються у певні години.

3. Умовно людей поділяють на «жайворонків» (найпродуктивніші вранці), «сов» (віддають перевагу роботі ввечері) та «голубів» (мають рівномірну активність упродовж дня). Знання свого хронотипу допомагає краще організувати режим дня.

4. Складні завдання варто розміщувати у розкладі на години максимальної енергії. Час зниження продуктивності доцільно використовувати для відпочинку або виконання нескладної роботи.

Розуміння власних біоритмів допомагає підвищити ефективність роботи, зменшити ризик перевтоми, покращити самопочуття та підтримувати стабільний ритм життя.

## **2.5 Методи розвитку самоконтролю та самомотивації**

Практичні методи зміцнення самоконтролю охоплюють когнітивно-поведінковий підхід, матрицю «Хочу – Можу», техніки управління емоціями, формування мотивації та стратегію дрібних кроків. Застосування цих інструментів надає можливість поступово розвивати здатність до саморегуляції, адаптуючи вибрані методики до індивідуальних особливостей і умов діяльності.

### **Когнітивно-поведінковий підхід**

Когнітивно-поведінковий підхід є одним із найпоширеніших методів підвищення самоконтролю. Основна ідея цього підходу полягає у взаємозв'язку мислення, емоційних станів і поведінкових реакцій: характер думок визначає емоційні переживання, а емоції впливають на поведінку. Зміна способу мислення дозволяє досягти більш раціональних моделей поведінки, зменшити інтенсивність стресових реакцій і підвищити результативність діяльності. Базовим інструментом когнітивно-поведінкового підходу є **техніка рефреймінгу** – це *переосмислення ситуацій через заміну*

негативних або деструктивних думок на більш конструктивні інтерпретації. Рефреймінг допомагає знизити емоційне напруження, підвищити рівень адаптації до складних обставин і сформулювати позитивне ставлення до виконання завдань.

*Алгоритм застосування техніки рефреймінгу [27]:*

1. Виявлення негативних думок або переконань, зокрема через самостереження чи ведення щоденника.
2. Аналіз доцільності цих думок з позиції їх впливу на досягнення мети.
3. Формулювання альтернативної думки, яка є більш конструктивною і реалістичною.

Ще одним важливим інструментом є робота з **когнітивними викривленнями** – автоматичними шаблонами мислення, що спотворюють сприйняття подій і знижують рівень самоконтролю. До найбільш поширених когнітивних викривлень належать:

- *поляризоване мислення* за принципом «усе або нічого», наприклад: «Якщо я припустився помилки – значить, зазнав повного провалу»;
- *перебільшення труднощів*: «Завдання надто складне, виконати його неможливо»;
- *приписування іншим негативних оцінок без підтвердження фактами*: «Інші вважають мене некомпетентним».

*Алгоритм подолання когнітивних викривлень охоплює такі кроки:*

1. Усвідомлення автоматичних негативних думок.
2. Критичне осмислення їх змісту шляхом перевірки наявності об'єктивних підстав.
3. Формулювання реалістичних і збалансованих альтернативних суджень.

Систематичне застосування описаних технік підвищує рівень усвідомленості, послаблює вплив деструктивних емоційних станів і формує стійкі моделі поведінки, що у тривалій перспективі підтримують самоконтроль і особисту продуктивність.

### **Матриця самомотивації «Хочу – Можу»**

Ефективність діяльності людини зумовлюється поєднанням двох базових складників: мотиваційної готовності до дії («хочу») та рівня професійної компетентності («можу»). На перетині цих параметрів формується *матриця самомотивації* – аналітичний інструмент самоаналізу й управління особистою продуктивністю.

Матриця складається з чотирьох секторів, що відображають різні моделі поведінки та потребують різних підходів до розвитку самоконтролю і мотивації [27] (рис. 2.4).

#### **1. Сектор «Хочу – Можу».**

Цей сектор відповідає оптимальному стану. Людина має внутрішню зацікавленість у виконанні завдань і володіє необхідними знаннями та

вміннями. За таких умов формується узгоджений самоменеджмент: діяльність організовується самостійно, проявляється ініціативність, зберігається стабільна працездатність. Для підтримання такого стану варто використувати стратегії розвитку, які поєднують складні, але потужні виклики, розширення зони відповідальності та участь у нових проєктах.



Рисунок 2.4 – Матриця самомотивації «Хочу – Можу»

### 2. Сектор «Хочу – Не можу».

У цьому секторі знаходяться особи з високою внутрішньою мотивацією, але з недостатнім рівнем компетенції. Найчастіше це новачки, молоді фахівці або працівники, які нещодавно змінили посаду чи сферу діяльності. У контексті самоменеджменту важливо усвідомити потребу в додатковому навчанні й активно шукати можливості для підвищення кваліфікації. Власна ініціатива в отриманні знань та звернення по зворотний зв'язок є важливою умовою для подолання цього бар'єру.

### 3. Сектор «Можу – Не хочу».

Цей тип поведінки характерний для людей, які мають професійний досвід, але втратили мотивацію до праці. Це може бути проявом емоційного вигорання, втрати сенсу в роботі або конфлікту цінностей. Для самоменеджменту важливо вміти розпізнати сигнали зниження внутрішньої залученості та вчасно вжити заходів: змінити фокус діяльності, переглянути цілі, встановити межі для запобігання перевантаженню.

### 4. Сектор «Не хочу – Не можу».

Це сектор, що поєднує відсутність мотивації та дефіцит професійних умінь. Він супроводжується відчуттям безпорадності, байдужістю до результатів діяльності й схильністю до знецінення власного потенціалу. Ви-

хід із такого стану пов'язаний із критичним переосмисленням професійної ролі, джерел мотивації та перспектив розвитку. Іноді варто поставити запитання: «Чи перебуваю я на своєму місці?» або «Що може пробудити мій інтерес до діяльності?».

### **Техніки управління емоціями**

Управління емоціями є важливим компонентом розвитку самоконтролю та самомотивації. Емоційна саморегуляція суттєво впливає на прийняття рішень, підтримання мотивації, здатність діяти у стресових ситуаціях та досягати довгострокових цілей. Здатність контролювати емоційний стан сприяє збереженню внутрішньої рівноваги, зниженню імпульсивності поведінки та концентрації на завданнях. У практиці психологічної підготовки виділяють низку перевірених технік емоційної саморегуляції, серед яких глибоке дихання, практика усвідомленості та ведення щоденника емоцій.

**Техніка глибокого дихання** спрямована на зменшення рівня стресу та стабілізацію емоційного стану за рахунок активації парасимпатичної нервової системи, що сприяє релаксації. Ця техніка застосовується як засіб самодопомоги в ситуаціях підвищеного емоційного навантаження в освітньому та професійному середовищі.

*Методика виконання техніки глибокого дихання [28]:*

1. Сядьте зручно, закрийте очі, розслабте плечі.
2. Повільно вдихніть через ніс, рахуючи до чотирьох.
3. Затримайте дихання на рахунок чотири.
4. Повільно видихайте через рот, рахуючи до шести.
5. Повторюйте протягом 2–5 хвилин.

Систематичне виконання цієї техніки знижує рівень кортизолу, покращує концентрацію уваги та сприяє загальному емоційному балансу.

**Mindfulness** або **усвідомленість** – це здатність спрямовувати увагу на теперішній момент без оцінювання, що дозволяє краще розуміти власні емоції, відстежувати тригери та свідомо обирати способи реагування.

Дослідження показують, що регулярна практика mindfulness підвищує активність префронтальної кори головного мозку, яка бере участь у процесах ухвалення рішень і регуляції емоцій [29].

*Методика виконання техніки Mindfulness:*

1. Знайдіть спокійне місце та сядьте зручно.
2. Закрийте очі й зосередьте увагу на диханні: відчуйте, як повітря входить і виходить із ваших легень.
3. Якщо думки відволікають, просто поверніться до спостереження за диханням без самооцінювання.
4. Продовжуйте практику протягом 5–10 хвилин щодня.

Практика mindfulness формує навичку створення паузи між стимулом і реакцією, що підсилює усвідомленість поведінкових рішень.

**Журнал емоцій** є ще одним інструментом самоспостереження, який допомагає виявляти типові емоційні реакції, з'ясовувати їхні причини та формувати ефективні моделі поведінки. Ведення журналу емоцій допомагає визначити тригери втрати самоконтролю та розробити стратегії їх подолання [30].

*Методика ведення журналу емоцій:*

1. Щодня записуйте ситуації, які викликали сильні емоції (як позитивні, так і негативні).
2. Визначте тригери цих емоцій, що саме їх викликало.
3. Оцініть свою реакцію: чи допомогла вона вам досягти бажаного результату?
4. Запишіть, як можна було б відреагувати краще в цій ситуації.

Використання описаних технік управління емоціями у повсякденному житті сприяє зміцненню самоконтролю і підвищенню результативності діяльності в умовах підвищеного навантаження.

### **Формування мотивації**

Формування мотивації посідає провідне місце в системі розвитку самоконтролю, адже підтримує зосередженість на довгострокових цілях і стабільну спрямованість діяльності в процесі їх досягнення. Стійка мотивація пов'язана з двома складовими: наявністю чіткого уявлення про бажаний результат та регулярним усвідомленням власного прогресу.

Ми розглянемо дві практичні техніки формування мотивації: візуалізацію цілей та систему позитивного підкріплення.

**Візуалізація** – це *ментальна практика створення чіткого образу досягнутої мети*. Сформоване уявлення про бажаний результат полегшує зосередження, підтримує послідовність рішень і допомагає утримувати напрям дій. Застосування візуалізації пов'язане з активністю когнітивних процесів, залучених до планування, самоконтролю та мотивації.

*Методика візуалізації цілей [31]:*

1. Опишіть свою мету. Наприклад, якщо ви прагнете опанувати нову професійну навичку, слід чітко окреслити зміст навчання.
2. Уявіть ситуацію, де ви вже досягли мети: які емоції ви відчуваєте, як виглядає ваше оточення, як це вплинуло на ваше життя.
3. Візуалізуйте кожен крок, який потрібно зробити.
4. Виділяйте 5–10 хвилин щодня для практики візуалізації, щоб підтримувати мотивацію.

**Система позитивного підкріплення** – це *техніка формування стійкої мотивації через винагороду за досягнутий прогрес*. Регулярне заохочення пов'язане з підвищенням рівня дофаміну – нейромедіатора, який відповідає за відчуття задоволення. Таким чином формується зв'язок між зусиллями та приємним результатом, що сприяє закріпленню нових звичок [32].

*Методика впровадження системи нагород:*

1. Розбийте основну мету на послідовні етапи. Наприклад, «завершити навчальний модуль», «виконати практичне завдання» тощо.
2. Для кожного етапу визначте невелику, але приємну нагороду. Це може бути: прогулянка, перегляд фільму, зустріч із друзями або інша приємна активність.
3. Завжди винагороджуйте себе одразу після завершення етапу – це закріплює зв'язок між зусиллям і задоволенням.

4. Заплануйте особливу винагороду за досягнення головної мети – наприклад, подорож або покупку, про яку давно мріяли.

Застосування системи позитивного підкріплення дозволяє підтримувати мотивацію та робить процес досягнення цілей більш упорядкованим і психологічно комфортним.

### **Стратегія дрібних кроків (метод кайдзен)**

**Метод кайдзен** – це *підхід до саморозвитку, заснований на ідеї поступового вдосконалення через незначні, але систематичні зміни*. Його особливість полягає у зниженні психологічного навантаження: замість кардинальних змін застосовуються прості дії, які з часом формують стійкі звички та сприяють підвищенню самоконтролю.

Цей метод є ефективним у випадках, коли велика мета здається надмірно складною або виснажливою. Кайдзен допомагає зберігати внутрішню рівновагу, підтримувати мотивацію та впроваджувати зміни без стресу.

*Методика застосування стратегії дрібних кроків:*

1. Виберіть одну зміну, яку хочете запровадити, і визначте її найпростішу форму. Наприклад, якщо ваша мета – почати займатися фізичними вправами, розпочніть із однієї хвилини зарядки щодня.

2. Фокусуйтеся на регулярності виконання дії. Головне завдання – виконувати дію щодня, навіть якщо вона здається надто маленькою.

3. Після закріплення дії в щоденному режимі доцільно поступово підвищувати тривалість або складність завдання.

4. Відстежуйте прогрес, ведіть записи про виконані дії – це допоможе вам бачити свій прогрес і підтримувати мотивацію.

5. Встановіть невеликі нагороди за дотримання регулярності.

Стратегія дрібних кроків сприяє формуванню нових нейронних зв'язків, які відповідають за автоматизацію поведінки. Завдяки цьому людина розвиває **саморегуляцію** поступово, без надмірного психічного навантаження. З часом нові дії інтегруються в повсякденне життя, а самоконтроль закріплюється як стійка навичка [33].

Усі розглянуті методи об'єднує спільне положення: розвиток саморегуляції доступний кожній людині. Для цього достатньо внутрішньої готовності діяти, вибору прийняттого темпу та послідовного самовдосконалення. У такий спосіб формується стійкий самоконтроль, що слугує підґрунтям для впевненості, продуктивності та професійної зрілості.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Як визначається самоконтроль у контексті особистої ефективності?  
2. Які структури мозку залучені до регуляції поведінки та імпульсів?  
3. Як експеримент із «зефіром» демонструє значення самоконтролю в довгостроковій перспективі?

4. Що таке когнітивні викривлення та яким чином вони пов'язані з порушенням самоконтролю?

5. Яке призначення техніки рефреймінгу у когнітивно-поведінковому підході?
6. Які типи копінг-стратегій використовуються у кризових ситуаціях?
7. У чому полягає відмінність між пасивними та активними формами копінг-поведінки?
8. Який вплив має глибоке дихання на функціонування нервової системи в стані стресу?
9. Що таке практика mindfulness та яким чином вона допомагає підтримувати самоконтроль?
10. Яке призначення журналу емоцій у процесі розвитку саморегуляції?
11. У чому полягає суть візуалізації цілей і яким є її вплив на мотивацію?
12. Як система позитивного підкріплення сприяє закріпленню продуктивних звичок?
13. Які основні принципи стратегії дрібних кроків?
14. Чому соціальна підтримка є важливою для збереження саморегуляції?
15. Як кризові ситуації можуть стимулювати розвиток самоконтролю та переосмислення власних цінностей?

## Список використаної літератури до теми 2

1. Ободовська С. В., Бохан Ю. В. Методологічні та соціально-філософські проблеми самореалізації та самомотивації. *WORLD SCIENCE*. 2018. № 7(35), Vol. 1. С. 31–38. DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ws](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws)
2. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Управління поведінкою персоналу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 276–284.
3. Жуковська В. М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 366–372.
4. Метелешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(45), т. 1. С. 166–168.
5. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York : Free Press, 2012. 368 p.
6. Сазонова Т. О. Самомотивація як невід’ємна складова ефективності особистості. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 123–127. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/24.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/24.pdf)
7. Oxford Learner’s Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/self-motivation?q=self-motivation>
8. Хатунцева С. М., Ковальова В. В. Вплив внутрішніх та зовнішніх чинників самомотивації на індивідуальну продуктивність педагога. *Modern Research in Science and Education. Proceedings of the 3rd International*

*Scientific and Practical Conference*. Chicago : BoScience Publisher, 2023. Pp. 603–607.

9. Болотіна І. М. Методи самомотивації та їх значення для підвищення ефективності діяльності менеджера. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1724>

10. Мнацаканян В. Д., Сорокіна Ю. В. Мотивація й стимулювання трудової діяльності в контексті концепції емоційного інтелекту. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020. Vol. 11. Pp. 2885–2904. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.10.11.111101>

11. Булах Т. М. Методи самомотивації в тайм-менеджменті. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 15.10.2021). Київ : Інформаційно-аналітичне агентство, 2021. С. 176–177.

12. Причепка І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf)

13. Шаожун Б. Специфіка формування самоконтролю у майбутніх учителів музики в процесі інтерпретаційної роботи. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1(44). С. 112–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2014\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2014_1)

14. Зливков В. Л., Лукомська С. О., Федан О. В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ : Педагогічна думка, 2016. 219 с.

15. Матвієнко Ю. С. Самоконтроль як складова розвитку особистості студента. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2007. № 3(21), ч. 1. С. 157–160.

16. Копець Л. В. Теоретичні орієнтації, проблематика й основні результати експериментальних досліджень самоконтролю в західній психології ХХ століття. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2004. Т. 33. С. 60–67.

17. Оніпко З. С. До проблеми визначення сутності самоконтролю особистості. *Габітус*. 2022. Вип. 33. С. 133–137.

18. Lazarus R. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York, 1984. 445 p.

19. Stanford marshmallow experiment. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/health-and-medicine/stanford-marshmallow-experiment>

20. Предко В. В. Методика формування стійкого балансу локусу контролю як провідного фактору зміцнення ментального здоров'я української молоді в умовах війни. Київ : ДІА, 2024. 108 с.

21. Мельник І., Степанюк С. Наукові підходи до поняття самоконтролю та його формування у молодших школярів. *Збірник наукових праць УДПУ ім. Павла Тичини*. 2006. Вип. 15. С. 208.

22. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
23. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 221 с.
24. Дахігг Ч. Сила звички. Чому ми діємо так, а не інакше в житті та бізнесі. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 432 с.
25. Lally P., van Jaarsveld C. H. M., Potts H. W. W., Wardle J. How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*. 2010. Vol. 40. Pp. 998–1009. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>
26. Комісаренко С. В. Для чого існують циркадні ритми, або як змінити хід «біологічного годинника».  
URL: <http://komisarenko.kiev.ua/index.php/uk/2020-03-10-20-33-40/26--1-r>
27. Маказан Є. В. та ін. Самоменеджмент : навчальний посібник. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 148 с.
28. Методичні рекомендації, створені командою психологів проекту Safe Space. URL: <https://drive.google.com/file/d/1rrHro8UayMLFTO064AYe6geJmju1OqsG/view>
29. Карамушка Л. М., Заїка І. В. Можливості використання програми «Майндфулнес» на рівні особистості та на рівні організації. *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 1, Вип. 56. С. 15–21.
30. Заболотна Н. М., Мельник О. В., Косарук О. М. Тренінгові методики розвитку функціональних компетенцій у молоді : науково-методичне видання. Вінниця : ФОП Рогальська І. О., 2019. 124 с.
31. Вдовиченко О. В. Метод візуалізації як засіб формування суб'єктивної здатності до обґрунтованого ризику. *Наука і освіта*. 2010. № 10. С. 159–164.
32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
33. Маурер Р. Метод Кайдзен. Один маленький крок може змінити ваше життя. Київ : Брайт Букс, 2022. 152 с.

## Рекомендована література до теми 2

1. Віллінк Дж. Дисципліна – це свобода. Київ: #книголав, 2022. 256 с.
2. Дорофєєв М. Джедайські техніки. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 240 с.
3. Дук К. Mindset. Змініть спосіб мислення і розкрийте свій потенціал. Київ : Наш Формат, 2024. 304 с.
4. Келлі Макгонігал. Сила волі. Шлях до влади над собою. Київ : Наш Формат, 2017. 264 с.
5. Mischel W. The Marshmallow Test. London : Transworld Digital, 2015. 336 p.

## ТЕМА 3

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

*Ціль без плану – це просто бажання.  
Антуан де Сент-Екзюпері*

#### 3.1 Роль особистісних цінностей у формуванні стратегічного планування

Система цінностей формується під впливом життєвого досвіду, виховання, професійної діяльності та соціального оточення. У дорослому віці цінності виконують регулятивну функцію, впливаючи на вибір цілей, принципи розподілу ресурсів, ставлення до відповідальності та підходи до оцінювання результатів. У стратегічному плануванні цінності виконують роль внутрішнього орієнтира, що допомагає відокремлювати другорядне від справді важливого й підтримувати послідовність поведінки.

У самоменеджменті доцільно розрізняти цінності та ціннісні орієнтації. Цінності – це узагальнені уявлення про бажане й важливе, тоді як ціннісні орієнтації проявляються у конкретних рішеннях, звичних способах дій і реальних пріоритетах. Орієнтації визначають, як людина планує майбутнє, на які часові горизонти спрямовує увагу та які стратегії вибирає [1].

Дослідження [2–5] доводять, що система цінностей лежить в основі поведінкових рішень. На основі цих цінностей формується цілепокладання – процес перетворення узагальнених уявлень про бажане на чіткі та вимірювані дії. Досягнення поставлених цілей супроводжується відчуттям просування вперед, що підтримує мотивацію до подальшої діяльності. Значний внесок у розуміння цього процесу зробила теорія постановки цілей Локка і Летема [6]. Автори довели, що чітко сформульовані цілі підвищують результативність, складні, але реалістичні завдання стимулюють додаткові зусилля, а регулярний зворотний зв'язок підтримує стабільну мотивацію. Цей взаємопов'язаний процес формує ефективну систему особистісного розвитку та досягнень.

Цінності впливають на постановку та досягнення цілей через кілька взаємопов'язаних механізмів:

1. *Узгодженість цілей із особистісними цінностями підтримує мотивацію*, оскільки мета набуває особистісного сенсу й перестає сприйматися як зовнішній обов'язок. Наприклад, якщо цінність здорового способу життя висока, прагнення регулярно займатися спортом залишається мотивуючим навіть під час насиченого робочого тижня.

2. *Цінності знижують імовірність внутрішнього конфлікту*. Невідповідність між цілями та ціннісними орієнтирами часто супроводжується прокрастинацією, зниженням інтересу або відчуттям розчарування. Типовою є ситуація, коли людина, надаючи великого значення особистому доб-

робу, водночас орієнтується на постійну понаднормову зайнятість без повноцінного відновлення. Такий розрив між цінностями й цілями поступово підвищує ризик професійного вигорання.

3. Цілі, сформовані на основі цінностей підтримують довгостроковий інтерес. Дослідження [2, 3] підтверджують, що ймовірність успішної реалізації зростає тоді, коли поставлені завдання мають внутрішній сенс і відповідають базовим ціннісним орієнтаціям.

У самоменеджменті цілепокладання поєднує систему цінностей зі стратегічним плануванням (рис. 3.1). Цінності задають підстави для вибору напрямів діяльності, цілі уточнюють бажані результати, а стратегічне планування описує способи їх досягнення. Такий зв'язок дозволяє перейти від узагальнених уявлень про бажане до послідовних і продуманих дій.



Рисунок 3.1 – Піраміда стратегічного планування

Стратегічне планування допомагає реалізувати цінності та досягати поставлених цілей через кілька важливих аспектів.

*Перетворення абстрактного на конкретне* дозволяє перетворити глобальні цінності на чіткі, вимірювані дії. Наприклад, якщо здоров'я є пріоритетом, його можна конкретизувати через мету «відвідувати тренування тричі на тиждень», а стратегічне планування допомагає визначити точний час занять і вибрати оптимальний вид фізичної активності. У професійному контексті перетворення цінностей на дії проявляється у конкретних завданнях і проектах. Наприклад, прагнення підвищити професійні компетенції маркетолога може виявлятися в завданні «підготувати рекламну кампанію з використанням нових інструментів аналітики», водночас стратегічне планування визначає етапи підготовки та необхідні ресурси для досягнення результату.

*Збалансування різних сфер життя* знижує ризик конфлікту між цілями і забезпечує раціональний розподіл часу та ресурсів. Наприклад, для лю-

дини, яка прагне поєднати кар'єрний розвиток із особистим життям, планування може включати виділення певних проміжків для різних активностей: ранкові години – для фізичної активності чи відновлення, а вечірні – для професійних завдань або навчання. Такий підхід демонструє, як пріоритети можна організувати, не порушуючи загальної гармонії між різними аспектами життя.

*Гнучкість у складних умовах* дає змогу оцінювати потенційні ризики та коригувати дії, зберігаючи фокус на основних цілях і цінностях.

Цінності виступають каталізаторами поведінки, допомагають усвідомити пріоритети та спрямовують постановку цілей у правильному напрямку. Поєднання цінностей зі стратегічним плануванням дозволяє перетворювати абстрактні ідеї та переконання на конкретні, досяжні результати. Усвідомлення власних цінностей, вміння формулювати відповідні цілі та розробляти продумані стратегії створює надійний фундамент для самоменеджменту та гармонійного розвитку особистості. Як зазначав Віктор Франкл: *«Той, хто знає своє «навіщо», витримає будь-яке «як»»*.

### **3.2 Етапи стратегічного планування у самоменеджменті**

**Стратегічне планування у самоменеджменті** – це *цілісний процес, спрямований на досягнення особистих цілей шляхом визначення пріоритетів, аналізу ресурсів і створення чіткого плану дій*. Підхід стратегічного планування допомагає адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси й поєднувати довгострокові цілі з поточними завданнями.

**В основі стратегічного планування** лежать [7]:

- 1) *головна мета* (G) – кінцевий результат, до якого прагне особистість;
- 2) *проміжні цілі* (G1, G2, G3) – етапи, що поступово наближаються до головної мети;
- 3) *ресурси* (r1, r2, r3) – час, знання, енергія або фінанси, необхідні для реалізації цілей;
- 4) *завдання* (T1, T2, T3) – конкретні дії для досягнення проміжних цілей.

**У практичному застосуванні стратегічне планування** виглядає так:

- 1) для досягнення мети G: *«опанувати нову професію»*, потрібно виконати проміжні цілі:
  - G1: пройти базовий навчальний курс;
  - G2: отримати практичний досвід у реальному проєкті;
  - G3: скласти портфолію;
- 2) для досягнення проміжної цілі G1: *«пройти базовий навчальний курс»*, необхідно:
  - виділити час на навчання (r1);
  - інвестувати у навчальні матеріали (r2);
  - виконати практичні завдання (T1, T2, T3).

Стратегічне планування допомагає чітко формулювати особисті та професійні цілі, створювати адаптивний план, який враховує змінні обставини, а також забезпечувати всесторонній розвиток у різних сферах життя (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Етапи стратегічного планування

### Етапи стратегічного планування у самоменеджменті:

1. Перший етап у процесі стратегічного планування полягає в *об'єктивному аналізі поточної ситуації*. На цьому етапі проводиться об'єктивне оцінювання наявних можливостей і обмежень. Важливо здійснити саморефлексію для визначення власного становища та перспектив розвитку.

Під час аналізування потрібно звернути увагу на основні аспекти особистісного та професійного зростання. Варто дослідити власні цінності та життєві пріоритети, які формують мотиваційну основу особистості. Необхідно також оцінити доступні ресурси, враховуючи час, знання, фінанси та соціальні контакти. Завершує етап оцінення зовнішніх чинників, здатних впливати на реалізацію планів.

Корисним інструментом для систематизації результатів є SWOT-аналіз, який дозволяє структурувати інформацію про внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Використання цього методу формує комплексне уявлення про вихідні умови для подальшого стратегічного планування.

2. *Формулювання цілей* – другий етап стратегічного планування, який передбачає створення чітких і конкретних цілей, що спираються на цінності та довгострокове бачення особистості.

#### Цілі залежно від терміну їх досягнення:

– *стратегічні (довгострокові) цілі* – орієнтовані на період від 3 до 5 років і більше; до таких цілей належать, зокрема, здобуття вищої освіти (магістратура/PhD), забезпечення кар'єрного зростання до керівної посади, відкриття власного бізнесу тощо;

– *тактичні (середньострокові) цілі* – реалізуються протягом 1–3 років; містять, наприклад, отримання професійної сертифікації, підвищення кваліфікації, накопичення стартового капіталу, зміну місця роботи тощо;

– *оперативні (короткострокові) цілі* – з терміном виконання від одного дня до одного року; підпорядковуються середньостроковим цілям і забезпечують поступове їх досягнення шляхом виконання конкретних щоденних, щотижневих або щомісячних кроків.

Довгострокові та короткострокові цілі взаємодоповнюють одна одну, що дозволяє рухатися послідовно та сфокусовано. Короткострокові завдання (G1, G2, G3) підтримують реалізацію довгострокових цілей і формують основу для поступового наближення до кінцевого результату (G). Відсутність такого зв'язку призводить до розсіювання уваги та неефективного використання часу. Щоб уникнути цього, довгострокові цілі розбивають на проміжні етапи та контролюють, чи кожне короткострокове завдання дійсно наближає до бажаного результату.

Для структурування та конкретизації цілей рекомендується застосовувати SMART та RACT підходи, які надають методичний та послідовний спосіб їх формулювання.

3. *Розробка стратегії.* На цьому етапі визначають способи досягнення поставлених цілей, поєднуючи раціональний розподіл ресурсів із визначенням основних етапів реалізації. Необхідно актуалізувати доступні ресурси, враховуючи часові, фінансові та інтелектуальні можливості. Важливо визначити пріоритетність дій, щоб зрозуміти, які завдання потребують першочергової уваги та виконання.

Додатковим елементом є декомпозиція глобальних цілей на менші, більш досяжні завдання, що підвищує ефективність процесу досягнення результатів. Зручним інструментом на цьому етапі є дорожня карта, яка візуалізує послідовність дій і допомагає краще усвідомити загальну стратегію досягнення цілей.

4. Четвертий етап стратегічного планування у самоменеджменті передбачає *реалізацію розробленого плану в практичну діяльність*. Успішність виконання стратегії здебільшого залежить від систематичного дотримання визначеного графіка дій. Дослідження у сфері психології досягнень свідчать, що регулярне виконання запланованих завдань підвищує ймовірність досягнення кінцевої мети [9].

У професійній діяльності важливе значення набуває використання цифрових інструментів для моніторингу завдань. Системи управління проєктами (Trello, Asana) та електронні календарі (Google Calendar та ін.) допомагають структурувати процес реалізації стратегії й своєчасно виконувати заплановані дії.

5. *Заключний етап стратегічного самоменеджменту спрямований на комплексне оцінювання досягнутих результатів та впровадження контролю за реалізацією стратегії.*

Системний контроль реалізації стратегії передбачає регулярну перевірку рівня виконання проміжних цілей за певними критеріями та коригування плану з урахуванням досвіду й особливостей виконання завдань. Важливо враховувати як кількісні показники досягнення цілей, так і якісні зміни у розвитку компетентностей.

Ефективним інструментом оцінювання результатів є методика «Колесо життєвого балансу», яка візуалізує рівень збалансованості реалізації стратегічних цілей у різних сферах життя: професійна реалізація, інтелектуаль-

ний розвиток, фізичне здоров'я, соціальні взаємини та емоційний стан. Методика дозволяє визначити ступінь задоволеності досягнутими результатами та виявити напрями для вдосконалення.

### 3.3 Інструменти стратегічного планування

Постановка цілей є основним етапом стратегічного планування. Правильно сформульовані цілі підвищують ефективність досягнення результатів, підтримують мотивацію та допомагають долати перешкоди. Цілі потрібно формулювати відповідно до таких **принципів**:

- *позитивне формулювання* – ціль описується у позитивному контексті, зосереджуючи увагу на досягненнях, а не уникненні проблем. Наприклад, замість «не запізнюватися на заняття» доцільно формулювати «приходити на заняття за 10 хвилин до початку». Позитивне формулювання цілі активізує мотиваційні механізми та спрямовує енергію на конструктивні дії;

- *залежність від себе* – ціль має відображати власні дії та вплив. Особистість усвідомлює, що досягнення цілей залежить від її особистих зусиль і рішень, а не від зовнішніх обставин чи дій інших людей. Це підвищує відповідальність і формує проактивну позицію;

- *конкретність* – ціль має відповідати на питання: *що? скільки? коли?* Чітке визначення параметрів бажаного результату робить напрям дій зрозумілим та полегшує процес моніторингу прогресу. Конкретизація кількісних та часових характеристик цілі дозволяє об'єктивно оцінювати успішність її реалізації;

- *екологічність* – досягнення цілі не завдає шкоди іншим людям чи сферам життя. Принцип відображає системний підхід до планування та важливість балансу між різними аспектами діяльності;

- *реалістичність* – ціль має бути досяжною, але водночас амбітною та викликати бажання працювати над її реалізацією. Надто прості цілі не спонукають до розвитку, а надмірно складні можуть демотивувати. Оптимальний рівень складності створює ефект виклику, що активізує внутрішні ресурси особистості.

Існує багато інструментів для формулювання цілей, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах: конкретності, мотивації, вимірюваності чи гнучкості. Для індивідуальних завдань важливо враховувати особисті цінності та ресурси, тому методи SMART і HARD, що підкреслюють конкретику та емоційну залученість, є найбільш придатними. Для командних або стратегічних завдань більш ефективними є системні підходи, такі як OKR і Hoshin Kanri, що дозволяють узгодити цілі між учасниками та побудувати гнучкий план дій.

Розглянемо найбільш поширені інструменти стратегічного планування у самоменеджменті, аби зрозуміти їхні особливості, переваги та сфери застосування в різних управлінських ситуаціях. Аналіз цих методологій дає змогу сформулювати цілісне уявлення про інструментарій цілепокладання і

вибрати оптимальний підхід залежно від завдань – від індивідуального планування до комплексних організаційних проєктів. Особливу увагу приділено практичним аспектам використання кожного методу.

### **Методи постановки цілей**

**Метод SMART** – це методика постановки цілей, яка допомагає зробити їх конкретними, реалістичними та досяжними в запланований період часу. Назва методу є акронімом, що розшифровується як specific, measurable, achievable, relevant, time-bound [8].

**Конкретність (specific)** – ціль має бути чітко сформульована, без двозначностей і загальних фраз. Конкретність допомагає зрозуміти, якого результату прагнемо, і зосередитися на ньому. Для перевірки конкретності запитайте себе: «Чого я хочу досягти?» або «Який результат я очікую?». Замість розмитої цілі «Покращити ефективність реклами» краще сформулювати конкретно: «Запустити рекламну кампанію для нового продукту, яка набере 10 000 переглядів за перший тиждень».

**Вимірюваність (measurable)** – ціль має бути вимірюваною, щоб оцінювати прогрес і визначати, чи досягнуто результату. Вимірюваність допомагає підтримувати мотивацію і коригувати дії. Перевірка: «Як я можу відстежувати прогрес?» або «Які показники використаю для оцінення?». Замість абстрактного «Вивчити англійську мову» можна встановити вимірювану ціль: «Вивчити 500 нових слів за 3 місяці та скласти тест на рівень B1».

**Досяжність (achievable)** – ціль має бути реальною для досягнення з урахуванням доступних ресурсів, знань і можливостей. Недосяжні цілі демотивують. Щоб перевірити чи ціль досяжна, запитайте себе: «Чи можу досягти цієї цілі з наявними ресурсами і часом?» або «Які перешкоди можуть виникнути?». Приклад недосяжної цілі: «Щодня займатися спортом по 3 години» (якщо наразі тренування відсутні). Досяжна ціль: «Тренуватись 45 хвилин тричі на тиждень, поступово збільшуючи тривалість і частоту».

**Релевантність (relevant)** – ціль має бути важливою та відповідати довгостроковим пріоритетам і цінностям. Невідповідна ціль не приносить важливих результатів. Перевірка: «Чи допомагає ця ціль досягти більших цілей?» або «Чи актуальна вона зараз?». Наприклад, якщо довгострокова ціль – «Навчитися грати на барабанах (хоча я більше цікавлюся цифровим маркетингом)», більш релевантна короткострокова ціль у цьому контексті може звучати так: «Пройти додаткове навчання на СММ».

**Обмеженість у часі (time-bound)** – ціль повинна мати чіткий термін виконання. Обмеження у часі допомагає уникнути прокрастинації і визначає дедлайни. Для перевірки того, чи ціль обмежена у часі, поставте собі запитання: «Коли я хочу досягти цієї цілі?» або «Скільки часу я готовий виділити?». Замість нечіткої цілі «Почати правильно харчуватися» часова обмеженість звучатиме так: «Дотримуватися збалансованого харчування протягом наступних 30 днів».

Переваги методу SMART:

- цілі стають чіткими та легко зрозумілими;
- простіше відстежувати прогрес і вносити корективи;
- відчуття досягнення допомагає підтримувати вмотивованість.

Таблиця 3.1 – Приклад цілі за методом SMART

Ціль – підвищити особисту ефективність управління часом на 20 % протягом наступних трьох місяців, використовуючи систему щоденного планування та техніку Pomodoro для оптимізації розподілу часу між роботою, навчанням та відпочинком	
Конкретність	Впровадити щоденне планування та техніку Pomodoro, щоб упорядкувати виконання завдань і підвищити продуктивність протягом дня
Вимірюваність	Зафіксувати зміну обсягу продуктивного часу, порівнявши показники до початку та після впровадження системи, з орієнтиром на зростання на 20 %
Досяжність	Використати доступні безкоштовні інструменти (Todoist, Notion, Pomodoro Timer) для планування завдань і контролю робочих інтервалів
Відповідність	Покращення навичок управління часом сприятиме зниженню рівня стресу, підвищенню особистої продуктивності та підтриманню балансу між навчанням, роботою й відновленням
Обмеженість у часі	Досягти поставленої мети упродовж трьох місяців із регулярним відстеженням результатів і коригуванням плану за потреби

2. **Метод HARD Goals** є альтернативним підходом до постановки цілей і зосереджується на внутрішній мотивації та емоційній залученості. Назва методу є акронімом і розшифровується як *heartfelt, animated, required, difficult*. Його основна ідея полягає у формулюванні цілей так, щоб вони надихали, спонукали до активних дій і викликали бажання їх досягати [8].

**Емоційна залученість (*heartfelt*)** – ціль має бути важливою для особистості та викликати позитивний емоційний відгук. Саме емоційна цінність допомагає зберігати інтерес і наполегливість навіть у складні періоди роботи. Для самоперевірки доречно поставити собі такі запитання: «Чому для мене важливо досягти цієї мети?» та «Який стан я очікую відчути після її реалізації?». Наприклад, замість нейтральної цілі «навчитися створювати презентації» більш емоційно наповненою буде ціль «навчитися створювати переконливі презентації, які зацікавлюють клієнтів і допомагають успішно проводити переговори».

**Візуалізація (*animated*)** – уявлення кінцевого результату формує чітке бачення цілі та робить її більш реальною. Візуалізація активізує мислення і підсилює готовність діяти. Для перевірки чи ціль візуально залучає, уявіть, як виглядає результат вашої мети, і задайте собі запитання: «Які відчуття в мене виникають, коли я думаю про досягнення цієї цілі?». Приклад візуалізації – ви уявляєте, як проводите успішну презентацію на конкурсі інноваційних стартапів *Sikorsky Challenge*, де отримаєте фінансування на реалізацію свого бізнес-проєкту.

**Необхідність (required)** – ціль має займати важливе місце у системі довгострокових професійних планів. Пріоритетність дозволяє зосередити увагу на цілі, яка дійсно має значення, а не розпорошуватися на другорядні завдання. Для перевірки, чи ціль відповідає цьому критерію, варто поставити запитання: «Чому ця ціль важлива зараз?», «Які наслідки, якщо я не досягну цієї цілі?». Так, замість загальної настанови «підвищити знання в маркетингу» більш обґрунтованою виглядає ціль «опанувати інструменти таргетованої реклами до початку проходження виробничої практики, щоб ефективно працювати з клієнтськими кампаніями бази практики».

**Складність (difficult)** – ціль має бути викликом для ваших здібностей, але не настільки складною, щоб демотивувати. Складні завдання змушують виходити із зони комфорту, розвивати нові навички та підвищувати власну ефективність. Оцінюючи цей критерій, доцільно запитати себе, чи готові ви докласти максимум зусиль і яких ресурсів для цього бракує. Наприклад, замість простого завдання «прочитати статтю з маркетингу» більш складною є ціль «розробити повноцінний маркетинговий план для реального бізнес-кейсу упродовж двох місяців».

Переваги методу HARD Goals полягають у високому рівні мотивації завдяки емоційному залученню, орієнтації на амбітні завдання та стимулюванні особистісного й професійного зростання. Досягнення таких цілей сприяє розширенню можливостей і формуванню впевненості у власній ефективності.

Таблиця 3.2 – Приклад цілі за методом HARD Goals

<b>Ціль</b> – упродовж наступних шести місяців підвищити рівень фізичної активності, приділяючи тренуванням не менше п'яти днів на тиждень, з метою покращення стану здоров'я та загального самопочуття.	
<i>Емоційна залученість</i>	Ця ціль має для мене глибоке особисте значення, оскільки пов'язана з усвідомленням цінності здоров'я як основи активного та наповненого життя. Вона мотивує змінювати звички не з примусу, а з внутрішнього переконання і бажання піклуватися про себе в довгостроковій перспективі
<i>Візуалізація</i>	Я уявляю регулярні тренування як частину щоденного ритму життя: рух, відчуття фізичної легкості, зібраність і приплив енергії. Образ позитивних змін у самопочутті та зовнішньому вигляді робить мету відчутною і реалістичною
<i>Необхідність</i>	Досягнення цієї цілі є необхідним, адже фізична активність безпосередньо впливає на рівень працездатності, стресостійкості і загальний баланс навантажень. Без системних тренувань складно підтримувати стабільну ефективність у навчанні та професійній діяльності
<i>Складність</i>	Реалізація цілі потребуватиме зміни звичного розкладу, самодисципліни та регулярних зусиль. Водночас рівень складності сприймається як прийнятний виклик, який стимулює розвиток витривалості та відповідальності за власний стан

3. **Метод OKR** є сучасним підходом до постановки цілей, який широко застосовується в бізнесі та управлінні. Цей метод передбачає формулювання амбітних цілей (objectives) і визначення ключових результатів (key

results), за якими оцінюється прогрес у їх досягненні. Метод OKR зосереджує увагу на результатах і допомагає визначити чіткий план дій [10].

**Цілі (objectives).** Ціль має бути натхненною, амбітною та загальною для розуміння. Objectives визначають загальний напрямок, який мотивує до дії. Амбітні цілі стимулюють розвиток і створюють відчуття значущості роботи.

**Ключові результати (key results)** – це конкретні, вимірювані показники, які показують прогрес у досягненні мети. Вони дають змогу об'єктивно відстежувати прогрес і зберігати фокус на виконанні пріоритетних завдань. Ключові результати мають бути чітко сформульованими та відповідати критеріям SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі). Наприклад, ключовий результат 1 – проведення п'яти заходів для потенційних клієнтів із загальною кількістю 200 учасників; ключовий результат 2 – зростання кількості підписників бренду в Instagram на 20 % упродовж трьох місяців; ключовий результат 3 – отримання 50 зворотних відгуків про бренд за результатами опитування.

Структура методу OKR ґрунтується на логічному розмежуванні ролей елементів: ціль відповідає на запитання «Чого необхідно досягти?», а ключові результати показують, за якими ознаками можна визначити, що ця ціль досягнута. До основних переваг методу OKR належать прозорість, оскільки всі учасники розуміють спільні орієнтири та критерії оцінювання прогресу; амбітність, що заохочує до професійного зростання; фокусування на найбільш значущих цілях; а також адаптивність, яка дозволяє оперативно коригувати пріоритети відповідно до змін стратегії чи зовнішніх умов.

Таблиця 3.3 – Приклад цілі за методом OKR

Ціль – забезпечити успішне впровадження навчального проекту в компанії ЕРАМ	
<b>Ключовий результат 1</b>	Розробити операційний план запуску проекту, що містить етапи, терміни та відповідальних осіб
<b>Ключовий результат 2</b>	Забезпечити залучення 500 учасників на курс протягом місяця шляхом реалізації ефективної рекламної кампанії
<b>Ключовий результат 3</b>	Досягти 90 % позитивних відгуків серед учасників курсу через оцінення задоволеності у підсумковому опитуванні

4. **Метод GROW** є поширеним інструментом у коучингу, менеджменті та практиках особистісного розвитку, що застосовується для досягнення цілей. Назва методу є акронімом, утвореним від англійських слів goal (ціль), reality (поточна ситуація), options (варіанти дій) та will (готовність до дії) [11, 12]. Метод дозволяє послідовно структурувати процес формулювання цілей, аналізу наявної ситуації, пошуку можливих рішень і визначення конкретних подальших кроків.

5. **Метод WOOP** є практичним підходом до цілепокладання, який поєднує визначення бажаного результату з аналізом можливих перешкод і плануванням дій для їх подолання. Назва методу також є акронімом і роз-

шифрується як wish (бажання), outcome (результат), obstacle (перешкода), plan (план) [12]. Цей метод ґрунтується на ідеї, що поєднання позитивного мислення з реалістичним підходом до викликів підвищує шанси на успіх.

6. **Hoshin Kanri** (японською «hoshin» – «напрямок», а «kanri» – «управління») – це стратегічний метод управління, спрямований на узгодження довгострокових цілей організації з її щоденною діяльністю. Метод передбачає розробку чіткої стратегії, яка поєднує всі рівні організації – від керівництва до виконавців [13].

Метод Hoshin Kanri застосовується як у великих компаніях, так і для управління особистими чи командними цілями. Його основна ідея – забезпечити фокус на найважливіших цілях і уникнути зайвих дій, які не приносять реальної цінності.

Таблиця 3.4 – Приклад використання методу Hoshin Kanri

<i>Довгострокова ціль</i>	Забезпечити провідну позицію компанії на ринку, збільшивши частку ринку на 23 % протягом п'яти років
<i>Середньострокова ціль</i>	Протягом року запустити новий продукт, орієнтований на молоду аудиторію (18–25 років), що забезпечить 11 % від запланованого зростання
<i>Короткострокова ціль</i>	Протягом трьох місяців завершити розробку прототипу продукту, протестувати його та створити маркетингову стратегію для запуску
<b>Тактичний план</b>	
<i>Розподіл обов'язків</i>	Призначити відповідальних за розробку продукту, маркетингову стратегію та аналіз ринку
<i>Контроль виконання</i>	Організувати щотижневі зустрічі з командами для перевірки статусу виконання завдань; впровадити систему відстеження прогресу за допомогою Trello
<i>Взаємодія з керівництвом</i>	Узгодити основні етапи роботи з ТОП-менеджментом; підготувати презентацію для звіту про прогрес через місяць
<i>Фінансування</i>	Оцінити бюджет для розробки та тестування продукту; подати заявку на затвердження фінансування на маркетингову кампанію
<i>Ризики та рішення</i>	Розробити сценарії реагування на можливі проблеми, наприклад, на затримку у розробці продукту чи невідповідність результатів тестування очікуванням

#### *Основні етапи Hoshin Kanri:*

1. Визначення довгострокових цілей – вони мають бути масштабними, амбітними та відображати цінності організації або особисті пріоритети.

2. Розподіл довгострокових цілей на середньострокові (1–5 років) і короткострокові (місяць, квартал).

3. Розробка тактичного плану – обговорення цілей усіма учасниками процесу. У командній роботі завдання узгоджуються зі стратегією організації; у особистому плануванні оцінюються ресурси та можливості.

4. Впровадження та виконання плану з регулярним моніторингом прогресу та внесенням необхідних коректив.

5. Перевірка та контроль із застосуванням циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) для забезпечення постійного вдосконалення:

Plan (план) – розробка детального плану дій;

Do (виконання) – реалізація запланованих завдань;

Check (перевірка) – оцінення прогресу і виявлення проблеми;

Act (коригування) – внесення змін для покращення ефективності.

Розглянуті методи дають змогу адаптувати процес постановки цілей до індивідуальних потреб і обставин, роблячи планування більш ефективним та усвідомленим.

Порівняння методів постановки цілей наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняння методів постановки цілей

Метод	Особливості застосування
<i>SMART</i>	Структурований, з акцентом на вимірюваності та конкретиці; підходить для початківців і стандартних завдань; практичні інструменти: Trello, Google Sheets, Notion
<i>HARD</i>	Емоційний, мотивуючий, орієнтований на виклик; підходить для тих, хто прагне важливих змін; практичні інструменти: Todoist, Miro
<i>OKR</i>	Орієнтований на великі цілі з чіткими результатами; підходить для команд і складних проєктів; практичні інструменти: Asana, ClickUp
<i>GROW</i>	Коучинговий підхід, допомагає знаходити рішення через аналіз і запитання; підходить для саморефлексії та роботи з коучем; практичні інструменти: Google Workspace, MindMeister
<i>WOOP</i>	Поєднує бажання, результати, перешкоди та план, орієнтований на дії; підходить для тих, хто прагне досягати ціль з урахуванням реальних викликів; практичні інструменти: SimpleMind, WOOP My Life
<i>Hoshin Kanri</i>	Системний підхід для інтеграції стратегій у повсякденні процеси; підходить для складних довгострокових стратегій; практичні інструменти: Smartsheet, Monday.com

Кожен метод має характерні особливості, що визначають його доцільність для конкретних завдань чи ситуацій. Вибір методу залежить від типу цілей, персональних або професійних, коротко- чи довгострокових, а також від потреб індивідуального чи командного розвитку.

Використання цих інструментів для постановки цілей формує основу ефективного самоменеджменту та стратегічного планування.

### Запитання для самоконтролю

1. Що таке цінності та яку роль вони відіграють у постановці цілей?
2. Як цінності впливають на довгострокову мотивацію під час досягнення цілей?
3. Які три основні типи цілей виділяють за терміном їх досягнення?
4. Яке значення короткострокових цілей у досягненні довгострокових результатів?
5. Що таке метод SMART і які його п'ять основних компонентів?

6. Наведіть приклад цілі, що відповідає критеріям методу SMART.
7. Чим метод HARD відрізняється від методу SMART?
8. Що таке OKR і як цей метод сприяє досягненню командних цілей?
9. Як метод GROW застосовується в особистісному розвитку?
10. Що таке Hoshin Kanri і для яких типів цілей цей метод є найбільш ефективним?

### Вправи для самоаналізу до теми 3

#### *Методика «Шкала загальної прокрастинації» К. Лей*

##### *Загальна характеристика методики*

Методика «Шкала загальної прокрастинації» К. Лей дозволяє оцінити рівень прокрастинації в повсякденному житті [14].

Методика складається з 20 тверджень, що стосуються відкладання справ «на потім» у різних ситуаціях.

К. Лей визначає прокрастинацію як добровільне, ірраціональне відкладання намічених дій, незважаючи на можливі негативні наслідки для особистості. Прокрастинація розглядається як диспозиційна, стійка риса характеру.

##### *Інструкція для учасників дослідження*

Оцініть, будь ласка, кожне із запропонованих тверджень, обравши бал, який найточніше відображає вашу згоду або незгоду:

- 1 бал – абсолютно не згоден;
- 2 бали – не згоден;
- 3 бали – важко визначитися;
- 4 бали – згоден;
- 5 балів – абсолютно згоден.

Твердження відображають думки щодо різних ситуацій. Кожне з них є унікальним, тому оцінюючи їх, будьте уважними.

##### *Твердження:*

1. Чи часто ви виконуєте завдання, які планували зробити кілька днів тому?
2. Чи пропускаєте концерти, спортивні матчі або інші заходи через неможливість завчасно придбати квитки?
3. Чи плануєте свята або вечірки заздалегідь, виконуючи всі необхідні організаційні приготування?
4. Чи встаєте вранці у запланований час?
5. Чи трапляється, що написаний лист залишається у вас кілька днів перед відправленням?
6. Чи швидко відповідаєте на пропущені телефонні дзвінки?
7. Чи схильні відкладати навіть ті завдання, що не потребують значних зусиль?
8. Чи намагаєтеся приймати рішення якомога раніше?

9. Чи маєте звичку відкладати початок роботи, яку потрібно виконати?
10. Чи доводиться поспішати, щоб вчасно дістатися вокзалу або станції під час поїздки?
11. Чи уникаєте виконання справ в останню хвилину, готуючись до виходу з дому?
12. Чи витрачаєте час на інші справи, очікуючи на наближення дедлайну?
13. Чи сплачуєте рахунки на невеликі суми одразу після їх отримання?
14. Чи швидко відповідаєте на запити з проханням надати відповідь?
15. Чи часто завершуєте завдання раніше, ніж це необхідно?
16. Чи готуєте подарунки до свят або днів народження в останню хвилину?
17. Чи купуєте важливі речі в останню хвилину?
18. Чи виконуєте заплановані справи протягом одного дня, не розтягуючи їх на тиждень?
19. Чи часто кажете собі або іншим: «Я зроблю це завтра»?
20. Чи завершуєте всі справи до повернення додому, щоб мати можливість розслабитися?

*Обробка та інтерпретація отриманих результатів:*

Тип твердження	Номери тверджень
<i>Прямі твердження</i>	1, 2, 5, 7, 9, 10, 12, 16, 17, 19
<i>Обернені твердження</i>	3, 4, 6, 8, 11, 13, 14, 15, 18, 20

Варіант відповіді	Пряме твердження	Обернене твердження
<i>Абсолютно не згоден</i>	1 бал	5 балів
<i>Не згоден</i>	2 бали	4 бали
<i>Важко визначитися</i>	3 бали	3 бали
<i>Згоден</i>	4 бали	2 бали
<i>Абсолютно згоден</i>	5 балів	1 бал

*Підрахунок балів:*

Максимальна кількість балів – 100.

75–100 балів – висока схильність до прокрастинації;

45–75 балів – середня схильність до прокрастинації;

до 45 балів – низька схильність до прокрастинації.

### ***Анкета «Причини особистісної схильності до відтермінування завдань» М. Дворник***

*Загальна характеристика анкети:*

Опитувальник розроблено на основі теоретичного аналізу проблеми відтермінування, вихідним припущенням було те, що будь-яка особистість час від часу може проявляти ознаки прокрастинації [14].

*Інструкція для учасників дослідження:*

Анкета допоможе виявити особливості вашої поведінки під час виконання завдань. Позначте на бланку ступінь згоди або незгоди з кожним твердженням, вибравши відповідний варіант: «однозначно ні», «радше ні», «можливо так, можливо ні», «радше так», «однозначно так». Будьте уважні під час оцінювання обернених тверджень [14].

Оцініть наведені твердження за поданою шкалою:

1 бал – однозначно ні;

2 бали – радше ні;

3 бали – можливо так, можливо ні;

4 бали – радше так;

5 балів – однозначно так.

*Текст опитувальника:*

1. Чи відчуваєте ви ускладнення під час прийняття рішень, коли всі необхідні ресурси та умови забезпечені?

2. Ви намагаєтеся зважити всі деталі перед початком дій?

3. Ви схильні постійно виправляти та вдосконалювати те, над чим працюєте?

4. Ви відчуваєте потребу виконувати справи максимально досконало?

5. Ви не можете розпочати завдання, не прояснивши його мету?

6. Ви зазвичай недооцінюєте час, необхідний для виконання завдання?

7. Ви приділяєте недостатньо уваги плануванню справ?

8. Ви пов'язуєте схильність відкладати справи з нестачею сумлінності, дисципліни чи організованості?

9. Ви починаєте справи швидко, імпульсивно?

10. Чи важливіша для вас негайна винагорода за активність, ніж потенційно цінніший результат у майбутньому?

11. Ви вважаєте, що впоралися б краще, якби хтось контролював ваші дії?

12. Чи гальмує виконання завдань ваша невпевненість у власних силах?

13. Ви не можете працювати, коли сумні або стривожені?

14. Ви боїтеся розчарувати себе або інших у разі невдачі?

15. Чи засмучує вас увага або заздрість інших після успішного виконання завдання?

16. Ви хвилюєтеся, що успіх може викликати завищені очікування оточуючих?

17. Ви часто марнуєте час на роздуми про результат замість виконання справ?

18. Ви прагнете ухилитися від виконання надто важливих завдань?

19. Ви уникаєте нових і незнайомих справ?

20. Ви не потребуєте чітких правил і інструкцій для виконання завдань?

21. Ви рідко виконуєте завдання раніше встановленого терміну?

22. Ви не розробляєте одразу план виконання завдання після його отримання?

23. Чи легше вам прийняти рішення або почати роботу за підтримки інших?

24. Ви не можете продуктивно працювати з людиною, яка вам не подобається?

25. Ви не виконуєте завдання, якщо не погоджуєтеся з ним?

26. Чи ймовірно, що ви не виконаєте справу, якщо вважаєте її неважливою?

27. Ви відмовляєтеся від завдання, якщо не передбачена винагорода?

28. Ви легше приступаете до простих завдань, ніж до складних?

29. Чи приваблюють вас завдання, які можна швидко виконати з моментальним задоволенням?

30. Ви довго зволікаєте з виконанням непривабливих справ?

31. Чи важко вам стабільно працювати над складними та монотонними завданнями?

32. Чи бракує натхнення для переключення від відпочинку до роботи над завданням?

33. Ви відкладаєте справи, які потрібно виконувати часто?

34. Чи подобається вам, коли завдання виконує хтось інший?

35. Ви цінуєте більше час із близькими або цікавими людьми, ніж виконання запланованих справ?

36. Ви відкладаєте завдання до останнього моменту, щоб отримати гострі відчуття у стресових умовах?

37. Ви працюєте краще, коли строки вже минули?

38. Ви часто переоцінюєте свої можливості щодо складних завдань?

39. Ви відкладаєте виконання завдання до «слушного моменту»?

40. Ви впевнені, що виконаєте завдання, навіть не почавши його?

41. Ви вважаєте, що відтермінування допомагає досягти максимальної концентрації уваги?

### *Інтерпретація*

Результати потрібно оцінювати за груповими нормами (підррахунок стандартного відхилення, визначення нормального розподілу) та за процедурою факторного аналізу.

Також можна орієнтуватися на оригінальне дослідження за такими факторами:

1. *Недооцінення готовності до виконання завдання* (питання 3, 6, 11, 12, 13, 21, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 40).

Високі показники (макс. 70) за цим комплексом питань свідчать про схильність до відтермінування через оцінення завдань як складних, тривалих або неважливих; через особистісну нестабільність, потребу в підтримці або контролі, недооцінення часу та власних ресурсів для виконання справи.

2. *Подолання страху відповідальності* (питання 17, 18, 19, 36, 38, 39).

Високий рівень (макс. 30) цього критерію вказує на тривожну поведінку: уникання важливих, складних чи незнайомих завдань із пошуком специфічного стану для їх виконання.

3. *Знижений рівень зацікавленості* (питання 5, 7, 8, 22, 33, 37).

Високі показники (макс. 30) демонструють загальну незацікавленість досліджуваних у виконанні необхідних справ.

4. *Орієнтація на соціальну винагороду* (питання 10, 14, 16, 24, 25, 27, 31).

Досліджувані з високими показниками (макс. 35) за цим критерієм прагнуть отримати зиск від виконання завдань і соціальне схвалення.

5. *Схильність до педантизму* (питання 1, 2, 4, 9, 15, 20, 35, 41).

Високі показники (макс. 40) свідчать про відтермінування через особистісну нерішучість, уповільненість і схильність до надмірної організованості.

### ***Щоденник самоконтролю***

Мета: відстеження реакцій і аналіз поведінки.

1. Щодня заповнюйте таблицю:

Дата	Ситуація	Мої емоції	Мої дії	Результат	Що я міг/могла зробити інакше?
01.12	Відволікся на соцмережі	Нудьга	Перервав роботу	Робота затягулася на годину	Вимкнути сповіщення

2. Наприкінці тижня підведіть підсумки: що найчастіше заважало залишатися продуктивним і які техніки могли б підвищити ефективність?

### ***Вправа «Аналіз цінностей»***

Мета: дослідження питання, наскільки ваші дії відповідають вашим довгостроковим цілям.

1. Запишіть три найважливіші для вас життєві цінності (наприклад, кар'єра, здоров'я, сім'я).

2. Оцініть, наскільки ваші дії протягом тижня відповідали цим цінностям (за шкалою від 1 до 5).

3. Вкажіть, які зміни в поведінці ви можете зробити, щоб краще реалізувати свої цінності.

### ***Вправа «Візуалізація успіху»***

Мета: розвиток мотивації та спрямованості на цілі.

Інструкція:

Уявіть себе через рік після досягнення однієї з найважливіших цілей.

Опишіть детально:

1. Яких конкретних результатів ви досягли?

2. Як це змінило ваше життя та вплинуло на нього?

3. Які дії та кроки допомогли вам досягти цієї мети?

Це завдання допомагає зрозуміти, як концентруватися на цілях і підтримувати самоконтроль.

### Список використаної літератури до теми 3

1. Романюк Л. Становлення цінностей особистості: концептуальна модель та її методологічний потенціал. *Психологія особистості*. 2013. № 1(4). С. 138–148.
2. Шайгородський Ю. Ціннісні орієнтації особистості: формалізована модель цілісного, багатоаспектного аналізу. *Соціальна психологія*. 2010. № 1(39). С. 94–106.
3. Матяж С. В., Березянська А. О. Класифікація цінностей та ціннісних орієнтацій особистості. *Наукові праці. Соціологія*. 2013. Вип. 213, т. 225. С. 27–30.
4. Романюк Л. В. Психологічні чинники розвитку ціннісних орієнтацій студентської молоді : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2004. 21 с.
5. Нагорняк К. М. Уточнена теорія базових цінностей Ш. Шварца: попередні результати адаптації методики PVQ-57 в Україні. *Наукові записки НАУКМА*. 2017. Т. 196. С. 24–31.
6. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1990. 413 p.
7. Стратегічне планування. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне\\_планування](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічне_планування)
8. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
9. Van Yperen N. W., Blaga M., Postmes T. A meta-analysis of the impact of situationally induced achievement goals on task performance. *Human Performance*. 2015. Vol. 28, No. 2. Pp. 165–182.
10. Семененко Ю. С. Методи оцінки ефективності діяльності компаній. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 904–916. DOI: 10.52058/2708-7530-2024-2(44)-904-916
11. Капацина А. О. Види коучингу в організації. *Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference*. Liverpool : Cognum Publishing House, 2024. Pp. 308–312. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/GLOBAL-SCIENCE-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-25-27.04.24.pdf>
12. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 183–191.
13. Ouda H., Ahmed Kh. A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions. *European Scientific Journal*. 2016. Vol. 12. Pp. 158–169. DOI: 10.19044/esj.2016.v12n16p158
14. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості : методичний посібник. Кам'янець-Подільський : ПП «Аксиома», 2019. 80 с.

### Рекомендована література до теми 3

1. Дахігг Ч. Сила звички. Чому ми діємо так, а не інакше в житті та бізнесі. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2024. 432 с.
2. Дорр Дж. Мір'яй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро. Київ : Лабораторія, 2024. 288 с.
3. Голдратт Е., Кокс Дж. Мета. Процес безперервного вдосконалення. Київ : Наш Формат, 2024. 448 с.
4. Кім В. Ч., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 270 с.
5. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2023. 512 с.
6. Strategic Planning and Execution: онлайн-курс / Університет Вірджинії. Coursera, 2024. URL: <https://www.coursera.org/learn/uva-darden-strategic-planning-execution>.

## ТЕМА 4

### ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПОГЛИНАЧАМИ ЧАСУ

*Час – це монета життя.  
Тільки Ви можете вирішити, як її витратити.  
Браян Трейсі*

#### 4.1 Основи ефективного тайм-менеджменту

У професійній та особистій діяльності людина постійно оперує різними ресурсами: матеріальними, інформаційними, людськими. Одним із найцінніших і водночас обмежених ресурсів є час. Його унікальність полягає в тому, що на відміну від інших ресурсів, час не піддається накопиченню чи поверненню. Здатність ефективно ним розпоряджатися визначає рівень особистої продуктивності, стресостійкості та професійного розвитку.

Стрімкий ритм сучасного життя, зростання обсягів інформації, підвищення вимог до компетентностей фахівців і розмиття меж між робочим і вільним часом роблять тайм-менеджмент особливо актуальним. Класичне уявлення про «робочий день» поступово змінюється на гнучкі формати праці, такі як дистанційна робота, проєктна зайнятість та фріланс. Водночас працівник несе відповідальність за організацію власного часу, визначення пріоритетів, дотримання термінів і підтримку балансу між особистим та професійним життям.

Хоча вислів «керувати часом» може звучати парадоксально, адже час сам по собі не піддається контролю, суть тайм-менеджменту полягає у свідомому впливі на те, як цей ресурс використовується. Тайм-менеджмент об'єднує знання та практики з організації діяльності, самодисципліни, постановки цілей, делегування, профілактики прокрастинації та визначення особистих пріоритетів. Дослідження в межах поведінкової економіки, когнітивної психології та менеджменту підтверджують тісний зв'язок між якісним управлінням часом і рівнем задоволеності життям, продуктивністю праці та ефективністю командної взаємодії. Згідно з даними McKinsey Global Institute [1], працівники, які володіють навичками самоменеджменту, демонструють на 20–25 % вищу ефективність порівняно з тими, хто не застосовує структуровані підходи до планування діяльності.

За довоєнними даними середня тривалість життя в Україні становила близько 72–73 років, з яких приблизно 38 років припадає на активний період життя. Лише близько 12 років припадає на період максимальної продуктивності, коли присутні фізична енергія, розумова гнучкість та мотивація до розвитку. У масштабі всього життя цей період досить обмежений, тому вміння ефективно розпоряджатися часом є критично важливим. Щоб краще усвідомити, про які 12 років активного часу йдеться, варто розглянути їх більш детально.

Змоделюємо ситуацію, що середня тривалість продуктивного періоду життя – 38 років (від 17 до 55 років). Це  $38 \times 365 = 13\,870$  днів. Тут варто ще врахувати, що з цієї кількості днів не кожен день повністю належить нам.

У середньому ми витрачаємо: 8 годин на сон  $\times 365$  днів = 2 920 годин/рік або 122 днів на рік; 2 години на побут (їжа, дорога, гігієна тощо) = близько 30 днів на рік; залишається приблизно 14 годин на день активного часу. До цього резерву часу входить також робота або навчання – близько 9 годин на день, 5 днів на тиждень – тобто ще приблизно 45 годин на тиждень, або близько 97 днів на рік.

Таким чином, час, який можна присвятити саморозвитку, навчанням, хобі, створенню нового або змістовному відпочинку, становить близько 116 днів на рік.

Розрахунок за весь продуктивний період:

$116 \text{ днів/рік} \times 38 \text{ років} \approx 4\,408$  днів, або приблизно 12 років.

Ці 12 років – реальний ресурс, який можна свідомо спрямувати на досягнення особистих цілей. Це умовна цифра, але вона демонструє головне: навіть маючи десятки років життя, фактично ми володіємо обмеженим часом для реалізації того, що справді важливо. Чим раніше усвідомлюємо це, тим більше шансів, що наші мрії перетворяться на реальні досягнення.

Розумне планування надає змогу:

- приймати усвідомлені рішення – перестаємо діяти навмання, розставляємо пріоритети, відмовляючись від зайвого на користь справді важливого;
- уникати «пастки терміновості» – зосереджуємося на важливому, а не на терміновому, що не наближає нас до цілей;
- реально оцінювати свої можливості – план формує межі та орієнтири, дозволяючи не брати на себе більше, ніж можемо виконати якісно;
- будувати стратегію саморозвитку – структурований підхід перетворює мрії на послідовні кроки до їх реалізації;
- зберігати баланс – тайм-менеджмент допомагає поєднувати роботу, навчання, відпочинок та соціальне життя без шкоди для жодного з компонентів.

Усе, що ми плануємо, ми контролюємо – хоча б частково. Те, що не заплановане, часто залишається лише ідеєю. Людство століттями шукало способи ефективного використання часу. Лише в останні десятиліття тайм-менеджмент виокремився як самостійна наука з власними підходами, інструментами та навіть філософією.

Попри те, що ідея управління часом з'явилася ще на ранніх етапах розвитку людських спільнот, особливо актуальною вона стала в період індустріалізації, коли темп життя різко прискорився, а вимоги до ефективності зросли. Тоді з'явилися перші системні спроби осмислити, як правильно організувати робочий час [2].

Проблема впровадження технологій організації робочого часу вперше була озвучена вченими Ф. Тейлором, А. Файолем К. Макхемом та Месконом. Файоль ще у 1916 році підкреслював важливість послідовності виконання функцій і вперше говорив про «ресурс часу» як цінність, що потребує стратегічного та оперативного планування [2, 3]. Ці ідеї стали основою класичних теорій менеджменту та вплинули на формування концепцій особистої ефективності. Проте як окрема дисципліна тайм-менеджмент сформувався лише у 1970-х роках. Першими були Нідерланди, де з'явилися спеціалізовані курси для державних службовців і бізнесменів, спрямовані на навчання ефективному плануванню часу [2–4]. Цей досвід швидко підхопили США, Німеччина, Фінляндія та інші країни.

Символічним початком практичного тайм-менеджменту вважають створення компанією Time Management International інструмента під назвою Time Manager – складного блокнота, що став прообразом сучасних органайзерів і перших цифрових планувальників [4, С. 280].

Згодом тайм-менеджмент почали розглядати як усвідомлене явище, пов'язане зі стратегіями поведінки, пріоритетами та цінностями. Анрі Файоль ще в ХХ столітті заклав ідеї структурного підходу – поділу часу на блоки, стратегічного планування і чіткого розподілу завдань. Дж. Коулмен та М. Крозьє розвивали теорію соціальної дії, акцентуючи увагу не на самому часі, а на стратегіях прийняття рішень і їх ефективності в межах організацій [3]. А. Лакейн вбачав у тайм-менеджменті баланс між спонтанністю та контролем, Б. Сімпсон підкреслював, що тайм-менеджмент є звичкою, яка формується через постійну практику. Д. С'юсі та його послідовники (К. Джордан, Н. Кобб, Р. Маккюлі) вважали пріоритети основою до ефективного планування, а Р. Шулер і Р. Макензі зосереджували увагу на зв'язку між часом, цілями й результатом, тобто на ефективності як кінцевій меті [2].

Отже, підхід до організації часу еволюціонував від індустріального тиску на результат до розуміння важливості балансу між ефективністю та особистим життям. Цей шлях допомагає глибше усвідомити сутність тайм-менеджменту як системи свідомого і цілеспрямованого використання часу.

Попри різні підходи, більшість дослідників погоджуються, що тайм-менеджмент виходить далеко за межі набору інструментів для раціонального розподілу завдань упродовж робочого дня. Сучасні автори наголошують, що він формує філософію цінності часу та стиль життя, що допомагає людині адаптуватися до швидкоплинного світу, зберігаючи цілі та внутрішню рівновагу [5].

На думку Б. Трейсі, тайм-менеджмент – це мистецтво управління життям загалом, де час стає своєрідним «сонцем», навколо якого обертаються всі сфери: родина, саморозвиток, доход, здоров'я. С. Прентіс розглядає його як технологію, що допомагає діяти в реальних ситуаціях повсякденного життя, надаючи приклади, практичні поради та прийоми, які роблять концепції управління часом наочними та легко запам'ятовуваними [3, С. 86].

Сучасне трактування тайм-менеджменту значною мірою акцентує увагу на управлінні собою. Як зазначає Н. Черненко, йдеться про здатність діагностувати власні часові проблеми, враховувати темперамент, біологічні ритми та професійні особливості, адаптуючи методики організації часу до індивідуальних потреб [6]. Такий підхід робить тайм-менеджмент гнучким, персоналізованим і сприяє підвищенню самосвідомості щодо власного життя.

О. С. Колесов та А. В. Вацьківська підкреслюють прикладний аспект тайм-менеджменту: він «є сукупністю технологій планування роботи, які людина застосовує самостійно для підвищення ефективності використання робочого часу та контролю зростаючої кількості завдань; окрім цього, він включає вміння ставити завдання та виконувати їх» [7, С. 64]. Ефективність тут розуміється не як збільшення обсягу роботи, а як досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами часу. О. Євтушевська визначає тайм-менеджмент як прояв світогляду сучасної людини – цілеспрямованої, конкурентної, здатної стратегічно мислити й приймати рішення на основі свідомого управління часом [8].

Таким чином, сучасне поняття тайм-менеджменту виходить за межі звичайного планування робочого дня й постає як багатогранне явище, що охоплює організацію, саморефлексію, цінності та життєву стратегію людини.

Сучасна концепція тайм-менеджменту розглядає процес організації часу як циклічну модель, що охоплює п'ять основних компонентів, які послідовно змінюють один одного. Усі етапи цього циклу супроводжуються наскрізним компонентом – інформацією та комунікацією, які забезпечують їх узгодженість і цілісність (рис. 4.1) [9, С. 149].

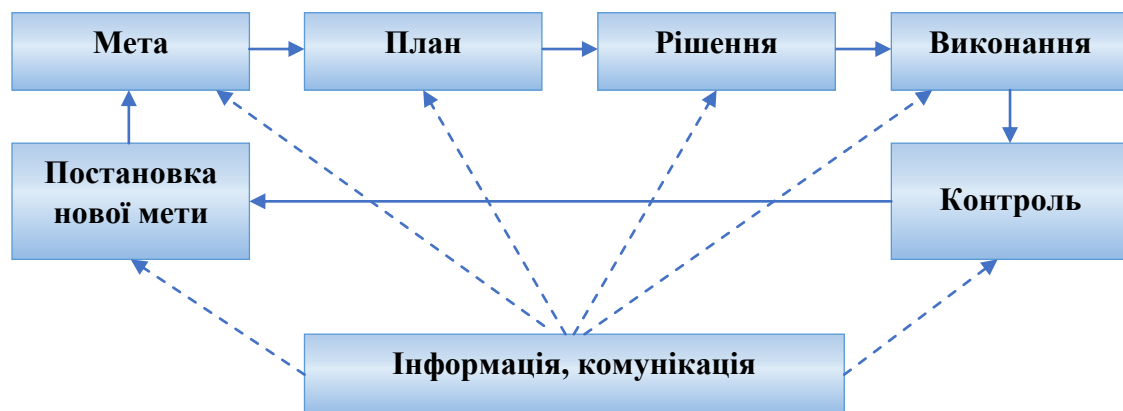


Рисунок 4.1 – Цикл тайм-менеджменту [9]

#### Етапи циклу тайм-менеджменту:

1. *Постановка мети* – чітке формулювання вимірюваної мети, орієнтованої на конкретний результат.

2. *Планування та визначення пріоритетів* – структурування діяльності в часі, встановлення послідовності дій, термінів виконання та рівня їх важливості.

3. *Ухвалення рішень щодо реалізації плану* – вибір оптимальних способів дій з урахуванням наявних ресурсів і обставин.

4. *Практична реалізація рішень* – безпосереднє виконання запланованих дій.

5. *Контроль і оцінювання результатів* – перевірка досягнення поставленої мети та рівня виконання запланованих завдань.

Цикл тайм-менеджменту є основним інструментом організації часу, у якому кожен етап виконує окрему, але взаємопов'язану функцію в досягненні поставлених цілей. Нехтування будь-якою зі складових або формальне ставлення до неї може призводити до зниження продуктивності, нерационального використання ресурсів, затримок у виконанні завдань або навіть до повного зриву діяльності.

#### **Основні принципи тайм-менеджменту:**

1. *Принцип цілеспрямованості* полягає в усвідомленні часу як обмеженого ресурсу, який доцільно спрямовувати на досягнення чітко визначених цілей. Кожне завдання варто оцінювати з позиції його відповідності особистим або професійним пріоритетам, що допомагає уникати дій без стратегічної значущості.

2. *Принцип пріоритетності* передбачає розмежування важливих і термінових завдань. Використання таких інструментів, як правило Парето або матриця Ейзенхауера, сприяє раціональному розподілу часу та концентрації на діях, які мають найбільший вплив на результат.

3. *Принцип фокусування* орієнтований на зосередженні уваги на одному завданні в конкретний проміжок часу. Відмова від багатозадачності підвищує якість виконання роботи, знижує рівень стресу та допомагає більш ефективно використовувати енергію.

4. *Принцип планування* передбачає попереднє структурування діяльності через формування чітких і реалістичних планів. Планування дає змогу контролювати навантаження, прогнозувати можливі труднощі та раціонально використовувати наявні ресурси, поєднуючи коротко- і довгострокові завдання.

5. *Принцип гнучкості* полягає у здатності коригувати власні дії відповідно до поточних умов і непередбачуваних обставин. Гнучкість дозволяє зберігати ефективність навіть за необхідності перегляду попередніх планів.

6. *Принцип делегування* орієнтований на передачу частини завдань іншим особам з метою концентрації на стратегічно важливих цілях. Ефективне делегування передбачає правильний вибір виконавця, чітке формулювання очікувань і визначення реалістичних строків виконання.

7. *Принцип відновлення* акцентує увагу на важливості регулярного відпочинку для підтримання стабільної продуктивності. Урахування власних

біоритмів і внесення пауз у робочий графік сприяють покращенню концентрації, зменшенню втоми та профілактиці емоційного вигорання.

Залежно від рівня застосування та цілей управління часом науковці виділяють такі **типи тайм-менеджменту**:

- 1) рольовий тайм-менеджмент;
- 2) соціальний тайм-менеджмент;
- 3) особистий (індивідуальний) тайм-менеджмент.

*Рольовий тайм-менеджмент* передбачає диференційований підхід до організації часу з урахуванням професійної ролі особи, її функціонального навантаження та специфіки діяльності [2]. Цей тип тайм-менеджменту зазвичай пов'язаний із виконанням конкретних кар'єрних завдань, що потребують точного планування, гнучкої адаптації до умов середовища та раціонального використання обмежених ресурсів. У межах рольового тайм-менеджменту нерідко залучаються фахівці-консультанти, які допомагають сформувати ефективну систему організації робочого часу з урахуванням професійних викликів та індивідуальних особливостей працівника.

*Соціальний тайм-менеджмент* охоплює організацію часу на рівні колективу або організації. Його реалізація потребує стратегічного мислення, знання принципів управління, особливостей виробничих процесів та механізмів взаємодії між співробітниками [2]. Окрім координації діяльності структурних підрозділів, соціальний тайм-менеджмент виконує важливу адаптаційну функцію, сприяючи ефективному реагуванню колективу на зміни, упровадженню нових правил взаємодії та формуванню спільної культури планування.

Окремим напрямом соціального управління часом є *корпоративний тайм-менеджмент*, який орієнтований на запровадження єдиних стандартів планування, контролю та обміну інформацією в межах організації [2, 4]. Його призначення полягає в раціоналізації використання робочого часу кожного працівника та налагодженні ефективної взаємодії між всіма учасниками процесу, що, у підсумку, сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства.

*Особистий тайм-менеджмент* охоплює сукупність методів і прийомів, які людина застосовує для організації власного часу з метою особистісного розвитку, самореалізації та результативного виконання повсякденних завдань [4]. У межах циклу тайм-менеджменту особистий тип управління часом передбачає дотримання принципів самодисципліни, усвідомленого вибору цілей і пріоритетів, а також систематичного планування та контролю виконання власних справ. Водночас індивідуальний тайм-менеджмент тісно пов'язаний із концепцією особистісного зростання. Його завдання полягає у підтриманні внутрішнього балансу, розвитку індивідуальних здібностей, творчої самореалізації та досягненні особистих і професійних цілей [2]. Такий підхід сприяє збереженню балансу між різними сферами життя та зменшує ризик стресу й емоційного вигорання.

Проте універсальні підходи до тайм-менеджменту не завжди виявляються однаково ефективними для всіх. Адже кожна людина має власний ритм життя, індивідуальний стиль мислення, систему цінностей і специфіку мотивації. У зв'язку з цим виникає потреба в побудові індивідуальної технології управління часом, яка враховує біологічні, психологічні особливості та життєві обставини конкретної особистості.

### **Елементи індивідуальної технології управління часом:**

#### **1. Біологічний та психологічний годинники**

Одним із основних чинників побудови індивідуальної системи тайм-менеджменту є *біологічний годинник* – внутрішній ритм організму, який визначає періоди найвищої фізичної та інтелектуальної активності. Усвідомлення власного хронотипу (наприклад, «жайворонок», «сова» тощо) дає змогу більш ефективно розподіляти завдання відповідно до пікових фаз працездатності та підвищувати загальну ефективність діяльності [10].

Важливу роль відіграє й *психологічний годинник*, який відображає суб'єктивне сприйняття часу та часову перспективу особистості. Людина, яка орієнтована на майбутнє, як правило, має вищий рівень мотивації до планування та досягнення довготривалих цілей, тоді як зосередженість переважно на теперішньому або минулому потребує коригування підходів до організації діяльності та постановки завдань [10].

Поглиблене розуміння власного хронотипу також передбачає врахування добових коливань працездатності. Зокрема, дослідження свідчать, що близько 40 % населення належать до типу «сови» – людей, для яких найвищий рівень активності припадає на другу половину дня або вечірні години. У ранковий період у них часто спостерігаються знижений тонус, пригнічений настрій і нижчі когнітивні показники. Водночас приблизно 60 % людей є «жайворонками», які демонструють найвищу продуктивність у першій половині дня. За даними досліджень Університету Рохемптона, представники цього типу частіше характеризуються стабільнішим емоційним станом і кращими результатами професійної діяльності [11, С. 8].

Важливе значення має *динаміка працездатності* протягом доби. Упродовж дня вона проходить кілька послідовних фаз:

– *фаза впрацювання*, під час якої організм поступово переходить від стану спокою до активної діяльності;

– *фаза стійкої працездатності*, що триває в середньому 2-2,5 години та характеризується найвищим рівнем концентрації, швидкістю мислення і здатністю виконувати складні завдання;

– *фаза втоми*, для якої характерні зниження уваги та зростання кількості помилок.

Після короткої перерви (наприклад, обідньої) цикл починається заново, з нової фази впрацювання. Наявність таких фазових коливань є природною й не повинна сприйматися як прояв слабкості або недисциплінованості.

Навпаки, грамотне планування відповідно до цих фаз дає змогу підвищити ефективність та запобігти емоційному вигоранню.

Добові коливання працездатності тісно пов'язані з фізіологічними процесами в організмі, зокрема змінами температури тіла, гормонального фону, рівня артеріального тиску та активності нервової системи. Так, перший пік працездатності зазвичай спостерігається в проміжку з 8:00 до 12:00, після чого настає короткочасний спад між 12:00 та 14:00. Другий підйом активності припадає на період з 14:00 до 17:00. У вечірні години продуктивність поступово знижується, а вночі досягає мінімальних значень [11, С. 11].

## **2. Інтелектуальний інжиніринг та когнітивні особливості**

Формування персональної системи тайм-менеджменту передбачає врахування *інтелектуального інжинірингу*, тобто уявлень про можливості людського мозку та домінування певної півкулі, що впливає на схильність до аналітичного або креативного типу мислення [10]. Особи з переважною активністю лівої півкулі, як правило, ефективніше працюють у логічно-структурованих умовах, тоді як представники з домінуванням правої півкулі потребують більшої свободи для творчості та використання візуальних способів організації завдань. Дослідники також наголошують на необхідності врахування добових коливань інтенсивності розумової діяльності. Зокрема, у першій половині дня доцільніше зосереджуватися на виконанні аналітичних завдань, тоді як у другій половині – на творчих, що дає змогу раціонально використовувати природні зміни продуктивності мозкової активності [3].

## **3. Стиль поведінки та моральні орієнтири.**

Вагомим чинником формування індивідуальної технології тайм-менеджменту є *стиль поведінки* особистості. Він охоплює систему моральних принципів, етичні настанови, рівень відповідальності та схильність до імпульсивних рішень, що безпосередньо впливає на здатність дотримуватися запланованого, делегувати завдання та визначати пріоритети [10]. Ігнорування цих особливостей під час організації управління часом часто призводить до зниження ефективності обраних підходів і виникнення внутрішнього опору.

Таким чином, результативне управління часом передбачає усвідомлене ставлення до власних когнітивних можливостей, поведінкових настанов і життєвих пріоритетів. Раціональне планування, продумане визначення пріоритетів і підтримання балансу між основними сферами життя створюють передумови для стабільної продуктивності. У наступному підрозділі буде розглянуто основні методика та інструменти тайм-менеджменту, що дають змогу реалізувати ці підходи на практиці.

## **4.2 Методи та техніки тайм-менеджменту**

Управління часом починається з усвідомлення принципів розподілу ресурсів і формування відповідного мислення. Прагнення виконати більше

завдань саме по собі не приносить ефекту; важливо обирати ті завдання, що впливають на результат. Для цього існують методики та техніки планування, пріоритизації та організації діяльності, які формують основу практичного використання інструментів тайм-менеджменту. Серед них виділяють дев'ять технік, що довели свою дієвість у різних сферах. Кожна має специфічну функцію: одні допомагають визначати пріоритети, інші – структурувати день або долати прокрастинацію. Знання цих підходів дозволяє вибирати оптимальній інструментарій залежно від особистих потреб, професійного середовища та характеру завдань.

У цьому розділі розглядаються такі **техніки тайм-менеджменту**:

1) закон Парето та ABC-аналіз – базові методи класифікації завдань за важливістю та впливом, що формують мислення у напрямі цілеспрямованої діяльності;

2) техніка Pomodoro – допомагає зосередитися та зменшити перевантаження під час виконання рутинної роботи;

3) матриця Ейзенхауера – розширює підхід до пріоритетів із врахуванням терміновості завдань;

4) метод «жаби» – поведінкова стратегія подолання прокрастинації через раннє виконання складних або неприємних завдань;

5) метод GTD – система управління завданнями, яка поєднує збір, обробку та планування справ;

6) метод таймблокінгу – спосіб організації часу шляхом виділення блоків для конкретних видів діяльності;

7) техніка «90-90-1» – спрямована на формування продуктивних звичок у довгостроковій перспективі;

8) техніка «4D» – дозволяє швидко приймати рішення щодо вхідних завдань і зменшувати обсяг непотрібної діяльності.

### **Закон Парето**

Одним із методів оптимального розподілу часу є закон Парето, або правило 80/20. Його суть полягає в тому, що *80 % результатів формуються лише 20 % зусиль* [12] (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 – Закон Парето

Закон Парето систематизував Джозеф Мозес Юран у 1951 році, назвавши його на честь італійського економіста Вільфредо Парето. Ще 1897 року Парето помітив, що значна частина багатства Італії належить відносно невеликій частині населення, вперше зафіксувавши закономірність, що згодом підтвердилася в багатьох інших сферах [13, С. 57].

У тайм-менеджменті закон Парето передбачає концентрацію на завданнях, які приносять найбільший результат. У типовому списку справ зазвичай є 20 % завдань, чия важливість у кілька разів перевищує решту 80 %, хоча всі вони можуть займати приблизно однаковий час на виконання [12]. Ефективний фахівець формує звичку спочатку ідентифікувати ці найрезультативніші дії, а вже потім розподіляє ресурси на менш важливі завдання. Приклад практичного застосування закону Парето у щоденному плануванні передбачає розподіл часу таким чином: 60 % – на заплановані справи, 20 % – на непередбачувані події, 20 % – на спонтанні або супутні завдання. Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність і зменшує ризик перевантаження [13].

У ширшому сенсі закон Парето допомагає раціонально розподіляти час і ухвалювати обґрунтовані рішення щодо пріоритетів. Замість прагнення до досконалості у кожній справі важливо визначати, де достатньо оптимального виконання, щоб залишити ресурси для завдань із найбільшим впливом на результат.

### **АВС-аналіз**

АВС-аналіз – це метод управління часом і ресурсами, який дозволяє класифікувати завдання або об'єкти за рівнем їхньої важливості та впливу на кінцевий результат. Цей принцип ґрунтується на принципі Парето.

Завдання розподіляють на три категорії залежно від їхньої важливості [14, С. 10–11]:

1. Категорія А – найбільш важливі справи, що становлять близько 15 % від загальної кількості, але забезпечують приблизно 65 % результату. Це завдання, які безпосередньо впливають на досягнення цілей.

2. Категорія В – завдання середньої важливості (приблизно 20 % загальної кількості) із внеском у результат близько 20 %. Вони не є критичні, проте мають значення для виконання основних цілей.

3. Категорія С – найбільша група завдань (приблизно 65 % загальної кількості), що забезпечують лише 15 % результату. Ці справи можна відкласти, оскільки їхній вплив на досягнення мети обмежений.

На практиці це працює таким чином: якщо потрібно підготувати презентацію, написати звіт і відповіді на повідомлення в месенджері, презентація відноситься до категорії А і є пріоритетною, звіт – до категорії В, а повідомлення – до категорії С і його можна залишити на завершення. Часто трапляється, що увага концентрується на термінових, але малозначущих завданнях, а важливі справи відкладаються. Тому планування необхідно починати з найважливіших завдань (рис. 4.3).

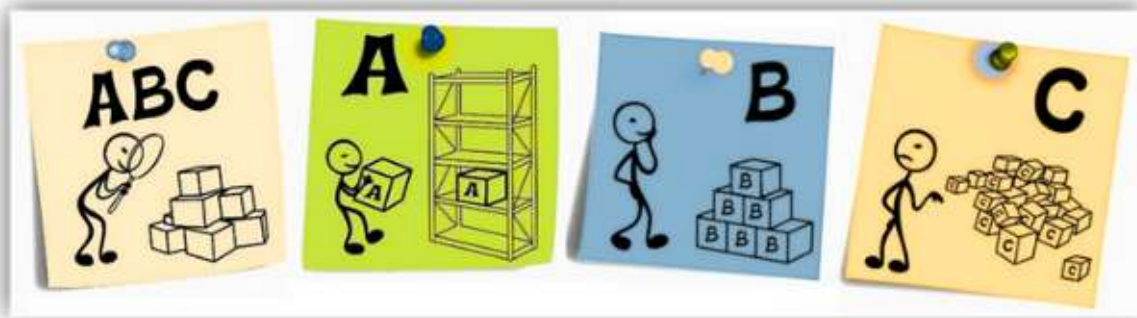


Рисунок 4.3 – ABC-аналіз

### Техніка Pomodoro

Техніка Pomodoro відзначається простотою та доступністю. Вона була запропонована Франческо Чирилло наприкінці 1980-х років як відповідь на поширену серед студентів проблему – труднощі з концентрацією на завданнях у межах обмеженого часу. Для вирішення цієї проблеми Чирилло використав кухонний таймер у формі помідора, що й дало назву методиці, яка згодом набула популярності у всьому світі [15].

Суть Pomodoro полягає у поділі робочого часу на 25-хвилинні інтервали зосередженої діяльності, між якими роблять короткі перерви тривалістю 3–5 хвилин (рис. 4.4). Така структура дозволяє підтримувати концентрацію без перевтоми. Після чотирьох циклів рекомендується довша перерва – приблизно 15–30 хвилин, що сприяє відновленню енергії і запобігає зниженню продуктивності протягом дня [15, 16, С. 126]. Особливість цієї методики полягає у повній відмові від багатозадачності: протягом кожного 25-хвилинного інтервалу увага зосереджується виключно на одному завданні. Такий підхід зменшує розсіювання уваги та підтримує сталий мисленнєвий фокус.



Рисунок 4.4 – Техніка Pomodoro

Окрему увагу потрібно приділити відволіканням. У межах техніки Pomodoro будь-яке переривання робочого процесу вважається серйозним фактором, що знижує ефективність. Навіть незначні відволікання (наприклад, телефонний дзвінок, повідомлення або думка про інше завдання) порушують концентрацію, і для відновлення фокусу потрібен додатковий час [15]. У методиці передбачено правило: якщо цикл було перервано, його необхідно або завершити, не враховуючи, або почати заново після усунення зовнішніх подразників.

Техніка Pomodoro універсальна і може бути адаптована до індивідуального ритму роботи. Хоча класична схема передбачає 25 хвилин роботи та 5 хвилин перерви, дослідження, зокрема професорів Університету Амстердаму Федеріко Гоббо та Маттео Ваккарі, показують, що ефективність зберігається і за зміни тривалості інтервалів залежно від характеру завдання та особливостей особистості [17]. На прикладі праці програмістів було зафіксовано значне зростання результативності завдяки використанню Pomodoro, що підтверджує її практичну цінність у робочому середовищі.

Крім підвищення продуктивності, Pomodoro допомагає розвивати навички самоорганізації, краще розуміти структуру власного робочого часу та об'єктивно оцінювати, скільки зусиль потребують конкретні завдання. Такий підхід зменшує стрес, забезпечуючи чіткий алгоритм дій і передбачуваність результатів. У поєднанні з цифровими таймерами або мобільними додатками Pomodoro стає надійним інструментом щоденного планування, що дозволяє досягати високих результатів без надмірного виснаження.

### **Матриця Ейзенхауера**

Матриця Ейзенхауера, названа на честь 34-го президента США Дуайта Девіда Ейзенхауера, допомагає розподіляти завдання за ступенем важливості й терміновості. Цей підхід оснований на принципах управління ресурсами, що містять фокусування на стратегічно важливих завданнях.

Інструмент покладається на дві координати – важливість та терміновість. Основна ідея полягає в тому, що не всі термінові завдання важливі, і не всі важливі потребують негайного виконання [21]. Візуально матрицю подано таблицею з чотирма квадрантами, кожен із яких відображає певну категорію завдань (рис. 4.5). Розподіл справ на групи допомагає побачити повну картину завантаженості та визначити, які завдання варто виконувати особисто, а які – делегувати чи відкласти [5].

Перший квадрант охоплює завдання, що є одночасно терміновими й важливими. Вони зазвичай пов'язані з критичними ситуаціями або питаннями, які безпосередньо впливають на досягнення цілей чи особисте благополуччя. Такі справи потребують оперативного реагування, адже їхнє невиконання може мати серйозні наслідки. Постійне перебування в цьому квадранті часто свідчить про слабку організацію та відсутність довгострокового планування, оскільки ефективне управління часом передбачає зме-

ншення частки термінових і важливих завдань через їх попереднє опрацювання [21].



Рисунок 4.5 – Матриця Ейзенхауера

Другий квадрант містить завдання важливі, але не термінові. Ця зона стає пріоритетною для тих, хто прагне стабільного професійного розвитку та збереження балансу в житті. До елементів другого квадранта належать дії, що сприяють особистісному та професійному зростанню: навчання, стратегічне планування, профілактичні заходи, якісний відпочинок. У сучасних концепціях продуктивності цей квадрант вважають «зоною росту», адже він дозволяє працювати без тиску дедлайнів, орієнтуючись на перспективу [12, 22].

Третій квадрант містить завдання термінові, але неважливі. Вони створюють враження терміновості, але не впливають суттєво на досягнення цілей. Це можуть бути випадкові дзвінки, повідомлення або рутинні дрібниці, що відволікають і формують ілюзію зайнятості. Вміння розпізнавати такі справи та зменшувати їхній вплив є важливою компетенцією для тих, хто ефективно керує своїм часом [21].

Четвертий квадрант охоплює завдання, які не є ні терміновими, ні важливими. Вони здебільшого не приносять користі й витрачають час даремно – надмірне споживання розважального контенту, безцільна активність у соцмережах, пусті розмови. Регулярна присутність таких справ у розкладі знижує продуктивність і формує відчуття марно витраченого часу [12].

Ефективне використання матриці Ейзенхауера потребує постійного аналізу власних завдань, критичного оцінення важливості кожного та дисципліни у плануванні. Переміщення фокусу на другий квадрант допомагає

уникати постійної «пожежної» роботи та будувати діяльність, орієнтовану на цінності, довгострокові цілі та внутрішню мотивацію.

### **Метод «З'їсти жабу на сніданок»**

Серед різних підходів до організації часу, спрямованих на подолання прокрастинації та підвищення продуктивності, метод «жаби» вирізняється образністю та психологічною дієвістю. Його розробив американський коуч, спікер і письменник Брайан Трейсі, автор численних праць з теми особистої ефективності [18].

Основна ідея методу походить від відомих слів Марка Твена: *якщо вам доведеться з'їсти живу жабу, найкраще зробити це зранку – і день вже навряд чи принесе щось гірше*. У тайм-менеджменті «жабою» символічно називають найскладніше, найнеприємніше або найвідкладеніше завдання – те, що потребує значних зусиль або викликає внутрішній спротив. Його слід виконати першим.

Психологічний механізм методу простий, але ефективний. Починаючи день із найскладнішого завдання, зменшується ймовірність його відкладання, а також з'являється заряд мотивації для решти робочого дня. Це знижує внутрішню напругу від «підвішеного» завдання і водночас приносить відчуття задоволення та полегшення [19]. Трейсі стверджує, що така структура дня робить інші справи значно легшими й менш обтяжливими [20].

Ще один принцип методу – обмеження багатозадачності. «Жабі» потрібно приділити повну увагу, виконуючи її ізольовано від інших справ. Для цього рекомендується створити умови, які мінімізують відволікання, що підвищує ефективність підходу. Метод «з'їж жабу» допомагає краще структурувати день і формує стійкість до відкладання, яке часто заважає ефективній організації часу.

Попри образну назву, метод має прагматичне спрямування: регулярне застосування дозволяє формувати систему пріоритетів, свідомо розподіляти зусилля та звільняти розумовий простір для інших завдань, не витрачаючи ресурси на постійне нагадування про «незавершене».

Порівнюючи запропоновані методики, можна відзначити, що техніка Pomodoro забезпечує структуровану роботу над окремим завданням, тоді як матриця Ейзенхауера допомагає визначати пріоритети на стратегічному рівні. Поєднання цих інструментів створює синергію, яка підтримує як короткострокову продуктивність, так і довгострокові результати. Метод «жаби» добре інтегрується з матрицею Ейзенхауера, оскільки зазвичай «жаба» розташована в квадранті важливих і термінових завдань. Виконання «жаби» також можна організувати у межах техніки Pomodoro, розбиваючи роботу на фокусні інтервали.

### **Метод GTD**

Серед сучасних підходів до організації особистої продуктивності особливе місце займає методика Getting things done (GTD), запропонована Девідом Алленом. Її ідея полягає у виведенні переліку справ за межі оператив-

вної пам'яті. Аллен підкреслює, що мозок призначений для мислення, ухвалення рішень і творчої роботи, а не для зберігання нагадувань. Тому всі завдання пропонується переносити на зовнішній носій, що знижує стрес і дозволяє зосередитися на виконанні конкретних дій [12, 23].

Практичне застосування GTD розпочинається з «вивантаження» – фіксації всіх справ, ідей, думок і завдань, які перебувають у полі уваги людини. Зібрані елементи потрапляють до «кошика» – тимчасового сховища інформації. Ним може бути папка, блокнот, цифровий застосунок або інший зручний інструмент. Вирішальним є створення надійної системи фіксації вхідної інформації, що унеможливило втрату важливих ідей чи обов'язків [14]. Подальша робота з «кошиком» охоплює п'ять послідовних кроків, спрямованих на формування чіткого уявлення про зміст завдань і способи їх виконання. Кожен запис аналізується з позиції потреби в дії або належності до довідкової інформації. Для завдань, що потребують виконання, визначаються наступні конкретні кроки. Формулювання має бути максимально точним і зрозумілим, без абстрактних форм. Після цього відбувається впорядкування: завдання розподіляються за категоріями, пріоритетами та контекстами, зокрема «робота», «дім», «комп'ютер», «дзвінки». Система регулярно переглядається для підтримання її робочого стану. Завершальним кроком стає виконання, яке опирається на попередньо підготовлену структуру [12, 14] (рис. 4.6).



Рисунок 4.6 – Метод GTD

Важливою рисою методу GTD є контекстне планування. Завдання групуються за темами, проектами та за умовами виконання. Наприклад, завдання, які потребують комп'ютера, зручно об'єднувати у контекст «за комп'ютером», а ті, що можна вирішити телефоном – у «дзвінки». Такий спосіб організації допомагає раціонально використовувати час відповідно до конкретної ситуації [14].

Окрему увагу у методиці GTD зроблено на формуванні та підтримці організаційного середовища. Девід Аллен рекомендує створити зручне й функціональне робоче місце, користуватися продуманою системою органайзерів і підтримувати професійні контакти з людьми, які дотримуються впорядкованого підходу до роботи.

## Метод таймблокінгу

Метод таймблокінгу вирізняється чіткою організацією роботи та орієнтацією на зосереджене виконання завдань. Його суть – поділ дня на часові сегменти, або блоки, кожен з яких відводиться для конкретного завдання чи групи однотипних справ. На відміну від традиційного списку справ де завдання часто залишаються «плаваючими» в межах дня, таймблокінг фіксує не тільки зміст роботи, а й момент її виконання в межах дня.

Застосування методу починається з аналізу запланованих дій. Спочатку формується перелік справ, після чого визначається їх відносна важливість і приблизна тривалість. Далі кожна дія закріплюється за певним часовим інтервалом у розкладі (рис. 4.7). Наприклад, ранковий блок може бути відведений для роботи над звітом, наступний – для командної зустрічі, а пізніше планується час для рутинних завдань або відпочинку. День набуває впорядкованої логіки, а планування часу стає прозорим і передбачуваним.

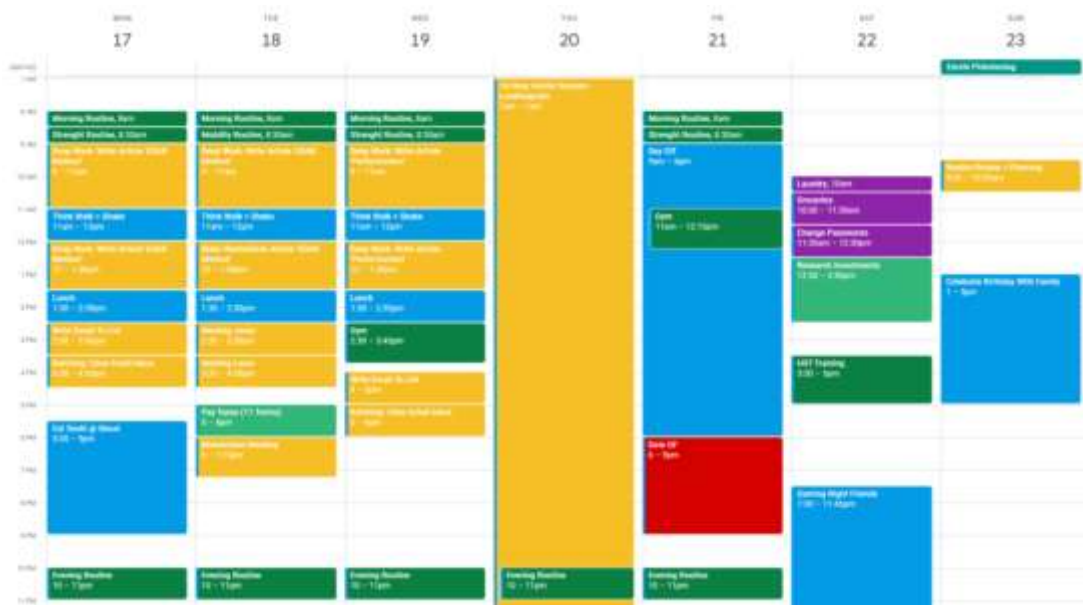


Рисунок 4.7 – Метод таймблокінгу

Принциповою вимогою таймблокінгу є збереження фокусу в межах кожного блока. Під час виконання запланованої дії виключаються сторонні повідомлення, паралельні справи та зайві перемикання уваги. Такий режим роботи створює умови для глибокої концентрації і дає змогу виконувати завдання за коротший проміжок часу [25].

Метод таймблокінгу також враховує потребу в ментальному відновленні. Перерви, коротка фізична активність або час для відпочинку плануються заздалегідь і окремо фіксуються в розкладі поряд із робочими блоками. Такий підхід допомагає зберегти збалансований ритм роботи без перевантаження.

Таймблокінг зменшує ймовірність хаотичної організації дня, коли увага постійно розсіюється або завдання залишаються незавершеними [25]. Ме-

тод особливо корисний під час роботи з масштабними проектами або за умов насиченого графіка, де часові втрати швидко накопичуються.

### **Техніка «90-90-1»**

Суть техніки «90-90-1» полягає в тому, що упродовж 90 днів перші 90 хвилин кожного робочого дня відводяться для цілеспрямованої роботи над однією важливою справою, пов'язаною з довгостроковими професійними або особистими цілями (рис. 4.8).

Запропонований підхід змінює логіку початку робочого дня. Замість занурення в термінові, але другорядні завдання увага одразу спрямовується на діяльність, яку часто відкладають через її складність, потребу в зосередженні або творчому мисленні. Організація роботи за методом «90-90-1» має обґрунтоване пояснення. Психофізіологічні дослідження свідчать, що в першій половині дня концентрація, мотивація та когнітивна витривалість досягають максимальних значень. Використання цього періоду для інтенсивної розумової праці зменшує вплив інформаційного перевантаження, яке зростає протягом дня.



Рисунок 4.8 – Техніка «90-90-1»

Техніка «90-90-1» пов'язана з ідеєю глибокої роботи, розробленою Келом Ньюпортом. Йдеться про здатність тривалий час працювати над інтелектуально складними завданнями без відволікань. Регулярне повторення такого режиму впродовж кількох місяців формує стійку звичку до зосередженої праці та поступово змінює стиль мислення, що позитивно позначається на результатах діяльності [24].

### **Техніка «4D»**

Метод «4D» вперше описано в книзі *The Power of Focus*, авторами якої є Джек Кенфілд, Марк Віктор Хансен і Лес Хьюїт – відомі коучі та публічні спікери у сфері особистісного розвитку [26].

Методика ґрунтується на чотириступеневій схемі оцінювання завдань. Замість механічного перенесення пунктів зі списку справ на наступний

день пропонується зупинитися й визначити подальшу долю кожного завдання відповідно до чітких критеріїв (рис. 4.9).

Категорія Do означає негайне виконання. Якщо завдання потребує уваги і може бути виконане без значних витрат часу, доцільно виконати його одразу.

Категорія Delegate стосується делегування завдання іншій особі, яка має відповідні повноваження та ресурс часу. Делегування дає змогу зосередитися на завданнях, що потребують особистої участі.

Категорія Delete передбачає вилучення завдань, які втратили практичну доцільність або не мають реального впливу на досягнення цілей.

Категорія Delay означає свідоме відтермінування виконання. Вона застосовується до завдань, які не потребують негайної реакції або потрібна додаткова підготовка й кращі умови для їх реалізації [26].

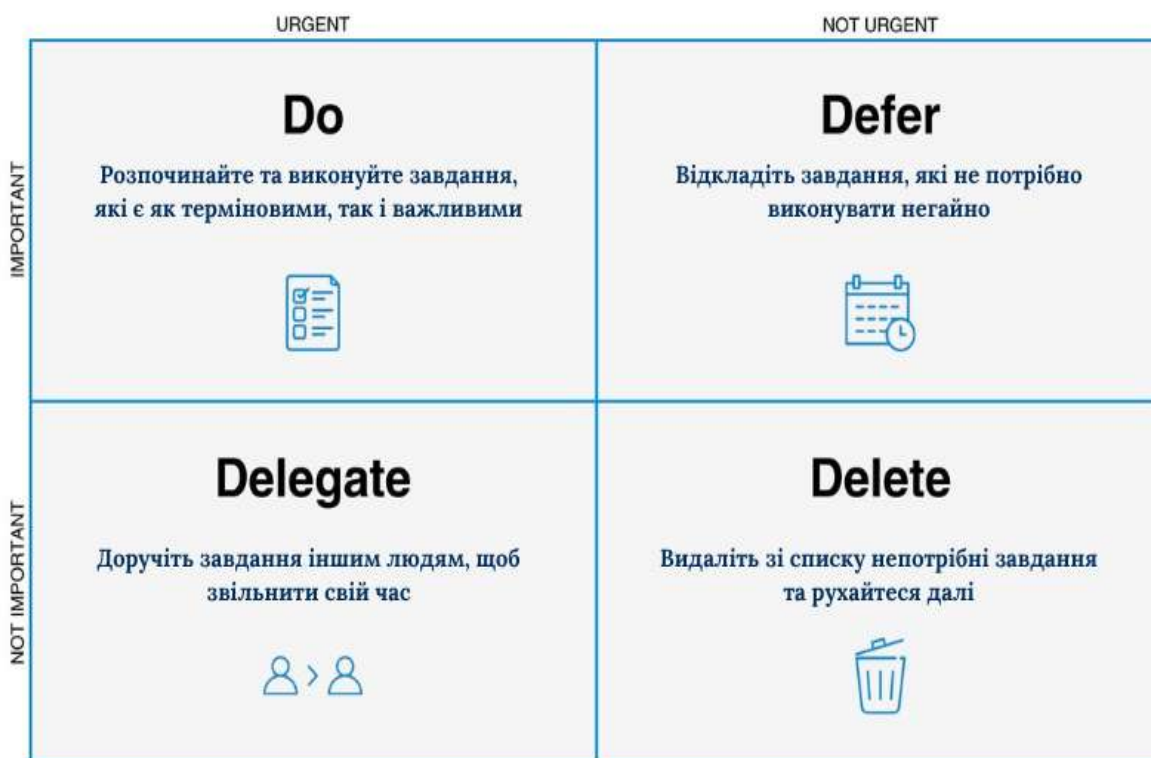


Рисунок 4.9 – Техніка «4D»

Перевага методу «4D» полягає в його простій логіці та швидкому впливі на організацію роботи. Підхід добре працює в ситуаціях перевантаження, коли необхідно оперативно впорядкувати потік справ і зменшити кількість рішень, що потребують уваги. Водночас метод має обмеження. Для довгострокового планування або детального розподілу завдань у часі його можливостей недостатньо, тому він потребує поєднання з іншими інструментами тайм-менеджменту.

### 4.3 Практичні інструменти для ефективного тайм-менеджменту

Для спрощення щоденної рутини та впорядкування планування доцільно звернутися до базових цифрових інструментів організації часу, які стають складовою повсякденної навчальної й професійної діяльності. Автоматизація процесів управління часом дає змогу зосереджувати всі справи, дедлайни, нотатки та проєкти в єдиному середовищі, що зменшує ризик втрати інформації та полегшує орієнтацію в поточних завданнях. Синхронізація між різними пристроями дозволяє працювати з планом незалежно від місця перебування, а автоматизація повторюваних дій і система нагадувань допомагають підтримувати регулярність виконання обов'язків. Поєднання списків завдань із календарем формує чітке уявлення про розподіл часу протягом дня або тижня, тоді як інструменти обліку часу створюють підґрунтя для аналізу власних робочих звичок і корекції підходів до планування. Цифрові сервіси перетворюються на гнучкий засіб самоорганізації, що полегшує керування навантаженням і сприяє більш усвідомленому використанню часу.

#### **Цифрові інструменти у сфері тайм-менеджменту [27]**

*Google Calendar* – ефективний інструмент для організації подій, зустрічей і дедлайнів. Перевагами сервісу є зручний інтерфейс, можливість спільного користування календарями, інтеграція з екосистемою Google, а також синхронізація між усіма пристроями. Серед недоліків – обмежений офлайн-режим та складнощі з інтеграцією зовнішніх календарів.

*Trello* надає можливість візуально структурувати проєкти через дошки та картки, відстежувати прогрес і взаємодіяти з командою. Основні сильні сторони – гнучкість налаштувань та інтуїтивний інтерфейс, проте безкоштовна версія обмежена функціонально.

*Notion* поєднує бази даних, списки завдань, нотатки, календарі та шаблони, що робить його ефективним для великих проєктів із комплексною структурою. Головні переваги – адаптивність і можливість візуально організувати великі обсяги інформації. Водночас інтерфейс може бути складним для новачків і вимагати часу на освоєння.

*Todoist* пропонує простий і водночас функціональний підхід до планування особистих та робочих завдань із системою пріоритизації, календарною інтеграцією та інструментами для відстеження прогресу.

*Microsoft To Do* – організатор із фокусом на щоденне планування, який дає змогу швидко створювати списки справ і розставляти пріоритети. Сервіс добре інтегрується з іншими продуктами Microsoft, що підвищує його зручність у корпоративному середовищі.

*RescueTime* – аналітичний інструмент, який автоматично відстежує, як користувач проводить час за комп'ютером чи телефоном. Додаток генерує звіти про продуктивність і допомагає виявити, що «з'їдає» час. Цей інструмент особливо корисний для тих, хто прагне аналізувати власні цифрові звички та оптимізувати робочий режим.

*Any.do* об'єднує планування завдань, календар, список справ і систему нагадувань. Додаток має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і підтримує голосове введення. *Any.do* дозволяє реалізувати техніку таймблокінгу, ефективно поєднуючи завдання з часовими слотами в календарі. Завдяки синхронізації з *Google Calendar* і підтримці спільного доступу, додаток також добре працює в командному середовищі.

*Evernote* – сервіс для створення й зберігання нотаток, ідей, світлин, голосових нагадувань і документів. Завдяки хмарній синхронізації всі дані доступні з будь-якого пристрою. Сервіс зручний для збирання й структурування великої кількості інформації, хоча не завжди оптимальний для комплексного управління завданнями.

*Microsoft Outlook* поєднує електронну пошту, календар, завдання та адресну книгу. Особливо ефективний у корпоративному середовищі завдяки можливості одночасного керування кількома акаунтами та підтримці інтеграції з іншими службами *Microsoft*.



Рисунок 4.10 – Цифрові інструменти для планування

Усі зазначені додатки (рис. 4.10) розроблені міжнародними компаніями та доступні для користувачів в Україні. Вони широко використовуються для планування та управління завданнями, підвищують продуктивність та допомагають організувати робочий процес. У поєднанні з іншими техніками тайм-менеджменту ці сервіси стають потужним інструментом для підтримання балансу між професійною та особистою сферами.

#### **4.4 Моніторинг виконання завдань і адаптація планів**

Ефективне управління часом передбачає планування та систематичний контроль виконання завдань. Регулярний аналіз результатів роботи дозволяє оцінити наближення до поставленої мети та за потреби внести корективи.

Моніторинг прогресу підтримує контроль над завданнями та сприяє раціональному використанню часу. Регулярний аналіз допомагає визначити сильні й слабкі сторони підходу, а також підвищує мотивацію, адже видно реальні результати роботи. Наприклад, під час роботи над великим проєктом своєчасне відстеження дозволяє уникнути ситуацій, коли основна частина завдань накопичується на останні дні. Аналіз прогресу дозволяє

вчасно помітити, якщо час витрачається на другорядні завдання, і повернутися до пріоритетів.

Для ефективного аналізу рекомендується застосовувати такі **інструменти**:

✓ Щоденний огляд – наприкінці дня оцініть, що вдалося виконати, а що залишилося незавершеним. Задайте собі запитання: «Чому це сталося? Чи можна було діяти інакше?».

✓ Щотижневе планування – підбийте підсумки тижня. Які завдання вдалося завершити? Що завадило виконанню інших? Це дозволяє оцінити прогрес у перспективі.

✓ Візуалізація – використовуйте графіки, діаграми чи дорожні карти для наочного відображення виконаних завдань.

#### **Етапи коригування плану:**

1. Перегляньте перелік завдань і оцініть їхню актуальність. Можливо, окремі з них варто відкласти, делегувати або скасувати.

2. Якщо виконання певних завдань затягується, проаналізуйте причини: нестачу часу, відволікання, зниження мотивації чи інші чинники.

3. Внесіть зміни до плану: додайте нові завдання, уточніть дедлайни або перерозподіліть ресурси відповідно до поточної ситуації.

Важливою складовою планування є гнучкість, що забезпечує здатність ефективно адаптуватися до обставин. Ця навичка дає змогу швидко реагувати на непередбачувані ситуації, підтримувати продуктивність і зберігати мотивацію навіть у складних умовах. Розвиток гнучкості передбачає регулярний перегляд планів, уміння визначати пріоритети та враховувати можливі ризики. До практичних підходів належать наявність «буферного часу» в розкладі для непередбачуваних завдань, щоденний аналіз актуальності цілей і виділення стратегічно важливих справ. Такий підхід допомагає уникати вигорання, більш раціонально використовувати час і більш ефективно досягати поставлених цілей.

## **4.5 Управління хронофагами та рефлексія**

**Хронофаги** (від грец. *chronos* – час і *phagos* – пожирати) – *сукупність дій, звичок, подій або зовнішніх обставин, які систематично або ситуативно споживають значну частину часу без відчутного результату для досягнення поставлених цілей* [28]. Хронофаги пов'язані з порушенням темпорального контролю, тобто здатності особистості свідомо розпоряджатися своїм часом відповідно до ієрархії цілей і структури діяльності.

За даними досліджень, щонайменше 30 % робочого часу сучасного фахівця витрачається непродуктивно. Цей показник підтверджує потребу системної роботи з «поглиначами часу» на рівні окремої особи та організації загалом [29].

У науковій і прикладній літературі з тайм-менеджменту хронофаги поділяють на кілька груп за різними критеріями. Така типологія дає змогу

точніше описати походження й механізми дії цих чинників, а також підібрати відповідні способи їхнього контролю [28].

#### **Класифікація хронофагів:**

1. *За ступенем контрольованості* – внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

2. *За джерелом виникнення* – індивідуальні та колективні.

3. *За частотою прояву* – систематичні та ситуативні.

4. *За функціональним ефектом* – очевидні та приховані.

5. *За змістовним навантаженням* – ілюзорно-продуктивні та деструктивні.

6. *За сферою виникнення* – організаційні, технологічні, комунікаційні та інформаційні.

**Внутрішні хронофаги** пов'язані з індивідуальними особливостями особистості: характером, усталеними звичками, стилем поведінки та емоційним станом. До цієї групи хронофахів належать схильність до відкладання справ, надмірна самокритика, прагнення зробити все ідеально. Джерелом внутрішніх хронофагів є внутрішні психічні процеси, а їх подолання пов'язане з розвитком саморефлексії та навичок саморегуляції.

**Зовнішні хронофаги** формуються поза межами особистості та зумовлені впливом середовища або дій інших осіб. До них належать часті незаплановані звернення колег, вимога негайно реагувати на повідомлення поза робочими домовленостями, перебої в роботі техніки, раптові зміни організаційних умов тощо. Спільною ознакою зовнішніх хронофагів є залежність від соціальних, організаційних або технічних обставин, на які людина має обмежений вплив.

**Індивідуальні хронофаги** властиві окремій людині та пов'язані зі способом мислення, особистими звичками й організацією часу. Прикладами є звичка перевіряти повідомлення без конкретної потреби, багаторазове повернення до вже виконаного завдання для дрібних правок, тривале зважування між рівнозначними варіантами дій тощо.

**Колективні хронофаги** виникають у процесі спільної діяльності та міжособистісної взаємодії в робочому, навчальному або іншому соціальному середовищі. До них належать непродуктивні наради, залучення учасників до завдань, що не відповідають їхній ролі, втрата часу через відсутність узгодженого порядку дій у команді та ін.

**Систематичні хронофаги** мають регулярний характер і поступово інтегруються в повсякденну рутину. Прикладом може слугувати повторювана затримка початку роботи через відсутність підготовленого плану або звичка виконувати прості другорядні справи замість основних завдань.

**Ситуативні хронофаги** виникають спонтанно та зазвичай не повторюються часто. До цієї групи хронофагів належать форс-мажорні обставини, технічні збої, непередбачені перерви, які тимчасово порушують робочий ритм тощо.

**Очевидні хронофаги** легко ідентифікуються, оскільки часові втрати є помітними та усвідомлюваними. До таких належать тривалі неформальні розмови, неконтрольоване використання соціальних мереж тощо.

**Приховані хронофаги** складніші для виявлення, оскільки створюють відчуття зайнятості без відповідного результату. Прикладами можуть бути надмірне планування або доведення завдання до формальної досконалості за відсутності реальної потреби в цьому.

**Ілюзорно-продуктивні хронофаги** формують уявлення про прогрес у роботі, хоча фактичний результат є мінімальним або не відповідає витраченому часу. До ілюзорно-продуктивних хронофагів належать безкінечне складання планів замість виконання завдань, постійне ознайомлення з матеріалами про продуктивність без практичного застосування отриманих знань тощо.

**Деструктивні хронофаги** негативно впливають не лише на робочі результати, а й на психоемоційний стан. Конфліктні ситуації, токсичне спілкування та прокрастинація, що супроводжується почуттям провини, призводять до втрати часу й залишають стійкі негативні наслідки.

**Організаційні хронофаги** зумовлені недоліками в побудові робочих процесів. До цієї групи хронофагів належать нечіткий розподіл обов'язків, часті перерви під час виконання завдань, відсутність структурованого розпорядку дня та ін.

**Технологічні хронофаги** пов'язані з технічними проблемами або надмірною залежністю від технологій. Прикладами можуть бути повільна робота обладнання, нестабільне інтернет-з'єднання, перевантаженість програмами та постійні повідомлення з месенджерів.

**Комунікаційні хронофаги** виникають у процесі спілкування та пов'язані з нераціональною організацією взаємодії. До них належать довготривалі зустрічі без чіткого порядку денного, хаотичне листування та відсутність чітких домовленостей в діалогах.

**Інформаційні хронофаги** виникають в ситуаціях надмірних витрат часу на пошук, опрацювання або перевірку інформації. Причинами можуть бути інформаційний шум, відсутність систематизованих джерел даних, використання застарілих ресурсів тощо.

**Основні джерела хронофагів**, що впливають на продуктивність, а також способи їх подолання подано в таблиці 4.1.

Вплив перерахованих хронофагів на продуктивність підтверджується численними дослідженнями. Зокрема, спільне дослідження компаній Lenovo та Intel [30] показало, що використання сучасних технологій може підвищувати продуктивність, одночасно створюючи нові виклики через відволікання уваги. Соціальні мережі, незважаючи на їхню комунікаційну цінність, часто перетворюються на хронофаги, що знижує концентрацію та продуктивність. Постійна присутність у соціальних мережах може формувати нереалістичні очікування та знижувати самооцінку, що додатково впливає на ефективність роботи [31–32].

Таблиця 4.1 – Основні хронофаги та способи їх подолання [28]

Хронофаг	Способи подолання
<i>Нечітко сформульовані цілі</i>	Уточнення змісту цілей та очікуваних результатів; розбивка цілі на послідовні етапи; формулювання SMART-цілі; періодичний перегляд і коригування цілей
<i>Відсутність пріоритетів</i>	Упорядкування завдань за рівнем важливості; застосування матриці Ейзенхауера; розпочинати день із важливих завдань; обмеження кількості пріоритетів на день; аналіз виконаної роботи
<i>Безлад на робочому столі та в комп'ютері</i>	Підтримка порядку у робочому просторі; групування файлів за тематикою; створення зрозумілої структури папок; використання хмарних сервісів; щоденне виділення часу на організацію простору
<i>Неякісне планування</i>	Планування дня з вечора; врахування власних піків продуктивності; застосування техніки таймблокінгу
<i>Особиста неорганізованість</i>	Фокусування на одному завданні; формування рутинних звичок; ведення щоденника або трекера завдань; зменшення багатозадачності
<i>Нездатність відмовити</i>	Встановлення особистих кордонів; аргументована відмова; делегування частини завдань іншим
<i>Надмірне спілкування</i>	Обмеження тривалості дзвінків і листування; визначення «тихих годин» без повідомлень; планова перевірка месенджерів; вимкнення сповіщень під час концентрації
<i>Відсутність самодисципліни</i>	Дотримання стабільного розпорядку; використання техніки Pomodoro; фіксація проміжних результатів і заохочення себе; тренування сили волі впроваджуючи дрібні звички
<i>Відкладання справ на потім</i>	Дотримуватися принципу «зроби зараз»; розподіл великих завдань на частини; аналіз причин відкладання
<i>Поспіх</i>	Закладення додаткового часу; короткі паузи для обдумування; орієнтація на якість виконання
<i>Непотрібна та дургорядна інформація</i>	Обмеження часу у соцмережах; припинення зайвих підписок; застосування фільтрів та блокувальників контенту; визначення інформаційних пріоритетів; ведення списку актуальних тем.

Одна з найбільших проблем хронофагів полягає в їхньому впливі на психоемоційний стан: вони спричиняють виснаження, знижують мотивацію та можуть провокувати неефективну або шкідливу поведінку на роботі. Це підтверджує дослідження науковців Temple University (B. Holtz, C. Harold, H. Puranik) [33], у якому науковці вивчали сприйняття працівниками ситуацій, коли їхній робочий час використовується марно. Виявилось, що навіть за наявності заробітної плати працівникам важливо, щоб час витрачався змістовно – на досягнення особистих або професійних цілей.

Дослідники пропонують тлумачити «втрачений час» як будь-яке втручання, що перешкоджає досягненню запланованого результату. До таких ситуацій належать нав'язливі розмови з колегами або доручення, які не мають жодного практичного сенсу тощо. У таких ситуаціях у працівників виникає роздратування, що нерідко переходить у контрпродуктивну пове-

дінку: ухилення від взаємодії, саботування завдань, зневажливі коментарі, погіршення якості обслуговування чи навіть поширення негативних висловлювань про компанію. Така поведінка має чітко спрямований характер. Наприклад, якщо джерелом поглинача часу виступає керівник, працівник може діяти проти нього свідомо або на рівні несвідомих настанов; у випадку з колегою частіше спостерігається уникання контактів; у взаємодії з клієнтом з'являється холодна або демонстративна манера спілкування. Це підтверджує, що хронофаги мають як індивідуальний, так і міжособистісний вимір.

Робота з хронофагами стосується впорядкування часу і водночас потребує розуміння того, як людина оцінює власну продуктивність. Важливу роль у цьому відіграє рефлексія – уміння помічати, що саме забирає час, як це впливає на самопочуття та які дії допомагають змінити ситуацію. Керівникам доцільно зважати на переживання працівників, пов'язані з нерациональним використанням часу, адже ці «невидимі» фактори часто мають найбільший вплив на загальну ефективність команди.

Протидія хронофагам починається з їхнього виявлення. Основою цього процесу є самоаналіз, оскільки дає змогу побачити вразливі місця у щоденному розпорядку та визначити чинники, що найбільше впливають на продуктивність. Далі варто розглянути **основні методи самоаналізу, які допомагають в управлінні хронофагами.**

#### *Ведення щоденника часу*

Щоденник часу – це інструмент для аналізу структури робочого дня та оптимізації використання часу. Метод полягає у фіксації всіх видів діяльності протягом кількох днів, найчастіше протягом тижня. Для записів можна використовувати зошит, таблицю Excel або мобільний застосунок, зокрема Toggl Track.

Записуйте кожну справу протягом дня, вказуючи час початку й завершення. Відмічайте навіть незначні перерви чи відволікання, наприклад, перегляд соціальних мереж або розмови з колегами. Наприкінці дня аналізуйте записи, оцінюючи, скільки часу було витрачено на важливі завдання, а скільки – на неефективні дії.

Аналіз щоденника часу дає змогу побачити реальний розподіл зусиль упродовж дня. Часто виявляється, що рутинні справи або відволікання займають більше часу, ніж передбачалося. Такий підхід допомагає визначити основні хронофаги у щоденному графіку та сформувані обґрунтовані рішення щодо їх скорочення.

#### *Аналіз робочого дня*

Аналіз робочого дня полягає у детальному розгляді щоденних завдань і сформованих звичок. Мета цього методу – виявлення процесів, які потребують значних часових витрат без помітного результату.

Наприклад, якщо ви помітили, що щодня витрачаєте багато часу на переписку в групових чатах, обговорюючи дрібні деталі завдань або вирішуючи організаційні питання, це може свідчити про нерациональну організа-

цію комунікації. Для підвищення ефективності комунікації можна створити спільний документ для обміну інформацією, використовувати чітко визначені часові проміжки для перевірки повідомлень тощо. Це дає змогу зменшити кількість тривалих обговорень і зосередити увагу на виконанні завдань, які безпосередньо впливають на навчальні результати.

#### *Рефлексія для оцінення особистої продуктивності*

Рефлексія допомагає оцінити використання часу та визначити напрями для поліпшення організації діяльності.

Щовечора виділяйте 5–10 хвилин для аналізу: що вдалося зробити, а що залишилося невиконаним. Відзначайте, які завдання вдалося завершити швидко, а які потребували більше зусиль, ніж очікувалося. Поставте собі кілька запитань:

- ✓ Що сьогодні було найважливішим досягненням?
- ✓ З яких причин деякі завдання залишилися невиконаними?
- ✓ Як можна уникнути аналогічних труднощів завтра?

#### **Розглянемо стратегії управління хронофагами.**

##### *Встановлення чітких часових меж для завдань*

Один із дієвих способів уникнути надмірного затягування роботи полягає у визначенні часових обмежень. Відповідно до принципу Паркінсона, обсяг роботи розширюється до меж відведеного на неї часу. Якщо чітко визначити, що на підготовку презентації у вас є лише дві години, завдання буде виконано в цей час. Без встановлених рамок ви ризикуєте витратити на це цілий день.

##### *Використання принципу «тихого часу» для зосередження*

Принцип «тихого часу» полягає у створенні окремих періодів для роботи над однією задачею без зовнішніх подразників. У цей проміжок обмежується доступ до повідомлень, дзвінків та інших факторів, які переривають увагу, що дає змогу підтримувати стабільну концентрацію.

##### *Делегування та відмова від другорядних завдань*

Значна частина хронофагів виникає через виконання завдань, які можна передати іншим або від яких доцільно відмовитися. Делегування дає змогу зосередити увагу на стратегічно важливих справах.

##### *Управління використанням гаджетів і цифрова дисципліна*

Цифрові пристрої часто стають постійним джерелом відволікань. Цифрова дисципліна охоплює звички свідомого контролю за використанням гаджетів. Доцільно вимикати другорядні сповіщення, застосовувати таймери для обмеження часу в соціальних мережах або спеціальні програми для контролю активності. Окремий час для перевірки електронної пошти чи месенджерів зменшує кількість переривань упродовж дня.

Поєднання наведених стратегій допомагає впливати на різні джерела втрат часу. Навіть часткове впровадження запропонованих стратегій сприяє кращій організації діяльності та створює умови для стабільної роботи без постійних відволікань.

Часто залишаються непоміченими короткі проміжки часу – кілька хвилин між заняттями, зустрічами або окремими завданнями, які зникають у безцільному гортанні рядків соціальних мереж, механічному перегляді месенджерів або хаотичному перекладанні речей. Такі відрізки часу прийнято називати «*тимчасовими ямами*» – короткими інтервалами, що не використовуються раціонально через відсутність попереднього плану або під впливом хронофагів. Саме в ці проміжки активізуються ілюзорно продуктивні хронофаги. До них належать перегляд мотиваційних відео замість підготовки до презентації, випадкові розмови, безсистемне читання новин або прокрастинаційні «перерви», які не дають відновлення, але відбирають час.

За умови свідомого підходу «тимчасові ями» можна перетворити на додатковий ресурс організації діяльності, що зменшить вплив дрібних хронофагів, зокрема безцільного гортання рядків, і вибудувати день так, щоб навіть короткі часові відрізки мали практичну користь. У цьому допомагає використання техніки *мікрозавдань* – коротких, чітко визначених дій, розрахованих на кілька хвилин. Це можуть бути: повторення навчального матеріалу за допомогою флешкарток або мобільних застосунків, ознайомлення з однією–двома сторінками навчальної статті, формування переліку завдань на день, відповіді на короткі повідомлення чи електронні листи. Методика мікрозавдань зменшує вплив потенційних хронофагів і формує відчуття контролю над власним часом.

Цілеспрямоване переформатування «тимчасових ям» у продуктивну активність позитивно впливає і на психологічний стан. Наявність невеликих завершених дій упродовж дня створює відчуття прогресу, зменшує тривожність та допомагає уникати накопичення стресу, який виникає через відчуття «марно витраченого часу».

Мобільні застосунки для організації часу, зокрема *Todoist*, *Notion* або *Focus To-Do*, дають можливість формувати блоки завдань тривалістю 3–5 хвилин і розподіляти їх відповідно до наявних часових прогалів. Це зменшує ймовірність імпульсивних відволікань на інформаційні подразники та підтримує зосередженість упродовж дня.

Завершуючи дослідження питання хронофагів, важливо оцінити застосовані методики та сформувану індивідуальну систему, яка працюватиме для вас у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління часом потребує регулярного оцінення того, як вибрані методики впливають на вашу продуктивність і загальний рівень задоволеності. Це допомагає виявити як успішні підходи, так і ті, які потребують вдосконалення.

Довготривала ефективність залежить від здатності контролювати хронофаги навіть тоді, коли ситуація змінюється. Створення власної стратегії управління часом забезпечує баланс між короткостроковою ефективністю та довгостроковими цілями.

## Запитання для самоконтролю

1. Що таке тайм-менеджмент і яким чином він впливає на досягнення особистих та професійних цілей?
2. Як принцип Парето застосовують у плануванні завдань?
3. Що таке матриця Ейзенхауера і як вона допомагає визначати пріоритети завдань?
4. Які переваги застосування техніки Pomodoro для організації робочого часу?
5. В чому полягає суть методу «жаби» і як він допомагає подолати прокрастинацію?
6. Які основні принципи методу GTD?
7. Як таймблокінг сприяє концентрації та зменшенню відволікань?
8. Що таке техніка «90-90-1» і яким чином вона сприяє виконанню важливих завдань?
9. Як метод «4D» оптимізує розподіл завдань та знижує робоче перевантаження?
10. Які цифрові інструменти використовують для планування часу і які їхні переваги?
11. Яким чином ведення щоденника часу допомагає виявляти та контролювати хронофаги?
12. Що таке рефлексія і як вона сприяє оціненню продуктивності діяльності?
13. Які зовнішні чинники найчастіше виступають поглиначами часу та як їх мінімізувати?
14. Який ефект створює принцип «тихого часу» на концентрацію та продуктивність?
15. Чому встановлення часових рамок для виконання завдань підвищує ефективність роботи?

## Список використаної літератури до теми 4

1. McKinsey Global Institute. The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies. 2012. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
2. Левченко О. М., Немченко Т. А., Коваленко С. В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 208–223. DOI: 10.32515/2663-1636.2022.8(41).208-223
3. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 30, ч. 3. С. 83–87.

4. Буняк Н. М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 279–283.
5. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. І. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876>
6. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Вип. 2(6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
7. Колесов О. С., Вацьківська А. В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2011. № 2(53). С. 61–70.
8. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. № 3(192). С. 15–18. DOI: 10.17721/1728-2667.2017/192-3/3
9. Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 20(1). С. 148–153.
10. Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2(53). С. 171–177.
11. Аверіна О. І. Управління часом: теоретичне обґрунтування і практичні рекомендації. *Нова парадигма*. 2013. Вип. 114. С. 3–13.
12. Огінок С. В., Лесюк А. І. Теоретико-методологічні основи аналізу поняття «тайм-менеджмент». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3014/2936>
13. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. № 1. С. 50–60.
14. Малярчук М. Тайм-менеджмент : навч. посіб. для закладів вищої освіти. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 175 с.
15. Помідорний тайм-менеджмент.  
URL: <https://chmnu.edu.ua/pomidornij-tajm-menedzhment/>
16. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України : колект. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2017. 487 с.
17. Chakkol M., Johnson M., Raja J., Raffoni A. From goods to solutions: how does the content of an offering affect network configuration? *International*

*Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2014. Vol. 44, No. 1/2. P. 132–154. DOI: 10.1108/IJPDLM-05-2012-0158

18. Брайан Трейсі – книги та біографія. URL: <https://book-ye.com.ua/authors/brajan-trejsi/>

19. Лялюк О., Лялюк А., Поліщук О. Використання студентами методів тайм-менеджменту під час самостійного навчання в університеті. *Педагогіка безпеки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 18–25. DOI: 10.31649/2524-1079-2020-5-1-018-025

20. Tracy V. *Effective Time Management: An Effective Technique for Managing Your Own Time*. SmartBook, 2007. 79 p.

21. Лазоренко Т. В., Бринчак М. М. Управління часом. Значення оптимізації використання часу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 455–459. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-69

22. Ізюмцева Н. В., Чхайло А. А., Свергун О. А. Тайм-менеджмент як один із методів управління часом у банківській установі. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 130–136.

23. Агеєва І. В. Тайм-менеджмент як інструмент ефективного використання часу менеджера. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 8–14.

24. Правило тайм-менеджменту 90/90/1: як одна звичка змінює продуктивність. URL: <https://its-time.com.ua/self-development/pravylo-tajm-menedzhmentu-90-90-1-yak-odna-zvychka-zminyuye-produktyvnist/>

25. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 79–93.

26. Canfield J., Hansen M. V., Hewitt L. *The Power of Focus: How to Hit Your Business, Personal and Financial Targets with Absolute Confidence and Certainty*. Deerfield Beach, FL: Health Communications, 2012. 356 p.

27. Тайм-менеджмент для життя і роботи. Як керувати своїм часом, не вигоріти і навчитись делегувати задачі. URL: <https://gamedev.dou.ua/blogs/time-management-blog/>

28. Хронофаги – пожирачі часу. URL: <https://www.coaching-academy.online/xronofagi-pozhyrachi-chfsy/>

29. Перерва на неробство, або як боротися з поглиначами часу в офісі? URL: <https://www.softkey.ua/ua/useful/articles/pereryv-na-bezdele-ili-kak-borotsya-s-poglotitelyami-vremeni-v-ofise/>

30. Впровадження нових технологій підвищує продуктивність і залученість співробітників. 2020. URL: <https://lenovo.ua/blog/vprovadzhenya-novih-tehnologij-pidvishchuye-produktivnist-i-zaluchenist-spivrobitnikiv>

31. Гречановська О. В., Мегем О. М., Потапюк Л. М. Вплив соціальних мереж на психологічний стан та самооцінку української молоді. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34(73), № 4. С. 60–66.

32. Карпенко Н., Галан О. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 4–16. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-07-02

33. Holtz B. C., Harold C. M., Puranik H., Gardner K. Don't waste my time! The development and validation of the Wasted Time Perceptions Scale. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, No. 7. P. 1678–1710. DOI: 10.1177/01492063241258726

#### **Рекомендована література до теми 4**

1. Аллен Д. Як упорядкувати справи. Мистецтво продуктивності без стресу. Київ : КМ-Букс, 2018. 392 с.

2. Вандеркам Л. Я знаю, як їй все вдається. Тайм-менеджмент успішних жінок. Київ : #книголав, 2018. 432 с.

3. Клір Дж. Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути корисних звичок і позбутися звичок шкідливих. Київ : КМ-Букс, 2024. 304 с.

4. Ньюпорт К. Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі. Київ : Наш Формат, 2024. 256 с.

5. Трейсі Б. Зроби це зараз! 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 112 с.

6. Tracy B. 6 Time Management Tips to Get More Done. YouTube, 2024. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=He0XiDnAH\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=He0XiDnAH_Y).

7. Coursera. Work Smarter, Not Harder: Time Management for Personal & Professional Productivity. 2024. URL: <https://www.coursera.org/learn/work-smarter-not-harder>

## ТЕМА 5

### САМОУСВІДОМЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК МИСЛЕННЯ У ПРОЦЕСІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

*Усвідомте, що зараз, у цей момент, ви створюєте.  
Ви створюєте своє майбутнє з того, що ви думаєте  
та відчуваєте. Ось що важливо.*

*Лью Чілдре*

#### 5.1 Самоусвідомлення як основа ефективного самоменеджменту

**Самоусвідомлення** – це здатність людини усвідомлювати власні думки, емоції, мотиви та поведінкові реакції, що дозволяє розпізнавати сильні й слабкі сторони, аналізувати внутрішні стани та оцінювати їхній вплив на прийняття рішень. Розвинене самоусвідомлення допомагає знаходити нестандартні рішення, долати обмеження щоденної діяльності, підвищує продуктивність і знижує рівень стресу [1].

Для здобувачів управлінських спеціальностей тема самоусвідомлення має практичне значення, оскільки дозволяє зрозуміти, що ефективність фахівця залежить від уміння керувати власними емоціями, мотивацією та стратегічним мисленням. Здатність усвідомлювати власні внутрішні процеси формує базу професійної зрілості та конкурентоспроможності. У п'ятому розділі акцент зміщується з аналізу зовнішніх методів самоменеджменту на вивчення внутрішніх процесів особистості.

Проблема самоусвідомлення тісно пов'язана з категоріями свідомості та самосвідомості. За А. В. Фурманом, свідомість є «найвищою субстанційною формою людського буття». Вона не має власного психічного змісту, а отримує його з інших психічних явищ і духовних форм. Свідомість відображає дійсність, породжує смисли, значення та цінності, а також розвиває рефлексію, що дає змогу «угледіти себе в актах самоусвідомлення» [2, С. 22, 26]. На думку В. П. Москальця, до складових свідомості належить самосвідомість як система знань про себе, яка інтегрується в ядрі Я-концепції, формуючи ставлення особистості до себе, інших і світу та усвідомлення змісту цих ставлень [3, С. 40–41]. Самосвідомість виступає вищим рівнем розвитку свідомості і проявляється у здатності вести внутрішній діалог, усвідомлювати власні ставлення та здійснювати самоорганізацію. Самоусвідомлення постає основою ефективного самоменеджменту, оскільки забезпечує здатність усвідомлено організовувати діяльність, приймати обґрунтовані рішення та конструювати життєві стратегії на основі інтеграції знань про себе та власного досвіду.

Узагальнюючи теоретичні підходи до розуміння самосвідомості, можна стверджувати, що самоусвідомлення як практичний інструмент самоменеджменту має чітку структуру. Самоусвідомлення містить три основні ком-

поненти: пізнання себе, самооцінку та саморегуляцію. Пізнання себе передбачає усвідомлення власних рис, переконань і потреб. Самооцінка стосується оцінення власної гідності та ефективності. Саморегуляція охоплює здатність керувати емоціями, імпульсами та поведінкою для досягнення довгострокових цілей.

Інтеграція зазначених компонентів створює цілісний механізм самоусвідомлення, який становить базу для розвитку особистої ефективності, оскільки дозволяє глибше розуміти власні реакції та адаптувати поведінку до умов навколишнього середовища. У контексті самоменеджменту самоусвідомлення сприяє усвідомленому прийняттю рішень, раціональному використанню часу та ресурсів, а також формує почуття особистої відповідальності.

Розвиток самоусвідомлення відбувається не ізольовано, а через призму життєвих цінностей особистості, які еволюціонують протягом життя. За О. Проданом, *самоусвідомлення формується через життєві цінності*, що розвиваються на різних етапах життя та забезпечують наповнення процесу самопізнання. До них належать [7]:

- усвідомлення власного внутрішнього світу (думок, почуттів, переживань) та фізичних характеристик;
- потреба у соціальному визнанні;
- сприйняття фізичних, психічних та соціальних ознак статі;
- усвідомлення значущих цінностей у минулому, теперішньому та майбутньому;
- орієнтація на дотримання правових норм у суспільстві;
- усвідомлення обов'язків і відповідальності перед іншими людьми.

Ці життєві цінності формують змістове наповнення самоусвідомлення, проте для його практичного застосування в самоменеджменті важливо розглянути функціональну структуру. У контексті самоменеджменту самоусвідомлення можна поділити на взаємопов'язані компоненти: емоційну, когнітивну та поведінкову, кожна з яких виконує специфічну роль у розвитку особистої ефективності.

*Емоційна складова самоусвідомлення* відображає здатність розпізнавати власні емоції та усвідомлювати їхні причини. Особа, що розвиває емоційну самоусвідомленість, може відстежувати реакції на стресові ситуації, визначати події, які викликають тривогу, злість або радість, і свідомо їх регулювати. Наприклад, усвідомлення хвилювання перед іспитом дозволяє застосувати техніки релаксації або планування часу замість імпульсивних дій. Емоційна самоусвідомленість формує основу для розвитку емоційної саморегуляції, що є критичною для стабільної продуктивності та ефективного прийняття рішень [4].

*Когнітивна складова самоусвідомлення* стосується усвідомлення власних думок, переконань, цінностей і стратегій мислення. Вона передбачає спостереження за ментальними процесами та оцінення їхньої доцільності для досягнення цілей. Наприклад, здобувач може помітити схильність від-

кладати складні завдання й свідомо розробити план управління часом. Когнітивна складова підтримує гнучкість мислення та критичну оцінку власних рішень, роблячи самоменеджмент більш усвідомленим і цілеспрямованим [5].

*Поведінкова складова самоусвідомлення* охоплює спостереження за власними діями та їхніми наслідками. Усвідомлене відстеження поведінки дозволяє визначити, чи відповідають вчинки особистим цілям, цінностям і принципам ефективного самоуправління. Це передбачає самоконтроль і здатність модифікувати дії у відповідь на зміни ситуації. Наприклад, після аналізу реакції на дедлайн здобувач може скоригувати стратегію навчання, змінити пріоритети або звернутися за допомогою. Поведінкова самоусвідомленість інтегрує емоційні та когнітивні процеси у практичну площину дій [6].

Розуміння впливу самоусвідомлення на прийняття рішень демонструє, що форми самоспостереження відрізняються за глибиною та впливом на поведінку. У різних ситуаціях особа може проявляти самоусвідомлення на різних рівнях – від базового розпізнавання власних емоцій до комплексного усвідомлення взаємозв'язку між внутрішніми станами, думками та поведінкою в соціальному контексті.

Аналіз цих рівнів дає змогу зрозуміти, як людина сприймає себе та свою взаємодію з навколишнім середовищем, і визначити внутрішні механізми, які слід розвивати для підвищення ефективності самоменеджменту. Рівень самоусвідомлення визначає, наскільки рішення будуть усвідомленими, а не імпульсивними. Самоусвідомлення також сприяє зменшенню впливу когнітивних упереджень, страхів, бажань та стереотипів мислення, що дозволяє критично оцінювати альтернативи, передбачати наслідки та обрати оптимальні дії.

Внутрішнє спостереження за власними емоціями, думками, цінностями та потребами формує основу усвідомленого вибору дій. Зовнішнє самоусвідомлення забезпечує об'єктивне оцінення впливу рішень і поведінки на оточення та соціальні взаємодії.

#### **Рівні самоусвідомлення [7]:**

1. *Безпосередньо-чуттєвий рівень* – базовий рівень самопізнання, що забезпечує відчуття психічних і фізіологічних станів;

2. *Особистісний рівень* – усвідомлення себе як індивідуальності з сильними та слабкими сторонами;

3. *Інтелектуально-аналітичний рівень* – усвідомлення змісту власних розумових процесів завдяки спостереженню й аналізу;

4. *Цілеспрямовано-діяльнісний рівень* – інтеграція попередніх рівнів із виходом на мотивовану поведінку, що містить самооцінення, самоконтроль, самокритику та самовираження.

*Безпосередньо-чуттєвий рівень самоусвідомлення* відповідає за сприйняття власних фізичних та психічних станів. Особистість відчуває своє тіло, реакції організму, настрої, емоції та внутрішні сигнали. Наприклад,

можна помітити підвищене серцебиття перед важливою презентацією або напруження м'язів після тривалої роботи. Розвинений безпосередньо-чуттєвий рівень дозволяє своєчасно усвідомлювати ці сигнали, аналізувати їх і реагувати свідомо, а не автоматично, що є першим кроком до ефективного самоменеджменту.

На *особистісному рівні самоусвідомлення* людина починає усвідомлювати себе як індивідуальність. Особистісне самоусвідомлення містить рефлексію над власними цінностями, цілями, ставленням до оточення та реакцією на життєві події. Наприклад, усвідомлення важливості соціального визнання допомагає формувати цілі та вибирати стратегії, які відповідають внутрішнім мотивам. Цей рівень створює основу для стійкої самооцінки та зрілого ставлення до власних досягнень і помилок.

*Інтелектуально-аналітичний рівень самоусвідомлення* передбачає здатність усвідомлювати та аналізувати власні розумові процеси. Особистість спостерігає, як виникають думки, які стратегії мислення застосовує і як ухвалює рішення. Інтелектуально-аналітичне самоусвідомлення дозволяє помічати упередження, автоматичні реакції та когнітивні викривлення, що можуть впливати на прийняття рішень.

Найвищий *цілеспрямовано-діяльнісний рівень самоусвідомлення* об'єднує попередні три рівні та трансформує їх в усвідомлену, мотивовану поведінку. Він передбачає здатність самокритично оцінювати себе, здійснювати самоконтроль, коригувати діяльність і планувати розвиток. На цьому рівні особистість усвідомлює свої сильні та слабкі сторони і використовує їх для досягнення цілей.

Самоусвідомлення є основою для побудови ефективної системи самоменеджменту, забезпечуючи можливість глибше розуміти власні стани, мотиви та цінності, що є передумовою формування виваженої життєвої стратегії. Водночас лише усвідомлення себе недостатнє для успішної реалізації особистісних і професійних цілей. Наступним кроком стає розвиток мислення, яке дозволяє критично оцінювати інформацію, аналізувати альтернативи, уникати когнітивних спотворень і приймати зважені рішення.

Критичне мислення в системі самоменеджменту опирається на самоусвідомлення: перше забезпечує інструменти для аналізу й оцінки інформації та ситуацій, друге – глибоке розуміння внутрішніх ресурсів, мотивів і обмежень. Разом вони формують основу ефективного прийняття рішень, планування діяльності та розвитку особистісної зрілості. Далі розглянемо специфіку критичного мислення та його роль у підвищенні результативності в самоменеджменті.

## **5.2 Критичне мислення як інструмент самоменеджменту**

Критичне мислення у наукових дослідженнях тлумачать по-різному, однак у більшості підходів воно постає як вищий рівень пізнавальної діяльності, орієнтований на свідоме та аргументоване судження. Д. Браус і

Д. Вуд описують критичне мислення як рефлексивний спосіб мислення, спрямований на ухвалення рішень щодо переконань і дій. Дослідники акцентують увагу на здатності ставити під сумнів власні упередження та здійснювати логічний аналіз власних позицій і поглядів інших авторів [8, С. 209]. У такому трактуванні критичне мислення виконує захисну функцію щодо поспішних висновків і допомагає зберігати рівновагу між раціональними міркуваннями та практичними рішеннями.

Д. Халперн у праці «Психологія критичного мислення» підкреслює його прикладний характер і визначає критичне мислення як використання когнітивних навичок і стратегій, що підвищують імовірність досягнення запланованого результату [8]. Основну увагу приділено логічності, цілеспрямованості та виваженості, що відрізняє критичне мислення від імпульсивних реакцій. Важливою рисою такого мислення залишається відкритість до нової інформації, яка осмислюється через попередній досвід і стає основою для формування нових уявлень.

Американська філософська асоціація (АРА) пропонує одне з найбільш розгорнутих трактувань. У її парадигмі критичне мислення – це цілеспрямоване й саморегульоване судження, пов'язане з інтерпретацією, аналізом, оцінюванням і поясненням інформації. До складників критичного мислення відносять інтерпретацію, аналіз, оцінювання та пояснення. Серед характерних ознак виокремлюють допитливість, гнучкість мислення, інтелектуальну чесність у роботі з власними упередженнями, уважність у доборі інформації, справедливість у судженнях і готовність переглядати власні позиції [8].

Суттєвий внесок у розроблення поняття критичного мислення зробили українські науковці. О. В. Тягло подає критичне мислення у вигляді алгоритму послідовних інтелектуальних дій – аналізу, осмислення, оцінювання та критики, спрямованих на вдосконалення результатів мислення [9]. С. О. Терно наголошує на усвідомленому, самостійному та рефлексивному характері цього процесу, підкреслюючи значення сумніву, пошуку доказів і перевірки достовірності інформації [10]. О. Л. Мерзлякова пропонує ще більш прикладний підхід, вважаючи критичне мислення формою «виправданого скепсису», що допомагає протистояти інформаційним ризикам та маніпуляціям [11].

Узагальнюючи наукові підходи, **критичне мислення** – це *рефлексивний пізнавальний процес, спрямований на аналіз і оцінювання інформації, який поєднує раціональність, відкритість до нових ідей та здатність до аргументованого судження*. Таке мислення пов'язане з умінням виявляти приховані припущення, аналізувати аргументацію, прогнозувати наслідки рішень і вдосконалювати власні способи інтелектуальної діяльності. Для самоменеджменту критичне мислення створює підґрунтя для впорядкованої роботи з інформацією, зваженого вибору та адаптації до умов соціального середовища.

Структура критичного мислення охоплює кілька взаємопов'язаних сфер, що визначають особливості його прояву (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Сфери критичного мислення та їхні характеристики

Сфера	Характеристики
<i>Аналітична</i>	- уміння виділяти головне й другорядне; - здатність розпізнавати суперечності; - оцінка альтернативних варіантів
<i>Оціночна</i>	- перевірка надійності джерел; - розмежування фактів і суджень
<i>Рефлексивна</i>	- усвідомлення власних когнітивних упереджень; - здатність змінювати позицію за наявності нових аргументів; - внутрішня самокритичність; - відкритість до різних поглядів
<i>Мотиваційно-ціннісна</i>	- інтерес до пошуку істини; - прагнення до аргументованого діалогу
<i>Практично-орієнтована</i>	- прийняття виважених рішень; - прогнозування можливих наслідків; - інтеграція результатів аналізу у власну діяльність

Якщо самоусвідомлення формує внутрішню основу керування власними ресурсами, критичне мислення виконує функцію механізму їх цілеспрямованого застосування. Застосування критичного мислення надає можливість зменшувати вплив когнітивних упереджень, ухвалювати виважені рішення та пристосовуватися до умов навчання, професійної діяльності й міжособистісної взаємодії.

У практиці критичне мислення безпосередньо пов'язане з результативністю діяльності. Його застосування впорядковує використання часу й енергії, оскільки допомагає відмовлятися від другорядних завдань і зосереджувати увагу на пріоритетних напрямках роботи. Виявлення помилок на етапі ухвалення рішень знижує ризик нерационального використання ресурсів і запобігає повторенню неефективних дій. Значну роль відіграє також гнучкість мислення, яка підтримує здатність змінювати спосіб дій у відповідь на нові обставини.

Особистісна ефективність у середовищі здобувачів освіти проявляється в умінні організовувати навчальну діяльність, досягати поставлених цілей і підтримувати баланс між навчанням та іншими сферами життя. Критичне мислення виконує роль інтелектуального фільтра, який допомагає відокремлювати корисні знання від надлишкової інформації та формувати обґрунтовані стратегії підготовки до іспитів, виконання проектних завдань чи планування кар'єри.

Аналізуючи феномен критичного мислення, доцільно розглянути його у зіставленні з некритичним мисленням. Порівняльний аналіз дає змогу точніше окреслити специфіку цього типу мислення, а також його практичну значущість для самоменеджменту й особистісного розвитку.

**Некритичне мислення** зазвичай характеризується автоматичністю, поверхневим засвоєнням інформації та відсутністю рефлексії щодо власних суджень. Людина, яка мислить некритично, схильна до пасивного сприйняття зовнішніх впливів, покладається на авторитети або загально-

прийняті норми без спроби їх перевірити. Мисленнєва діяльність у цьому випадку часто обмежується стереотипами, емоційними реакціями й когнітивними упередженнями, що підвищує ймовірність помилок під час ухвалення рішень.

**Критичне мислення** відрізняється аналітичною спрямованістю, готовністю ставити запитання, виявляти сумнів і перевіряти обґрунтованість отриманої інформації. Йому властиве активне співвіднесення нових даних із попереднім досвідом, послідовне зіставлення різних позицій і самостійна оцінка аргументації. Такий тип мислення орієнтується на пошук істини, виявлення прихованих припущень і розробку оптимальних рішень.

Для поглибленого розуміння наведемо узагальнені основні відмінності між критичним і некритичним мисленням (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Відмінність між критичним та некритичним мисленням

Образ	Некритичне мислення	Критичне мислення
<i>Думки</i>	«Усі купують і я куплю»	«Хто автор? Яка мета? Чи це відповідає моїм потребам?»
<i>Підхід до інформації</i>	Прийняття інформації без перевірки	Аналіз змісту та перевірка джерел
<i>Прийняття рішень</i>	Імпульсивні рішення, під впливом емоцій	Рішення на основі фактів і прогнозування наслідків
<i>Роль у навчанні</i>	Засвоєння матеріалу без глибокого осмислення	Пошук смислових зв'язків і самостійне опрацювання знань
<i>Результат</i>	Підвищена ймовірність помилкових дій і залежність від зовнішніх суджень	Усвідомлений вибір, зростання особистої ефективності

Некритичне мислення приймає інформацію без оцінення та перевірки її достовірності, тоді як критичне аналізує дані й оцінює їхню надійність. У некритичному мисленні емоційна реакція часто переважає над логікою; критичне мислення ґрунтується на раціональності та аргументованості. Некритичне мислення веде до поверхневих висновків і рішень, що спираються на традиції або авторитети, тоді як критичне забезпечує виважені та обґрунтовані судження. Некритичне мислення закріплює людину в усталених моделях поведінки, а критичне сприяє особистісному зростанню, розвитку гнучкості та адаптивності.

Критичне мислення формує активну й усвідомлену особистість, здатну брати відповідальність за власні дії й рішення, тоді як некритичне підтримує залежність від зовнішніх впливів. Крім того, критичне мислення забезпечує об'єктивну оцінку власного прогресу (рис. 5.1). Регулярний аналіз дій та результатів дозволяє вчасно виявляти помилки, коригувати плани і уникати повторення невдалих стратегій. Особливо важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки: чому певні дії призвели до конкретного результату, які фактори сприяли успіху, а які заважали.



Рисунок 5.1 – Роль критичного мислення у постановці цілей і оцінці прогресу

Критичне мислення допомагає знаходити баланс між амбіційністю та реалістичністю цілей. Надмірно завищені плани часто спричиняють фрустрацію і зниження самооцінки, однак критично мисляча особистість здатна коригувати цілі так, щоб вони залишалися амбітними і водночас досяжними. Це формує стабільну мотивацію та поступове зростання результативності діяльності.

### **Ієрархія критичного мислення в самоменеджменті**

Критичне мислення в самоменеджменті постає як багаторівнева система, у межах якої кожен рівень виконує окремі функції, пов'язані з усвідомленим ухваленням рішень і організацією власної діяльності. Виокремлення цих рівнів полегшує аналіз мисленнєвих процесів і дає змогу цілеспрямовано розвивати здатність до саморегуляції.

**Операційний рівень** пов'язаний із базовими уявленнями про об'єкти та дії з ними. На цьому рівні використовуються сформовані інтелектуальні навички й звички, потрібні для виконання конкретних завдань. Значну роль відіграє оперативна пам'ять, що активізує у відповідний момент інформацію про візуальні, слухові, моторні чи емоційні властивості об'єктів. Операційний рівень забезпечує основу для реалізації дій і швидкого реагування в проблемних ситуаціях [12].

**Предметний рівень** мислення пов'язаний зі сприйняттям і аналізом проблемних ситуацій. На цьому рівні відбувається виокремлення суттєвих умов завдання, упорядкування його елементів і перетворення понять на засоби розв'язання проблеми. Формується вміння працювати зі структурою завдання та знаходити логічно обґрунтовані рішення.

**Рефлексивний рівень** відображає здатність осмислювати власне мислення. Він пов'язаний з аналізом вибраних стратегій і способів розв'язання проблеми, оціненням результативності дій та формуванням орієнтирів для

подальшого пошуку. Рефлексія дає змогу критично оцінювати інтелектуальну діяльність і вносити необхідні корективи.

**Особистісний рівень** мислення проявляється через мотивацію, самоконтроль і самоорганізацію. На цьому рівні здійснюється оцінення власних зусиль, ухвалюються рішення щодо вибору стратегій і координуються дії відповідно до особистих цінностей та цілей. Цей рівень формує внутрішню дисципліну, стійкість до труднощів і орієнтацію на якісне виконання завдань.

**Комунікативний рівень** охоплює взаємодію з іншими людьми, обговорення рішень, врахування контраргументів і спільний пошук оптимальних підходів. Соціальний вимір критичного мислення стає особливо помітним у командній роботі та професійній комунікації [12].

Аналіз ієрархії критичного мислення показує, що результативне мислення – це системний процес, у якому кожен рівень виконує певну функцію. Операційний і предметний рівні забезпечують роботу з інформацією та знаннями, рефлексивний і особистісний орієнтовані на аналіз дій, оцінення результатів і підтримку мотивації, комунікативний рівень інтегрує мислення у взаємодію з іншими людьми.

**Процес критичного розмірковування у самоменеджменті проходить кілька етапів [13]:**

1. *Породження проблеми* – усвідомлення завдання, що потребує залучення рефлексивного й особистісного рівнів мислення.

2. *Утруднення* – спроба розв’язання проблеми на основі наявних знань і навичок, що відповідає операційному та предметному рівням.

3. *Переструктурування* – формування нових стратегій і підходів, пошук оптимального рішення, пов’язаний із роботою рефлексивного й особистісного рівнів.

4. *Обґрунтування* – подання та аргументація отриманих результатів із залученням усіх рівнів мислення.

Згідно з класифікацією Р. Пола, Е. Бінкера, Е. Мартіна та К. Едамсона показники критичного мислення об’єднуються в три групи: афективні, макрокогнітивні та мікрокогнітивні [14]. Аналіз цих компонентів у межах самоменеджменту дає змогу простежити, як людина організовує мислення, ухвалює рішення та планує подальші дії.

**Афективні компоненти** відображають внутрішні настанови, емоційну готовність і мотивацію, що впливають на процес критичного мислення:

- *відкритість* – готовність сприймати нові ідеї;
- *сумнів* – здатність ставити під сумнів усталені переконання;
- *мотивація* – прагнення до саморозвитку та вдосконалення;
- *толерантність* – здатність працювати в невизначених умовах;
- *етична відповідальність* – усвідомлення моральних наслідків власних рішень.

**Макрокогнітивні компоненти** охоплюють стратегічні підходи до мислення та планування:

- *планування* – попереднє осмислення шляхів розв’язання завдань;
- *аналіз ситуації* – оцінення умов і обставин проблеми;
- *прогнозування* – передбачення можливих наслідків ухвалених рішень;
- *структурування* – впорядкування інформації для її глибшого розуміння;
- *оцінення результатів* – аналіз досягнутих результатів і виконаних дій;
- *адаптація* – коригування вибраної стратегії відповідно до змін ситуації.

**Мікрокогнітивні компоненти** пов’язані з операційними навичками та конкретними мисленнєвими діями:

- *ідентифікація аргументів* – виокремлення основних тверджень;
- *оцінення доказів* – перевірка достовірності інформації;
- *виявлення припущень* – усвідомлення передумов аргументації;
- *розпізнавання логічних помилок* – виявлення недоліків у міркуваннях;
- *аналіз наслідків* – оцінення можливих результатів дій;
- *пріоритизація* – визначення завдань, що потребують першочергової уваги.

Уявлення про афективні, макрокогнітивні та мікрокогнітивні складові створює підґрунтя для послідовного розвитку мисленнєвих навичок, потрібних для самостійного аналізу інформації, порівняння альтернатив і передбачення наслідків. Водночас розуміння структури критичного мислення саме по собі не гарантує сформованості цих умінь. Їхній перехід у практичну площину потребує систематичної роботи, що охоплює виконання вправ, рефлексивне осмислення досвіду та включення відповідних підходів у повсякденну діяльність самоменеджменту.

## **Інструменти розвитку навичок критичного мислення**

### **1. Система швидкого та повільного мислення (Д. Канеман)**

Психолог Даніель Канеман, лауреат Нобелівської премії, описує у структурі людського мислення дві відмінні системи обробки інформації, що функціонують за різними принципами [15].

*Система 1* – швидке, автоматизоване й інтуїтивне мислення. Воно дозволяє оперативно реагувати на ситуації, використовуючи попередній досвід і емоційні сигнали, наприклад упізнавання знайомого обличчя або миттєве оцінення ситуації.

*Система 2* – повільне, аналітичне мислення. Для її роботи потрібні час і свідомі зусилля. Ця система пов’язана з логічним аналізом, перевіркою аргументів і роботою з доказами. Вона активізується під час розв’язання складних завдань, планування та осмислення нової інформації.

Сфери застосування:

<i>Інтуїтивна система</i>	<i>Аналітична система</i>
Рутинні завдання	Складні рішення з довгостроковими наслідками
Швидка реакція	Критичне оцінення джерел
Знайомі контексти	Планування та стратегічне мислення
Первинне оцінення	Аналіз нових даних

**Алгоритм застосування швидкого й повільного мислення у самоменеджменті [15]:**

1. Усвідомлення ситуації. Запитайте себе: ця задача знайома чи нова? Чи потребує швидкої реакції, чи аналізу?

А. Швидке мислення: для знайомих завдань і рутинних рішень.

В. Повільне мислення: для складних, нових та важливих рішень.

2. Контроль емоцій і когнітивних викривлень.

А. Інтуїтивні реакції часто пов'язані з емоціями та типовими упередженнями, зокрема ефектом підтвердження, «якорями» або надмірною впевненістю.

В. Перед ухваленням важливих рішень варто зробити паузу і залучити аналітичне осмислення фактів і логіки.

3. Чергування систем.

А. Інтуїтивне мислення не варто ігнорувати, оскільки воно ефективне в простих ситуаціях.

В. Аналітичне мислення потрібно активно використовувати там, де потрібні зіставлення варіантів, оцінення наслідків і планування.

4. Практичні прийоми.

«Лупа» для аналітичної системи: піддавайте сумніву інформацію, не приймайте все за істину на першій погляд.

«Дзеркало» для аналітичної системи: усвідомлюйте власні упередження і автоматичні реакції.

«Ваги» для аналітичної системи: оцінюйте аргументи різних сторін, розглядайте альтернативні рішення.

5. Приклад із навчальної практики. Здобувач вибирає тему курсової роботи.

А. Інтуїтивне мислення – швидко вибирає знайому тему («ця тема мені вже подобалась, підійде»).

В. Аналітичне мислення – порівняння можливих варіантів:

Які джерела інформації доступні? Наскільки тема актуальна та цікава? Чи можна застосувати аналітичні методи? Який обсяг роботи і терміни?

**2. Інструменти для розвитку критичного мислення [16]:**

– *техніка «лупа»* – презумпція хибності. Будь-яку отриману інформацію доцільно піддавати сумніву. Техніка охоплює перевірку фактів, постановку запитань щодо походження відомостей, пошук альтернативних пояснень і критичний аналіз джерел;

– *техніка «дзеркало»* – усвідомлення власних когнітивних викривлень. Сприйняття реальності формується крізь призму індивідуального досвіду та переконань, тому увага зосереджується на виявленні типових упереджень, зокрема упередження підтвердження, ефекту якоря, упередження доступності, ефекту Даннінга-Крюгера. Доцільними є вправи з фіксації помилкових суджень, пошуку контраргументів до власної позиції та обговорення проблеми з носіями різних поглядів;

– *техніка «ваги»* – здатність аналізувати позицію опонента. Такий підхід формує інтелектуальну чесність і розвиває здатність до неупередженого оцінювання аргументів, навіть за наявності розбіжностей із власними переконаннями;

– *техніка «адвокат диявола»* – свідомий пошук сильних аргументів проти власної точки зору з подальшою їх презентацією.

### **3. Техніки розвитку аналітичного мислення:**

– *метод 5W1H*: Who (хто залучений до проблеми?), What (що відбувається?), When (коли це сталося або очікується?), Where (де виникає проблема?), Why (чому це потребує уваги?), How (яким способом можливе розв'язання?). Метод дає змогу системно розглянути ситуацію з різних сторін;

– *аналіз причин і наслідків*: послідовне опрацювання проблеми через виокремлення безпосередніх і глибинних причин, прогнозування можливих наслідків та формування плану дій;

– *SWOT-аналіз* для осмислення власних рішень через співвіднесення сильних і слабких сторін із можливостями та обмеженнями.

### **4. Техніки постановки правильних запитань:**

– *сократівський метод* – використання відкритих запитань, спрямованих на перевірку припущень, аналіз логічних наслідків ідей, опрацювання доказів і міркувань, а також розгляд альтернативних підходів до проблеми.

*Основні типи сократівських запитань:*

1. Запитання для з'ясування змісту: про що йдеться у висловлюванні; чи можна навести приклад.

2. Запитання щодо припущень: на яких підставах ґрунтується висловлена думка; що зміниться за протилежного припущення; чи можливі винятки.

3. Запитання щодо доказів і міркувань: які факти підтверджують позицію; яким шляхом сформовано висновок; що може послабити аргументацію.

4. Запитання щодо наслідків та імплікацій: які висновки впливають із твердження; які можливі довгострокові наслідки.

5. Запитання щодо поглядів та перспектив: хто може не погодитися з цією позицією; які альтернативні способи осмислення проблеми існують.

6. Запитання про саме запитання: чому воно є значущим; які інші питання воно породжує; яке з них є визначальним.

– *техніка «5 чому»* – послідовне багаторазове уточнення причин проблеми шляхом повторного запитання «чому», що допомагає вийти на її глибинні підстави.

– *метод «Що, якщо...?»* – аналіз можливих альтернатив і варіантів розвитку подій через моделювання різних умов.

#### **Різновиди «що, якщо» запитань**

✓ Екстремальні сценарії: що станеться, якщо у мене буде в 10 разів менше часу або ресурсів?

✓ Зворотні ситуації: що, якщо зробити навпаки?

✓ Ресурсні обмеження: що, якщо у мене не буде коштів, часу, зовнішньої підтримки?

✓ Ідеальні умови: що, якщо все складеться найкращим чином?

#### **5. Техніки розвитку критичного мислення:**

– *Ранкова рефлексія «3-2-1»*: 3 речі, які я знаю напевно про сьогоднішній день; 2 речі, в яких я не впевнений; 1 питання, яке мене цікавить.

– *Аналіз помилкових переконань*. Згадайте переконання, яке у вас змінилося за останній рік; проаналізуйте: що привело до зміни думки та які уроки ви можете винести для майбутнього.

– *Рольова гра «Комісія експертів»*. Виберіть складну проблему; «призначте» себе різними експертами (психолог, економіст, батьки, роботодавець); напишіть думку від імені кожного експерта; знайдіть компромісне рішення.

#### ***Поширені помилки під час розвитку критичного мислення:***

1. *Упередження підтвердження*. Ми часто вибірково шукаємо інформацію, що підтверджує наші існуючі переконання, та ігноруємо дані, що їм суперечать. Це призводить до «інформаційного фільтра» – ми бачимо підтвердження, навіть коли його немає, і не помічаємо факти, що могли б змінити погляд.

2. *Емоційне мислення*. Коли рішення або судження базуються переважно на емоціях (страху, гніві, симпатії тощо) логіка й докази відступають на другий план. Це породжує випадки, коли «мені так здається» домінує над «ось що показують факти».

3. *Надмірна впевненість*. Люди часто переоцінюють точність своїх висновків та рівень знань, вважаючи, що вони «майже напевне» праві, хоча факти можуть бути інші. Це спотворює готовність коригувати погляди та сприймати критику.

4. *Групове мислення*. Тиск на узгодженість у групі спонукає замовчувати сумніви й альтернативні аргументи, унаслідок чого рішення ухвалюються без достатньої глибини аналізу.

5. *Ігнорування прогалів у знаннях*. Проявляється у переконанні про достатність наявної інформації без потреби подальшого уточнення, що обмежує аналітичні можливості та приховує суперечності у власних міркуваннях.

Сформована здатність до критичного мислення дає змогу розрізняти факти й упередження, помічати приховані ризики та можливості, формулювати реалістичні цілі й оцінювати ступінь їх досягнення без самообману. Поєднання інтуїтивних рішень з аналітичним опрацюванням інформації допомагає уникати типових помилок сприйняття й мислення. Як наголошував Сократ, усвідомлення меж власного знання є відправною точкою для інтелектуального розвитку: *«Я знаю, що нічого не знаю»*.

### 5.3 Когнітивні викривлення та упередження

Людський мозок є складною мережевою системою, у якій кожен елемент одночасно виконує функції приймача й передавача інформації. Завдяки цьому формується велика кількість взаємозв'язків, що лежать в основі складних мисленнєвих процесів. Під час обробки інформації мозок часто вдається до спрощень, відомих як евристики. Евристики допомагають швидко ухвалювати рішення, але паралельно спричиняють систематичні помилки, які описують як когнітивні пастки, когнітивні спотворення або упередження. Особливість когнітивних пасток полягає у стійкому відхиленні від логічно чи статистично обґрунтованого мислення, яке проявляється незалежно від рівня освіти чи інтелектуальної підготовки.

У психологічних дослідженнях для позначення цього явища застосовують різні терміни, зокрема «когнітивна ілюзія», «когнітивна девіація», «когнітивний фільтр». Спільною рисою цих понять є вказання на спотворення сприйняття реальності та вплив на судження, переконання й поведінкові реакції.

**Когнітивні упередження** – це *підсвідома помилка мислення, що зумовлює некоректну інтерпретацію інформації з навколишнього середовища та знижує точність і раціональність рішень та суджень*.

В еволюційному вимірі когнітивні спотворення виконували адаптивну функцію. Вони давали змогу швидко реагувати на загрози або ухвалювати рішення в умовах дефіциту часу й інформації. Зокрема:

- *ефект якоря* давав змогу орієнтуватися на першу доступну інформацію, заощаджуючи когнітивні ресурси;
- *стадний тип мислення* сприяв виживанню в групі;
- *упередження підтвердження* підтримувало сталі переконання й відчуття стабільності.

Сучасні нейронаукові дослідження підтверджують еволюційну природу когнітивних упереджень. Дослідження UCLA із застосуванням функціональної магнітно-резонансної томографії показало [17], що обробка інформації, яка суперечить політичним переконанням, пов'язана з підвищеною активністю острівцевої кори та передньої поясної кори. Активність префронтальної кори, пов'язаної з аналітичним мисленням, у таких ситуаціях знижується. Класичні експерименти Штрака і Муссвайлера [18] довели дію ефекту якоря через механізм селективної доступності в пам'яті: первинна

інформація фіксується в гіпокампі й формує нейронний шаблон, з яким зіставляються подальші дані. Це пояснює, чому початкові враження настільки стійкі до змін. Дослідження Google Project Aristotle виявило, що команди, які систематично аналізують власні когнітивні упередження, демонструють на 19 % вищу продуктивність і на 27 % меншу кількість помилок під час ухвалення рішень. Зазначені дані обґрунтовують доцільність включення елементів «когнітивної гігієни» до системи особистої результативності.

У самоменеджменті когнітивні упередження становлять підвищений ризик, оскільки безпосередньо впливають на процеси планування, формування цілей і контролю результатів діяльності (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 – Класифікація когнітивних упереджень у самоменеджменті [19–25]

Упередження	Опис	Вплив на самоменеджмент
<b>1. Упередження самооцінки та компетентності</b>		
<i>Ефект надмірної впевненості</i>	Схильність переоцінювати власні знання, здібності чи контроль над ситуацією	Нереалістичне планування, недооцінення ризиків
<i>Ефект Даннінга-Крюгера</i>	Тенденція осіб із низьким рівнем підготовки переоцінювати власні вміння, тоді як більш підготовлені фахівці часто недооцінюють власну компетентність	Неправильна оцінка власних навичок під час визначення цілей
<i>Ілюзія експертності</i>	Переконання у наявності глибоких знань у сферах, де розуміння має фрагментарний або поверховий характер	Прийняття рішень без належної підготовки
<i>Ефект «помилкової унікальності»</i>	Уявлення про винятковість власних якостей, здібностей або проблем	Ізоляція від досвіду інших, відмова від типових рішень
Практичні рекомендації щодо подолань упереджень самооцінки та компетентності: – систематичне зіставлення власної оцінки навичок із результатами зовнішнього зворотного зв'язку; – фіксація досягнень і помилок із подальшим аналітичним розбором причин і наслідків.		
<b>2. Упередження контролю та атрибуції</b>		
<i>Ілюзія контролю</i>	Переконання у здатності впливати на події, що мають випадковий або об'єктивно некерований характер	Хибні очікування, переоцінка власних можливостей
<i>Упередження вибіркової відповідальності</i>	Схильність пояснювати успіхи особистими якостями та зусиллями, а невдачі приписувати зовнішнім обставинам	Відсутність навчання на помилках, завищена самооцінка
<i>Ефект «сліпої плями»</i>	Тенденція легко помічати когнітивні спотворення в поведінці інших і водночас ігнорувати їх прояви у власному мисленні	Відсутність самокритичності, повторення помилок

Практичні рекомендації щодо подолання упереджень **контролю та атрибуції**:

- чітке розмежування того, на що особа реально може впливати, і того, що перебуває поза межами контролю, із використанням підходу «коло впливу – коло турботи»;
- зосередження уваги на процесі;
- аналіз невдалих рішень із урахуванням як зовнішніх обставин, так і власних дій та припущень.

### 3. Упередження обробки інформації

<i>Упередженість підтвердження</i>	Вибірковий пошук, запам'ятовування і використання лише тієї інформації, що підтверджує вже існуючі переконання	Обмежене бачення альтернатив, стагнація в розвитку
<i>Ефект якоря</i>	Надмірний вплив першої отриманої інформації, навіть випадкової, на подальші рішення	Неоптимальні рішення через «прив'язку» до початкових даних
<i>Ефект фреймінгу</i>	Різне сприйняття однієї й тієї самої інформації залежно від того, як вона подана	Непоследовність у прийнятті рішень
<i>Ефект недавності</i>	Схильність надавати перевагу останнім подіям або фактам за рахунок ігнорування попереднього досвіду	Короткострокове мислення, ігнорування довгострокових тенденцій
<i>Негативне упередження</i>	Зосередження уваги на негативній інформації з наданням їй більшої ваги порівняно з позитивною	Песимістичне планування, уникнення можливостей

Практичні рекомендації щодо подолання упереджень **обробки інформації**:

- активний пошук суперечливої інформації перед прийняттям рішень;
- застосування підходу «адвокат диявола» для перевірки власних міркувань;
- формування власної бази даних із різних джерел для комплексного аналізу;
- відкладення важливих рішень на 24–48 годин для зменшення впливу первинного враження;
- систематичний перегляд джерел інформації з оцінюванням їх надійності та достовірності.

### 4. Соціальні упередження

<i>Стадний інстинкт</i>	Схильність повторювати дії більшості навіть без самостійного аналізу підстав і наслідків	Втрата індивідуальності цілей, конформізм
<i>Ефект соціального підтвердження</i>	Схильність оцінювати правильність власних рішень через реакцію інших	Залежність від думки оточення, нестабільність цілей
<i>Люзія прозорості</i>	Переконання, що власні думки, наміри або емоційні стани легко зчитуються іншими людьми	Проблеми в комунікації, завищені очікування щодо розуміння з боку співрозмовників
<i>Ефект «сліпої довіри авторитету»</i>	Беззастережне прийняття думки експертів чи керівників без критичного аналізу	Відсутність власної позиції, залежність від інших

Практичні рекомендації щодо подолання соціальних упереджень:

- розвиток критичного мислення через постійне ставлення питання «Чому?»;
- створення власної системи цінностей незалежно від думки більшості;
- практика «активного слухання» для кращого розуміння інших;

– вивчення різних поглядів перед формуванням власної позиції.

### 5. Упередження оцінки та порівняння

<i>Ефект ореолу</i>	Узагальнення позитивного чи негативного враження від окремої риси людини чи окремого аспекту ситуації на загальну оцінку	Односторонні рішення, недооцінка ризиків
<i>Ефект рогів (зворотного ореолу)</i>	Ситуація, за якої первинне негативне враження спотворює сприйняття інших характеристик людини або події	Втрата можливостей через упереджене ставлення
<i>Ефект Барнума (Форера)</i>	Схильність сприймати узагальнені описи, зокрема гороскопи або стандартизовані тести, як індивідуально точні характеристики власної особистості	Самообман у самопізнанні, хибні висновки

Практичні рекомендації щодо подолання упереджень **оцінки та порівняння**:

- структурований підхід до аналізу ситуацій з використанням SWOT-аналізу;
- використання чек-листів для оцінки людей та ситуацій;
- пошук об'єктивних показників замість покладання на перші враження.

### 6. Упередження прийняття рішень

<i>Ефект статус-кво</i>	Прагнення залишити все без змін, навіть за наявності очевидно корисні від змін	Стагнація, втрата можливостей для розвитку
<i>Вартість минулих витрат</i>	Небажання відмовлятися від неефективної стратегії через раніше вкладені ресурси	Продовження неефективних дій, марнування ресурсів
<i>Ефект знайомства</i>	Перевага до вже відомих варіантів лише тому, що вони знайомі	Обмеження інноваційних підходів, звуження можливостей
<i>Ефект втрати</i>	Сильніше переживання втрати, ніж задоволення від здобутку	Надмірна обережність, уникнення ризикованих але перспективних цілей

Практичні рекомендації щодо подолання упереджень **прийняття рішень**:

- встановлення чітких критеріїв припинення або зміни стратегій;
- регулярний аудит власних рішень з аналізом результативності;
- практика «нульового бюджетування» – перегляд всіх рішень з чистого аркуша;
- проведення експериментів з малими ставками перед великими інвестиціями;
- планування резервних варіантів для кожного важливого рішення;
- використання таймерів для обмеження часу на прийняття рутинних рішень.

### 7. Упередження самосприйняття

<i>Егоцентричне спотворення</i>	Інтерпретація подій виключно через власний досвід із ігноруванням позицій інших учасників	Обмежене бачення альтернатив, конфлікти в команді
<i>Когнітивний дисонанс</i>	Дискомфорт через суперечність між переконаннями та діями, що призводить до раціоналізації	Самообман, відмова від зміни неефективних стратегій

Практичні рекомендації щодо подолання упереджень **самосприйняття**:

- ведення щоденника емоцій та реакцій для самопостереження;
- регулярне отримання зворотного зв'язку від довірених осіб;
- вправи з перспективи, що передбачають аналіз ситуацій очима інших учасників;
- медитативні практики для розвитку усвідомленості власних ментальних процесів.

Повністю усунути когнітивні упередження неможливо, оскільки вони закладені в психіці як результат еволюційних механізмів мислення. Проте розуміння їхніх проявів дозволяє зменшити вплив викривлень на повсякденні рішення. Завдання самоменеджменту полягає не в уникненні упереджень, а в своєчасному їх розпізнаванні та корекції.

#### **Стратегії протидії когнітивним упередженням:**

1. Ознайомлення з поширеними когнітивними викривленнями (на сьогодні описано понад 170 різновидів).

2. Ведення щоденника спостережень із фіксацією випадків, коли рішення виявилися нераціональними.

3. Застосування уточнювальних запитань, наприклад: «Чи не вплинули на моє рішення емоції, перше враження або думка більшості?»

4. Практику «пауза–мислення», що передбачає відстрочене прийняття важливих рішень.

5. Перехід від «швидкого» до «повільного» мислення за Д. Канеманом, що активізує аналітичну обробку інформації.

6. Системна перевірка фактів і альтернатив із використанням методу «адвоката диявола» та аналізом щонайменше трьох варіантів перед вибором.

7. Усвідомлене розмежування емоційних реакцій і раціональних міркувань, а також відстеження власних викривлень, наприклад «ефекту втрати» чи «оптимістичного упередження».

8. Регулярний аналіз ухвалених рішень із залученням зовнішнього зворотного зв'язку від колег, наставників або команди.

9. Практика «когнітивної гігієни», що передбачає зменшення інформаційного шуму та критичне оцінювання джерел.

10. Розвиток аналітичного мислення через вправи, ігри та логічні завдання.

11. Використання методики «малих кроків», що полягає у поступовому опрацюванні найбільш поширених упереджень.

Подолання деструктивних моделей мислення потребує поєднання усвідомленості, практичних інструментів самоменеджменту та систематичного самоспостереження. Вчасне розпізнавання когнітивних пасток, ведення щоденника думок, застосування технік когнітивної реструктуризації та критичного аналізу сприяє формуванню гнучкого мислення.

### **5.4 Розвиток мислення як інструмент досягнення цілей**

У попередньому підрозділі розглянуто когнітивні викривлення та упередження, які можуть значно спотворювати процес самоменеджменту та ускладнювати ухвалення раціональних рішень. Усвідомлення власних ментальних обмежень є лише першим кроком. Наступний етап передбачає роботу над розширенням мислення, оскільки саме воно визначає здатність досягати поставлених цілей.

На рис. 5.2 наведено схему, яка ілюструє взаємозв'язок між мисленням і життєвими результатами. «**МОЯ ЦІЛЬ**» відображає масштабні прагнення та мрії людини – фінансові досягнення, професійне зростання, гармонійні стосунки чи інші важливі результати. Нижче зображено «**МОЄ ЖИТТЯ**», яке можна порівняти з колбою. Між цими двома рівнями існує вузьке горлечко – поточні результати, що відображають рівень мислення та його здатність трансформувати прагнення у конкретні досягнення.

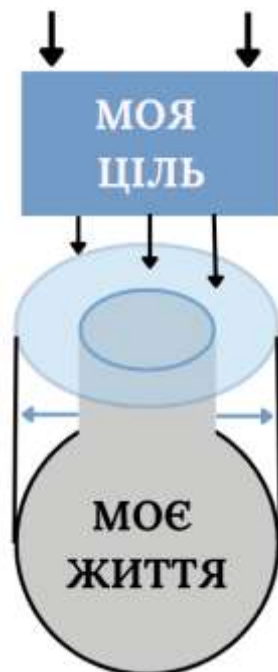


Рисунок 5.2 – Модель когнітивного обмеження цілереалізації

Головна ідея полягає в тому, що ми не отримуємо бажаного не тому, що ціль надто велика чи нереалістична, а тому, що наше мислення ще не готове «вмістити» її обсяг. Великі цілі потребують відповідної внутрішньої місткості – психологічної зрілості, нових знань, гнучких настанов і розширеного бачення можливостей [26]. Якщо ж масштабна ціль з'являється раніше, ніж мислення готове до її освоєння, вона може стати деструктивною: великі фінансові ресурси легко втрачаються, а досягнення, замість гармонії створюють напруження або кризові ситуації.

Причини цього явища:

1. Поточний рівень мислення визначає якість ухвалених рішень та ефективність дій. Обмежене мислення формує обмежені результати.
2. Обмежуючі переконання, усталені шаблони поведінки, страхи та занижена самооцінка звужують можливості. У такому стані людина уникає необхідних дій, відкладає важливі рішення і стримує власний розвиток.
3. Нестача досвіду та знань знижує готовність до викликів, що супроводжують масштабні цілі. Навіть за наявності ресурсів реалізація цілей виявляється неповною.

**Шлях до розширення мислення в самоменеджменті** передбачає кілька взаємопов'язаних напрямів роботи над собою. Насамперед, це *виявлення і трансформація переконань*: заміна обмежувальних настанов («це не для мене») на конструктивні («я можу навчитися»). Далі важливо систематично інвестувати в особистісний і професійний розвиток – *постійне навчання, робота з наставниками та розширення кола досвіду*.

Проте лише знань недостатньо. На шляху до великих цілей людина часто стикається з внутрішніми бар'єрами. Необхідною стає психологічна робота – *подолання страхів і сумнівів* через саморефлексію або за підтримки фахівців. Важливим також є *розширення зони комфорту*: залучення до нових практик, ролей і завдань поступово змінює масштаб мислення. Доповненням цього процесу є *формування готовності до цілі*: завдяки візуалізації та свідомому «примірянню» бажаного майбутнього воно починає сприйматися не як далека мрія, а як природна частина життя. Мислення виступає своєрідним містком між прагненнями та реальністю. Щоб великі цілі могли інтегруватися у наше життя, потрібно працювати над внутрішнім розширенням – розвитком навичок, переконань і психологічної стійкості. Тоді внутрішня «ємність» стає достатньою для вміщення результатів, до яких прагнемо.

Важливим кроком у цьому процесі є усвідомлення, що людина є автором власного життя. Досягнення формуються не випадково й не під впливом зовнішніх сил, а через ухвалені рішення, щоденні дії та рівень мислення. Теорія Дж. Роттера про внутрішній і зовнішній локус контролю [27] демонструє, що люди, які вірять у власний вплив на події, проявляють вищу мотивацію, легше долають труднощі та частіше реалізують свої цілі. Позиція «жертви» знижує активність: очікування готових рішень від інших призводить до втрати часу та розчарувань. У самоменеджменті це вважається однією з найнебезпечніших когнітивних стратегій, яка блокує розвиток і обмежує можливості досягнення результатів.

Екзистенційна психологія підкреслює цю думку. Як зазначав Віктор Франкл, сенс життя не дається зовні, він відкривається у процесі діяльності [28]. Важливо працювати над собою так, щоб, оглядаючись назад, можна було побачити конкретні здобутки, які підтверджують цінність прожитого шляху.

Незалежно від масштабу мрій чи амбіцій, ключ до їх реалізації полягає у внутрішній відповідальності та щоденній роботі над розвитком. Лише тоді мислення і життя набувають необхідного обсягу для того, щоб великі цілі стали досяжними і перетворилися на реальність.

У цьому розділі досліджено взаємозв'язок самоусвідомлення та розвитку мислення у процесі самоменеджменту. Виявлено, що ефективність особистого управління визначається не стільки зовнішніми техніками чи інструментами, скільки внутрішніми процесами свідомості та рівнем мислення. Самоусвідомлення формує здатність відстежувати власні стани, розуміти мотиви та усвідомлено керувати реакціями. Критичне мислення пе-

ретворює самоспостереження на конструктивні рішення та дії, дозволяючи аналізувати інформацію, оцінювати альтернативи й уникати типових помилок сприйняття.

Дослідження когнітивних упереджень показують парадоксальність людського мислення: еволюційно сформовані механізми швидкого реагування в сучасному складному світі часто стають джерелом систематичних помилок у прийнятті рішень. Усвідомлення цих обмежень є необхідним для формування зрілого самоменеджменту.

Концепція розширення мислення як передумови досягнення масштабних цілей демонструє, що зовнішні результати відображають внутрішню «місткість» свідомості. Це підкреслює потребу в постійній роботі над власним розвитком одночасно з реалізацією життєвих планів.

Поєднання всіх компонентів формує цілісну систему усвідомленого самоуправління, де самоусвідомлення забезпечує чутливість до внутрішніх процесів, критичне мислення гарантує якість рішень, а розуміння когнітивних особливостей створює основу для постійного вдосконалення. Запропонована система усвідомленого самоуправління підвищує продуктивність, сприяє стійкому особистісному розвитку та формує готовність до викликів майбутньої професійної діяльності.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке самоусвідомлення і чим воно відрізняється від самосвідомості?
2. Які компоненти самоусвідомлення виділяють дослідники?
3. Що охоплює емоційна складова самоусвідомлення в самоменеджменті?
4. Як когнітивна складова самоусвідомлення сприяє управлінню власною діяльністю?
5. Які існують рівні самоусвідомлення?
6. Що таке критичне мислення?
7. Які рівні ієрархії критичного мислення в самоменеджменті?
8. Що входить до складу афективних компонентів критичного мислення?
9. Які макрокогнітивні навички необхідні для критичного мислення?
10. Як функціонують система швидкого та повільного мислення за Д. Канеманом?
11. У чому суть сократівського методу постановки запитань?
12. Що таке когнітивні упередження і чому вони виникають?
13. Як ефект надмірної впевненості впливає на самоменеджмент?
14. У чому проявляється ефект Даннінга-Крюгера?
15. Що таке упередженість підтвердження і як вона обмежує ефективність?
16. Як ефект якоря впливає на прийняття рішень?

17. У чому полягає небезпека ілюзії контролю для самоменеджменту?
18. Що таке стадний інстинкт і як він проявляється в навчанні та роботі?
19. Як рівень мислення впливає на здатність досягати великих цілей за моделлю когнітивного обмеження?
20. Які основні стратегії допомагають розширити мислення для досягнення амбітних цілей?

## **Вправи для самоаналізу до теми 5**

### ***Вправа «5 чому» для визначення причинно-наслідкових зв'язків***

Ця техніка допомагає визначити основні причини проблеми, досліджуючи її на глибшому рівні.

#### ***Покрокове виконання:***

1. Опишіть проблему або ситуацію, що потребує вирішення.
2. Запитайте себе: «Чому це сталося?» і запишіть відповідь.
3. Повторіть це питання ще чотири рази, щоб зрозуміти причину кожного попереднього «чому». Кожна відповідь стає основою для наступного запитання.
4. Запишіть отримані висновки та подумайте, як ви можете усунути основну причину.

#### ***Приклад.***

Проблема: Я не встигаю завершити роботу вчасно.

Чому? – Я часто відволікаюсь під час роботи.

Чому? – У мене немає чіткого плану виконання завдань.

Чому? – Я не розподіляю час на різні етапи завдання.

Чому? – Я недооцінюю час, необхідний для виконання кожного етапу.

Чому? – Я не аналізую свої попередні проекти для кращого планування.

Висновок. Мені потрібно складати детальні плани на кожен робочий день, враховуючи реальний час на виконання завдань.

### ***Вправа «Стратегія досягнення мети»***

***Мета завдання:*** розробка стратегічного плану для досягнення важливої мети, оцінення впливу емоцій на виконання завдань та ефективного використання часу й ресурсів.

#### ***Покрокове виконання:***

1. Визначте одну важливу особисту чи професійну мету на наступні 6 місяців. Мета має відповідати принципу SMART (конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна, обмежена у часі).

***Приклад:*** «Володіння англійською мовою на рівні B2 через 6 місяців».

2. Опишіть, чому ця мета є важливою для вас: який її вплив на професійне чи особисте життя, як вона співвідноситься з вашими цінностями.

3. Випишіть емоції, які ви відчуваєте, думаючи про цю мету (наприклад, натхнення, страх, тривогу, впевненість).

4. Поділіть емоції на дві категорії:

– позитивні: як вони сприяють просуванню до мети;

– негативні: як вони можуть перешкоджати.

5. Дайте відповіді на запитання: які причини цих емоцій? Як можна посилити позитивні емоції? Які дії допоможуть мінімізувати вплив негативних емоцій?

6. Визначте 5–7 основних кроків для досягнення мети.

*Приклад для вивчення мови:* записатися на мовні курси; виділяти 1 годину щодня на самостійне навчання; практикувати розмовні навички через мовний клуб або з партнером.

7. Для кожного кроку визначте необхідні ресурси (час, фінанси, допомога інших), можливі труднощі та способи їх подолання.

8. Розбийте мету на конкретні етапи (місяці або тижні). Для кожного етапу визначте бажаний результат та завдання для його досягнення. Візуалізуйте свій план у вигляді календаря або діаграми Ганта.

9. Заплануйте щотижневий аналіз прогресу: що вдалося виконати, що не вдалося і чому, як коригувати план дій.

10. Ведіть щоденник, у якому фіксуєте: досягнуті результати, вплив емоцій на вашу роботу, нові ідеї чи можливості, що з'являються під час виконання.

## Список використаної літератури до теми 5

1. London M., Sessa V. I., Shelley L. A. Developing Self-Awareness: Learning Processes for Self- and Interpersonal Growth. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. Pp. 261–288. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-044531

2. Фурман А. В. Свідомість як рамкова умова пізнання й методологування. *Психологія і суспільство*. 2017. № 4. С. 16–38.

3. Москалець В. П. Функціонально-психологічна сутність свідомості як рамкової умови пізнання, методологування, віри, мислення, діяльності. *Психологія і суспільство*. 2019. № 1. С. 35–51.

4. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.

5. Nakhostin-Khayyat M., Borjali M., Zeinali M. та ін. The relationship between self-regulation, cognitive flexibility, and resilience among students: a structural equation modeling. *BMC Psychology*. 2024. Vol. 12. Article 337. DOI: 10.1186/s40359-024-01843-1

6. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? In: Salovey P., Sluyter D. J. (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York : Basic Books, 1997. Pp. 3–34.
7. Продан О. О. Психологічні особливості самоусвідомлення особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2016. 247 с.
8. Цьома Н. С. Сутність та структура критичного мислення. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 4(96). С. 207–221.
9. Тягло О. В. Критичне мислення. Харків : Основа, 2008. 189 с.
10. Терно С. О. Методика розвитку критичного мислення школярів у процесі навчання історії. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. 70 с.
11. Мерзлякова О. Л. Критичне мислення: засоби оцінки й цілеспрямованого розвитку. *Вікові особливості формування інтелекту* : матеріали Всеукр. конф. (24 березня 2011 р.). Київ : Інститут обдарованої дитини, 2011.
12. Савчин М. В. Загальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2018. 464 с.
13. Терно С. О. Теорія розвитку критичного мислення (на прикладі навчання історії) : посібник для вчителя. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2011. 105 с. ISBN 978-966-599-343-8
14. Paul R., Binker A., Martin D., Adamson K. *Critical Thinking Handbook*. Santa Rosa, CA : Foundation for Critical Thinking, 1995. 56 p.
15. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
16. Конверський А. Є. Критичне мислення : підручник для студентів закладів вищої освіти усіх спеціальностей. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 344 с.
17. Kaplan J., Gimbel S., Harris S. Neural correlates of maintaining one's political beliefs in the face of counterevidence. *Scientific Reports*. 2016. Vol. 6. Article 39589. DOI: 10.1038/srep39589
18. Strack F., Mussweiler T. Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997. Vol. 73, No. 3. Pp. 437–446.
19. Казміренко В. П., Сіверс З. Ф., Духневич В. М. та ін. Активізація когнітивних процесів у спілкуванні : методичний посібник. Київ : Міленіум, 2011. 268 с.
20. Томпсон С. С. Ілюзії контролю: як ми переоцінюємо наш особистий вплив. *Current Directions in Psychological Science*. Вип. 8, № 6. С. 187–190.
21. Бенеш Г. Психологія. Київ : Знання-Прес, 2007. 510 с.
22. Dunning D., Kruger J. Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77, No. 6. Pp. 1121–1134.
23. Копець Л. Класичні експерименти в психології. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська Академія», 2010. 283 с.

24. Forer B. R. The fallacy of personal validation: A classroom demonstration of gullibility. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1949. Vol. 44, No. 1. Pp. 118–123. DOI: 10.1037/h0059240

25. Железняк Д. С. Ціннісно-світоглядний аспект карт таро в контексті сучасної культури. *V Академічні читання пам'яті професора Г. І. Волинки: філософія, наука та освіта* : наук.-практ. конф. Львів–Торунь : Liha-Press, 2024. 180 с.

26. Dweck C. S. *Mindset: The New Psychology of Success*. New York : Random House, 2006.

27. Rotter J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*. 1966. Vol. 80, No. 1. P. 1–28. DOI: 10.1037/h0092976

28. Ганаба С. Сенс життя як екзистенційна цінність у поглядах Віктора Франкла. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2022. № 35. С. 3–8. DOI: 10.32837/apfs.v0i35.1086

### Рекомендована література до теми 5

1. Гауді Т. *Сила запитань*. Київ : Наш Формат, 2022. 248 с.
2. Ганс Р. *Фактологія*. Київ : Наш Формат, 2019. 320 с.
3. Діксіт А. К., Нейлбафф Б. Дж. *Мистецтво стратегії*. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.
4. Канеман Д. *Мислення швидке й повільне*. 5-те вид. Київ : Наш Формат, 2021. 480 с.
5. Канеман Д., Санстейн К. Р., Сібоні О. *Шум. Хибність людських суджень*. Київ : Наш Формат, 2022. 362 с.
6. Кулеба Д. *Війна за реальність. Як перемогти у світі фейків, правд і спільнот*. Київ : #книголав, 2019. 384 с.
7. Млодінов Л. *Гнучкість. Пластичне мислення в епоху змін*. Київ: КМ-Букс, 2019. 272 с.
8. Пінкер С. *Раціональність. Що це таке, чому важливе і чому трапляється так рідко*. Київ : Лабораторія, 2024. 432 с.
9. Чалдіні Р. *Психологія впливу*. Київ : Наш Формат, 2022. 608 с.

## ТЕМА 6

### УПРАВЛІННЯ АКТИВНІСТЮ ТА ПРАЦЕЗДАТНІСТЮ

*Ніколи не плутайте кар'єру з життям.  
Гіллари Клінтон*

#### 6.1 Поняття ресурсу активності та працездатності

Категорії «активність» і «працездатність» у системі самоменеджменту відображають ресурсний потенціал особистості та визначають її здатність ефективно організовувати діяльність, досягати поставлених цілей і підтримувати баланс між витратами енергії та її відновленням.

**Активність** – це сукупність дій, за допомогою яких людина реалізує внутрішні та зовнішні мотиви, наміри й завдання, демонструючи здатність свідомо використовувати власні ресурси на досягнення поставлених цілей. Активність охоплює як фізичні дії (рухову діяльність, виконання практичних завдань), так і психічні процеси (мислення, планування, концентрацію уваги).

Активність у контексті самоменеджменту визначається у двох взаємопов'язаних напрямках:

1. **Когнітивна активність**, що передбачає:

- здатності до глибокого аналізу інформації;
- критичне мислення;
- генерування креативних ідей для проєктів;
- швидке перемикавання між різними видами завдань.

2. **Поведінкова активність** – комплекс конкретних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей (участь у семінарах, захист проєктів, залучення до волонтерських або бізнес-ініціатив).

**Працездатність** – це здатність особистості виконувати певний обсяг діяльності на необхідному рівні ефективності протягом певного часу, тобто показник того, наскільки раціонально та результативно використовується енергія впродовж цього періоду [1].

Працездатність складається з таких компонентів:

1. **Фізіологічний компонент** – рівень енергії, витривалість під час розумової роботи, загальний стан здоров'я.

➤ Чи здатні ви зберігати концентрацію під час двох лекцій поспіль? Чи вистачає сил на вечірню підготовку після насиченого навчального дня?

2. **Психологічний компонент** – стресостійкість, мотивація, емоційна стабільність.

➤ Як ви реагуєте на підвищене навантаження під час сесії? Чи вдається зберігати мотивацію до навчання протягом усього семестру?

3. *Когнітивний компонент* – рівень концентрації уваги, ефективність запам'ятовування, здатність до швидкого аналізу інформації та прийняття рішень.

➤ Наскільки швидко ви засвоюєте нову інформацію? Чи можете одночасно слухати лекцію та робити якісні нотатки?

Поєднання активності та працездатності формує ресурсний потенціал особистості, що визначає її здатність організувати діяльність і досягати цілей у навчальній та професійній сфері. Висока активність без достатньої працездатності призводить до швидкого виснаження, а розвинена працездатність за відсутності активності залишає частину можливостей нереалізованою. Основним ресурсом, що підтримує обидві категорії, є енергія. **Енергія** забезпечує життєздатність активності, підтримує працездатність на належному рівні, ясність мислення та мотиваційно-емоційний баланс. На відміну від традиційного погляду на ефективність лише як результат управління часом, сучасні дослідження [2] наголошують на значенні управління власною енергією.

Взаємодія активності, працездатності та енергії формує цілісний ресурсний потенціал особистості, що становить основу результативного самоменеджменту (рис. 6.1). Жодна зі складових не існує окремо: енергія живить активність і працездатність, активність стимулює витрати та відновлення енергетичних ресурсів, а працездатність відображає ступінь реалізації потенціалу.

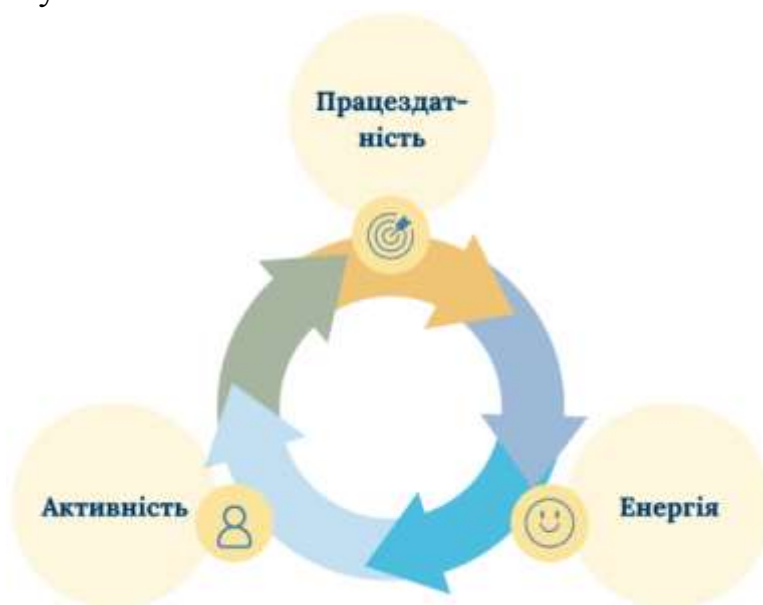


Рисунок 6.1 – Ресурсний потенціал особистості

Енергія особистості має кілька взаємопов'язаних форм, серед яких доцільно виокремити фізичну, ментальну та емоційну, що по-різному впливають на активність і працездатність.

**Фізична енергія** визначається станом здоров'я, рівнем фізичної активності, тривалістю та якістю сну, а також раціоном харчування. Цей ресурс забезпечує витривалість, швидкість реакцій і здатність виконувати завдання протягом дня. За результатами дослідження Метью Волкера «Чому ми спимо: розкриття сили сну та сновидінь» [3], якість сну безпосередньо впливає на когнітивні функції, зокрема увагу та пам'ять. Регулярна фізична активність підвищує фізичну працездатність, стресостійкість та продуктивність у навчанні й роботі [4]. Дослідження МІТ показало, що тривалість і якість сну впливають на академічну успішність приблизно на 25 %: здобувачі, які спали понад 7 годин, отримували значно кращі результати порівняно з тими, хто спав менше [5].

**Ментальна (когнітивна) енергія** – це ресурс, який визначає здатність людини зосереджуватися, опрацьовувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення. Рівень ментальної енергії змінюється впродовж дня й залежить від індивідуальних біоритмів, режиму відпочинку та умов організації роботи.

Підтримка ментальної енергії передбачає:

- чергування періодів інтенсивної розумової діяльності з короткими паузами;
- використання методів концентрації уваги, зокрема техніки «Pomodoro»;
- зменшення багатозадачності, що призводить до швидкого виснаження когнітивних ресурсів.

Для більшості людей ранкові години є сприятливими для засвоєння нового матеріалу та виконання завдань, які потребують зосередженості. У другій половині дня доцільно виконувати рутинні або організаційні справи, а вечір використовувати для повторення матеріалу та узагальнення результатів. Визначення власних періодів найвищої продуктивності дає змогу розподіляти завдання відповідно до рівня ментальної активності: найскладніші – на періоди максимальної ментальної активності, а менш ресурсомісткі – у фазі спаду. Така організація роботи сприяє збереженню когнітивного потенціалу та зменшує ризик перевтоми.

**Емоційна енергія** впливає на рівень мотивації, внутрішньої зацікавленості та залученості до діяльності. Від її стану залежить здатність особистості зберігати стійкість у складних обставинах, реагувати на стресові ситуації та відновлюватися після невдач. За достатнього рівня емоційної енергії труднощі сприймаються як робочі завдання, що потребують розв'язання, тоді як її нестача ускладнює виконання навіть простих дій.

Фізична, ментальна та емоційна енергії перебувають у тісній взаємозалежності. Порушення балансу на одному рівні знижує результативність інших. Наприклад, хронічна втома (дефіцит фізичної енергії) призводить до зниження концентрації (ментальна енергія) та підвищеної дратівливості (емоційна енергія).

***Підтримання енергетичного балансу особистості потребує системної роботи, що охоплює кілька напрямів:***

– дотримання режиму сну, регулярну фізичну активність і збалансоване харчування;

– планування розумової діяльності з урахуванням періодів найвищої концентрації уваги;

– формування стабільного емоційного стану опановуючи прийоми управління стресом, пошук джерел натхнення та соціальної підтримки.

Серед чинників, що безпосередньо впливають на розширення або обмеження можливостей особистості, виділяють внутрішні біологічні та психологічні ритми, а також зовнішні умови організації діяльності.

***Біологічні ритми, або циркадні цикли,*** впливають на рівень енергії, концентрацію уваги та продуктивність упродовж доби. Для більшості людей пік когнітивної активності припадає на ранкові та передобідні години, а у вечірній час спостерігається зниження працездатності [6].

***Емоційний стан,*** мотивація та рівень стресу безпосередньо впливають на ефективність виконання завдань. Тривалий стрес і негативні емоційні переживання знижують когнітивну й фізичну продуктивність, позитивний емоційний фон, навпаки, сприяє кращій концентрації та швидшому прийняттю рішень [7]. Підтриманню психологічної рівноваги сприяють короткі перерви, релаксаційні техніки та практики усвідомленого дихання.

***Зовнішні умови діяльності*** істотно впливають на її результативність. Температурний режим (оптимально 20–22 °С), освітлення, рівень шуму та ергономіка робочого місця формують фізичний і ментальний комфорт [8]. Наприклад, занадто яскраве або тьмяне освітлення знижує здатність концентруватися, а шум негативно впливає на когнітивну продуктивність.

***Соціальні взаємодії*** підвищують мотивацію та працездатність. Підтримувальне соціальне середовище зменшує ризик емоційного вигорання та посилює залученість до діяльності [9].

Внутрішні та зовнішні чинники перебувають у постійній взаємодії між собою та з енергетичними ресурсами особистості. Усвідомлене регулювання біоритмів, психологічного стану й умов діяльності створює можливість для підвищення працездатності та раціонального використання активності під час досягнення поставлених цілей.

***Практичні кроки для оптимізації енергії:***

1. Протягом тижня спостерігайте за власними піками й спадами активності, фіксуйте час доби, коли продуктивність найвища.

2. Визначте свої основні джерела втрат енергії – це можуть бути як зовнішні подразники (шум, відсутність організації простору), так і внутрішні фактори (хронічна втома, тривожність).

3. Сформууйте індивідуальну стратегію роботи з фізичною, ментальною та емоційною енергією.

4. Спробуйте адаптувати навчальний графік і робочі завдання до власних біологічних ритмів.

## 6.2 Методи управління ресурсом активності та працездатності

Сучасні підходи до енергетичного менеджменту, запропоновані Дж. Лоером і Т. Шварцем [2], акцентують увагу на стратегічному управлінні фізичною, ментальною та емоційною енергією і розглядають його як підґрунтя стабільної продуктивності. На відміну від тайм-менеджменту, зосередженого переважно на розподілі часу, енергетичний менеджмент враховує індивідуальні біоритми, когнітивні можливості та потребу в регулярному відновленні ресурсів.

У цьому підрозділі ми розглянемо практичні методи управління ресурсами активності та працездатності, що дозволяють ефективно розподіляти сили та досягати поставлених цілей без перевтоми.

### 1. Оптимізація розподілу фізичних навантажень протягом доби

Дослідження хронобіології свідчать, що працездатність людини підлягає циклічним коливанням протягом доби, що зумовлено впливом циркадних ритмів на фізіологічні та психологічні функції організму [6]. Розуміння цих закономірностей дає змогу узгоджувати навчальну та професійну діяльність із природними підйомами й спадами активності.

У ранкові години, приблизно з 8:00 до 12:00, спостерігається підвищена концентрація кортизолу, стабільна температура тіла та найвища когнітивна продуктивність. Цей часовий проміжок доцільно використовувати для аналітичної роботи, засвоєння нового матеріалу та ухвалення складних рішень [10].

Період після обіду, орієнтовно з 13:00 до 15:00, пов'язаний із загальним зниженням тонуусу внаслідок активізації парасимпатичної нервової системи та зменшення рівня активуючих нейромедіаторів. У цей час погіршуються показники уваги, швидкості реакції й точності виконання завдань [11].

У другій половині дня, приблизно з 15:00 до 18:00, відбувається часткове відновлення когнітивних функцій, зростає креативність і покращується якість міжособистісної взаємодії. Цей період підходить для групової роботи, обговорення проєктів і виконання завдань середньої складності.

Після 21:00 активізується вироблення мелатоніну, знижується температура тіла та сповільнюються когнітивні процеси. У вечірні години доцільно обмежуватися повторенням матеріалу або завершенням нескладних рутинних справ.

#### ***Практичне застосування хронобіологічних принципів містить:***

- завдання високої когнітивної складності (засвоєння нового теоретичного матеріалу, розв'язання складних задач) доцільно планувати на ранкові години пікової активності;
- рутинні операційні завдання (систематизація конспектів, відповіді на листи) доцільно виконувати під час післяобіднього спаду;
- креативні та комунікативні завдання ефективніше реалізовувати у другій половині дня;

– повторення та закріплення матеріалу можна здійснювати ввечері.

Дослідження у сфері психології праці та організаційної поведінки підтверджують, що стабільна висока продуктивність потребує ритмічного чергування напруження та відновлення [2]. Цей підхід, відомий як **концепція енергетичних коливань**, підкреслює природну циклічність людської працездатності.

Ігнорування потреби у відновленні призводить до накопичувальної втоми, що проявляється у зниженні когнітивних функцій, погіршенні концентрації та підвищенні ризику емоційного й професійного вигорання. Відновлення варто розглядати не як «пасивну паузу», а використовувати його як складову активного й необхідного управління ресурсами активності та працездатності.

## **2. Стратегії систематичного відновлення енергетичних ресурсів**

Нейрофізіологічні дослідження показують, що здатність мозку підтримувати концентрацію уваги обмежується 50–90 хвилинами, після чого спостерігається закономірне зниження показників уваги та точності виконання завдань [12]. Це пов'язано з виснаженням ресурсів префронтальної кори та накопиченням метаболітів у нейронах.

Короткі мікроперерви тривалістю 5–10 хвилин поєднують фізичні та когнітивні елементи відновлення. ***Оптимальна структура мікроперерви містить:***

– *фізичну активність* (коротка прогулянка, базові гімнастичні вправи), що стимулює кровообіг, підвищує оксигенацію мозку та активує нейротрофічні фактори, що підтримують когнітивну працездатність;

– *зорову релаксацію* за рахунок переміщення фокусу погляду на віддалені об'єкти, що знижує напруження очорухових м'язів, розслаблює зоровий аналізатор та зменшує втому від тривалого використання екранів;

– *контрольоване дихання*, яке активує парасимпатичну нервову систему, знижує рівень кортизолу та відновлює вегетативний баланс.

Мікроперерви не мають містити діяльність, що потребує значних когнітивних ресурсів, наприклад перегляд соціальних мереж, читання новин або робочих повідомлень. Такі дії створюють ілюзію відпочинку, проте не забезпечують справжнього відновлення уваги та енергії.

Після 3–4 годин інтенсивної когнітивної діяльності виникає потреба в більш тривалих перервах (макроперервах) тривалістю 30–60 хвилин, які забезпечують більш глибоке відновлення:

– прийом їжі з достатнім вмістом нутрієнтів;

– фізична активність помірної інтенсивності на свіжому повітрі;

– зміна фізичного середовища, що сприяє когнітивному перезавантаженню;

– соціальна взаємодія поза робочими завданнями.

### **3. Оптимізація сну як основного механізму відновлення.**

**Фізіологічні функції сну** в навчальній та професійній діяльності:

– *консолідація пам'яті* – під час фази повільного сну відбувається реактивація нейронних ансамблів, задіяних у процесі навчання, що забезпечує перенесення інформації з гіпокампу до неокортексу для довготривалого зберігання;

– *глімфатичне очищення* – активізація глімфатичної системи мозку сприяє виведенню токсичних білків (бета-амілоїду, тау-протеїну) та метаболітів, накопичених у період неспанья;

– *синаптичний гомеостаз* – сон вибірково послаблює надлишкові синаптичні зв'язки, підвищує співвідношення сигнал/шум у нейронних мережах та полегшує засвоєння нової інформації.

**Стратегії оптимізації сну:**

1. Регулярний режим сну – підтримання постійного режиму сну (відхилення не більше 1 години) синхронізує циркадні ритми з соціальним графіком і оптимізує секрецію мелатоніну та кортизолу.

2. Гігієна сну – уникання синього спектра світла (450–480 нм) за 2 години до сну, підтримання оптимальної температури середовища (18–20 °С) та обмеження шумового навантаження до 30 дБ.

3. Ритуали підготовки до сну – припинення використання електронних пристроїв, гідротермічні процедури (теплий душ для зниження температури тіла через вазодилатацію), техніки релаксації (прогресивна м'язова релаксація, медитація).

### **4. Нутритивні стратегії підтримання стабільної енергії**

Адекватне харчування та гідратація відіграють важливу роль у підтриманні когнітивної та фізичної працездатності. Мозок, становлячи лише 2 % маси тіла, споживає близько 20 % загальної енергії організму, переважно у формі глюкози [13].

**Принципи нутритивного забезпечення когнітивної діяльності:**

– стабілізація глікемічного профілю. Різкі коливання рівня глюкози в крові негативно впливають на когнітивні функції. Оптимальна стратегія передбачає споживання їжі з низьким глікемічним індексом, що забезпечує поступове вивільнення енергії.

Структура оптимального раціону: складні вуглеводи (цільнозернові, бобові) – забезпечують стабільне енергопостачання; якісні білки (риба, птиця, бобові) – надають амінокислоти для синтезу нейромедіаторів; здорові жири (омега-3 жирні кислоти) – підтримують структурну цілісність нейронних мембран; мікронутрієнти (вітаміни групи В, магній, цинк) – забезпечують функціонування ферментативних систем;

– часова організація харчування. Регулярність прийомів їжі (кожні 3–4 години) підтримує стабільний рівень енергії та когнітивну продуктивність. Варто уникати великих порцій в обідній час, оскільки це посилює післяобідній спад внаслідок активізації парасимпатичної системи.

*Продукти з доведеним позитивним впливом на когнітивні функції:*

- ✓ жирна риба (оселедець, скумбрія) – омега-3 жирні кислоти підвищують нейропластичність;
- ✓ чорниця – флавоноїди покращують церебральний кровообіг;
- ✓ горіхи (особливо волоські) – поліненасичені жирні кислоти та антиоксиданти;
- ✓ темний шоколад (понад 70 % какао) – флаванол покращує перфузію мозку;
- ✓ зелений чай – L-теанін у поєднанні з кофеїном оптимізує увагу без надмірної активації;

– гідратація. Навіть помірна дегідратація (втрата 1-2% маси тіла) погіршує когнітивні функції, зокрема увагу, короткочасну пам'ять та швидкість психомоторних реакцій [14]. Рекомендована денна норма води – 30–35 мл на кілограм маси тіла з урахуванням рівня фізичної активності, кліматичних умов та індивідуальних особливостей метаболізму.

### **5. Методи управління ментальною енергією**

Ефективне функціонування в навчальному та професійному середовищі потребує цілеспрямованого управління ментальною енергією – здатністю до концентрації, аналітичного мислення та обробки інформації. Увага є обмеженим ресурсом, і її неефективне використання призводить до зниження продуктивності та якості виконання завдань. Сучасні дослідження в галузі когнітивної психології ідентифікують багатозадачність як основний чинник виснаження ментальних ресурсів. Незважаючи на поширене переконання про можливість одночасного виконання кількох завдань, нейрофізіологічні дослідження демонструють, що людський мозок здатний справді фокусуватися лише на одному складному завданні. Те, що сприймається як багатозадачність, є швидким перемиканням між завданнями, що потребує значних когнітивних витрат.

**Феномен витрат на перемикання** проявляється так: кожне перемикання потребує 15–25 хвилин для відновлення фокусу, продуктивність знижується до 40 % за систематичного перемикання, а кількість помилок зростає на 50 % порівняно з монозадачним режимом [15].

#### ***Техніки оптимізації ментальної концентрації:***

1. *Метод інтервального фокусування* (техніка Pomodoro). Детально про техніку описано в підрозділі 4.2.

2. *Адаптований протокол для навчальної діяльності* – 50 хвилин роботи над одним завданням з 10-хвилинною відновлювальною перервою; після двох циклів рекомендується подовжена перерва 30 хвилин.

3. *Принцип монотематичності* – групування однорідних завдань у тематичні блоки мінімізує когнітивні витрати на перемикання між різними типами мислення та оптимізує використання специфічних нейронних мереж.

4. *Концепція глибокої роботи*, розроблена К. Ньюпортом, передбачає створення умов для тривалої (2–4 години) неперервної концентрації на складних завданнях без відволікань.

Умови реалізації глибокої роботи: фізична ізоляція (окремий простір без сторонніх осіб), повна цифрова детоксикація (вимкнення всіх комунікаційних пристроїв), попередня підготовка всіх необхідних ресурсів, визначення чіткої мети сесії. Емпіричні дослідження показують, що 2–3 години глибокої роботи можуть забезпечити продуктивність, еквівалентну 6–8 годинам звичайної роботи з перериваннями [16].

Ефективне управління активністю та працездатністю ґрунтується на науково обґрунтованих принципах енергетичного менеджменту та передбачає комплексний підхід до фізичної, ментальної та емоційної енергії. Систематичне застосування розглянутих методів дозволяє підвищити когнітивну продуктивність, підтримувати стійку працездатність та запобігати виснаженню ресурсів.

### **6.3 Розвиток навичок здорового способу життя**

Управління активністю та працездатністю неможливо розглядати окремо від ширшого контексту – стилю життя людини. Найефективніші техніки саморегуляції чи організації робочого часу втрачають сенс, якщо ігноруються базові умови функціонування організму. Сучасна наука переконливо демонструє: продуктивність і здатність підтримувати активність напряду залежать від того, наскільки гармонійно вибудовані щоденні практики – режим сну, харчування, психоемоційна стабільність та соціальні зв'язки. Здоровий спосіб життя формує основу енергетичного менеджменту й забезпечує довготривалу працездатність.

Згідно з означенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, **здоров'я** – це стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя, а не лише відсутність хвороб чи фізичних дефектів [17].

**Здоровий спосіб життя** – це стиль життєдіяльності, спрямований на підтримку і зміцнення здоров'я. У сучасному науковому дискурсі здоровий спосіб життя розглядають як сукупність форм діяльності людини, що забезпечують здоров'я та успішний життєвий шлях, формуючи гармонійну життєдіяльність і підтримуючи фізичне та психоемоційне благополуччя [18].

**Фактори, що впливають на стан здоров'я** (рис. 6.2):

– спосіб життя та щоденні звички. Раціон харчування, режим сну, рівень фізичної активності, наявність чи відсутність шкідливих звичок формують основу для підтримки працездатності та довготривалого збереження ресурсів;

– екологічні умови. Чистота повітря і води, рівень шуму та якість довкілля впливають на фізичне самопочуття та витривалість організму;

– генетичні фактори. Спадкові особливості визначають схильність до певних захворювань або стійкість до них, формуючи індивідуальні відмінності в працездатності;

– система охорони здоров'я. Доступність медичних послуг, профілактичні програми та якість лікування впливають на підтримку здоров'я, хоча не визначають її повністю.



Рисунок 6.2 – Фактори, що впливають на стан здоров'я людини

Основну відповідальність за збереження та формування здоров'я несе сама людина: її ціннісні орієнтації, рівень гармонізації внутрішнього світу та відносин із оточенням, особистий стиль життя [19].

Наукові дослідження виділяють **критерії, за якими можна оцінити рівень дотримання здорового способу життя:**

*1. Фізіологічні критерії:*

- оптимальний рівень фізичної активності та витривалості;
- збалансоване харчування відповідно до енергетичних витрат;
- достатня тривалість і якість сну;
- відсутність шкідливих звичок (куріння, зловживання алкоголем, наркотичні речовини);
- дотримання норм особистої гігієни.

*2. Психологічні критерії:*

- емоційна стабільність і стресостійкість;
- позитивне самосприйняття та адекватна самооцінка;
- здатність до саморегуляції та самоконтролю;
- наявність життєвих цілей та мотивації до їх досягнення.

*3. Соціальні критерії:*

- соціальна активність і залученість;
- відповідальне ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточення;

- участь у практиках, спрямованих на збереження здоров'я.

#### 4. Духовне здоров'я:

- оцінка власних можливостей і перспектив їх реалізації;
- засвоєна система цінностей;
- ментальні настанови;
- ставлення до сенсу життя;
- ментальні настанови [19].

Формування здорового способу життя – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення умов для збереження, зміцнення та відтворення здоров'я [21]. У системі самоменеджменту цей процес передбачає свідомий розвиток навичок, що забезпечують оптимальне функціонування організму та підтримку працездатності.

#### **Принципи формування здорового способу життя:**

*Принцип усвідомленості* – здоровий спосіб життя формується на розумінні важливості здоров'я для досягнення життєвих цілей. Зміна ставлення до власного здоров'я можлива лише за умови усвідомлення цих цінностей і надання пріоритету фізичному та психічному благополуччю.

*Принцип системності* – здоровий спосіб життя не обмежується окремими діями, він складається з цілісної системи взаємопов'язаних практик, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності.

*Принцип індивідуалізації* – формування здорового способу життя враховує особисті особливості, типологічні характеристики (тип вищої нервової діяльності, домінуючий тип вегетативної нервової регуляції тощо), вік, стать та соціальні умови (сімейний стан, професію, умови праці).

*Принцип поступовості* – засвоєння здорових звичок відбувається поступово, через послідовне впровадження нових практик і їх систематичне повторення.

#### **Рівні формування здорового способу життя:**

##### 1. Когнітивний рівень (знання):

- засвоєння теоретичних знань про здоров'я та фактори, що на нього впливають;
- розуміння принципів здорового способу життя;
- усвідомлення взаємозв'язку між способом життя та станом здоров'я;
- знання методів і засобів збереження та зміцнення здоров'я.

##### 2. Мотиваційно-ціннісний рівень (ставлення):

- формування ціннісного ставлення до власного здоров'я;
- розвиток внутрішньої мотивації до ведення здорового способу життя;
- усвідомлення здоров'я як необхідної умови для досягнення життєвих цілей;
- формування переконання у важливості практик, що зберігають здоров'я.

### 3. Поведінковий рівень (навички):

- практичне оволодіння техніками збереження здоров'я;
- формування стійких навичок здорового способу життя;
- інтеграція здоров'язберігаючих практик у повсякденне життя.

Як зазначалося у розділі 6.1, працездатність залежить від трьох типів енергії: фізичної, ментальної та емоційної. У таблиці 6.1 показано взаємозв'язки та вплив компонентів здорового способу життя на кожен із цих типів енергії.

Таблиця 6.1 – Вплив компонентів здорового способу життя на фізичну, ментальну та емоційну енергії

Компонент ЗСЖ	Вплив на фізичну енергію	Вплив на ментальну енергію	Вплив на емоційну енергію
<i>Сон 8-9 год</i>	Відновлення фізичних ресурсів	Консолідація пам'яті, підвищення концентрація	Зменшення тривожності, емоційна стабільність
<i>Фізична активність</i>	Збільшення витривалості, енергетичної ємності	Підвищення BDNF (нейропластичність)	Підвищення рівня ендорфінів, зниження стресу
<i>Раціональне харчування</i>	Стабільна глікемія, підтримка рівня енергії	Покращення когнітивних функцій	Зменшення дратівливості, пов'язаної з голодом
<i>Гідратація</i>	Підвищення фізичної продуктивності	Покращення концентрації, скорочення часу реакції	Зменшення втоми та головного болю

Як видно з табл. 6.1, жоден компонент здорового способу життя не діє окремо: сон, фізична активність, харчування та гідратація одночасно впливають на фізичну, ментальну та емоційну енергію. Це підкреслює необхідність комплексного підходу, у якому кожна звичка стає частиною системи самоменеджменту. Навіть невеликі зміни у щоденному режимі можуть одночасно підвищувати витривалість, покращувати концентрацію та стабілізувати емоційний стан.

Людина, що вміє керувати власною енергією через свідомі звички, не лише покращує самопочуття, а й отримує конкурентну перевагу в роботі. Розвиток навичок здорового способу життя формує основу для наступного кроку – ефективного управління діловою кар'єрою через раціональне використання ресурсів активності.

### 6.4 Управління діловою кар'єрою з урахуванням індивідуальних ресурсів активності

*Ділова кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція й діяльність, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини [23].*

Вислів Гіллари Клінтон «*Ніколи не плутайте кар'єру з життям*» часто тлумачать як заклик чітко розмежовувати професійну діяльність і особисту

сферу. Насправді йдеться про небезпеку підміни сенсів, коли професійні досягнення стають єдиним критерієм самооцінки, а життєвий простір зужується до роботи й проєктів. У довготривалій перспективі стабільні результати демонструють ті, хто здатний інтегрувати кар'єру в цілісну систему життя, де поряд із професійними завданнями присутні здоров'я, міжособистісні зв'язки, саморозвиток і відновлення.

У попередніх підрозділах розглянуто короткострокові аспекти управління активністю: розподіл завдань з урахуванням біоритмів, відновлення ресурсів, формування здорового способу життя. Ці інструменти ефективні на коротких часових відрізках – у межах тижня, місяця або року. Проте професійна діяльність реалізується у значно тривалішій перспективі. Постає питання побудови кар'єри, яка не виснажує, а підтримує життєздатність. Це стає можливим за умови розуміння принципів стратегічного управління власними ресурсами. Питання стає дедалі гострішим через подовження періоду трудової активності (більшість людей працюватиме до 60–65 років), прискорення темпів змін та варіативність кар'єрних переходів. Сучасний фахівець не обмежується однією професією, працює в умовах постійних трансформацій і потребує безперервного навчання. За таких умов здатність ефективно управляти власними ресурсами перетворюється з конкурентної переваги на базову компетенцію професійної стійкості.

Класичне уявлення про кар'єру, що домінувало протягом більшої частини ХХ століття, ґрунтувалося на моделі лінійного зростання. Людина приходила в організацію на початкову посаду й поступово просувалася кар'єрними сходами, часто залишаючись у межах однієї компанії протягом усього трудового життя. Успішна кар'єра асоціювалася виключно з вертикальним просуванням – від виконавця до керівника, від молодшого спеціаліста до топ-менеджера.

Сучасна реальність суттєво змінила цю модель. Дослідження вітчизняного ринку праці показують, що середня тривалість роботи на одному робочому місці скоротилася до 3–4 років, особливо серед представників молодших поколінь [24]. Така динаміка не свідчить про нестабільність чи відсутність відповідальності. Йдеться про зміну логіки професійного розвитку, у якій цінність визначається не тривалою роботою в межах однієї організації, а здатністю адаптуватися, навчатися та накопичувати різні компетенції.

У наукових працях ділову кар'єру розглядають як індивідуально усвідомлену послідовність змін у професійній діяльності людини, що пов'язана із суб'єктивним осмисленням власного професійного минулого, теперішнього та майбутнього [25]. Таке розуміння зміщує увагу з формальних показників, зокрема посади, рівня оплати праці чи статусу, на внутрішнє відчуття сенсу й задоволеності професійним шляхом. Якщо раніше кар'єра сприймалася як своєрідний «контракт» між працівником і організацією, де лояльність обмінювалася на стабільність, то сьогодні вона постає як самостійно сформований набір проєктів і компетенцій [26]. За спо-

стереженнями О. Бондарчук, сучасна кар'єра відзначається множинністю шляхів розвитку, нелінійною динамікою та підвищеною особистою відповідальністю за професійні рішення [27].

### Типи кар'єр

1. *Вертикальна кар'єра* – традиційна модель просування ієрархічними рівнями організації. Супроводжується зростанням відповідальності, статусу та рівня винагороди. Перехід від виконавчих функцій до керівних свідчить про зміну змісту праці: замість виконання технічних завдань з'являється робота з людьми, ухвалення стратегічних рішень і орієнтація в організаційних взаєминах. Вертикальна модель є найбільш енерговитратною, оскільки кожен новий рівень потребує опанування нових компетенцій.

2. *Горизонтальна кар'єра* – професійний розвиток через поглиблення експертності без переходу на управлінські посади. Діяльність зосереджується на технічній або аналітичній майстерності (старший розробник, провідний аналітик, головний архітектор). У компаніях з подвійними кар'єрними траєкторіями зростання така кар'єра може бути такою ж престижною і фінансово привабливою, як управлінська.

3. *Центроспрямована кар'єра* – наближення до центра прийняття рішень без формальної зміни посади. Фахівець входить до неформального кола впливу та отримує доступ до стратегічної інформації. Центроспрямована кар'єра вибудовується через професійну репутацію, експертний авторитет і довіру керівництва. Порівняно з вертикальною моделлю даний вид кар'єри часто потребує менших енергетичних витрат, оскільки не пов'язаний з управлінням великими командами.

4. *Портфельна кар'єра* – поєднання кількох професійних ролей, робота над різними проектами для кількох роботодавців або поєднання найманої праці з підприємницькою діяльністю. Станом на 2023 рік близько 15 % українських фахівців мали подібний досвід [28]. Така модель потребує високого рівня самоорганізації, водночас надає значну автономію та зменшує професійні ризики.

Зазначені кар'єрні моделі не виключають одна одну. Протягом професійного шляху можливе поєднання різних типів залежно від життєвого етапу та індивідуальних пріоритетів. Найбільш стійкі кар'єрні траєкторії часто мають гібридний характер, наприклад поєднання вертикального зростання з горизонтальними переходами для розширення досвіду.

У межах ресурсного підходу кар'єра постає як процес стратегічного інвестування фізичної, ментальної та емоційної енергії. На відміну від фінансових ресурсів, ці види енергії мають обмежену ємність, проходять фази виснаження й відновлення та змінюються впродовж життя. Фізична енергія поступово зменшується з віком, ментальна досягає пікових значень у середині кар'єри й підтримується за умови регулярної інтелектуальної активності, тоді як емоційна енергія є найбільш мінливою та залежить переважно від особистого відчуття сенсу професійної діяльності.

Кар'єрний розвиток доцільно розглядати як послідовність етапів, кожен із яких характеризується специфічними завданнями та особливостями використання енергетичних ресурсів (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Етапи кар'єрного циклу та особливості управління енергетичними ресурсами

Етап кар'єри	Характеристика енергетичних ресурсів, стратегій та ризиків
<i>Входження (20-30)</i>	Високий рівень фізичної енергії та здатність до швидкого відновлення поєднуються з інтенсивним навчанням. Основне завдання – інвестувати час і зусилля в професійний розвиток, водночас не забуваючи про відпочинок. Головна небезпека – раннє вигорання через надмірну роботу, постійне прагнення довести свою спроможність і працювати «на максимумі»
<i>Становлення (30-40)</i>	Період найвищої працездатності. Провідною стратегією є оптимізація діяльності та вибірковість у завданнях. Основний ризик полягає у перевантаженні через намагання охопити надмірну кількість ролей і функцій
<i>Зрілість (40-55)</i>	Спостерігається поступове зниження фізичної енергії, зате зростає професійний досвід і впевненість у власних рішеннях. Ефективна стратегія ґрунтується на роботі через вплив, управління та експертність, а не через обсяг виконаних завдань. Суттєвими ризиками є опір змінам і небажання делегувати повноваження
<i>Трансформація (55 і старше)</i>	На цьому етапі професійного розвитку зростає важливість усвідомленого ставлення до стану здоров'я та збереження працездатності в умовах поступового зниження фізичних ресурсів. Основна стратегія полягає у передачі досвіду, наставництві та реалізації особистих проєктів. Ризиком стає втрата відчуття сенсу після завершення основного етапу кар'єри

Більш детально розглянемо етап становлення (30–40 років), оскільки цей період характеризується максимальною продуктивністю та найбільш інтенсивними кар'єрними вкладеннями. Фахівець уже володіє необхідною експертизою, орієнтується в професійному середовищі, часто обіймає управлінські посади або закріплює статус експерта. Фізичні ресурси залишаються достатньо потужними, однак з'являються перші сигнали потреби усвідомленого ставлення до здоров'я. Ментальні можливості досягають піку: накопичений досвід дає змогу швидко ухвалювати рішення, розпізнавати типові ситуації та зменшувати кількість помилок. Разом із тим саме на цьому етапі зростає ризик перевантаження. Поєднання професійних амбіцій, сімейних обов'язків і фінансових зобов'язань створює тривалий напружений режим. Дослідження показують, що вік 35–40 років часто пов'язаний із підвищеною ймовірністю професійного вигорання, особливо серед фахівців, орієнтованих на максимальні результати. Базова стратегія цього періоду полягає у вибірковості та раціональному розподілі зусиль, коли енергія спрямовується на пріоритетні напрями діяльності.

Перераховані етапи кар'єрного розвитку не мають жорстко фіксованих вікових меж. Професійної зрілості можна досягти у 35 років, тоді як інша людина й у 50 може перебувати на етапі пошуку професійного напрямку.

Крім того, нелінійний характер сучасної кар'єри допускає повернення до попередніх етапів. Наприклад, зміна професії у зрілому віці часто означає повторний етап входження в нову сферу діяльності.

На кожному етапі кар'єрного циклу структура енергетичних ресурсів змінюється, а отже, змінюється і стратегія їх використання. Те, що працювало у 25 років (інтенсивні навантаження, мінімальний відпочинок, швидке відновлення), може не бути ефективним у 45. І навпаки, надмірна економія сил у 25–30 років може призвести до втрати важливих можливостей професійного розвитку.

Ігнорування принципів управління енергією під час кар'єри часто призводить до **професійного вигорання**. У 2019 році Всесвітня організація охорони здоров'я офіційно включила його до Міжнародної класифікації хвороб (МКХ-11) як «*синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не вдалося успішно подолати*» [31].

Концепцію професійного вигорання вперше описав американський психолог Герберт Фрейденбергер у 1974 році, проте найбільш повну модель створила Крістіна Маслач, виокремивши основні компоненти цього синдрому [32].

*Емоційне виснаження* – відчуття спустошення та хронічної втоми, що не зникає після відпочинку. Проявляється постійною втомою після сну, браком сил для навчання чи роботи та відчуттям внутрішньої порожнечі.

*Деперсоналізація (цинічне ставлення)* – розвиток байдужості та цинізму до роботи, колег і клієнтів. Фахівець починає сприймати свою діяльність як рутину, а людей навколо – як абстрактні «ролі» або «випадки». Це може супроводжуватися байдужістю, цинізмом і втратою мотивації, адже психіка намагається захиститися від постійного стресу. Проте така реакція лише посилює відчуття втрати сенсу роботи.

*Редуція особистих досягнень* – зниження самооцінки власної професійної компетентності. З'являються думки на кшталт: «Я не на своєму місці», «Інші виконують це краще», «Я втратив навички». Часто вигорають найбільш відповідальні працівники з високими стандартами.

Вигорання не обмежується «слабкими» або «невідповідальними» працівниками; це системне явище, пов'язане з організацією праці та управлінням особистими ресурсами. Процес виникнення вигорання проходить поступово та містить такі фази: *напруга* (перевищення витрат над відновленням), *резистенція* (спроби адаптуватися через зниження залученості, робота «на автопілоті»), *виснаження* (критичний дефіцит ресурсів, психосоматичні симптоми, когнітивні труднощі).

### **Основні причини професійного вигорання:**

✓ *Хронічне перевантаження* – систематична робота понад 50 годин на тиждень істотно підвищує ризик вигорання. Вирішальним чинником є тривале перевищення функціональних можливостей організму за відсутності достатніх періодів відновлення.

✓ *Дисбаланс між зусиллями та винагородою* – відчуття недостатнього матеріального чи нематеріального визнання підриває мотивацію та сенс професійної діяльності. Люди здатні витримувати значні навантаження за умови справедливої винагороди, тоді як навіть помірна робота може сприйматися як виснажлива за відсутності відчуття справедливості.

✓ *Обмежена автономія у професійній діяльності* – обмежені можливості впливу на робочі процеси формують відчуття безпорадності. Натомість автономія у прийнятті рішень є потужним захисним чинником від вигорання, навіть за умов високої інтенсивності праці.

✓ *Конфлікт цінностей* – виконання професійних обов'язків, що суперечать особистим переконанням або професійним стандартам, створює внутрішню напругу та поступово знижує психологічну стійкість.

✓ *Ігнорування сигналів організму* – систематичне нехтування втому, порушення режиму сну та недостатня фізична активність послаблюють фізичну основу діяльності й прискорюють виснаження інших ресурсів.

**Профілактика професійного вигорання** на основі управління енергією передбачає:

– систематичне відновлення фізичної, ментальної та емоційної енергії, дотримання принципів здорового способу життя, чітке розмежування професійної та особистої сфер, а також розвиток навичок управління стресом;

– формування організаційних і особистісних умов для збалансованого навантаження, наявності можливостей впливу на робочі процеси, справедливої системи винагород і підтримку професійного зростання;

– усвідомлений вибір кар'єрної траєкторії відповідно до індивідуального енергетичного профілю та готовності до корекції кар'єрних рішень у разі стійкого дисбалансу між витраченими ресурсами й отриманими результатами.

### **Кар'єрне планування з урахуванням особистих ресурсів**

Традиційні моделі кар'єрного планування здебільшого орієнтуються на зовнішні показники професійного успіху: посаду, рівень доходу, статус. Натомість енергетичний підхід ґрунтується на іншій логіці: першочерговим є усвідомлення власного ресурсного потенціалу, після чого формується кар'єрна траєкторія, узгоджена з цими можливостями. Енергетичний підхід сприяє реалістичній реалізації професійних амбіцій і разом з тим знижує ризик довготривалого виснаження.

*Принцип енергетичної відповідності* полягає у виборі кар'єрного напрямку та способів організації професійної діяльності, які узгоджуються з індивідуальними характеристиками енергетичних ресурсів особистості. Розглянемо основні параметри, які доцільно враховувати під час такого вибору.

**Темпераментні особливості та енергетичний профіль.** Екстраверти зазвичай відновлюють енергію через соціальну взаємодію, тому професійна діяльність з високим рівнем комунікації (продажі, зв'язки з громадськістю, управління) може слугувати для них джерелом енергетичного піджи-

влення. Інтроверти, навпаки, витрачають значні ресурси на інтенсивну взаємодію та відновлюються в умовах спокою і самостійної роботи. Для них більш придатними є кар'єрні траєкторії, що передбачають глибоку зосередженість, обмежену кількість зустрічей і високий рівень автономії у прийнятті рішень.

**Хронотипи та організація робочого графіка.** Як показано в підрозділі 6.2, індивідуальні біологічні ритми істотно впливають на здатність підтримувати стабільну продуктивність. Для осіб із ранковим хронотипом оптимальним є чітко структурований графік із початком роботи у ранні години, тоді як вечірній хронотип потребує більшої гнучкості та можливості розпочинати робочий день пізніше. Ігнорування хронотипу часто призводить до хронічного дефіциту сну та зниження енергетичного потенціалу. Сучасні форми організації праці, зокрема віддалена робота та гнучкий графік, створюють додаткові можливості для узгодження професійної діяльності з індивідуальними біоритмами.

**Характер завдань та когнітивний профіль.** Аналітичні види діяльності (економічний аналіз, фінансове планування, бізнес-аналітика) вимагають тривалої концентрації уваги та здатності працювати з повторюваними процесами. Креативні напрями (бренд-стратегія, креативний маркетинг, розроблення комунікаційних концепцій) орієнтовані на генерацію ідей і готовність діяти в динамічних умовах. Управлінська діяльність передбачає часте перемикання між завданнями, ухвалення рішень в умовах неповної інформації та високий рівень емоційної стійкості. Усвідомлення власних когнітивних переваг і обмежень дає змогу обирати сферу діяльності, у якій ефективність досягається без надмірних енергетичних витрат.

Інструментом для самоаналізу може слугувати **матриця енергетичної відповідності кар'єрного вибору**. Для практичної реалізації цього підходу доцільно проаналізувати власний профіль за низкою параметрів: тип активності, що сприяє відновленню енергії (індивідуальна робота, командна взаємодія, публічна діяльність); оптимальний час виконання складних завдань (ранок, день, вечір); комфортний темп роботи (інтенсивний, помірний, змінний); домінуючі джерела мотивації (зовнішні винагороди, внутрішній інтерес, соціальний вплив, автономія); рівень толерантності до стресу; потреба у відновленні.

Порівняння власного енергетичного профілю з характеристиками професій або посад, що становлять інтерес, дозволяє оцінити ступінь їхньої відповідності. Чим більшою є кількість розбіжностей між індивідуальними ресурсами та професійними вимогами, тим вищим стає ризик довготривалого виснаження і розвитку професійного вигорання.

Як зазначалося раніше, класичне уявлення про баланс між роботою та особистим життям ґрунтувалося на метафорі терезів, де досягнення рівноваги передбачало чітке розмежування робочого й особистого часу та недопущення домінування однієї сфери над іншою. Такий підхід був релевант-

ним за умов стандартизованого робочого дня та просторового розділення офісу і дому.

Сучасні умови суттєво ускладнили чітке розмежування професійної та особистої сфер. Розвиток цифрових технологій, поширення віддаленої роботи та функціонування у глобальних командах спричинили трансформацію підходів до організації життя і праці, що зумовило формування концепції інтеграції роботи та життя (*work-life integration*).

**Work-life integration** – це підхід, який визнає взаємодію професійної та особистої сфер, акцентуючи увагу на їхньому поєднанні задля підтримки благополуччя та продуктивності. Замість запитання «Скільки часу я маю віддати роботі, а скільки особистому життю?» виникає питання «Як організувати своє життя так, щоб робота стала його органічною частиною, а не антагоністом?».

#### ***Принципи work-life integration:***

– *гнучкість* – співвідношення між професійною та особистою сферами змінюється залежно від обставин. Інтенсивна робота під час важливого проєкту може чергуватися з періодом зниженого навантаження;

– *синергія* – пошук способів взаємодії, коли професійні та особисті цілі підтримують одне одного. Наприклад, участь у конференціях у містах, де можна поєднати роботу з відпочинком, або розвиток навичок публічних виступів, корисних і для роботи, і для особистих проєктів;

– *усвідомленість* – регулярна рефлексія над впливом поточної організації життя на добробут. Періодичне переосмислення пріоритетів і готовність коригувати режим;

– *кордони* – інтеграція передбачає гнучкість, але критично важливо встановлювати межі: час недоступності для робочих питань (вечори з сім'єю, вихідні), простір, вільний від роботи, та типи завдань, які не виконуються у вільний час.

#### ***Типи кордонів між роботою та особистим життям:***

✓ *Технологічні* – встановлення часових проміжків недоступності (наприклад, 20:00-8:00 у будні, повна недоступність у вихідні). Дослідження показують, що постійна доступність підвищує емоційне виснаження на 37 % і підвищує ризик безсоння на 33 % [34]. Практична порада – використання окремих пристроїв для роботи та особистого життя і відключення робочих сповіщень у визначені періоди.

✓ *Просторові* – виділення окремого місця для роботи, навіть невеликого кута кімнати, а також ритуали завершення робочого дня (вимкнення комп'ютера, прибирання столу, фізичне залишення робочої зони), які сигналізують про зміну режиму.

✓ *Когнітивні* – щоденний «closing ritual», що охоплює п'ятихвилинне записування незавершених завдань, визначення пріоритетів і символічне «закриття» дня; практики усвідомленості для повернення уваги до теперішнього моменту та заміщення робочих думок альтернативними активностями, як-от спорт або хобі.

✓ *Емоційні* – здатність не переносити робочі емоції у сімейне середовище і навпаки. Приклади «перемикальних ритуалів»: прогулянка після роботи, прослуховування музики в дорозі, фізична вправа, що символізує перехід між ролями.

Успішна кар'єра в довгостроковій перспективі передбачає стабільне просування до важливих цілей із підтриманням здоров'я, відносин і якості життя, а не досягнення максимуму результатів за мінімум часу. Це досягається стратегічним мисленням, циклічністю навантажень, диверсифікацією джерел задоволеності, постійними інвестиціями в ресурсну базу та готовністю до кар'єрних змін. Усвідомлення цих принципів формує основу для інтеграції управління активністю в систему особистого менеджменту, де кар'єрне планування є частиною цілісної стратегії управління життям і розвитком.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Чим відрізняється активність від працездатності і чому обидва поняття важливі для самоменеджменту?
2. Опишіть компоненти працездатності та їх прояви у навчальній діяльності здобувача.
3. Чому енергія є основним ресурсом для підтримання активності та працездатності?
4. Охарактеризуйте типи енергії і поясніть їх взаємозв'язок.
5. Як якість сну впливає на навчальні результати здобувачів?
6. Що таке «пікові години» продуктивності і чому їх важливо визначати індивідуально?
7. Як циркадні ритми впливають на рівень енергії та продуктивності протягом доби?
8. У чому полягає концепція енергетичних коливань і чому неможлива стійка висока продуктивність без відновлення?
9. У чому полягає феномен «витрат на перемикання» під час багатозадачності?
10. Назвіть категорії критеріїв здорового способу та наведіть приклади для кожної.
11. Сформулюйте принципи формування здорового способу життя та поясніть їх.
12. Опишіть типи кар'єри і енергетичні особливості кожного типу.
13. Назвіть основні причини професійного вигорання та поясніть, яка з них може бути найкритичнішою.

## Завдання для самоаналізу до теми 6

### *Вправа «Самооцінка дотримання здорового способу життя»*

Перед початком будь-яких змін важливо об'єктивно оцінити поточний стан. Самооцінка – це основний елемент самоменеджменту здоров'я, який дозволяє виявити проблемні сфери та відстежувати прогрес у формуванні корисних звичок. Діагностика власного стану виконує подвійну функцію: вона підвищує усвідомленість щодо реального способу життя та створює базову точку для вимірювання змін.

Люди часто оцінюють власний рівень дотримання здорового способу життя вище, ніж він є насправді. Це явище, відоме як «оптимістичне упередження» у самосприйнятті, може призводити до того, що здобувачі вважають свій спосіб життя достатньо здоровим, хоча насправді існують проблеми зі сном, харчуванням або фізичною активністю. Структуроване самооцінення допомагає мінімізувати це когнітивне викривлення.

#### **Методика комплексної самодіагностики**

Методика базується на концепції енергетичного менеджменту, розглянутій у розділах 6.1 та 6.2, і адаптована до життя здобувачів. Вона дозволяє оцінити три виміри енергії – фізичну, ментальну та емоційну – використовуючи конкретні поведінкові індикатори.

#### **Інструкція до проходження діагностики**

##### 1. Підготовка до самооцінки

Перед заповненням опитувальника важливо створити умови для чесної рефлексії:

- виділіть 15–20 хвилин без відволікань;
- відповідайте чесно, не намагаючись «виглядати краще»;
- оцінюйте поведінку за останні 2–4 тижні, а не окремі «вдалі» дні;
- пам'ятайте, що це не іспит, а інструмент для особистісного розвитку.

Здобувачі, які чесно визнають проблеми, мають більші шанси їх вирішення, ніж ті, хто применшує їх масштаб. Самообман у самодіагностиці стає першою перешкодою на шляху до змін.

##### 2. Заповнення опитувальника

Оцініть кожен пункт за шкалою:

0 балів – ніколи або рідше ніж один раз на тиждень;

1 бал – іноді, 2–4 рази на тиждень;

2 бали – регулярно, 5–7 разів на тиждень.

#### **Опитувальник самооцінення здорового способу життя**

##### *БЛОК А: Фізична енергія (максимум 16 балів)*

Сон та відновлення:

A1. Я сплю 7–9 годин на добу (не менше 7, не більше 9).

A2. Я лягаю спати і прокидаюся приблизно в один і той самий час (+/- 1 година), навіть у вихідні.

А3. Я прокидаюсь бадьорим і відновленим, без відчуття втоми.

А4. Я уникаю використання смартфона або комп'ютера за годину до сну.

Фізична активність:

А5. Я займаюся фізичною активністю щонайменше 30 хвилин на день (або понад 150 хв на тиждень).

А6. Під час навчання чи роботи я роблю мікропаузи з рухом кожні 50–90 хвилин.

А7. Я частіше вибираю активний транспорт (ходьба, велосипед), ніж пасивний.

А8. Протягом більшої частини дня я зберігаю фізичну бадьорість і енергію.

Підрахунок блока А: \_\_\_\_\_ балів

*БЛОК Б: Ментальна енергія (максимум 18 балів)*

Харчування:

Б1. Я снідаю щодня (повноцінний сніданок, не лише кава).

Б2. Я їм 3–5 разів на день приблизно в один і той самий час.

Б3. Мій раціон містить білки, складні вуглеводи та здорові жири щодня.

Б4. Я обмежую споживання фастфуду та сильно оброблених продуктів (не частіше 1–2 рази на тиждень).

Гідратація та стимулятори:

Б5. Я випиваю 1,5–2 літри чистої води на день.

Б6. Я обмежую споживання кофеїну після 14:00.

Б7. Я не відчуваю залежності від кофеїну (можу легко пропустити каву без головного болю чи дратівливості).

Когнітивне функціонування:

Б8. Я можу зосередитись на завданні протягом понад 50 хвилин без відволікань.

Б9. Я не відчуваю «мозкового туману» або сильної сонливості після обіду.

Підрахунок блока Б: \_\_\_\_\_ балів

*БЛОК В: Емоційна та соціальна енергія (максимум 18 балів)*

Стрес-менеджмент:

В1. Я практикую техніки релаксації (дихання, медитація, йога) кілька разів на тиждень.

В2. Я маю способи справлятися зі стресом без використання їжі, алкоголю чи гаджетів.

В3. Я можу швидко відновитись емоційно після стресової ситуації (протягом години).

В4. Я рідко відчуваю симптоми хронічного стресу (безсоння, дратівливість, головний біль).

Баланс та дозвілля:

В5. У мене є час для хобі та занять, які приносять задоволення (мінімум 3–5 годин на тиждень).

В6. Я маю щонайменше один день на тиждень для повноцінного відпочинку без навчання чи роботи.

В7. Я не відчуваю постійної втоми чи емоційного виснаження.

Соціальні зв'язки:

В8. Я підтримую якісні стосунки з друзями та родиною (регулярне спілкування, не лише онлайн).

В9. Я можу звернутися за підтримкою, коли мені важко, і отримую її.

Підрахунок блоку В: \_\_\_\_\_ балів

*БЛОК Г: Проблемні звички та ризикована поведінка (штрафні бали)*

Чесно оцініть наявність факторів ризику. За кожен «так» відніміть 2 бали від загальної суми:

Г1. Я курю (цигарки, вейп, кальян) регулярно.

Г2. Я вживаю алкоголь частіше ніж 2 рази на тиждень або у великих кількостях.

Г3. Я регулярно недосипаю (менше 6 годин) понад 3 рази на тиждень.

Г4. Я часто пропускаю прийоми їжі або їм нерегулярно.

Г5. Я проводжу понад 8 годин на день у сидячому положенні без фізичної активності.

Г6. Я систематично відчуваю симптоми вигорання (цинізм, втрата мотивації, постійна втома).

Штрафні бали блока Г: \_\_\_\_\_ (кількість «так» × 2)

### **Загальний результат**

#### **Формула підрахунку:**

*Блок А (\_\_\_) + Блок Б (\_\_\_) + Блок В (\_\_\_) - Блок Г (\_\_\_) = ЗАГАЛЬНА СУМА (\_\_\_)*

Максимальний результат: 52 бали (без урахування штрафних балів).

### **Інтерпретація результатів та рекомендації**

**40–52 бали** – високий рівень дотримання здорового способу життя. Ви системно підтримуєте фізичне, ментальне та емоційне здоров'я, що створює стабільну енергію для навчання та особистісного розвитку. Студенти з таким результатом мають нижчий ризик вигорання та більшу ймовірність досягнення академічних цілей.

Ваші сильні сторони: сформовані здорові звички, усвідомлене ставлення до власних ресурсів, здатність підтримувати баланс між навантаженням і відновленням.

Навіть за високого результату варто звернути увагу на пункти, де ви набрали 0–1 бал. Це «точки вразливості», які можуть проявитися у періоди підвищеного стресу, наприклад під час сесії чи дедлайнів.

Рекомендації щодо слабких позицій:

- виберіть 1–2 пункти з найнижчими балами;
- розробіть конкретний план покращення на наступний місяць;
- наприклад, якщо низький бал за Б5 (гідратація), встановіть нагадування про воду кожні 2 години.

**25–39 балів** – середній рівень дотримання здорового способу життя. Ви частково впроваджуєте здорові практики, але підхід залишається несистемним. Звички дотримуються ситуативно, і під час стресу легко відмовляєтесь від них.

Це найбільш поширена категорія серед студентів (близько 63 %). Ви перебуваєте в «сірій зоні»: з одного боку, ситуація не критична, з іншого – потенціал використовується частково. Здобувачі з таким рівнем працюють приблизно на 67 % своєї реальної продуктивності.

Найчастіша пастка цього рівня – ілюзія контролю. Може здаватися: «Я живу нормально, можна краще, але не критично». Однак це призводить до накопичення «енергетичного боргу», що проявляється підвищеною втомлюваністю, зниженням мотивації та схильністю до прокрастинації.

Якщо найнижчий бал у блоці А (фізична енергія), ви, ймовірно, відчуваєте хронічну втому, важко прокидаєтесь і потребуєте кофеїну для нормальної активності. Фізична енергія – слабка зона, що впливає на інші аспекти.

Першочергові дії, на які варто звернути увагу:

1. Сон (перші 3 тижні):
  - встановіть будильник на 23:00 як сигнал підготовки до сну;
  - створіть ритуал: вимкнення екранів – душ – 15 хв читання – сон;
  - відстежуйте тривалість сну в блокноті або додатку.
2. Рух (після стабілізації сну, через 3 тижні):
  - почніть з мінімуму: щоденна 10-хвилинна прогулянка;
  - встановіть таймер на телефоні: кожні 90 хв – 3 хв розминки.

Якщо найнижчий бал у блоці Б (ментальна енергія) – можлива «мозкова втома», труднощі з концентрацією та пам'яттю. Це сигнал про потребу корекції харчування та гідратації.

Першочергові дії, які варто реалізувати:

1. Сніданок щодня:
  - підготуйте прості варіанти;
  - ціль: 7 днів підряд снідати, щоб сформувати звичку.
2. Вода:
  - пляшка на 1 літр з мітками часу (8:00, 10:00, 12:00 тощо);
  - допивати до мітки в зазначений час;
  - склянка води перед кожною лекцією чи парою.

Якщо найнижчий бал у блоці В (емоційна енергія), можлива емоційна втома, дратівливість, зниження мотивації. Емоційна енергія впливає на всі інші сфери.

Першочергові дії:

1. Техніка емоційного відновлення:
  - щодня 10 хвилин виконуйте дихальну вправу 4-7-8 (вдих 4 с, затримка 7 с, видих 8 с);
  - заплануйте щоденну активність для задоволення (прогулянка, музика, спілкування).

## 2. Діагностика вигорання:

- якщо у блоці Г ви відмітили В6 (вигорання), а також маєте низький бал у В – це сигнал тривоги;
- зверніться до університетського психолога;
- розгляньте можливість тимчасового зниження навантаження.

Загальна стратегія для середнього рівня:

Правило «Один за одним»: не намагайтесь змінити все одразу – це швидко знижує мотивацію. Одночасна зміна більше ніж трьох звичок успішна лише у 5 % випадків.

План дій на семестр:

Період	Фокус	Конкретна ціль
<i>Тиждні 1-3</i>	Одна звичка з найслабшого блоку	Наприклад: регулярний сон
<i>Тиждні 4-6</i>	Закріплення першої + друга звичка	Наприклад: сон + сніданок
<i>Тиждні 7-9</i>	Закріплення двох + третя	Додати фізичну активність
<i>Тиждні 10-12</i>	Інтеграція системи	Всі три працюють автоматично

Ведіть таблицю в телефоні або блокноті: 3 колонки (сон, харчування, рух). Щовечора ставте галочку, якщо виконали. Ціль: 18 з 21 галочки за тиждень (85 % успішності).

Знайдіть баді – друга або однокласника зі схожими цілями. Діліться щотижневими результатами та домовтесь про «штрафи» за невиконання, наприклад публікація кумедного фото в історії.

### **0–24 бали – низький рівень, необхідні системні зміни.**

Ви перебуваєте у стані хронічного дефіциту енергії. Організм функціонує на мінімально необхідному рівні, що зазвичай супроводжується постійною втомою, труднощами з концентрацією уваги, зниженням мотивації, емоційною нестабільністю та частішими захворюваннями.

Такий результат свідчить про тривале ігнорування базових потреб організму. Причинами можуть бути зовнішні обставини (значне навчальне навантаження, фінансові чи сімейні труднощі) або недостатнє розуміння принципів підтримання здорового способу життя.

Здобувачі з низьким рівнем ЗСЖ мають підвищені ризики академічних труднощів, емоційного виснаження та вигорання. Водночас це свідчить і про значний потенціал для позитивних змін: навіть поступові, помірні корекції способу життя можуть дати помітний результат у відносно короткій перспективі.

### **Діагностика критичних зон**

#### 1. Проаналізуйте результати за блоками:

- блок А < 6 балів – виражений дефіцит фізичної енергії;
- блок Б < 6 балів – суттєві порушення режиму харчування та/або гідратації;
- блок В < 6 балів – емоційне виснаження, підвищений ризик депресивних станів;

– блок Г – наявність штрафних балів свідчить про ризиковані поведінкові практики.

2. Якщо за результатами оцінювання спостерігається хоча б одна з умов:

- блок В < 6 балів у поєднанні з відміткою Г6 (вигорання);
- блок А < 4 балів (критичний дефіцит сну);
- понад 3 штрафні бали у блоці Г;

рекомендується звернення до університетського психолога як свідомий і відповідальний крок, спрямований на збереження власного здоров'я та підвищення навчальної ефективності.

### Список використаної літератури до теми 6

1. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 256 с.

2. Лоер Дж., Шварц Т. Живи на повну! Керуй енергією, а не часом – стань успішним і щасливим. Харків : Vivat, 2018. 256 с.

3. Walker M. *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. New York : Scribner, 2017.

4. World Health Organization. *Physical activity*. Geneva : WHO, 2021. URL: <https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/a137d0b6-64ec-4e86-a69a-ae38ca7cef59/content>

5. Okano K., Kaczmarzyk J. R., Dave N. et al. Sleep quality, duration, and consistency are associated with better academic performance in college students. *npj Science of Learning*. 2019. Vol. 4. Article 16. DOI: 10.1038/s41539-019-0055-z

6. Dijk D.-J., Archer S. N. Light, sleep, and circadian rhythms: Together again. *PLoS Biology*. 2009. DOI: 10.1371/journal.pbio.1000145

7. Fredrickson B. L. Positive emotions broaden and build. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2013. Vol. 47. Pp. 1–53. DOI: 10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2

8. Vischer J. C. The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*. 2007. Vol. 23(3). Pp. 175–184. DOI: 10.1002/smi.1134

9. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2020. Vol. 7. Pp. 389–411. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

10. Schmidt C., Collette F., Cajochen C., Peigneux P. A time to think: Circadian rhythms in human cognition. *Cognitive Neuropsychology*. 2007. Vol. 24(7). Pp. 755–789.

11. Monk T. H. The post-lunch dip in performance. *Clinics in Sports Medicine*. 2005. Vol. 24(2). e15–e23. DOI: 10.1016/j.csm.2004.12.002

12. Ericsson K. A., Krampe R. T., Tesch-Römer C. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*. 1993. Vol. 100(3). Pp. 363–406. DOI: 10.1037/0033-295X.100.3.363
13. Raichle M. E., Gusnard D. A. Appraising the brain's energy budget. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA*. 2002. Vol. 99(16). Pp. 10237–10239. DOI: 10.1073/pnas.172399499
14. Masento N. A., Golightly M., Field D. T., Butler L. T., van Reekum C. M. Effects of hydration status on cognitive performance and mood. *British Journal of Nutrition*. 2014. Vol. 111(10). Pp. 1841–1852.
15. Mark G., Gudith D., Klocke U. The cost of interrupted work: More speed and stress. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2008. Pp. 107–110.
16. Newport C. *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. New York : Grand Central Publishing, 2016.
17. World Health Organization. Конституція Всесвітньої організації охорони здоров'я. 1948. URL: <https://www.who.int/about/governance/constitution>
18. Бойченко Т., Колотій Н. Валеологія : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003.
19. Заболотна Т. М. Формування здорового способу життя студентської молоді як складова «Сімейно-побутової культури». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2013. № 1. С. 308–316.
20. Волкер М. Чому ми спимо. Користаємо з усіх можливостей сну та сновидінь / Метью Волкер; пер. з англ. Львів : Видавництво Старого Лева, 2022. 472 с.
21. Амосов М. М. Енциклопедія Амосова. Алгоритм здоров'я. Людина і суспільство. Москва : ТОВ «Вид-во АСТ», 2007. 464 с.
22. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
23. Лібанова Е. М. Проблеми розвитку ринку праці в контексті соціальної політики України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 41–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2012\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2012_2_14)
24. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
25. Arthur M. B., Rousseau D. M. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. *Journal of Organizational Behavior*. 1994. Vol. 15. Pp. 295–306.
26. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 33–42.
27. Звіт «Барометр ринку праці 2023. Прогнози на 2024». URL: <https://grc.ua/blog/zvit-barometr-rynku-praci-2023-prognozy-na-2024>
28. Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.

29. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
30. World Health Organization. ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics. Version 01/2023. URL: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en>
31. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52. Pp. 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
32. Агаєв Н. А., Коқун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Остапчук В. В., Ткаченко В. В. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців : методичний посібник. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2016. 234 с.
33. Baek S. U., Yoon J. H. Association between constant connectivity to work during leisure time and insomnia: does work engagement matter? *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol*. 2024. Vol. 59 (4). Pp. 657-667. doi: 10.1007/s00127-023-02542-9.

### **Рекомендована література до теми 6**

1. Волкер М. Чому ми спимо. Користаємо з усіх можливостей сну та сновидінь. Львів : Видавництво Старого Лева, 2022. 472 с.
2. Клеар Дж. Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути корисних звичок і позбутися звичок шкідливих. Stone Publishing, 2018. 320 с.
3. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. з англ. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2023. 512 с.
4. Ньюпорт К. Зосереджена робота. Правила концентрації в шаленому світі. Київ : Наш Формат, 2024. 256 с.
5. Рубін Г. Проект «Щастя». Львів : Видавництво Старого Лева, 2017. 368 с.
6. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 160 с.
7. Харарі Ю. Н. 21 урок для 21 століття. Київ : BookChef, 2018. 432 с.

## ТЕМА 7

### УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

*Якщо думати так само, як і думав раніше,  
результати будуть такими ж, як і раніше.  
Бодо Шефер*

#### **7.1 Фінансова компетентність як складова особистої ефективності**

Фінансова грамотність формує підґрунтя для свідомого управління особистими ресурсами та прийняття обґрунтованих економічних рішень у повсякденному й професійному житті. За результатами дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку 2021 року, Україна посіла 30-те місце серед 30 країн-учасниць за індексом фінансової грамотності з показником 12,3 бали з 21 можливого [1]. Значна частина населення має обмежене розуміння щодо механізмів здійснення базових фінансових операцій, ситуацію ускладнює недостатня обізнаність щодо прав споживачів фінансових послуг. Наведені показники засвідчують доцільність системного опанування фінансової грамотності, оскільки навіть базові навички планування доходів і витрат розширюють можливості особистісного розвитку та підвищують конкурентоспроможність майбутнього фахівця.

Перехід фінансових послуг у цифрове середовище потребує засвоєння нових знань і практичних навичок. Цифрова фінансова грамотність – це поєднання навичок користування фінансовими сервісами та здатності працювати з цифровими технологіями; розуміння ризиків, пов'язаних із цифровим середовищем, зокрема фішингу, кібератак і несанкціонованого доступу до персональних даних [2].

Системне управління фінансовими ресурсами розпочинається з усвідомлення змісту фінансової грамотності, навичок і компетентностей, які вона охоплює, а також можливостей їх застосування у повсякденних фінансових операціях.

На міжнародному рівні Всесвітній банк позиціонує фінансову грамотність як здатність приймати обґрунтовані рішення щодо використання та управління власними коштами в короткостроковій і довгостроковій перспективі [3]. Подібного підходу дотримується Організація економічного співробітництва та розвитку, наголошуючи на практичному застосуванні фінансових знань у щоденних рішеннях.

У наукових підходах українських авторів фінансова грамотність розглядається з урахуванням світоглядного компонента. Т. Кізима розглядає фінансову грамотність як поєднання установок, знань і навичок, що дають змогу особі раціонально управляти особистими фінансами та компетентно використовувати їх під час ухвалення фінансових рішень [4]. І. Соркін зо-

середжується на знанні фінансових понять і вмінні користуватися фінансовими послугами [5]. Т. Смовженко пов'язує фінансову грамотність із формуванням відповідальних економічних рішень, що водночас забезпечує соціальну стабільність у суспільстві [6]. І. Ломачинська наголошує на мисленнєвому аспекті, розглядаючи фінансову грамотність як спосіб мислення, орієнтований на пошук раціональних шляхів підвищення якості життя суспільства загалом [7].

Попри різні підходи, усі дослідники сходяться на думці, що фінансова грамотність формує здатність усвідомлено розпоряджатися фінансовими ресурсами, знижувати фінансові ризики та досягати особистих і професійних цілей. Рівень сформованості цієї компетентності впливає на добробут окремої особи й економічний розвиток країни. В українських реаліях проблему загострюють низька довіра до фінансових установ, відсутність сталої культури довгострокових заощаджень та інвестування, а також слабо сформовані навички фінансового планування, що звужує економічні можливості населення.

**Фінансова грамотність** у системі самоменеджменту – це *здатність особи свідомо й раціонально управляти власними фінансовими ресурсами на основі знань, практичних умінь і розвиненого критичного мислення для досягнення життєвих і професійних цілей.*

Рівень фінансової грамотності безпосередньо пов'язаний із якістю життєвих результатів людини з кількох причин:

1. *Фінансова грамотність створює підґрунтя для фінансової самостійності та свободи вибору.* Уміння керувати доходами й витратами, формувати заощадження та використовувати інструменти інвестування дає змогу сформувати матеріальну основу для реалізації особистих планів. Фінансова самостійність зменшує залежність від зовнішніх обставин і розширює простір усвідомленого вибору.

2. *Фінансова грамотність допомагає зменшити стрес, пов'язаний із фінансовими труднощами.* За результатами дослідження 2021 року, проведеного Проектом USAID спільно з Національним банком України, 64 % українців відчували занепокоєння щодо оплати щоденних витрат, що негативно позначалося на їхньому психологічному стані та працездатності [8]. Сформовані навички фінансового планування, контролю витрат і створення резервів сприяють стабільнішому фінансовому стану та зменшенню рівня стресу.

3. *Фінансова грамотність тісно пов'язана з досягненням життєвих цілей.* Освіта, придбання житла, започаткування власної справи, подорожі чи фінансова підтримка в старшому віці потребують ресурсного забезпечення. Усвідомлене планування, заощадження та інвестування роблять такі цілі більш реалістичними.

4. *Фінансова грамотність посилює захищеність від фінансових ризиків.* Історичний досвід України, пов'язаний зі знеціненням заощаджень, фінансовими пірамідами та банкрутствами, сформував підвищену недовіру

до фінансової системи [9]. Обізнаність у фінансових інструментах і ризиках допомагає уникати шахрайських схем, необґрунтованого кредитування та економічно невиправданих дій.

5. *Фінансова грамотність населення впливає на економічний розвиток країни.* Громадяни з вищим рівнем фінансової обізнаності активніше користуються фінансовими послугами, більш відповідально ставляться до кредитних зобов'язань і залучають кошти до економічного обігу, що підтримує стабільність фінансової системи.

Вітчизняні реалії підсилюють важливість фінансової грамотності. Інфляційні процеси, коливання валютних курсів і розширення цифрових фінансових сервісів потребують здатності швидко орієнтуватися у фінансовій інформації та приймати зважені фінансові дії. Розвиток онлайн-банкінгу, електронних платіжних систем і нових фінансових інструментів підвищує вимоги до цифрової фінансової грамотності. Разом з тим, більшість населення обмежується використанням базових фінансових послуг, тоді як складніші інструменти залишаються малодоступними через нестачу знань і практичного досвіду.

### **Структура фінансової грамотності:**

#### **1. Фінансові знання**

##### *Знання про фінансові інструменти*

Розуміння специфіки депозитів і заощаджень потребує знання принципів нарахування простих і складних процентів, впливу строку розміщення коштів на прибутковість та системи гарантування вкладів. Важливо усвідомлювати диференціацію депозитних продуктів за рівнем ризику та прибутковості, адже вищі відсотки часто свідчать про вищі ризики.

Кредитні продукти вимагають особливої уваги. Багато користувачів орієнтуються лише на процентну ставку, ігноруючи повну вартість кредиту, яка містить комісії, страхування та інші приховані платежі [10]. Критично важливо розрізняти споживчі кредити, іпотеку та кредитні картки, оскільки кожен інструмент має власну специфіку та ризики. Механізм формування кредитної історії безпосередньо впливає на майбутні можливості фінансування, і навіть один пропущений платіж може мати довгострокові наслідки.

Сучасні платіжні системи виходять за межі готівкових розрахунків. Функціонування дебетових та кредитних банківських карток має принципово різну логіку, яку важливо розуміти. Електронні гаманці, онлайн-банкінг, міжнародні перекази стали невід'ємною частиною щоденного життя, проте багато людей не усвідомлюють комісійну політику банків, що може призводити до значних непотрібних витрат [11].

Для фахівців з економічною освітою важливе значення має розуміння інвестиційних механізмів. Цінні папери (акції прості та привілейовані, корпоративні та державні облигації) мають різний рівень ризику й доходності. Механізм торгівлі на фондовій біржі, формування цін акцій і вплив корпоративних подій на їхню вартість формують основу свідомого інвесту-

вання. Фонди колективного інвестування, такі як ПФи та ETF, дозволяють диверсифікувати ризики навіть при невеликих сумах, проте їхня структура, комісії та принципи роботи потребують розуміння.

Альтернативні інвестиції (нерухомість, дорогоцінні метали, криптовалюти, стартапи) мають свої специфічні ризики та потенційну прибутковість. Нерухомість традиційно сприймається як найбільш надійна інвестиція в Україні, проте вона потребує значного стартового капіталу та має низьку ліквідність. Криптовалюти, навпаки, характеризуються високою волатильністю та регуляторною невизначеністю. Страхові продукти часто залишаються поза увагою молоді, хоча розуміння принципів страхування життя, здоров'я, майна та відповідальності є важливою складовою фінансової безпеки. Структура полісу, поняття франшизи та страхової суми, різниця між обов'язковим і добровільним страхуванням впливають на захищеність особи та її родини.

#### *Знання про фінансові ринки*

Функціонування ринків формується під впливом складної системи взаємопов'язаних факторів. Курси валют, ціни акцій, прибутковість облігацій залежать від макроекономічних показників, регулювання грошової маси центральними банками, рівня інфляції, ВВП та безробіття. Глобальні фінансові кризи, які циклічно виникають в економіці, впливають на особисті фінанси навіть тих, хто не є активним учасником фінансових ринків.

Розуміння фінансових ризиків необхідне для обґрунтованих дій. Ринкові, інфляційні та валютні ризики впливають на весь ринок, а кредитні, операційні та ризики ліквідності – на окремі інструменти чи компанії. Принцип диверсифікації ґрунтується на тому, що різні активи по-різному реагують на одні й ті самі події [12]. Фундаментальне співвідношення ризику та доходності залишається незмінним: вища потенційна прибутковість завжди супроводжується більшим ризиком.

#### *Знання про фінансові послуги та права споживачів*

Регулювання фінансового сектора в Україні здійснюють кілька інституцій, зокрема Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку. Система захисту прав споживачів фінансових послуг передбачає механізми оскарження неправомірних дій банків, страхових компаній та інвестиційних фондів. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб захищає депозити громадян до певної суми у разі банкрутства банку.

Цифрові фінансові послуги набувають дедалі більшого значення. Онлайн-банкінг і мобільні додатки забезпечують доступ до операцій у будь-який час і з будь-якого місця [11]. Системи швидких платежів, зокрема система електронних платежів в Україні, дозволяють миттєво переказувати кошти. Блокчейн і криптовалюти створюють новий технологічний рівень, проте їхні принципи, ризики та перспективи потребують глибшого розуміння.

Разом із тим, цифровізація створює нові загрози. Онлайн-шахрайство стає дедалі витонченішим: фішинг (підробка сайтів для крадіжки паролів), скімінг (копіювання даних карток), соціальна інженерія (маніпулювання людьми для отримання конфіденційної інформації) – усі ці ризики вимагають технічної обізнаності, критичного мислення та обережності.

## **2. Фінансові навички**

### *Навички ведення особистого та сімейного бюджету*

Систематичне фіксування всіх фінансових операцій формує основу фінансового самоусвідомлення. Часто люди не мають чіткого уявлення, куди реально спрямовуються їхні кошти, що створює відчуття нестачі грошей навіть при достатніх доходах. Розподіл витрат на постійні та змінні допомагає виявити структуру споживання та визначити «точки виток» – категорії витрат, що непропорційно навантажують бюджет. Періодичний аналіз фінансових звітів, тижневих, місячних або річних, дає повне уявлення про стан фінансів та динаміку їх змін.

Планування бюджету виходить за межі простої фіксації витрат. Прогнозування доходів із урахуванням нерегулярних надходжень, таких як бонуси, підробітки або сезонні заробітки, потребує аналітичного підходу. Встановлення реалістичних лімітів витрат за категоріями створює дисципліну; балансування бюджету, коли витрати не перевищують доходи, забезпечує фінансову стабільність. Коригування плану на основі фактичних показників перетворює бюджетування з теоретичної вправи на практичний інструмент управління фінансами.

Існують різні методи бюджетування, які можна адаптувати до індивідуальних потреб. Метод 50/30/20 передбачає розподіл доходу: 50 % на базові потреби, 30 % на бажання і 20 % на заощадження та інвестиції [13]. Метод конвертів передбачає розподіл коштів на окремі категорії – після витрачання коштів з конверту він залишається порожнім до наступного місяця. Метод нульового балансу полягає в плануванні кожної гривні доходу на конкретну мету ще до її отримання, що забезпечує максимальний контроль над фінансами. Детальніше методи бюджетування розглядатимуться в наступних підрозділах.

### *Навички заощадження*

Формування фінансової подушки безпеки є пріоритетним завданням незалежно від рівня доходу. Оптимальний розмір резерву залежить від стабільності доходів, кількості утриманців і специфіки роботи, але загальна рекомендація становить від трьох до шести місячних витрат. Цей резерв покриває непередбачені витрати, такі як втрата роботи, хвороба, ремонт автомобіля або житла без необхідності брати кредит чи продавати цінне майно.

Систематичне відкладання частини доходу потребує дисципліни та часто суперечить природному бажанню витратити все зароблене. *Принцип «спочатку заплати собі»* передбачає, що відсоток на заощадження відкладається одразу після отримання доходу, до здійснення будь-яких витрат

[14]. Вибір інструментів для зберігання резерву має поєднувати доступність і прибутковість – кошти мають бути легкодоступними у надзвичайних ситуаціях, але не настільки, щоб виникала спокуса витратити їх на поточні потреби. Правила використання резерву мають бути чіткими і застосовуватися лише для реальних надзвичайних ситуацій.

Заощадження на конкретні цілі потребують іншого підходу. Визначення фінансових цілей – короткострокових (до року), середньострокових (1–3 роки) та довгострокових (понад 5 років) – формує мотивацію для регулярного накопичення. Розрахунок необхідної суми та строку накопичення дозволяє визначити щомісячні відрахування. Автоматичні перерахування на накопичувальні рахунки усувають необхідність щоденного прийняття рішень про заощадження. Відстеження прогресу та коригування планів підтримує мотивацію та дозволяє адаптуватися до змін обставин.

Психологія заощаджень має таке ж значення, як і математичні розрахунки. Перший крок до фінансової стабільності – подолання «витратного менталітету», переконання, що потрібно витратити всі зароблені кошти, інакше вони «пропадуть». Важливо відокремлювати реальні потреби від бажань і чесно оцінювати: чи це справді необхідно, чи просто хочеться. Техніка «відкладеної покупки», коли перед значними витратами робиться пауза на 24–48 годин, допомагає зменшити вплив емоцій і прийняти зважене рішення [15].

#### *Навички раціонального інвестування*

Визначення індивідуальної толерантності до ризику є базовим етапом побудови інвестиційної стратегії. Рівень готовності до фінансових коливань значною мірою впливає на вибір інструментів інвестування. Особи з *низькою схильністю до ризику* зазвичай орієнтуються на стабільні та передбачувані інструменти, зокрема депозити й облігації. Інвестори з *помірною толерантністю до ризику* прагнуть поєднати надійність і доходність, формуючи портфель із різних типів активів. *Високоризикова стратегія* характерна для тих, хто здатний приймати короткострокові втрати заради потенційно вищого доходу в майбутньому та обирає акції або альтернативні інвестиції.

Формування збалансованого інвестиційного портфелю базується на принципі *диверсифікації*. Розподіл капіталу між різними класами активів (акції, облігації, нерухомість, готівка), секторами економіки (технології, фінанси, енергетика, охорона здоров'я) та географічними ринками зменшує загальний ризик і підвищує стійкість портфелю до несприятливих змін. Важливим елементом інвестиційного процесу є регулярний перегляд і коригування структури портфелю відповідно до змін ринкової ситуації та особистих фінансових цілей, що дозволяє зберігати баланс між ризиком і доходністю.

Прийняття інвестиційних рішень потребує чіткого аналізу співвідношення ризику та очікуваної прибутковості. Номінальні показники доходу без урахування інфляції й податкових зобов'язань можуть створювати хи-

бне уявлення про ефективність вкладень. Тому доцільно оцінювати реальну прибутковість, а також враховувати ліквідність активів, складність їх управління та податкові наслідки. Усвідомлення інвестиційних цілей і часових горизонтів є визначальним чинником вибору стратегії, оскільки підхід до довгострокового накопичення суттєво відрізняється від інвестування з коротким плановим періодом.

Значну роль у досягненні інвестиційного успіху відіграє вміння уникаати поширених помилок. Критичне мислення допомагає своєчасно розпізнавати ознаки шахрайських схем і надмірно привабливих пропозицій. Контроль емоцій та відмова від імпульсивних рішень знижують ризик дій, продиктованих панікою або наслідуванням поведінки більшості (так званого «стадного інстинкту»). Усвідомлення власних обмежень, відмова від надмірної самовпевненості та послідовне дотримання вибраної стратегії, незалежно від короткострокових ринкових коливань, є показниками фінансової зрілості та відповідального підходу до інвестування.

#### *Навички управління боргами*

Відповідальне користування кредитними ресурсами передбачає насамперед оцінення їхньої доцільності та відповідності реальним потребам. Позики, спрямовані на придбання швидкознецінюваних споживчих товарів, у більшості випадків не мають економічного обґрунтування, тоді як кредити на освіту або житло можуть бути виправданими за умови ретельного фінансового планування. Аналіз повної вартості кредиту та реальних витрат на його обслуговування нерідко виявляє значно вищі фінансові зобов'язання, ніж очікувалося спочатку. Зокрема, номінальна щомісячна ставка на рівні 2 % у перерахунку на рік з урахуванням капіталізації фактично становить 26,8 %. Порівняння умов кредитування, запропонованих різними фінансовими установами, дозволяє зменшити загальні витрати та уникнути не вигідних зобов'язань. Важливим критерієм прийняття кредитного рішення є оцінка власної кредитоспроможності, оскільки перевищення рівня боргового навантаження понад 30-40 % доходу істотно підвищує ризик фінансової нестабільності.

Управління вже наявними борговими зобов'язаннями потребує системного та стратегічного підходу. Найефективнішим з погляду мінімізації загальних витрат вважається спрямування зусиль на погашення кредитів із найвищою процентною ставкою, що відповідає методу «лавини боргів» [16]. Скороченню строку кредитування та зменшенню сукупної суми виплат сприяють додаткові платежі в рахунок основного боргу, а також рефінансування на більш вигідних умовах. Постійний моніторинг кредитної історії дозволяє контролювати власну фінансову репутацію та своєчасно виявляти можливі проблеми. У разі фінансових труднощів своєчасна комунікація з кредитором дозволяє домовитися про реструктуризацію або відстрочку, запобігаючи накопиченню штрафів та погіршенню кредитного рейтингу.

### **3. Фінансові настанови та цінності**

#### *Відповідальність за власний фінансовий стан*

Внутрішній орієнтир фінансового контролю полягає в усвідомленні того, що фінансовий стан формується переважно особистими рішеннями і значно меншою мірою залежить від випадкових подій та зовнішніх впливів. Об'єктивні чинники, зокрема економічна ситуація, рівень оплати праці в окремих галузях тощо, потребують врахування, проте вирішальним залишається активне ставлення до власних фінансів. Фінансова відповідальність проявляється у зміні мислення: замість твердження «гроші самі зникають» використовується позиція «я контролюю свої витрати», замість «мені платять замало» – «я шукаю й створюю можливості для заробітку», замість «я не створений для грошей» – «я навчаюся керувати фінансами».

Проактивний підхід охоплює систематичний аналіз особистого фінансового стану, роботу над скороченням необґрунтованих витрат, пошук джерел зростання доходів, а також завчасне планування майбутніх потреб. Увага до саморозвитку, зокрема навчальних курсів, фахової літератури та консультацій, відображає розуміння фінансів як сфери, що потребує системних знань і практичного досвіду. У цьому сенсі вкладення в освіту та власні компетентності розглядається як основа довгострокової фінансової стійкості.

#### *Орієнтація на довгострокову перспективу.*

Здатність до відкладеної винагороди належить до базових фінансових установок. Класичний «тест із зефіром» (Stanford marshmallow experiment) показав, що діти, які могли відкласти негайну винагороду (з'їсти одну цукерку зараз або дві через 15 хвилин), у дорослому віці демонстрували кращі фінансові результати та вищий рівень життя [17]. У фінансовій площині це проявляється в готовності заощаджувати сьогодні заради стабільності в майбутньому, вкладати ресурси в освіту й розвиток із відстроченим результатом, а також стримувати імпульсивні покупки заради досягнення важливих цілей.

Накопичувальний ефект, або компаундування, наочно ілюструє переваги довгострокового мислення. Ранній початок заощаджень чи інвестування дає змогу отримати істотно більший фінансовий результат у майбутньому завдяки дії складних процентів. Здобувач, який починає відкладати навіть невеликі суми з першої зарплати, через тридцять років матиме набагато більший капітал, ніж той, хто почав заощаджувати удвічі більше, але на десять років пізніше.

Стратегічне фінансове мислення пов'язане з формуванням довгострокових цілей на п'ять, десять або двадцять років. Для здобувачів такі горизонти можуть здаватися абстрактними, однак саме в молодому віці закладаються звички та установки, що впливають на фінансові рішення впродовж життя. Поділ великих цілей на проміжні етапи робить їх більш зрозумілими й вимірюваними. Усвідомлення часової вартості грошей, за якої гривня сьогодні має більшу цінність, ніж гривня завтра через інфляцію та

втрачені інвестиційні можливості, змінює підхід до управління фінансами. Планування життєвих етапів із урахуванням фінансових потреб (здобуття освіти, придбання житла, створення сім'ї, підготовки до пенсійного періоду) формує цілісне бачення фінансового шляху людини.

#### *Збалансоване ставлення до грошей*

Психологічно здорове ставлення до грошей ґрунтується на розумінні їхньої інструментальної природи. Гроші використовують для досягнення особистих цілей, реалізації цінностей, підтримання комфорту та відчуття безпеки, а не як самоціль людського існування. Деструктивні настанови виявляються у двох крайнощах. Перша пов'язана з абсолютизацією грошей, коли рівень щастя ототожнюють із їхньою кількістю. Друга проявляється у табуванні фінансових тем, за якого розмови про доходи й витрати сприймаються як неприйнятні. Фаталістичні переконання на кшталт «мені не судилося бути багатим» обмежують готовність діяти та змінювати власне фінансове становище.

Конструктивні настанови ґрунтуються на усвідомленні того, що гроші розширюють свободу вибору й відкривають доступ до нових можливостей, не визначаючи водночас цінність особистості. Зріла фінансова позиція пов'язана з пошуком рівноваги між ощадливістю та якістю життя, оскільки надмірна економія може мати не менш негативні наслідки, ніж неконтрольовані витрати. Фінансово свідомою людиною поєднує заощадження, орієнтовані на майбутнє, з комфортом сьогодні, витрати на власні потреби з вкладеннями у розвиток, особисті інтереси з відповідальністю перед близькими.

#### **4. Роль емоцій у фінансових рішеннях.**

##### *Страх як фактор фінансової поведінки.*

Страх є одним із сильних чинників, що визначають фінансову поведінку. Еволюційно ця емоція сформувалася як механізм виживання: обережність перед небезпекою допомагала нашим предкам зберегти життя та передати гени наступним поколінням. У сучасному фінансовому середовищі страх може спонукати до нераціональних дій, що негативно впливають на довгострокове фінансове благополуччя.

Страх втрати є особливо потужним. Дослідження нобелівських лауреатів Данієля Канемана та Амоса Тверські показали, що психологічний біль від втрати тисячі гривень приблизно в 2–2,5 рази сильніший, ніж задоволення від виграшу тієї самої суми [18]. Ця асиметрія, відома як «*аверсія до втрат*», впливає на поведінку інвесторів: збиткові активи часто утримують у надії на відновлення їх вартості, замість того щоб перерозподілити кошти в більш перспективні інструменти, тоді як прибуткові інвестиції продають передчасно, прагнучи «зафіксувати прибуток» і втрачаючи можливість для подальшого зростання. Страх втрати всього стимулює надмірну консервативність. Особи, які пережили фінансові кризи або втрату заощаджень, часто дотримуються правила «тримати готівку вдома», навіть коли інфляція систематично знецінює ці кошти. Така поведінка характерна

для українського суспільства з його історією знецінення заощаджень. Парадокс полягає в тому, що намагаючись уникнути ризику, люди гарантовано втрачають гроші через інфляцію.

Страх пропустити можливість, або FOMO (fear of missing out), виникає під впливом масової інформації про «гарячі» інвестиції. Прагнення не залишитися осторонь штовхає до купівлі активів на піку ринку, коли ціни завищені, що згодом призводить до значних збитків під час корекції.

Страх перед складністю відштовхує багатьох людей від вивчення фінансових інструментів. Термінологія, математичні розрахунки та механізми ринків створюють бар'єр, який здається непереборним. Через це люди або уникають будь-яких дій, залишаючи гроші на безпроцентних поточних рахунках, або довіряють сумнівним «фінансовим консультантам», які обіцяють високі прибутки без ризику.

#### *Жадібність та ілюзія швидкого збагачення*

Якщо страх спонукає до надмірної обережності, жадібність штовхає до підвищеного ризику та завищених очікувань. У фінансовій поведінці це проявляється як когнітивне викривлення: людина переоцінює ймовірність позитивного результату й недооцінює ризику. Людина виправдовує вкладення високим потенційним прибутком, посилаючись на «успішний успіх» інших або страх упустити можливість. Ця поведінка повторюється як у класичних фінансових пірамідах на кшталт MMM, так і в сучасних криптовалютних проектах.

Азартна поведінка на фінансових ринках є ще одним проявом жадібності. Швидкий прибуток від успішної угоди активує систему винагороди мозку, схожу на механізм азартних ігор, що стимулює бажання повторити успіх із більшими ставками. Новачки, заробивши на кількох операціях, часто потрапляють в ілюзію власної непогрішимості й беруть необґрунтовані ризику, втрачаючи і прибуток, і початковий капітал.

#### *Невпевненість та відкладання фінансових рішень*

Невпевненість проявляється як емоційний стан, що паралізує прийняття фінансових рішень. На відміну від страху, який стимулює надмірну обережність, або жадібності, що штовхає до високого ризику, невпевненість призводить до бездіяльності: людина усвідомлює необхідність працювати зі своїми фінансами, але не відчуває здатності ухвалити правильне рішення.

Сучасне інформаційне перевантаження посилює цей стан. Велика кількість фінансових продуктів, інвестиційних стратегій та суперечливих думок експертів створює ілюзію можливості вибрати «ідеальне» рішення, але насправді це ускладнює дію. Парадокс вибору, який описав психолог Баррі Шварц, демонструє, що надлишок опцій не спрощує, а ускладнює прийняття рішень [19]. Страх помилки блокує активність: людина побоюється інвестувати «не туди», придбати «не той» актив або вибрати «не ту» стратегію. Цей страх ґрунтується на нереалістичному очікуванні, що завжди можна ухвалювати ідеальні рішення. Насправді навіть професійні інвесто-

ри допускають помилки, проте завдяки довгостроковій стратегії та дисципліні отримують позитивний результат у перспективі.

### *Розвиток емоційного інтелекту у фінансовій сфері*

Усвідомлення ролі емоцій у фінансових рішеннях є першим кроком до їх контролю. Фінансово компетентна людина не намагається повністю усунути емоції, адже це неможливо й недоцільно. Натомість вона формує здатність розпізнавати власні емоційні стани та враховувати їхній вплив на ухвалення рішень.

Техніка «емоційної паузи» передбачає свідоме відкладання фінансових рішень у моменти сильного емоційного напруження. При бажанні терміново купити чи продати актив варто зупинитися та визначити: яку емоцію я відчуваю – страх, жадібність, ейфорію, паніку. Після її ідентифікації легше відокремити емоційний стан від раціонального аналізу ситуації. Правило двадцяти чотирьох годин, яке полягає в тому, щоб дати собі час «охолоннути» перед великими фінансовими рішеннями, допомагає уникнути імпульсивних помилок. Ведення фінансового щоденника дозволяє відстежувати грошові потоки та фіксувати емоційний контекст рішень. Записуючи власні емоції під час ухвалення рішень, можна виявити повторювані патерни та тригери: наприклад, імпульсивні покупки після стресу на роботі або ризикові інвестиції в стані ейфорії. Усвідомлення цих закономірностей допомагає розробити стратегії їх мінімізації. Автоматизація фінансових процесів зменшує вплив емоцій на рішення. Регулярні автоматичні перекази на заощадження, інвестиційні плани з постійними внесками незалежно від ринкової ситуації та встановлення лімітів на імпульсивні витрати скорочують кількість рішень, що приймаються під впливом емоцій. Менша кількість таких ситуацій забезпечує більш стабільні фінансові результати.

Розвиток метакогнітивних навичок, здатності спостерігати за власними думками та емоціями з боку, становить вищий рівень емоційного інтелекту. Замість того, щоб піддаватися емоції, людина помічає: «я відчуваю страх втратити гроші» або «мені дуже хочеться купити це зараз». Позиція спостерігача створює простір між емоцією та дією, що дозволяє ухвалювати більш зважені рішення.

## **7.2 Організація особистих фінансових процесів**

Організація особистих фінансових процесів полягає у свідомому впорядкуванні доходів, витрат, заощаджень і фінансових рішень відповідно до життєвих цілей людини. Такий підхід дає змогу підтримувати фінансову стабільність і внутрішній комфорт, зменшуючи хаотичність у поведінці з грошима. Подібно до самоменеджменту, який допомагає раціонально розподіляти час і енергію, фінансова організація спрямована на те, щоб грошові потоки працювали на досягнення особистих пріоритетів, а не створювали постійну напругу.

Фінансове планування, як і інші складові самоменеджменту, охоплює різні часові горизонти. Короткостроковий рівень, що охоплює період від одного місяця до року, зосереджується на обліку доходів і витрат та контролі щоденних фінансових рішень. Середньостроковий рівень, розрахований на 1–3 роки, пов'язаний із конкретними завданнями, зокрема накопиченням коштів на навчання, придбання автомобіля тощо. Довгострокове планування, яке перевищує 5–10 років, стосується стратегічних життєвих рішень, серед яких фінансова самостійність, пенсійні накопичення та ін.

Інтеграція фінансового планування в систему самоменеджменту базується на узгодженні грошових рішень із власними цінностями та цілями. Перед складанням бюджету доцільно звернутися до базових запитань: що означає для мене якість життя, які пріоритети є визначальними, на що спрямовані зусилля в найближчі 5–10 років. Відповіді формують орієнтири для подальших фінансових рішень.

Важливо також враховувати психологічний аспект фінансів. Тема грошей нерідко супроводжується тривогою, страхом, відчуттям провини або сорому, які впливають на рішення сильніше, ніж раціональні розрахунки. У межах самоменеджменту фінансова організація поєднує технічні навички роботи з бюджетом і розвиток емоційної усвідомленості, що полягає у здатності розпізнавати власні реакції на фінансові питання, розуміти їх походження та приймати більш зважені рішення.

**Особистий бюджет** – це *фінансовий план власних доходів і витрат на певний період, найчастіше місяць, а також спосіб свідомого управління індивідуальними грошовими потоками.*

Ведення бюджету дає змогу здійснювати контроль руху коштів, розуміти джерела надходжень і напрями витрат та ухвалювати зважені рішення замість спонтанних покупок. Особи, які систематично ведуть бюджет, у середньому заощаджують на 20–30 % більше порівняно з тими, хто цього не робить. Зазначена різниця пов'язана з кращим розумінням структури витрат і можливістю їх раціонального скорочення.

Формування бюджету доцільно розпочинати з *аналізу поточного фінансового стану.* Перед плануванням необхідно з'ясувати реальну структуру доходів і витрат на даний момент. Протягом місяця рекомендується фіксувати всі фінансові операції, включно з незначними витратами. Практика показує, що більшість людей недооцінює власні витрати на 20–40 %, не помічаючи численних дрібних витрат, які в сукупності утворюють відчутні суми. Для обліку витрат можна застосовувати паперовий блокнот, електронні таблиці або спеціалізовані мобільні застосунки, зокрема Saldo, Monefy чи Wallet.

Наступним етапом є *групування доходів і витрат за категоріями.*

*Доходи* зазвичай фіксувати простіше, оскільки вони мають чіткі джерела: заробітна плата, додаткові заробітки, пасивні надходження, соціальні виплати та інші форми доходу. Доцільно розмежовувати регулярні доходи, такі як заробітна плата чи стипендія, і нерегулярні, до яких належать пре-

мії або подарунки. Планування бюджету варто базувати на стабільних регулярних надходженнях, тоді як нерегулярні кошти доцільно спрямовувати на заощадження або реалізацію окремих фінансових цілей.

*Витрати* рекомендовано розділити на кілька категорій:

1. *Обов'язкові фіксовані витрати* охоплюють платежі, які складно змінити в короткостроковому періоді. До них належать оренда житла або іпотечні внески, комунальні послуги, транспортні витрати, пов'язані з роботою, мінімальні платежі за кредитами, страхові внески. Ця група формує фінансову основу особистого бюджету і відображає мінімальний обсяг коштів, необхідний для підтримання поточного рівня життя.

2. *Обов'язкові змінні витрати* пов'язані з базовими потребами, однак їхній розмір може змінюватися. До цієї категорії відносять витрати на харчування, медичні послуги, засоби гігієни, одяг. Саме тут з'являється можливість коригування витрат через вибір більш доступних альтернатив, більш раціональні покупки або зменшення обсягу споживання.

3. *Необов'язкові витрати* охоплюють видатки, без яких теоретично можна обійтися. Це витрати на розваги, хобі, відвідування закладів харчування, кіно, спонтанні покупки та розширені версії сервісів. Ця категорія витрат дає найбільше можливостей для гнучкого коригування бюджету за потреби.

4. *Заощадження та інвестиції* становлять частину доходу, що спрямовується на майбутні цілі. У раціонально побудованому бюджеті заощадження розглядаються не як залишок коштів наприкінці місяця, а як запланована стаття витрат, яку доцільно відокремлювати одразу після отримання доходу.

Особистий бюджет варто будувати на основі аналізу поточних витрат. *Складіть план на наступний місяць*, не намагаючись кардинально змінювати всі звички. Доцільніше визначити дві або три категорії, у яких можливе помірне скорочення витрат у межах 10–20 % без відчутного погіршення якості життя. Розподіліть доходи між категоріями витрат відповідно до власних пріоритетів. Поступове скорочення витрат дає змогу поступово змінювати фінансову поведінку та зберігати контроль над бюджетом.

*Контроль виконання бюджету* потребує регулярності. Фіксація витрат щодня або принаймні щотижня дає змогу своєчасно помічати відхилення від плану. Якщо, наприклад, ви витратили 80 % місячного бюджету на розваги вже на другому тижні, у вас є можливість скоригувати поведінку, замість того щоб опинитися наприкінці місяця без грошей і з запитанням «куди все поділося?».

Наприкінці місяця варто *провести аналіз і внести коригування*. Оцініть відхилення фактичних витрат від планових: які категорії перевитратили та чому. Окремі перевитрати можуть бути зумовлені непередбаченими обставинами, наприклад поломкою техніки, тоді як інші свідчать про систематичну недооцінку окремих статей. Не менш важливо звернути увагу на категорії, у яких вдалося витратити менше, та з'ясувати, за рахунок чого це

стало можливим. Такі спостереження дозволяють зробити бюджет на наступний місяць більш реалістичним і ефективним.

Фінансові цілі доцільно формулювати за принципами SMART, що використовуються в самоменеджменті. Абстрактні бажання не дають орієнтирів для дій і не підлягають контролю. Чітко сформульована мета з конкретною сумою та визначеним терміном дає змогу розрахувати необхідні кроки, розподілити ресурси та відстежувати прогрес у досягненні результату. Наприклад, «хочу бути багатим» є лише мрією, тоді як «накопити 200 тис. грн на перший внесок за іпотекою протягом 2 років» – чітка та реальна ціль, досягнення якої можна планувати та контролювати.

### **Фінансові цілі доцільно розділити на категорії.**

**1. Короткострокові цілі (до 1 року)** охоплюють завдання, результати за якими можна досягти протягом найближчих місяців. Це може бути формування фонду на непередбачені витрати, придбання ноутбука, оплата курсів підвищення кваліфікації чи подорожі тощо. Короткострокові цілі дають швидке відчуття досягнення і високу мотивацію, проте найбільш вразливі до імпульсивних витрат.

Найважливішою короткостроковою ціллю на початковому етапі фінансового планування є *створення фонду на непередбачені витрати*. Цей фонд слугує фінансовим буфером, що захищає від непередбачених ситуацій: раптової втрати доходу, медичних витрат чи поломок техніки. Фахівці радять накопити суму, що відповідає 3–6 місячним обов'язковим витратам. Наприклад, якщо місячні витрати становлять 20 000 грн, фонд має бути 60 000–120 000 грн. Якщо існують споживчі кредити, а фонд ще не сформовано, рекомендується одночасно здійснювати мінімальні платежі по кредитах і максимально можливі відрахування на фонд непередбачених витрат, поки не буде досягнуто хоча б тримісячного фінансового буфера. Після цього можна переходити до активного погашення кредитів. Логіка полягає у тому, що ризик непередбаченої ситуації без фінансового буфера є вищим, ніж вартість відсотків за кредитом.

**2. Середньострокові цілі (1–3 роки)** потребують більш тривалого накопичення та зазвичай містять перший внесок за житло, купівлю автомобіля, весілля, народження дитини, оплату освіти, капітальний ремонт тощо. Досягнення таких цілей потребує дисципліни, адже результати не настають миттєво, але достатньо близький, щоб зберігати мотивацію.

Для досягнення середньострокових цілей доцільно відкривати окремий накопичувальний рахунок і налаштовувати автоматичні відрахування одразу після отримання доходу. Важливо встановлювати реалістичні терміни: наприклад, якщо дохід 25 000 грн, а мета – накопити 500 000 грн на автомобіль, і можливо відкладати по 5 000 грн на місяць, досягнення цієї суми займе понад 8 років, що робить ціль вже довгостроковою. Нереалістичні терміни ведуть до розчарування та втрати мотивації, тому планування має базуватися на об'єктивних можливостях.

**3. Довгострокові цілі (понад 5–10 років)** охоплюють стратегічні фінансові плани: купівлю житла без іпотеки, фінансову незалежність, забезпечення освіти дітей, комфортну пенсію, передачу спадку. Вони є найбільш складними психологічно через віддаленість результату і постійну конкуренцію з короткостроковими бажаннями.

Просте відкладання грошей на депозит у довгостроковій перспективі зазвичай недостатнє через інфляцію, яка знецінює заощадження. Ефективнішими є інвестиції в активи, що зростають: акції, облігації, нерухомість, бізнес. Довгострокові цілі виграють від сили складного відсотка, коли прибуток генерує новий прибуток. Наприклад, щомісячне інвестування 1 000 грн під 10 % річних протягом 30 років принесе близько 2 млн грн, а не 360 000 грн ( $1000 \times 12 \times 30$ ). Різниця в 1,64 млн грн ілюструє ефект складного відсотка, який працює лише на довгих горизонтах. Чим раніше розпочати, тим значніший фінансовий результат.

Коли одночасно є кілька фінансових цілей, постає питання пріоритизації. Існує логічна ієрархія, основана на співвідношенні ризику та потенційної користі.

Пріоритет 1 – *створення фонду на непередбачені витрати* розміром 3–6 місячних витрат. Такий «фінансовий буфер» захищає від фінансових криз і несподіваних ситуацій, роблячи особу фінансово стійкою.

Пріоритет 2 – *погашення боргів*, особливо споживчих кредитів і кредитних карток із високими відсотками. Відсотки 30–50 % річних значно швидше «з’їдають» кошти, ніж вони накопичуються, тому контроль над боргами пріоритетезується після створення базового фонду.

Пріоритет 3 – *довгострокові цілі*, такі як пенсія або фінансова незалежність. Інвестування на перспективу дозволяє максимально використовувати ефект складного відсотка: кожен рік затримки з інвестиціями означає втрату десятків тисяч гривень потенційного прибутку.

Пріоритет 4 – *середньострокові цілі*, наприклад купівля автомобіля, весілля або навчання. Вони важливі, але у випадку вибору між ними та накопиченням на пенсію пріоритет віддається довгостроковій фінансовій безпеці.

Пріоритет 5 – *короткострокові бажання*: новий смартфон, модний одяг, розваги. Вони додають комфорту та задоволення, але розміщуються останніми у черзі фінансових пріоритетів.

#### **Принципи балансування доходів і витрат**

✓ *Доходи мають перевищувати витрати.* Якщо витрати дорівнюють доходам, будь-які непередбачені витрати порушують фінансову стабільність. Лише позитивна різниця (доходи > витрати) створює можливості для накопичень і реалізації цілей.

✓ *Контроль «розширення способу життя».* Часто зі зростанням доходу автоматично зростають і витрати. Через деякий час нові витрати повністю поглинають додатковий дохід, і баланс не змінюється. Усвідомлена стратегія: за збільшення доходу на X % витрати підвищуйте максимум на

X/2 %, а решту спрямовуйте на заощадження та інвестиції. Наприклад, у разі підвищення зарплати на 5 000 грн витрати можна збільшити на 2 500 грн, а інші 2 500 грн відкладати автоматично. Так ви одночасно покращуєте якість життя та рухаєтеся до фінансових цілей.

✓ *Правило «спочатку заплати собі»* полягає в зміні традиційного підходу: замість того, щоб після отримання доходу спочатку оплачувати рахунки та витратити на життя, а потім відкладати залишок, варто одразу виділяти запланований відсоток на заощадження. Потім сплачуються рахунки, а на життя використовуєте лише те, що залишилось. Найзручніше реалізувати це за допомогою автоматичного переказу в день зарплати: більшість банків дозволяють налаштувати автоплатіж, який регулярно переводить суму на накопичувальний рахунок, усуваючи потребу щомісяця приймати рішення вручну.

✓ *Принцип 80/20* у фінансах. 20 % фінансових рішень визначають 80 % результату. Основну увагу потрібно зосередити на найбільших категоріях витрат: житло, транспорт, харчування, розваги. Навіть невелика оптимізація цих статей на 10–15 % дає помітний ефект для фінансової стабільності.

✓ *Диверсифікація джерел доходу*. Баланс доходів і витрат легший за наявності кількох джерел доходу. Залежність від одного джерела (зарплати) створює ризик: втрата роботи означає втрату всіх коштів. Додаткові джерела доходу збільшують загальний дохід і підвищують фінансову стабільність. Важливо розрізняти активний і пасивний дохід. Активний дохід потребує вашої участі – ви працюєте, вам платять. Пасивний дохід надходить незалежно від поточної активності: рента від нерухомості, дивіденди, роялті, автоматизований онлайн-бізнес. Фінансова незалежність настає, коли пасивний дохід перевищує витрати.

Створення та підтримка ефективної системи управління особистими фінансами формується поступово. Перші місяці можуть потребувати значних зусиль і дисципліни, але з часом ведення бюджету, відстеження витрат і автоматичні заощадження стають звичкою, яка працює на «автопілоті».

### **7.3 Стратегії примноження особистого капіталу**

У підрозділі 7.2 було обґрунтовано, що фінансова «подушка безпеки» та заощадження є необхідними для реалізації короткострокових і середньострокових планів. Для досягнення довгострокових фінансових цілей одних заощаджень недостатньо. Інфляція поступово знижує реальну вартість грошей, і якщо темп накопичень не перевищує темп їх знецінення, відбувається фактична втрата купівельної спроможності.

У цьому контексті виникає потреба в **інвестуванні** – *розміщенні капіталу в активи з очікуванням прибутку в майбутньому*. На відміну від заощаджень, які спрямовані на збереження купівельної спроможності, інвестиції орієнтовані на примноження капіталу. Але, як говорить класична ін-

вестиційна мудрість, «немає доходу без ризику». Чим вища потенційна прибутковість, тим більший ризик втрати частини або всього вкладеного капіталу.

Дані щодо доходності фінансових інструментів, наведені в цьому розділі, базуються на історичних показниках і ситуації на момент підготовки матеріалу. Минулі результати не гарантують майбутніх. Усі інвестиції пов'язані з ризиком, який у воєнних умовах зростає та стає менш передбачуваним. Матеріал має виключно навчальний характер і не є рекомендацією щодо купівлі або продажу будь-яких фінансових інструментів.

Конкретні показники, процентні ставки, податкові умови, ліміти страхування наведено станом на час написання й вони можуть змінюватися, особливо в умовах воєнного стану. Перед ухваленням фінансових рішень доцільно:

- перевіряти актуальні процентні ставки на офіційних ресурсах банків та фінансових установ;
- уточнювати чинне законодавство на сайті НБУ ([bank.gov.ua](http://bank.gov.ua));
- враховувати специфічні ризики, пов'язані з воєнною ситуацією;
- в разі потреби звертатися за консультацією до ліцензованих фінансових радників.

### **Основні принципи інвестування**

#### ***Доходність інвестицій завжди співвідноситься з рівнем ризику***

Відносно безпечні інструменти, наприклад державні облігації розвинених країн або банківські депозити, забезпечують помірний, але більш передбачуваний дохід. Високоризикові активи (акції компаній зі швидким зростанням, криптовалюта, венчурні вклади у стартапи) можуть значно примножити капітал, але одночасно несуть значну ймовірність часткових або повних втрат. Інструментів, які поєднують «високу доходність і низький ризик», не існує. Обіцянки 50 % річних без будь-якого ризику зазвичай свідчить про шахрайство або низьку компетентність особи, що пропонує такі умови. Вітчизняна історія фінансових пірамід від МММ 1990-х до сучасних криптосхем підтверджує цю закономірність.

У практиці інвестування важливо оцінювати власну толерантність до ризику – психологічний комфорт та межу невизначеності, яку людина готова прийняти заради фінансових цілей. Ця характеристика формується під впливом кількох чинників:

- ✓ *часового горизонту інвестування* – довший період дає змогу легше переносити коливання ринку;
- ✓ *фінансової стабільності* – постійний дохід і наявність фінансової подушки розширюють можливості для ризикових активів;
- ✓ *віку* – молодші інвестори мають більше часу для відновлення після можливих втрат;
- ✓ *індивідуальних психологічних особливостей* – здатності спокійно реагувати на тимчасові просідання вартості активів.

Будь-які інвестиційні рішення мають ґрунтуватися на поєднанні об'єктивної оцінки інструментів і реалістичного розуміння власних обмежень і можливостей.

### ***Диверсифікація***

**Диверсифікація** – це стратегія розподілу інвестицій між різними активами для зниження загального ризику портфеля без пропорційного зменшення очікуваної доходності [20]. Принцип диверсифікації полягає в тому, що фінансові інструменти не завжди рухаються синхронно: зниження вартості одних активів може супроводжуватися зростанням інших або їхньою відносною стабільністю. Завдяки цьому портфель, сформований із кількох різнорідних активів, є значно стійкішим до ринкових коливань, ніж портфель, зосереджений лише в одному напрямі, навіть якщо він здається перспективним.

Український дослідник Є. Богуславський наголошує на важливості зменшення загального ризику шляхом розміщення коштів у різні типи активів і сектори економіки [20]. Диверсифікація може здійснюватися за видами активів (акції, облігації, нерухомість, сировинні товари), за географією (інвестиції в різні країни та регіони), за галузями економіки (технології, охорона здоров'я, енергетика) та за часом (поступове інвестування замість одноразового внеску всієї суми).

Для початківців зазвичай радять не вкладати в один актив понад 5–10 % загального портфеля, якщо втрата цієї суми може бути критичною. Винятком є диверсифіковані інструменти, такі як біржові інвестиційні фонди (ETF) чи індексні фонди, які вже містять широкий набір активів і забезпечують базову диверсифікацію «за замовчуванням».

### ***Горизонт інвестування та сила складного відсотка***

Часовий горизонт є критично важливим фактором під час вибору інвестиційної стратегії. Для короткострокових цілей доцільно вибирати консервативні інструменти, наприклад депозити або короткострокові облігації. Середньостроковий горизонт (1–5 років) дозволяє брати на себе більше ризику, але все ще потребує обережності; оптимальним у цьому випадку може бути збалансований портфель із облігацій та акцій. Довгостроковий горизонт (понад 5–10 років) відкриває ширші можливості: історія фінансових ринків показує, що на горизонті понад 10 років акційний ринок майже завжди приносить позитивну доходність, попри короткострокові кризи. Саме на довгостроковому горизонті ефективно працює принцип складного відсотка.

**Складний відсоток** – це нарахування відсотків на суму, яка містить прибуток попередніх періодів, тобто «прибуток на прибуток» [21]. Формула для обчислення річного складного відсотка має вигляд:

$$FV = PV(1 + r)^n,$$

де FV – майбутня вартість інвестиції;

$PV$  – поточна вартість або початкова сума інвестиції,  
 $r$  – відсоткова ставка за період (річна ставка, поділена на кількість періодів на рік),  
 $n$  – загальна кількість періодів нарахування відсотків.

Наприклад, інвестувавши 10 000 грн під 10 % річних із реінвестуванням прибутку, через 10 років сума становитиме близько 26 000 грн, тоді як за простого відсотку вона становила б лише 20 000 грн. Через 30 років капітал зросте до 175 000 грн, а через 40 років – до 453 000 грн. Різниця між 10 і 40 роками не у 4 рази, а у 17,5 рази – це демонструє силу експоненціального зростання (рис. 7.1).

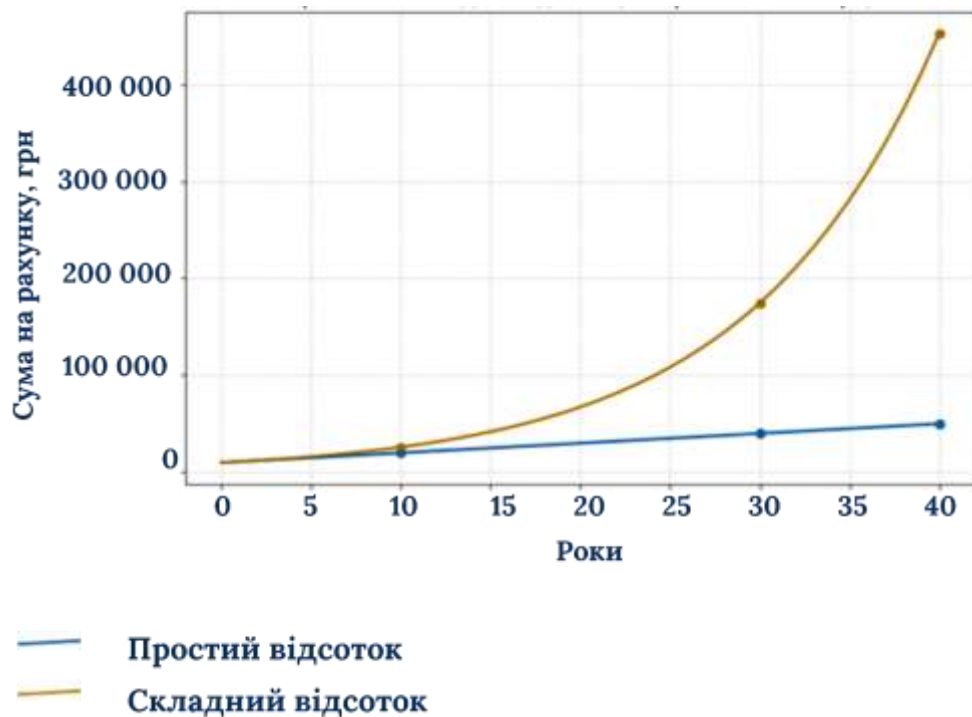


Рисунок 7.1 – Динаміка зростання капіталу за простих та складних відсотків (10 % річних, початковий внесок 10 000 грн)

Чим раніше розпочати інвестування, тим більший ефект від складного відсотка. Інвестиція, здійснена у 25 років, дасть значно більше результату, ніж аналогічна сума в 45 років, навіть якщо початковий внесок буде більшим.

#### ***Класифікація інвестиційних інструментів за рівнем ризику***

Інвестиційні інструменти умовно поділяють на три категорії залежно від співвідношення ризику та очікуваної доходності (рис. 7.2):

– *консервативні* (низький ризик, низька доходність): готівка, банківські депозити, державні облігації надійних країн, короткострокові корпоративні облігації високого рейтингу, накопичувальне страхування життя. Підходять для короткострокових цілей і як стабілізувальна частина портфеля;

– *помірні* (середній ризик, середня доходність): нерухомість, REIT-фонди, збалансовані ETF та ПІФи, облігації середнього рейтингу, індексні фонди широкого ринку. Використовуються для середньострокових цілей і формування основи диверсифікованого портфеля;

– *агресивні* (високий ризик, висока потенційна доходність): окремі акції компаній, власний бізнес, P2P-кредитування, криптовалюта, венчурні інвестиції, деривативи. Рекомендовані для довгострокових цілей та лише для тієї частини капіталу, втрату якої інвестор може перенести без критичних наслідків.



Рисунок 7.2 – Піраміда ризику інвестиційних інструментів

Розглянемо детальніше основні інвестиційні інструменти, доступні українським інвесторам, у порядку від найменш до найбільш ризикових.

### ***Консервативні інвестиції:***

#### ***1. Готівка.***

Готівка технічно не є інвестицією, проте займає важливе місце у фінансовій стратегії. Серед її переваг – абсолютна ліквідність (можливість миттєвого використання), повний контроль над коштами, відсутність ринкового ризику та захист від банкрутства фінансових установ. До недоліків належать нульова доходність та постійна втрата купівельної спроможності через інфляцію.

Рациональний підхід: тримати в готівці лише оперативний запас на 1–2 місяці витрат та частину фонду для непередбачених витрат. Решту emergency fund доцільніше зберігати на депозиті з можливістю дострокового зняття. Накопичення великих сум готівки є неефективним і гарантує поступове знецінення коштів.

#### ***2. Банківські депозити.***

Банківські депозити є одним із найпростіших і найзрозуміліших інструментів для початківців. Ви розміщуєте гроші в банку на певний термін під фіксований відсоток.

Серед переваг – надійність, адже банки регулюються Національним банком України, а депозити до 600 тис. грн (або 100% гарантії під час війни) застраховані Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Депозит забезпечує прогнозованість доходу, простоту управління (не потребує спеціальних знань) та відносну ліквідність (можливе дострокове зняття коштів, хоча зі зменшенням відсотків).

Недоліком є низька доходність, яка часто не перевищує рівень інфляції. Станом на 2025 рік ставки по гривневих депозитах українських банків становлять 10–14 % річних [22]. В умовах війни та економічної нестабільності вони можуть змінюватися, тому актуальні дані потрібно перевіряти на порівняльних сервісах (minfin.com.ua, finance.ua) або на сайтах банків.

Оподаткування впливає на реальний дохід: відсотки по депозитах обкладаються ПДФО 18 % та військовим збором 5 % (з 01.12.2024), тобто загалом 23 %. Наприклад, ставка 12 % річних після оподаткування дає близько 9,24 % номінального доходу. Якщо інфляція становить 12 %, реальний дохід буде від'ємним – вкладник фактично втрачає купівельну спроможність близько 2,76 % на рік.

Депозити підходять для: фонду на непередбачені витрати, короткострокових заощаджень до 1–2 роки та консервативної частини інвестиційного портфеля. Для довгострокових цілей вони менш ефективні. Рекомендується диверсифікувати депозити між кількома банками (не перевищуючи 600 тис. грн у кожному для страхового покриття), вибирати банки з високим рейтингом надійності та уважно вивчати умови договору, особливо щодо дострокового зняття.

### *3. ОВДП та військові облигації.*

**Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП)** – це *боргові цінні папери, емітовані Міністерством фінансів України*. Купуючи ОВДП, інвестор фактично надає гроші в борг державі, яка зобов'язується повернути їх із відсотками.

Серед переваг ОВДП – відносно висока доходність, 100 % державна гарантія (ризик дефолту нижчий, ніж у банківських депозитів), ліквідність (можна продати на вторинному ринку до терміну погашення) та податкові пільги. Військові облигації звільнені від ПДФО та військового збору, що робить їх більш вигідними за депозити після оподаткування. Найпростіший спосіб придбати ОВДП – через застосунок «Дія» без відкриття брокерського рахунку. Також можна купувати через банки-первинні дилери або інвестиційні компанії.

Серед ризиків варто враховувати валютний ризик для гривневих ОВДП (чутливість до девальвації), обмежений захист від високої інфляції через фіксовану доходність, а також теоретичний кредитний ризик держави.

**Військові облигації** – це *особливий вид ОВДП, випущений для фінансування оборони країни*. Вони мають схожі характеристики зі звичайними ОВДП, але містять патріотичний аспект інвестування.

Порівняно з депозитами, ОВДП вигідніші за умови однакових ставок, оскільки не оподатковуються. Наприклад, ставка 14 % забезпечує 14 % реальної доходності від ОВДП, тоді як від депозиту після податків – близько 11,3%. Це робить ОВДП привабливим інструментом для коротко- і середньострокових заощаджень. Актуальні ставки можна перевірити на сайті Міністерства фінансів України ([mof.gov.ua](http://mof.gov.ua)).

В умовах війни ОВДП, особливо військові облігації, набувають додаткового значення. Купуючи їх, інвестор заощаджує, отримує доход і підтримує оборону країни. Потрібно також враховувати специфічні ризики: ескалація конфлікту може вплинути на економічну стабільність, інфляція знецінює реальну вартість облігацій, а післявоєнна економічна реорганізація створює нові виклики. Навіть патріотично мотивовані інвестиції мають залишатися частиною диверсифікованого портфеля, а не єдиним активом.

### **Помірно ризикові інструменти:**

#### ***1. Нерухомість.***

Нерухомість історично є однією з найпопулярніших інвестицій в Україні. Це фізичний актив, який можна побачити і доторкнутися, він має утилітарну цінність (можна жити або здавати в оренду). У довгостроковій перспективі нерухомість зазвичай зростає в ціні.

Інвестиції в нерухомість вирізняються відносною стабільністю у довгостроковій перспективі та можливістю отримання пасивного доходу від здачі об'єктів в оренду. Для житлової нерухомості у великих містах України орендна доходність зазвичай перебуває в межах 4–7 % річних. Додаткову привабливість створює потенціал зростання вартості об'єкта з часом, а також ефект диверсифікації, оскільки ринок нерухомості демонструє слабку кореляцію з фондовими інструментами. Особливістю виступає доступність кредитного фінансування, що дає змогу залучати позиковий капітал. Разом з тим інвестиції в нерухомість пов'язані з низкою обмежень і ризиків. Початковий поріг входу є дуже високим: вартість квартири в обласному центрі зазвичай починається від 1,5–2 млн грн. Ліквідність таких активів залишається низькою, оскільки процес продажу може тривати кілька місяців. Інвестор також несе постійні витрати на утримання об'єкта, включно з оплатою комунальних послуг, ремонтами та податками. Додаткову загрозу становлять ризики пошкодження або знищення майна, юридичні проблеми, пов'язані з правом власності, а також труднощі у взаємодії з орендарями, зокрема випадки несплати чи псування майна.

Аналіз історичної доходності нерухомості свідчить, що за результатами міжнародних досліджень середньорічний номінальний показник за останнє століття перебував у межах 6–9 %. З урахуванням інфляції приріст вартості забезпечував близько 1–3 % на рік, а орендні надходження додавали ще 3–5 %. Сукупно це формувало реальну доходність на рівні 4–8 %, що поступається показникам фондового ринку, однак супроводжується нижчими коливаннями вартості.

Необхідно розрізняти інвестицію в нерухомість для здачі в оренду та придбання житла для власного користування. Власне житло не генерує дохід, а навпаки – потребує витрат на утримання, проте задовольняє базову потребу та захищає від зростання орендних ставок.

Інвестиції в нерухомість мають сенс за наявності значного капіталу (мінімум 1,5–2 млн грн), готовності керувати об'єктом або оплачувати управління, усвідомленні ризиків, особливо в українських реаліях, і орієнтації на довгострокову перспективу (понад 10 років). Для молодих інвесторів з обмеженим капіталом більш ефективними є ліквідні інструменти, такі як акції або ETF.

## **2. Акції та фондовий ринок.**

**Акція** – це цінний папір, який засвідчує право власності на визначену частку статутного капіталу акціонерного товариства. Володіння акціями надає акціонеру право брати участь в управлінні товариством, отримувати частину прибутку у разі його розподілу у формі дивідендів, а також претендувати на частину залишкової вартості підприємства під час ліквідації [23]. Фактично акція відображає частку власності в компанії. Купуючи акції, ви стаєте співвласником бізнесу і отримуєте право на частину його прибутку. Доход від акцій формується двома шляхами: зростання ціни акції (капіталізація) та дивіденди (виплати частини прибутку акціонерам).

Фондовий ринок відкриває доступ до акцій найуспішніших компаній світу, серед яких Apple, Microsoft, Google, Tesla та ін. Історичні дані свідчать про високу потенційну прибутковість: середня реальна доходність світового фондового ринку за останнє століття перебувала в межах 9-10% на рік. Інвестиції в іноземні акції також виконують функцію валютного захисту, оскільки зменшують вплив девальвації національної валюти. Акції великих корпорацій мають високу ліквідність і можуть бути продані протягом короткого часу. Додатковою перевагою є можливість широкої диверсифікації між різними компаніями та галузями, а також наявність правового регулювання і захисту інвесторів, особливо на розвинених ринках.

Разом із тим фондовий ринок пов'язаний із суттєвими коливаннями цін. Річні зміни вартості акцій у межах 20–30 % є звичними, а під час економічних криз можливі значно глибші просідання. Для самостійного відбору окремих акцій потрібні фінансові знання або залучення професійних консультантів. Інвестор також стикається з брокерськими та біржовими комісіями, ризиками фінансових криз і психологічним навантаженням, пов'язаним зі спостереженням за динамікою портфеля.

Історичні показники американського фондового індексу S&P 500, який об'єднує 500 найбільших компаній США, демонструють стабільні результати на тривалих часових відрізках. За останні 10 років середня номінальна доходність становила близько 12–14 %, за 30 років – 9–11 %, за 100 років – 9–10 %, включно з періодами воєн і масштабних економічних криз. Наведені дані підтверджують здатність фондового ринку забезпечувати зрос-

тання капіталу за умови довгострокового інвестування, не зважаючи на значні короткострокові коливання.

Для інвесторів без значного досвіду купівля окремих акцій пов'язана з підвищеним ризиком помилкового вибору компанії. Більш збалансованим підходом є інвестування через індексні ETF, які об'єднують сотні акцій. Наприклад, ETF на індекс S&P 500 надає доступ одразу до 500 найбільших американських компаній, що істотно знижує ризики порівняно з вкладеннями в одну або кілька окремих акцій.

### **3. ETF-фонди.**

**Exchange Traded Fund (ETF)** – це біржовий інвестиційний фонд, паї якого обертаються на біржі подібно до звичайних акцій, але який містить диверсифікований портфель активів, серед яких можуть бути акції, облигації, сировину, нерухомість. Структура ETF побудована так, щоб відтворювати динаміку певного біржового індексу або інвестиційної стратегії.

Інвестування через ETF дає змогу отримати автоматичну диверсифікацію, оскільки один фонд може містити сотні різних активів. Інструменти ETF відзначаються високою ліквідністю, адже купівля і продаж відбуваються протягом торгового дня на біржі. Склад портфеля є відкритим і регулярно публікується, що підвищує прозорість для інвестора. Комісії за управління зазвичай нижчі, ніж у фондів з активним управлінням, і в більшості випадків становлять від 0,03 до 0,5 % на рік. Через ETF відкривається доступ до різних ринків і стратегій, включно з фондовими індексами окремих країн, галузями економіки, облигаціями, золотом або інструментами, пов'язаними з нерухомістю. Для початківців це зручний формат, оскільки не потребує відбору окремих акцій.

Разом із цим інвестор має враховувати залежність вартості ETF від динаміки базового індексу: падіння індексу відображається і на ціні фонду. ETF не застосовують активних рішень щодо складу портфеля, а механічно відтворюють обрану структуру. Додатковими витратами залишаються брокерські та біржові комісії. За інвестування в іноземні фонди виникає валютний ризик, пов'язаний зі змінами обмінного курсу.

На практиці використовуються різні типи ETF. Фонди на широкі ринкові індекси, такі як VOO (S&P 500), VTI (весь фондовий ринок США) або VXUS (міжнародні ринки без США), часто обирають для тривалого інвестування. Галузеві ETF, зокрема QQQ для технологічного сектору, XLF для фінансових компаній або XLE для енергетики, орієнтовані на окремі сегменти економіки. Облігаційні фонди, наприклад BND або AGG, зазвичай використовують для консервативної частини портфеля. Товарні ETF, серед яких GLD або USO, застосовують для розподілу ризиків і захисту від інфляційних коливань.

Рівень доходності ETF відповідає показникам базового індексу. Для фондів, що відтворюють S&P 500, середні номінальні значення становили близько 10–12 % за останні 10 років і 9–10 % за 30 років.

Для українських інвесторів одним із доступних варіантів є відкриття рахунку в міжнародного брокера (Interactive Brokers, Freedom Finance) або використання українських платформ із виходом на світові ринки. Початкові суми можуть бути відносно невеликими, починаючи приблизно зі 100 доларів США. Для формування довгострокового портфеля доцільним є підхід регулярних інвестицій фіксованої суми в ETF на широкий ринок.

#### **4. REIT-фонди.**

**Real Estate Investment Trust (REIT)** – це публічні компанії, діяльність яких пов'язана з володінням і управлінням портфелем об'єктів нерухомості, зокрема торговельних центрів, офісних будівель, житла та складських приміщень, або з інвестуванням в іпотечні кредити. Акції REIT обертаються на біржі, що дає можливість інвестувати в ринок нерухомості без придбання фізичного об'єкта.

Інвестування через REIT дає змогу отримати доступ до нерухомості з відносно невеликими вкладеннями та водночас зберігати ліквідність, оскільки акції REIT продаються значно швидше, ніж об'єкти житлової чи комерційної нерухомості. Особливістю цього інструменту є регулярні дивідендні виплати. За законодавством США більшість REIT спрямовують на виплату акціонерам не менше 90 % прибутку, тому дивідендна доходність часто перебуває в межах 3–6 % на рік. Управління активами здійснюють професійні команди, отож інвестор не залучений до роботи з орендарями чи поточних витрат на утримання майна.

Варто врахувати, що акції REIT підпадають під ринкові коливання і можуть змінюватися в ціні подібно до звичайних акцій. Фінансові результати таких компаній залежать від загального стану економіки: у періоди спаду зниження орендних ставок безпосередньо впливає на обсяг дивідендних виплат. Дивіденди підлягають оподаткуванню, а окремі сегменти ринку несуть специфічні ризики, наприклад торговельна нерухомість відчуває тиск з боку розвитку електронної комерції.

Історичні дані свідчать, що середня сукупна доходність REIT за останні 10 років становила близько 8–12 % на рік з урахуванням дивідендів, а за тридцятирічний період – 7–9 %. Зазначені показники поступаються результатам фондового ринку, проте перевищують середні значення фізичної нерухомості за значно нижчого рівня капіталовкладень і особистої залученості інвестора.

REIT часто відносять до диверсифікованого портфеля в обсязі близько 5–15 % для формування експозиції на ринок нерухомості без потреби у великих інвестиціях. Для українців доступ до таких інструментів відкривається через міжнародні брокерські рахунки.

#### **5. Пайові інвестиційні фонди (ПІФу).**

**Пайовий інвестиційний фонд** – це форма колективного інвестування, за якої кошти багатьох інвесторів акумулюються та вкладаються в диверсифікований портфель цінних паперів під управлінням професійної керуючої компанії. На відміну від ETF, що відтворюють динаміку індекса,

значна частина ПФФів використовує активний підхід: керівники фонду здійснюють відбір активів на основі фінансового аналізу з розрахунком на перевищення середньоринкових показників.

ПФФи є відносно доступними для інвесторів з невеликим стартовим капіталом, оскільки участь можлива з кількох тисяч гривень. Інвестор одразу отримує диверсифікований портфель без необхідності самотійно формувати його структуру. Управління здійснюють фахівці, що знижує вимоги до фінансових знань, особливо на початковому етапі. Більшість фондів дозволяє викуп паїв у встановлені строки, зазвичай щоденно або щотижнево, що підтримує прийнятний рівень ліквідності.

Разом із цим активне управління не гарантує вищих результатів. Статистичні дослідження свідчать, що після врахування витрат близько 70–80 % ПФФів демонструють гірші показники, ніж відповідні ринкові індекси на тривалих часових відрізках. Комісії за управління зазвичай становлять 1–3 % на рік і суттєво зменшують підсумкову доходність. Інвестор не контролює склад портфеля безпосередньо, а вартість паїв може змінюватися під впливом ринкової кон'юнктури.

На українському фінансовому ринку пайові інвестиційні фонди представлені обмежено, а результати їхньої діяльності істотно різняться залежно від обраної стратегії та якості управління. Доходність може коливатися в широкому діапазоні – від близько 5 % до 20 % річних у фондів з найкращими результатами.

Перед інвестуванням доцільно проаналізувати показники фонду за попередні періоди, бажано не менше ніж за п'ять років, структуру витрат, інвестиційну політику та професійний рівень керуючої компанії. Для тривалого накопичення капіталу індексні ETF з нижчими витратами часто дають стабільніші результати, ніж активно керовані ПФФи з високими комісіями.

### **Агресивні інструменти:**

#### **1. Власний бізнес.**

**Власний бізнес** – це форма інвестування, що поєднує вкладення капіталу, часу та інтелектуальних зусиль з очікуванням фінансового результату. На відміну від класичних фінансових інструментів, ведення власного бізнесу передбачає безпосередню участь власника у створенні та розвитку економічної цінності.

Основною перевагою підприємницької діяльності є потенціал дуже високої доходності. У разі успішної реалізації бізнес може забезпечувати прибутковість, що значно перевищує показники фінансових ринків і сягає 50–100 % річних на вкладений капітал. Власник зберігає повний контроль над ресурсами та стратегічними рішеннями, отримує можливість професійної самореалізації, масштабування діяльності та створення робочих місць.

Власний бізнес пов'язаний з підвищеними ризиками. За емпіричними даними, від 50 до 70 % нових підприємств припиняють діяльність протя-

гом перших п'яти років. Підприємницька діяльність вимагає значних часових та інтелектуальних витрат, часто за відсутності прибутку на початкових етапах. Додатковими чинниками ризику виступають нестабільність доходів, психологічне навантаження на власника бізнесу, жорстка конкуренція та залежність від загального стану економіки.

За наявності наміру започаткувати власну справу доцільно відокремлювати підприємницькі вкладення від заощаджень, орієнтованих на фінансову безпеку. У бізнес варто спрямовувати лише ті ресурси, втрата яких не створить критичних наслідків. Паралельно доцільно формувати диверсифікований портфель ліквідних інструментів як основу особистої фінансової стійкості.

## **2. P2P-кредитування.**

**Peer-to-peer (P2P) кредитування** – це форма прямого надання позик між приватними особами або малим бізнесом через спеціалізовані онлайн-платформи. Інвестор надає кошти позичальникам, а платформа організовує технічну та юридичну частину процесу, включно з обліком платежів і нарахуванням відсотків.

P2P-кредитування як форма інвестування приваблює можливістю отримання підвищеної доходності, яка часто перебуває в межах 10–20 % річних і більше. Інвестування може здійснюватися як у національній, так і в іноземній валюті. Ризики окремих позик частково зменшуються через розподіл коштів між великою кількістю позичальників, наприклад шляхом інвестування невеликих сум у кожен кредит. Додатковими перевагами виступають гнучкість строків та повністю дистанційний характер операцій.

Однак P2P-кредитування пов'язане з істотними ризиками. Основною загрозою є дефолт позичальників, тобто неповернення позики. Ліквідність таких вкладень є низькою, оскільки кошти залишаються залученими на весь термін кредиту, зазвичай від одного до трьох років. Державні гарантії відсутні, а фінансова стійкість платформи має критичне значення: у разі її неплатоспроможності інвестор може втратити доступ до вкладених коштів.

На українському фінансовому ринку P2P-кредитування менш розвинуте порівняно із західними ринками, проте функціонують окремі платформи, орієнтовані передусім на кредитування бізнесу. Міжнародні сервіси, зокрема Mintos і Bondora, залишаються доступними для інвесторів з України.

P2P-кредитування належить до інструментів з підвищеним рівнем ризику і не повинно займати значну частку інвестиційного портфеля, зазвичай не більше 5-10%. Розподіл коштів між десятками або сотнями позичальників зменшує втрати від окремих дефолтів. Перед інвестуванням необхідно детально аналізувати репутацію платформи, її фінансову історію та систему оцінювання позичальників, а також бути готовими до того, що частина кредитів не буде повернена.

### **3. Криптовалюта.**

**Криптовалюти** – це *децентралізовані фінансові інструменти на основі технології блокчейн*.

Цифрові активи поєднують можливість високого прибутку з істотними ризиками через різкі коливання вартості. Історія Bitcoin наочно демонструє масштаби цих коливань: від фактично нульової ціни у 2009 році до піку понад 126 000 доларів у жовтні 2025 року. Уже через кілька днів відбувся стрімкий обвал – 10 жовтня ціна впала майже на 10 % за лічені хвилини, що спричинило ліквідацію позицій на суму понад 19 млрд доларів. Від піку криптовалюта втратила близько 30 %, і наприкінці 2025 року її курс коливався в межах 83 000–96 000 доларів, зафіксувавши перші річні збитки після криптозими 2022 року.

Ринок криптовалют працює цілодобово і доступний інвесторам у будь-якій точці світу, причому почати можна інвестувати з невеликих сум. Децентралізована структура усуває прямий контроль держав і банків, а цифровий формат полегшує міжнародні перекази. Події 2025 року показали, що дисципліна та обережне використання кредитного плеча критично важливі: навіть невеликі позиції можуть швидко призвести до значних втрат.

За призначенням криптовалюти умовно поділяють на кілька груп. Bitcoin – найстаріший і найбільш капіталізований актив, який часто називають «цифровим золотом». Ethereum використовується як технологічна платформа для смарт-контрактів та децентралізованих застосунків. Альткоїни охоплюють тисячі інших проєктів із різним рівнем надійності та економічного змісту.

Криптовалюти належать до спекулятивних активів і в диверсифікованому портфелі зазвичай займають не більше 5%. Вкладення у криптовалюту допустимі лише за умови готовності до повної втрати інвестованих коштів. Раціональнішим підходом є зосередження на найбільш стабільних активах, таких як Bitcoin і Ethereum. Зберігання коштів на надійних платформах або апаратних гаманцях є обов'язковою умовою безпечного інвестування.

### **4. Дорогоцінні метали.**

Золото, срібло та платина здавна використовуються як спосіб збереження вартості та захисту від знецінення грошей. У сучасних умовах інвестиції в дорогоцінні метали можливі у формі придбання фізичних злитків і монет, а також використовуючи фінансові інструменти, зокрема біржові фонди на метали та ф'ючерсні контракти.

До переваг інвестування в дорогоцінні метали належать здатність золота зберігати купівельну спроможність у тривалій часовій перспективі, відносна стійкість капіталу в кризові періоди і зниження ризиків портфеля

завдяки слабкій кореляції металів з ринком акцій. Додатковими аргументами є висока ліквідність та надійність.

Разом з перевагами такі інвестиції мають низку обмежень. Дорогоцінні метали не формують регулярного доходу, оскільки не приносять дивідендів чи відсотків. Ціни можуть істотно коливатися у короткостроковому періоді. Для фізичних металів виникають витрати на зберігання.

У довгостроковій перспективі динаміка ціни золота зазвичай наближена до темпів інфляції, що свідчить про збереження купівельної спроможності без суттєвого приросту капіталу, на відміну від інвестицій в акції або нерухомість. Реальна доходність золота за останнє століття коливалася в межах 0–2 % на рік. У періоди різкого зростання інфляції або фінансових криз ціна золота може демонструвати стрімке підвищення.

Золото та інші дорогоцінні метали потрібно розглядати насамперед як захисний актив, а не як джерело зростання капіталу. Раціональним підходом вважається утримання близько 5–10 % інвестиційного портфеля в золоті для пом'якшення ризиків кризових явищ та інфляційного тиску. Для українців одним із найзручніших варіантів є вкладення в біржові фонди на золото, наприклад GLD, через міжнародних брокерів.

### **Специфічні інструменти:**

#### ***1. Накопичувальне страхування життя та Unit-Linked***

Накопичувальне страхування життя та програми Unit-Linked належать до комбінованих фінансових продуктів, які поєднують страхове покриття з інвестуванням. Частина внеску спрямовується на страхування життя і здоров'я, інша частина вкладається в інвестиційні фонди, вибрані страховою компанією або клієнтом.

Сильними сторонами таких програм є фінансовий захист членів родини у разі смерті або втрати працездатності застрахованої особи, а також ефект регулярного накопичення, що формується через довгострокові контрактні зобов'язання. Додатковою перевагою можуть виступати податкові пільги для фізичних осіб в Україні та розподіл коштів між різними фондами.

Обмеження цих продуктів пов'язані насамперед з високими витратами. Комісії часто становлять 3–5 % на рік, доповнені початковими платежами. Прозорість залишається низькою, оскільки складно чітко відокремити вартість страхового захисту від інвестиційної складової. Ліквідність також обмежена: дострокове припинення договору зазвичай призводить до втрати значної частини внесених коштів. Після сплати всіх комісій фактична доходність часто виявляється невисокою.

Для більшості інвесторів доцільнішим є розмежування страхування та інвестування. У такому випадку оформлюється окремий ризиковий поліс страхування життя з нижчою вартістю, а вільні кошти спрямовуються в

інвестиційні інструменти з мінімальними комісіями, зокрема ETF. Накопичувальне страхування виправдане переважно для осіб, які потребують зовнішньої фінансової дисципліни та готові оплачувати її у формі підвищених витрат.

## ***2. Інвестиції у власні знання та навички.***

Інвестиції у власні знання та навички формально не належать до фінансових вкладень, проте за довгостроковою віддачею часто перевершують традиційні інвестиційні інструменти. Спрямування коштів і часу на освіту, професійне зростання та розвиток компетентностей підвищує конкурентоспроможність фахівця на ринку праці та розширює можливості отримання доходу.

До переваг таких інвестицій належить низький фінансовий ризик, адже навіть за відсутності очікуваного результату навчання, знання та досвід залишаються. Навички мають тривалий ефект і зберігають цінність протягом усього професійного життя. Потенційна віддача таких інвестицій полягає у відчутному зростанні доходів у майбутньому, оскільки набуті знання та професійні навички можуть суттєво підвищувати рівень оплати праці та розширювати можливості для кар'єрного просування. Додатковими перевагами є можливість монетизації через кар'єрне зростання, підприємницьку діяльність або консалтингові послуги, а також відсутність потреби у значному стартовому капіталі.

Обмеження інвестиційних вкладень у власні знання та навички пов'язані з відкладеним результатом, оскільки засвоєння та практичне застосування знань потребують часу. Точне вимірювання економічного ефекту є складним. Кінцевий результат значною мірою залежить від рівня самодисципліни та мотивації. Крім того, не всі навички однаково легко перетворюються на стабільне джерело доходу.

Дослідження вітчизняних науковців засвідчують, що за умов швидких технологічних змін інвестиції в людський капітал набувають вирішального значення для збереження позицій на ринку праці [24]. Для молодих фахівців на початкових етапах кар'єри вкладення в освіту та професійні навички нерідко забезпечують вищу віддачу, ніж операції з фінансовими активами. Зростання професійної спроможності формує основу для майбутніх фінансових інвестицій за рахунок підвищення здатності до отримання доходу.

### **Класичні інвестиційні портфелі**

Після аналізу окремих інвестиційних інструментів виникає питання про їхнє поєднання у цілісну систему. Історія інвестування пропонує кілька перевірених стратегій формування портфелів, що довели свою дієвість протягом багатьох років. Серед них найбільш відомими є Вічний портфель Гаррі Брауна та Всепогодний портфель Рея Даліо.

### ***Вічний портфель Гаррі Брауна.***

Наприкінці ХХ століття американський інвестиційний консультант, письменник і політик Гаррі Браун запропонував стратегію, що дозволяла отримувати стабільний дохід за мінімального ризику. Він сформулював концепцію паритету ризику та назвав свій портфель «вічним» (Permanent Portfolio). Браун є автором дванадцяти книг з інвестування, які розійшлися накладом понад два мільйони примірників, проте найбільшу популярність йому принесла саме ця проста та зрозуміла стратегія.

Ідея Брауна ґрунтується на спостереженні циклічності економіки, що проходить чотири стадії, кожна з яких по-різному впливає на класи активів. Усвідомлення цієї закономірності дозволяє побудувати портфель, який функціонує стабільно незалежно від економічного циклу.

#### ***Стадії економічного циклу:***

1. *Підйом* – економіка зростає, прибутки корпорацій збільшуються, рівень безробіття знижується. У цей період найвищу доходність демонструють акції, оскільки їхня вартість зростає разом із прибутками компаній.

2. *Інфляція* – збільшення грошової маси зменшує купівельну спроможність. Традиційні активи, такі як акції та облігації, зазнають тиску, тоді як золото зміцнює позиції як захисний актив від знецінення грошей.

3. *Дефляція* – обсяг грошей скорочується, їхня цінність зростає, ціни на товари й послуги спадають. У цей період перевагу отримують готівка та короткострокові облігації, які зберігають і навіть нарощують реальну купівельну спроможність.

4. *Рецесія* – економічний спад супроводжується скороченням виробництва та зростанням безробіття. Інвестори прагнуть безпеки, що підвищує попит на довгострокові державні облігації та золото, які виконують функцію захисних активів.

Логіка Брауна поєднує простоту та ефективність: якщо неможливо передбачити наступну фазу економічного циклу, потрібно сформувати портфель із чотирьох класів активів по 25 % кожного, що показують стабільну віддачу у відповідних фазах. У такому випадку незалежно від економічної ситуації частина портфеля завжди генерує прибуток, компенсуючи можливі збитки інших частин.

#### ***Склад Вічного портфеля (рис. 7.3):***

– 25 % акцій (широкий ринок США, наприклад S&P 500) – для зростання під час економічного підйому;

– 25 % довгострокових державних облігацій США (терміном 20–30 років) – для захисту під час рецесії;

– 25 % золота – для захисту під час інфляції та кризових явищ;

– 25 % готівки або короткострокових казначейських векселів – для збереження купівельної спроможності під час дефляції та як ліквідний резерв.



Рисунок 7.3 – Склад Вічного портфеля Гаррі Брауна

### ***Правила управління Вічним портфелем:***

1. *Ребалансування* – проводиться щороку або коли частка будь-якого активу відхиляється від 25 % на понад 15 %, тобто виходить за межі 15–35 %. Наприклад, якщо акції зросли до 35 % портфеля, потрібно продати частину акцій і докупити активи, що відстали, повертаючи всі позиції до 25 %. Ребалансування реалізує принцип «купуй дешевше, продавай дорожче».

2. *Мінімальне втручання* – не намагайтеся передбачити ринок і не змінюйте склад портфеля на основі прогнозів. Стратегія передбачає механічне дотримання встановлених пропорцій.

3. *Довгостроковий горизонт* – портфель розрахований на десятиліття, а не на окремі роки.

Класичний Вічний портфель розроблявся для американських інвесторів і базується на доларових активах. Вічний портфель підходить для консервативних інвесторів, для яких стабільність важливіша за максимальну доходність, для людей передпенсійного віку, що не можуть дозволити значних втрат, для початківців, які шукають простий і перевірений підхід, а також для тих, хто не бажає постійно моніторити ринки й приймати складні рішення.

### ***Всепогодний портфель Рея Даліо.***

Рей Даліо – засновник хедж-фонду Bridgewater Associates, одного з найбільших і найуспішніших інвестиційних фондів світу. Його особистий капітал перевищує 20 млрд доларів, а під управлінням фонду перебувають активи понад 150 млрд доларів. Стратегія інвестування Рея Даліо заслуговує на увагу.

Даліо створював свій портфель із конкретною метою: передати капітал дітям, максимально захистивши його від усіх ризиків. Передбачаючи мо-

мент, коли не зможе активно керувати інвестиціями, він прагнув скласти портфель, здатний функціонувати автоматично у будь-яких економічних умовах. Стратегія Даліо отримала назву *All-Weather Strategy* – Всепогодний портфель.

Даліо поділяв базову ідею Брауна про циклічність економіки, проте вніс важливі корективи:

1. *Готівка* – слабкий компонент довгострокового портфеля, оскільки не приносить доходу і поступово втрачає купівельну спроможність через інфляцію.

2. *Облігації можна диференціювати* за термінами, що дає змогу оптимізувати баланс між ризиком і доходністю.

3. *Сировинні товари* заслуговують окремої позиції, бо їхня динаміка слабо корелює з акціями та облігаціями.

**Склад Всепогодного портфеля (рис. 7.4):**

– 30 % акцій (широкий ринок США) – для зростання, але менше, ніж у традиційних портфелях;

– 40 % довгострокових державних облігацій США (20-25 років) – основний захисний актив;

– 15% середньострокових державних облігацій США (7–10 років) – додатковий захисний шар із кращою ліквідністю;

– 7,5 % сировинних товарів (широка корзина: енергоносії, метали, сільськогосподарська продукція) – захист від інфляції та диверсифікація;

– 7,5 % золота – традиційний захисний актив і засіб протидії інфляції.



Рисунок 7.4 – Склад Всепогодного портфеля Рея Даліо

Даліо зазначав, що ризики різних класів активів не однакові. Акції значно волатильніші за облігації, тому для досягнення паритету ризику, коли кожен актив робить рівний внесок у загальний ризик портфеля, потрібно збільшити частку менш волатильних облігацій. Саме тому облігації за-

ймають 55 % портфеля проти 30 % акцій, що компенсує різницю у волатильності.

**Стадії економічного циклу Всепогодного портфеля:**

1. *Економічне зростання* – акції зростають, ціни на сировину підвищуються через зростання попиту, облігації залишаються стабільними або трохи знижуються. Портфель демонструє помірне зростання.

2. *Інфляція* – золото та сировинні товари різко дорожчають, облігації втрачають у вартості, акції можуть знижуватися. Частка золота та сировини (15 %) компенсує ці втрати.

3. *Дефляція та рецесія* – довгострокові облігації суттєво зростають у ціні, акції падають, золото може показувати помірне зростання. Велика частка облігацій (55 %) забезпечує захист портфеля.

4. *Стагфляція* (рідкісний, але небезпечний сценарій з низьким економічним зростанням і високою інфляцією) – золото та сировинні товари підвищуються в ціні, облігації знецінюються, проте довгострокові облігації приносять купонний дохід.

Вічний портфель Гаррі Брауна та Всепогодний портфель Рея Даліо створювалися для американського ринку у 1980–2020 роках, коли тривалий ріст цін на облігації забезпечував і купонний дохід, і приріст капіталу. Висока частка облігацій у портфелях (25 % у Брауна, 55 % у Даліо) поєднувала стабільний дохід і захист під час криз (табл. 7.1). Підвищення ставок з 2022 року знизило вартість довгострокових облігацій більш ніж на 30 %, що підірвало їхню роль як захисного активу. Стратегії також розраховані на стабільні ринки та правову систему, яких в Україні, на жаль, бракує.

Таблиця 7.1 – Порівняння стратегій Вічного портфеля та Всепогодного портфеля

Характеристика	Вічний портфель	Всепогодний портфель
Доходність	7-8 % (за останні 30 років)	7,25 % річних (за останні 30 років)
Волатильність	Дуже низька (6,71 % стандартне відхилення)	Низька (7,46 % стандартне відхилення)
Максимальна просадка	-15,92 %	-20,58 %
Складність	Дуже проста	Проста
Акції	25 %	30 %
Готівка	25 %	0 %
Облігації	25 %	55 % (40 % довгострокові та 15 % середньострокові)
Золото	25 %	7,5 %
Сировина	0 %	7,5 %
Принципи	Рівний розподіл на 4 економічні сценарії (процвітання, рецесія, інфляція, дефляція)	Паритет ризику (балансування ризику, а не капіталу)

Для українських інвесторів пряме копіювання цих портфельів ризикова-не: валютні коливання можуть нівелювати прибуток, доступ до інструментів обмежений, а довгострокові облігації не забезпечують доходності та ліквідності. Історичний досвід гіперінфляції та дефолтів формує недовіру до довгострокових стратегій і сприяє вибору реальних активів, таких як нерухомість чи валюта.

У підрозділі було розглянуто Вічний портфель Гаррі Брауна та Всепогодний портфель Рея Даліо як приклади комплексного підходу до інвестування. Ці стратегії демонструють, як поєднання різних класів активів дозволяє одночасно отримувати доход і зберігати капітал у різних ринкових умовах.

Вивчення цих портфельів допомагає зрозуміти принципи диверсифікації та балансування між ризиком і доходністю, а також показує роль облігацій, акцій і альтернативних активів у формуванні стійкого інвестиційного портфеля. Аналіз стратегій надає змогу порівняти практики західного ринку з українськими умовами і виявити специфічні ризики, які виникають при адаптації таких моделей до локальної економічної та фінансової реальності.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке фінансова грамотність?
2. Назвіть основні компоненти структури фінансової грамотності.
3. У чому різниця між простими та складними відсотками при нарахуванні доходу на депозиті?
4. Поясніть принцип диверсифікації як спосіб управління фінансовими ризиками.
5. Що означає поняття «аверсія до втрат» за дослідженнями Канемана та Тверські?
6. Які етапи включає процес створення та ведення бюджету?
7. На які категорії доцільно розподілити витрати при плануванні бюджету?
8. Що таке фонд на непередбачені витрати та який його рекомендований розмір?
9. Поясніть правило розподілу бюджету 50/30/20.
10. У чому суть принципу «спочатку заплати собі»?
11. Як класифікують фінансові цілі за часовим горизонтом на короткострокові, середньострокові та довгострокові?
12. Яка правильна ієрархія фінансових пріоритетів від найважливішого до найменш важливого?
13. У чому різниця між активним і пасивним доходом?
14. Сформулюйте основний принцип співвідношення ризику та доходності в інвестуванні.
15. Що таке складний відсоток?

16. На які категорії за рівнем ризику поділяються інвестиційні інструменти?

17. Які переваги та недоліки ОВДП порівняно з банківськими депозитами?

18. Опишіть склад Вічного портфеля Гаррі Брауна (відсоткове співвідношення активів).

## Завдання для самоаналізу до теми 7

### Діагностика рівня фінансових знань

Оцініть свої знання за кожним твердженням за шкалою:

0 – не знаю або не розумію;

1 – щось чув/чула, але не можу пояснити;

2 – розумію в загальних рисах;

3 – можу впевнено пояснити іншій людині.

№ твердження	Твердження	Оцінка (0-3 бали)
1	Я розумію різницю між простими та складними відсотками	
2	Я можу пояснити, що таке інфляція і як вона впливає на мої заощадження	
3	Я знаю, що таке ефективна процентна ставка (ЕПС) кредиту	
4	Я розумію різницю між дебетовою та кредитною картою	
5	Я знаю про систему гарантування вкладів в Україні	
6	Я можу пояснити, що таке диверсифікація інвестицій	
7	Я розумію взаємозв'язок між ризиком та прибутковістю	
8	Я знаю основні цифрові фінансові ризики (фішинг, фармінг)	
9	Я можу назвати свої права як споживача фінансових послуг	
10	Я розумію, що таке «цифровий слід» і чому він важливий	
ЗАГАЛЬНА СУМА БАЛІВ		

#### Інтерпретація результатів:

**0-10 балів** – критично низький рівень. Потрібне систематичне опанування базових фінансових понять.

**11-20 балів** – базовий рівень. Маєте загальні уявлення, але необхідне уточнення та поглиблення знань.

**21-30 балів** – достатній рівень. Створено міцну основу для розвитку практичних навичок.

#### Завдання для рефлексії

1. За якими пунктами ви поставили собі 0 або 1? Визначте пріоритетні зони для розвитку.

2. Чи можете ви пригадати ситуацію, коли нестача фінансових знань призвела до втрат грошей або упущених можливостей?

## Вправа «Фінансовий аудит життєвих цілей»

1. Згадайте 3-5 важливих життєвих цілей, які ви сформулювали в Темі 3 курсу. Якщо ви їх ще не визначали, запишіть зараз.

№	Життєва ціль	Термін досягнення
1		
2		
3		

2. Для кожної цілі заповніть таблицю:

Ціль	Чи має фінансовий вимір? (так/ні)	Приблизна необхідна сума (грн)	Чи є у вас фінансовий план? (так/ні)	Якщо так, який?
1				
2				
3				

3. Проаналізуйте взаємозв'язок.

Скільки з ваших цілей потребують фінансових ресурсів? \_\_\_\_%

Для скількох цілей ви маєте конкретний фінансовий план? \_\_\_\_%

Як ваш поточний фінансовий стан впливає на можливість досягнення цілей?

Підтримує досягнення цілей

Нейтральний

Гальмує або блокує досягнення цілей

Як фінансовий стрес впливає на вашу продуктивність у навчанні?

Чи доводилося вам відмовлятися від можливостей через нестачу коштів?

Як змінилося б ваше життя, якби у вас була «фінансова подушка» на 6 місяців?

## Список використаної літератури до теми 7

1. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 : звіт за результатами дослідження. Київ : USAID, 2021. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4)

2. What is Digital Financial Services? URL: <https://www.edureka.co/blog/digital-financial-services>

3. Важливість фінансової грамотності та міжнародний досвід. *Національний банк України*. 2019.

URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=83136318](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83136318)

4. Кізима Т., Шаманська О. Фінансова грамотність населення і фінансова поведінка домогосподарств: аспекти взаємовпливу. *Світ фінансів*. 2014. Вип. 1. С. 16–26.
5. Фінансова грамотність. Фінанси. Що? Чому? Як? : навч. посіб. Київ, 2019. 272 с.
6. Фінансова грамотність : підручник / за ред. Т. С. Смовженко. Київ : УБС НБУ, 2012. 322 с.
7. Ломачинська І. А. Фінансова грамотність як основа оптимізації фінансової поведінки в умовах глобалізації. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2011. Т. 16, Вип. 20. С. 116–124.
8. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія та фінансовий добробут в Україні у 2021 : звіт за результатами дослідження / Info Sapiens ; Проект USAID «Трансформація фінансового сектора». Київ, 2021. 83 с. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Research\\_Financial\\_Literacy\\_Inclusion\\_Welfare\\_2021.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf?v=4)
9. Літовцева В. Є., Бричко М. М. Концептуалізація суспільної недовіри до фінансового сектору економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 55. С. 57–65.
10. Як розрахувати вартість кредиту: від процентної ставки до інших платежів. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/yak-rozrakhuvaty-vartist-kredytu-vid-protsentnoyi-stavky-do-inshykh-platezhiv>
11. Приказюк Н., Ходаківська Ю. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 31–37. DOI: 10.31649/ins.2023.2.31.37
12. Воронець Д. О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13–16.
13. Зубковський Є. Метод бюджетування 50/30/20. URL: <https://e-zubkovskiy.com/blog/metod-byudzhetyvannya-503020>
14. Клейсон Дж. С. Найбагатший чоловік у Вавилоні. Київ : Наш формат, 2017. 136 с.
15. Клір Дж. Атомні звички. Легкий і перевірений спосіб набути корисних звичок і позбутися шкідливих. Київ : Stone Publishing, 2020. 304 с.
16. Ефективні методики погашення кредитної заборгованості. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-effektivnye-metodiki-pogasheniya-kreditnoj-zadolzhennosti>
17. Stanford marshmallow experiment. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/health-and-medicine/stanford-marshmallow-experiment>
18. Що таке парадокс вибору й чому великий асортимент відлякує. URL: <https://laba.ua/blog/4671-shcho-take-paradoks-vyboru>
19. Ang K. G. The Study of the Impact of Financial Goal Setting on Personal Investment Performance. 2024. DOI: 10.2139/ssrn.4844639

20. Богуславський Є. І., Опаріна О. В. Диверсифікація інвестицій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 40–48.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_21\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_21_9)

21. Складні відсотки.

URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D1%96\\_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%BD%D1%96_%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8)

22. Депозити в банках України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/>

23. Акція (цінний папір).

URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F\\_\(%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%80\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F_(%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%80))

24. Демченко О. В. Організаційно-економічний механізм інвестицій у формування та розвиток людського капіталу. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 412–416. DOI: 10.32782/2224-6282/191-70

### Рекомендована література до теми 7

1. Повод Т. М. Фінансова грамотність населення як пріоритетна умова успішного розвитку держави. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. Вип. 9. С. 84–90.

2. Річардс К. Психологія грошей. Як приймати кращі фінансові рішення. Київ : Yakaboo Publishing, 2021. 288 с.

3. Юрій С. І., Кізима Т. О. Фінансова грамотність населення в діалектиці сучасних освітніх тенденцій. *Фінанси України*. 2012. № 2. С. 16–25. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2012\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2012_2_3).

4. Глушко А.Д., Кононенко С.Р. Фінансова грамотність населення у системі забезпечення фінансової безпеки. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 30 верес. 2025 р). – Одеса : Research Europe, 2025. – С. 55-58. – DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250930>.

## ТЕМА 8

### ЕМОЦІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

*Ми не можемо контролювати те, що з нами трапляється,  
але завжди можемо обирати, як реагувати.*  
**Едіт Егер**

#### **8.1 Емоційний інтелект як психологічний ресурс особистості**

Емпіричні дослідження останніх десятиліть показують, що результативність професійної діяльності не обмежується рівнем інтелектуальних здібностей або обсяг спеціальних знань. Матеріали багаторічних досліджень професійної діяльності в корпоративному середовищі свідчать, що емоційний інтелект пояснює до 58 % відмінностей у якості роботи керівників різних рівнів [1]. Виявлена залежність пов'язана з особливостями сучасної професійної діяльності у сферах менеджменту, економіки та маркетингу, де робота відбувається в умовах постійної взаємодії з людьми, обмеженого часу та суперечливих інтересів. Уміння усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти емоційні реакції інших осіб, регулювати афективні прояви та враховувати емоційну інформацію під час ухвалення рішень формує окремий комплекс компетентностей. Перераховані вміння зазвичай не виникають автоматично в процесі здобуття освіти. Вивчення емоційного інтелекту в межах самоменеджменту дає можливість зрозуміти вплив емоцій на професійну поведінку та свідомо розвивати відповідні навички.

Емоційний інтелект привертає увагу дослідників як наукова проблема, оскільки дає можливість пояснити відмінності в життєвих і професійних досягненнях осіб із подібним рівнем академічної підготовки. Одні особи демонструють здатність зберігати внутрішню рівновагу та продуктивність у складних обставинах, інші швидко втрачають працездатність під тиском емоційних чинників. Зазначені відмінності пов'язані з рівнем емоційної компетентності – здатності використовувати емоційні стани як ресурс, а не як перешкоду.

У межах класичної психології емоційна та когнітивна сфери тривалий час розглядалися як відносно автономні процеси. Емоції сприймалися як ірраціональний компонент психіки, що перешкоджає логічному мисленню та раціональному вибору. Згодом розвиток наукових уявлень поступово змінив це розуміння. Уже на початку ХХ століття з'явилися спроби поєднати інтелектуальні здібності з емоційною та соціальною сферою. У 1920 році американський психолог Едвард Торндайк звернув увагу на існування різних складників інтелекту, виокремивши соціальний інтелект як самостійний аспект загальних розумових здібностей [2].

Вагомий внесок у переосмислення ролі емоцій зробили представники радянської психологічної школи. Лев Виготський обґрунтував принцип єдності афекту та інтелекту, довівши нерозривний зв'язок між емоційними процесами й мисленням [3]. Емоції, за цим підходом, беруть участь у регуляції пізнавальної діяльності та формуванні мотивації. Подальший розвиток цієї ідеї здійснив Сергій Рубінштейн, який розглядав емоції, волю та мислення як взаємопов'язані складники єдиного психічного процесу [4]. Результативність інтелектуальної діяльності, відповідно до його позиції, залежить від рівня розвитку емоційної сфери, здатності усвідомлювати й регулювати власні емоційні стани, а також розпізнавати емоції інших людей.

Термін «емоційний інтелект» у сучасному розумінні вперше запропонували американські дослідники Джон Майер та Пітер Саловей у 1990 році. Вони визначили його як групу ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню й розумінню власних емоцій та емоцій оточуючих [5]. Емоційний інтелект, за їхньою концепцією, дає змогу опрацьовувати всі види інформації, пов'язані з емоціями, і використовувати їх для полегшення когнітивних процесів та розв'язання проблем. Розвинений емоційний інтелект допомагає помічати внутрішні та зовнішні зміни, а також усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки між емоціями та подіями.

Концепція набула широкої популярності після виходу 1995 року книги американського психолога Деніела Гоулмана «Емоційний інтелект: чому він може значити більше, ніж IQ». Автор на основі багаторічних спостережень дійшов висновку, що загальний інтелект, який вимірюють традиційні тести, визначає життєвий успіх лише на двадцять відсотків, тоді як решта вісімдесят відсотків залежить від інших чинників [6]. Значне місце серед них належить емоційному інтелекту, що підтримує особистісне зростання, ефективність професійної діяльності та кар'єрний розвиток. Це відкриття змінило уявлення про природу успішності та поставило емоційну компетентність на рівень з академічними здібностями.

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення емоційного інтелекту, проте їх об'єднує сприйняття цього феномену як інтегральної характеристики особистості. **Емоційний інтелект** – це здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, мотивувати себе до діяльності, розпізнавати й розуміти емоції інших людей, проявляти емпатію та підтримувати гармонійні стосунки з оточенням [6]. Емоційний інтелект не є вродженою та незмінною рисою. На відміну від загального інтелекту, генетична детермінованість якого підтверджена, емоційний інтелект можна розвивати протягом життя. Нейрофізіологічні дослідження показують, що нервові шляхи мозку продовжують формуватися до середини життя [6]. Це забезпечує можливість емоційного розвитку, який проявляється у свідомому регулюванні емоцій, формуванні нових поведінкових патернів та підвищенні емоційної гнучкості.

Емоційний інтелект складається з кількох компонентів, які формуються в ієрархічній послідовності й поступово засвоюються в процесі розвитку. За концепцією Майєра та Саловея, він містить **основні рівні**, кожен з яких є підґрунтям для наступного [5].

**Ідентифікація емоцій** – базовий рівень емоційного інтелекту. Ідентифікація емоцій полягає у *розпізнаванні наявних емоцій і конкретних емоційних станів, що виникають як адекватна реакція на зовнішні події та внутрішні переживання*. Рівець ідентифікації емоцій охоплює також уміння відрізнити щирі емоції від нещирих і розпізнавати справжні почуття за невербальними сигналами – виразом обличчя, інтонацією голосу, позою тіла. Усвідомлення власних емоцій дозволяє ідентифікуватися з іншими людьми та розуміти сутність їхніх емоційних станів. Без цієї базової навички інші компоненти емоційного інтелекту втрачають значення.

**Використання емоцій** містить *здатність спрямовувати увагу на важливі події та вирішувати завдання за допомогою створення потрібних емоційних станів*. Цей рівень передбачає розуміння, що різні емоції по-різному впливають на когнітивні процеси: радість стимулює творче мислення та генерацію ідей, тривога підсилює увагу до деталей і потенційних ризиків, гнів мобілізує енергію для подолання перешкод. Людина з розвиненим емоційним інтелектом використовує емоції як інструмент досягнення цілей, а не сприймає їх як перешкоду.

**Розуміння емоцій** передбачає *вміння встановлювати зв'язки між комплексами емоційних станів, відстежувати перехід від однієї емоції до іншої та визначати причини їх виникнення*. Рівень розуміння емоцій – це аналіз складних емоційних комбінацій: за ревнощами може стояти страх втрати, роздратування часто маскує втому чи безсилля, агресія може бути захисною реакцією на загрозу. Розуміння емоцій дозволяє прогнозувати потенційні емоційні реакції у різних ситуаціях і підготовлюватися до них.

**Управління емоціями** – найвищий рівень емоційного інтелекту. Він передбачає *контроль власних емоцій, зменшення інтенсивності негативних переживань і стимулювання появи позитивних емоцій відповідно до ситуації*. Цей рівень містить свідомий вибір адекватної реакції, здатність уникати імпульсивних дій під впливом сильних почуттів та модулювати інтенсивність емоційного відгуку залежно від обставин. Навички регулювання емоцій сприяють особистісному зростанню й налагодженню продуктивної взаємодії з оточенням.

Деніел Гоулман запропонував альтернативну модель – «*модель емоційної компетентності*» (рис. 8.1), яка охоплює чотири сфери компетентностей [6]. **Самосвідомість** – здатність прислухатися до внутрішніх відчуттів, усвідомлювати вплив власних емоцій на психологічний стан, мати адекватну самооцінку та відчуття власної гідності. **Самоконтроль** передбачає стримування деструктивних емоцій, прояв відкритості, адаптивності, ініціативності та оптимізму навіть у складних обставинах. **Соціальна чутливість** – це емпатія, здатність прислухатися до переживань інших, відчува-

ти емоційні сигнали оточення, розуміти потреби та мотиви людей. **Керування взаєминами** – вміння надихати, впливати, урегульовувати конфлікти, організувати командну роботу та співпрацю.



Рисунок 8.1 – Модель емоційної компетентності за Д. Гоулманом

Модель Гоулмана підкреслює взаємозв'язок емоційних, когнітивних та особистісних характеристик людини. Емоційний інтелект інтегрується з усіма сферами особистості, впливаючи на спосіб мислення, прийняття рішень, побудову стосунків та реакції на стрес.

Особливу роль емоційний інтелект відіграє в стресових ситуаціях. Здатність регулювати власні емоції дозволяє зберігати ясність мислення та продуктивність під тиском обставин. Люди з розвиненим емоційним інтелектом рідше зазнають емоційного вигорання, оскільки вміють вчасно розпізнавати ознаки перевтоми й застосовувати відновлювальні стратегії.

В українських реаліях тема емоційного інтелекту набуває особливої ваги. Умови, що потребують швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, потребують розвитку емоційної компетентності [7]. Здатність підтримувати власний емоційний стан, запобігати негативним переживанням і ефективно регулювати емоції стає критичною для збереження ментального здоров'я та продуктивності. Формування внутрішніх опор допомагає підвищувати психологічну стійкість і розвивати емоційний інтелект як особистий ресурс. Розвинений емоційний інтелект сприяє більш ефективному використанню власних ресурсів, підтримує психологічну стійкість і збереження ментального та фізичного здоров'я [7]. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту здатна знаходити сенс і можливості навіть у важких обставинах, підтримувати оптимізм і планувати майбутнє попри виклики сьогодення.

## 8.2 Емоційний інтелект у структурі стресостійкості особистості

Стрес супроводжує людину протягом життя і є невід'ємною частиною існування. Поняття «стрес» було введено Гансом Сельє у 1936 році і спершу визначалося як стан неспецифічної напруги в організмі, що проявляється морфологічними змінами в різних органах, особливо в ендокринних залозах, які контролюються гіпофізом [8]. З часом означення еволюціонувало, і сьогодні **стрес** розглядають як *неспецифічну відповідь організму на будь-які вимоги до нього* [9].

Сучасне життя створює численні стресові фактори. Навчальне навантаження, складання іспитів, дотримання термінів виконання завдань, переїзд до іншого міста – усе це може спричинити стрес. Напруга виникає, коли людина відчуває підвищені вимоги до себе, дискомфорт і внутрішнє напруження. Вона може проявлятися фізично, емоційно та когнітивно. Стрес не є виключно негативним явищем: це нормальна реакція, що допомагає організму стримувати подразники та адаптуватися до змін. Фізичний стрес виникає як реакція на зовнішні подразники, включаючи біль, опіки, отруєння та хвороби. Емоційний і психічний стрес активує мозок для уникнення сильних подразників і мобілізації внутрішніх ресурсів. Без впливу зазначених подразників людина не здатна ефективно функціонувати, оскільки стресові ситуації активують механізми адаптації.

Ганс Сельє виділяв дві форми стресу: **дистрес** – *порушення адаптації, пов'язане з негативними емоційними реакціями*, та **еустрес** – *позитивний стрес, пов'язаний з бажаним ефектом* [8]. Дистрес, спричинений сильними стрес-факторами, може тривати місяцями і в окремих випадках передувати суїцидальним діям. Еустрес походить від слова «ейфорія» і викликає позитивні емоції, поєднуючись із досягненням бажаного результату. Здатність свідомо трансформувати дистрес в еустрес вказує на емоційну зрілість і високий рівень емоційного інтелекту.

**Стресостійкість** є оновною характеристикою, що визначає *здатність людини ефективно функціонувати під час підвищеного навантаження*. Вона включає стабільність, врівноваженість і витривалість [10]. Стресостійкість допомагає протистояти складнощам, зберігати самопочуття та залишатися продуктивним навіть у складних умовах [11].

На формування стресостійкості впливають саморегуляція, самоконтроль, емоційна стійкість та емоційний інтелект. Ці компоненти утворюють взаємопов'язану систему, де кожен елемент підтримує інші та загальну здатність особистості протистояти стресу.

**Самоконтроль** є системоутворювальним компонентом саморегуляції й впливає на цілепокладання, аналіз інформації, прийняття рішень та реалізацію задумів. Він проявляється на різних рівнях: контроль за процесами сприйняття та мислення, контроль емоційного стану та самоконтроль як риса характеру, що формується внаслідок самовиховання та виховання.

Самоконтроль інтегрований у психічні процеси й забезпечує адекватне відображення внутрішнього світу та об'єктивної дійсності.

**Емоційна стійкість** характеризує здатність підтримувати оптимальний рівень емоційного збудження у стресових ситуаціях, уникати як придушення емоцій, так і надмірного збудження. Емоційна стійкість не про придушення емоцій, а про вміння регулювати їхню інтенсивність відповідно до обставин і власних цілей.

**Саморегуляція** – це здатність управляти функціональним станом, поведінкою та діяльністю завдяки усвідомленню цілей, плануванню дій, корекції поведінки та контролю результатів. Ефективна саморегуляція забезпечує оптимальний рівень активності, необхідний для досягнення цілей навіть в умовах стресу.

Зовнішнім проявом стресостійкості є *розвиток емоційного інтелекту*. Розуміння власних емоційних реакцій на стрес дає змогу свідомо обирати адаптивні стратегії замість автоматичних, часто деструктивних, відповідей. Замість панічного уникнення проблеми або агресивної конфронтації людина з високим емоційним інтелектом аналізує ситуацію, оцінює власні ресурси та обирає найбільш доцільний спосіб дії. Емоційний інтелект полегшує звернення людини за соціальною підтримкою у стресових ситуаціях. Уміння розуміти емоції інших і чітко комунікувати власні переживання формує міцну мережу соціальних зв'язків, яка виступає своєрідним буфером проти стресу. Соціальна підтримка є одним із найдієвіших факторів захисту від негативного впливу стресу на здоров'я.

### **8.3 Технології розвитку емоційного інтелекту в системі стрес-менеджменту**

Розвиток емоційного інтелекту перестав бути абстрактним поняттям і став конкретною практикою, що впливає на якість життя. Цілеспрямоване вдосконалення складових емоційного інтелекту знижує рівень стресу та підвищує адаптивність [12].

У сучасних умовах, коли дистанційна робота та цифрова комунікація стали звичними, емоційна сфера зазнає значного навантаження. Зовнішнє благополуччя часто приховує внутрішню фрустрацію, що може призводити до емоційного вигорання. Тому розвиток емоційного інтелекту стає необхідним ресурсом для підтримання психологічного здоров'я.

Найефективнішими в системі стрес-менеджменту виявляються такі **техніки розвитку емоційного інтелекту**[12]:

**1. Групові дискусії** створюють простір для рефлексії емоційних переживань. Обговорення реальних ситуацій із власного досвіду дозволяє побачити різні емоційні реакції на одні й ті самі події. Наприклад, аналіз конфлікту з клієнтом може показати, що хтось відчував гнів, хтось – розчарування, а хтось – цікавість до причин проблеми. Різноманіття поданих перспектив сприяє збагаченню емоційного досвіду кожного учасника.

**2. Рольові ігри** переносять теорію у практичну площину. Програючи складні ситуації у безпечному середовищі, людина набуває досвіду управління емоціями без ризику реальних помилок. Після кожної гри важливий детальний аналіз дій і відчуттів: питання типу «Що ви відчували, коли співрозмовник підвищив голос?» допомагають усвідомити автоматичні емоційні реакції.

**3. Арт-терапевтичні техніки** працюють з тими рівнями емоційного досвіду, що важко вербалізуються [13]. Коли словами складно описати внутрішній стан, малюнок чи рух тіла можуть стати мовою емоцій. Ці методи особливо ефективні для людей з високим рівнем раціоналізації, які звикли контролювати прояв почуттів.

У практичному вимірі розвиток емоційного інтелекту передбачає усвідомлення його складових і систематичне формування відповідних навичок. У цьому контексті поняття «тренінг» ми розуміємо як повторюваний процес, у якому через послідовні вправи формується нова поведінкова й емоційна автоматизація. Іншими словами, *тренінг* – це *метод поступового засвоєння емоційної компетентності, коли навички саморегуляції, емпатії та управління емоціями переходять із рівня свідомих зусиль у сферу стабільних внутрішніх механізмів реагування.*

**Тренінгові практики розвитку емоційної компетентності та стресостійкості [14]**

Робота з емоційним інтелектом і стресостійкістю починається з уміння точно ідентифікувати внутрішні стани. У повсякденному мовленні часто використовують узагальнені оцінки на кшталт «добре», «погано», «нормально», які не відображають реальної складності емоційних переживань. Між роздратуванням і люттю, між занепокоєнням і панікою існують істотні відмінності за інтенсивністю та наслідками для поведінки, а також за способами реагування, які можуть бути ефективними.

**Практика самообізнаності** розпочинається з простого запитання «Що я зараз відчуваю?». Важливо не обмежуватися першою відповіддю. Узагальнене формулювання «мені погано» потребує уточнення, оскільки за ним можуть стояти сум, тривога, сором, безнадія тощо. Кожна з цих емоцій несе різну інформацію і вимагає різних дій.

Однією з практик розвитку цієї навички є *щоденник ідентифікації емоцій*. На відміну від звичайних записів подій, у цьому форматі увага зосереджується на емоційних реакціях. Типова структура включає опис події, назву емоції, рівень інтенсивності за шкалою від 1 до 10 та пов'язані з нею фізичні відчуття. Наприклад: «Зустріч перенесли без попередження – роздратування – 7/10 – напруження у плечах, прискорене серцебиття». Уже через кілька днів регулярних записів стають помітними повторювані закономірності: часто джерелом сильного роздратування виявляється не окрема дія, а переживання знецінення власного часу.

Розвиток емоційної компетентності також пов'язаний зі *спостереженням за емоційними проявами інших людей*. Йдеться не про оціню-

вання чи осуд, а про тренування здатності розпізнавати емоційні сигнали. Міміка, поза, інтонація мовлення у повсякденних ситуаціях містять багато інформації про внутрішній стан співрозмовника. На початковому етапі такі спостереження мають характер припущень, проте з досвідом точність розпізнавання поступово зростає.

Ще одна навичка, важлива для розвитку емоційної компетентності, полягає у *відмові від поділу емоцій на «хороші» й «погані»*. Наприклад, гнів часто сприймають як деструктивний стан, хоча він може сигналізувати про порушення особистих меж, переживання несправедливості або потребу в змінах. Тривога виконує попереджувальну функцію щодо можливих ризиків, а сум сприяє психологічному опрацюванню втрат. Кожна емоція має функціональне значення за умови здатності правильно інтерпретувати її зміст.

*Щоденник емоційної фасилітації* дає змогу простежити взаємозв'язок між емоційними станами та результативністю діяльності. Записи будуються за схемою: завдання, емоційний стан перед початком роботи, отриманий результат, емоційний стан після завершення. Аналіз матеріалу за більш тривалий період часто виявляє сталі закономірності. Наприклад, творчі види діяльності можуть виконуватися продуктивніше у стані помірного піднесення після фізичної активності, а аналітична робота потребує спокійного й зосередженого емоційного фону.

У ситуаціях, коли тривога блокує ухвалення рішень, необхідними стають навички *зміни емоційного стану та довільного перемикання уваги*. Для цього застосовують прості прийоми: коротке фізичне навантаження (10 присідань миттєво змінюють біохімію), зміна контексту (вийти на 5 хвилин з офісу) або зміна фокусу уваги (подивитися на ситуацію очима людини, яка вас надихає).

*Самоопитування радикального прийняття емоцій* використовується для більш глибокого аналізу інтенсивних емоційних реакцій. У момент сильного переживання доцільно утриматися від негайних дій і послідовно поставити запитання про причину емоції, попередні думки, можливі асоціації з минулим досвідом і потребу, на яку вказує цей стан. Таке осмислення часто відкриває неочевидні зв'язки між ситуаціями та внутрішніми реакціями.

*Когнітивне переосмислення* належить до дієвих стратегій регуляції емоцій. Зміст практики полягає в пошуку альтернативних тлумачень події. Різка відповідь колеги може сприйматися як прояв неповаги. Колега різко відповів на ваше повідомлення – можна інтерпретувати це як неповагу і образитися. А можна припустити, що у нього зараз складний період, і різкість не має до вас відношення. Друга інтерпретація знижує емоційне напруження і дозволяє діяти конструктивно.

*Техніка СТОП* застосовується у ситуаціях, коли емоції загрожують втраті самоконтролю. Техніка містить послідовні кроки:

Стоп – фізично зупинитися, перервати автоматичну реакцію.

Тихо подихати – кілька глибоких вдихів активізують парасимпатичну нервову систему.

Оцінити – що відбувається зараз, які мої думки, які емоції.

Перспектива – як я подивлюся на це через тиждень, через рік.

Продовжити – свідомо вибрати дію, а не реагувати автоматично.

Для швидкого зниження рівня тривоги використовується **дихальна практика 4-7-8**, що передбачає вдих на чотири рахунки, затримку дихання на сім і повільний видих на вісім. Подовжений видих активує парасимпатичну нервову систему, сигналізуючи мозку, що немає загрози. Кілька циклів такого дихання здатні помітно знизити рівень кортизолу.

**Коробкове дихання** (4-4-4-4: вдих, затримка, видих, затримка) застосовують у спецпідготовці підрозділів, діяльність яких пов'язана з роботою в критичних умовах, для збереження ясності мислення. Рівномірний дихальний ритм сприяє узгодженій роботі різних ділянок мозку та підтримує когнітивні процеси.

Дихальні практики найефективніші за умови регулярного тренування у спокійному стані. У такому разі у момент стресу мозок автоматично звертається до знайомого патерну заспокоєння.

**Базові складові довгострокової стратегії розвитку** [14] містять:

– *регулярну діагностику* для відстеження динаміки, зокрема з використанням опитувальника Холла або методики ЕмІн Д. В. Люсіна;

– *рефлексивні практики*, такі як ведення щоденника емоцій, супервизійні зустрічі та коучингові сесії, за умови систематичного застосування;

– *виклики реальності* – навмисне створення ситуацій для практики нових навичок, наприклад, якщо ви працюєте над асертивністю, ставите собі завдання відмовити у одному проханні на тиждень;

– *спільноту практики*, тобто групу осіб, які працюють над розвитком емоційної компетентності та обмінюються досвідом і зворотним зв'язком.

Після етапу усвідомлення відбувається перехід до регулярного тренування, в процесі якого знання поступово трансформуються в навички, а навички закріплюються у поведінці.

На цьому етапі часто постає проблема підтримування мотивації, оскільки перші результати з'являються повільніше, ніж очікується. Міф про формування звички за 21 день спрощує реальний процес, який потребує тривалої практики та самоспостереження. Сучасні дослідження показують, що формування нової звички може займати від 18 до 254 днів, із середнім показником близько 66 днів. Складність дії впливає на швидкість автоматизації: прості дії, як склянка води після пробудження, автоматизуються швидше, ніж практика усвідомленого розпізнавання емоцій у конфліктних ситуаціях.

У перші два тижні мозок активно опирається новій поведінці. Префронтальна кора, яка відповідає за усвідомлені рішення, витрачає багато енергії, а базальні ганглії, що керують автоматичними звичками, ще не «записали» нову поведінку. На третій тиждень часто настає критична точка: за-

пал зменшується, а автоматизм ще не сформований. Багато людей на цьому етапі припиняють практику. Щоб полегшити закріплення звички, варто застосовувати *принцип мінімальної дії*. Замість того, щоб одразу вести детальний щоденник емоцій на кілька сторінок, почніть з малого: зафіксуйте одну емоцію та її інтенсивність. Коли мінімальна дія стає автоматичною, можна поступово розширювати практику. Також корисно використовувати зовнішні нагадування: відкритий щоденник на столі значно підвищує ймовірність його заповнення.

Парадокс розвитку емоційного інтелекту полягає в тому, що неправильний підхід може призвести до протилежного ефекту – емоційного виснаження через так званий токсичний позитив.

**Токсичний позитив** виникає, коли людина нав'язує собі ідею, що завжди потрібно бути «позитивною», заперечуючи або пригнічуючи негативні емоції та складні переживання [15]. Наприклад, ви працюєте над розпізнаванням емоцій, але щоразу, коли помічаєте гнів, тривогу чи сум, ваш внутрішній голос каже: «Я розвиваю емоційний інтелект, тому не маю цього відчувати. Треба швидко переключитися на щось позитивне». Це класична пастка. Емоційний інтелект не означає відчувати лише «правильні» емоції. Навпаки, він полягає у вмінні усвідомлювати всі свої переживання, розуміти, чому вони виникли, і вирішувати, як реагувати на них конструктивно. Наприклад, саморегуляція не полягає в тому, щоб придушувати гнів, а в умінні вибрати відповідну реакцію на нього. Токсичний позитив виникає, коли людина каже собі: «Я не можу злитися, бо працюю над саморегуляцією». Насправді здоровий розвиток емоційного інтелекту дозволяє приймати будь-які емоції і робити свідомий вибір, як їх виражати та використовувати у власних інтересах.

Тривале пригнічення власних емоцій підвищує рівень кортизолу, погіршує пам'ять і може негативно впливати на серцево-судинну систему. Якщо систематично відмовляти собі у переживанні повного спектру емоцій, це не розвиток емоційного інтелекту, це швидше за все форма внутрішнього емоційного тиску на себе. Щоб розпізнати токсичний позитив у власній практиці, зверніть увагу на внутрішній діалог. Якщо після усвідомлення «негативної» емоції ви відчуваєте провину або сором, наприклад: «Я не повинен був так реагувати», – це сигнал тривоги. Емоційний інтелект передбачає співчуття до себе. Здорова практика виглядає так: «Я відчуваю гнів. Це природна реакція на порушення моїх меж. Як я можу конструктивно використати цей гнів?».

Найнебезпечніша пастка розвитку емоційного інтелекту – перетворення його навичок на інструменти маніпуляції. Емоційний інтелект дає змогу розуміти власні та чужі емоції і застосовувати це розуміння для покращення комунікації, прийняття рішень та побудови відносин. Основна мета – взаємне благополуччя та розвиток.

Емоційна маніпуляція використовує ті самі навички для досягнення власних цілей за рахунок інших. Мета емоційної маніпуляції – контроль,

вигода та домінування. Наприклад, на роботі колега відчуває провину, тому що не встиг завершити проєкт. Варіант емоційного інтелекту: «Бачу, що ти переживаєш через дедлайн. Давай подивимося, як можемо перерозподілити завдання, щоб впоратися разом». Маніпуляція: «Розумію твоє почуття вини. Можеш компенсувати це, взявши на себе презентацію, яку ніхто не хоче робити?». У першому випадку інформація використовується для пошуку рішення, що враховує потреби обох. У другому – для посилення почуття вини та власної вигоди.

Люди з високим емоційним інтелектом можуть застосовувати його як для просоціальних цілей (підтримка, розвиток команди), так і для антисоціальних (маніпуляції, емоційне насильство). Різниця визначається не навичками, а етичним фундаментом, на якому ці навички будуються.

Для запобігання маніпулятивному використанню емоційного інтелекту та його конструктивного застосування доцільно регулярно перевіряти власні наміри за допомогою рефлексивних запитань. Серед них:

- ✓ Чи намагаюся я зрозуміти емоції іншої людини, щоб покращити наші відносини, чи лише отримати особисту вигоду?
- ✓ Чи готовий я до відкритості щодо власних почуттів і мотивів?
- ✓ Чи використаю я емоційну інформацію, якщо вона була довірена мені конфіденційно?
- ✓ Чи ґрунтується моя поведінка на повазі до емоційної автономії співрозмовника, чи орієнтується на контроль його реакцій?

Розвиток емоційного інтелекту в межах стрес-менеджменту створює умови для адекватного реагування на стресові ситуації та свідомої регуляції власних емоційних станів. Усвідомлення, прийняття й конструктивне використання емоцій формують основу внутрішньої стійкості, яка підтримує психологічну рівновагу навіть за умов тривалої напруги.

#### **8.4 Технології ефективного конфлікт-менеджменту**

Конфлікти є неминучими в умовах спільної діяльності, обміну ідеями та ухвалення колективних рішень. Конфліктні ситуації не є відхиленням від норми, вони відображають закономірності взаємодії людей із різним досвідом, системами цінностей і поглядами. Неврегульовані суперечності негативно впливають на результативність командної роботи, послаблюють довіру між учасниками та створюють передумови для професійного виснаження [17].

У психології **конфлікт** – це *зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів учасників взаємодії* [18]. Для самоменеджменту принципове значення має розмежування двох основних різновидів конфліктів: внутрішньоособистісних (інтраперсональних) і міжособистісних (інтерперсональних).

**Внутрішньоособистісні конфлікти** виникають у ситуаціях вибору між суперечливими потребами, цінностями або цілями. Наприклад, здобу-

вач може відчувати внутрішній конфлікт між бажанням отримати високі оцінки та потребою у відпочинку. Курт Левін виокремив три типи внутрішньоособистих конфліктів: «наближення – наближення», що пов'язаний із вибором між двома привабливими альтернативами; «уникнення – уникнення», коли людина змушена обирати між двома небажаними варіантами; «наближення – уникнення», коли одна ціль поєднує привабливі та неприйнятні характеристики [19].

**Міжособистісні конфлікти** виникають у взаємодії двох або більше осіб і мають різну природу: ціннісну, ресурсну, комунікативну або структурну. У професійному середовищі міжособистісні суперечності часто пов'язані з неузгодженими очікуваннями, відмінностями в розумінні завдань або конкуренцією за обмежені ресурси.

Початковим етапом управління конфліктом є його своєчасна діагностика. Модель аналізу конфліктних ситуацій, розроблена К. Томасом і Р. Кілменном, ґрунтується на оціненні двох параметрів: рівня орієнтації на власні інтереси та ступеня врахування інтересів іншої сторони [20]. Модель Томаса–Кілменна дає змогу визначити, на якій стадії знаходиться конфлікт та які стратегії поведінки будуть найбільш ефективними.

Розвиток конфлікту відбувається поетапно й охоплює *латентну (приховану), відкриту стадію та фазу розв'язання або загострення*. Чим раніше ідентифіковано конфліктну ситуацію, тим простіше нею управляти. За даними досліджень М. Дойча, конфлікти, виявлені на прихованій стадії, завершуються позитивно у 78 % випадків, у фазі відкритого протистояння позитивний результат досягається лише у 34 % випадків [21]. Для діагностики конфліктної ситуації доцільно звернутися до кількох запитань: що саме породжує напруження; чи має конфлікт об'єктивні підстави, чи виник унаслідок непорозуміння; які потреби стоять за заявленими позиціями сторін; які емоції супроводжують ситуацію. Відповіді на ці питання допоможуть краще зрозуміти природу конфлікту та вибрати відповідну стратегію поведінки.

**Класична модель Томаса–Кілменна описує п'ять базових стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях**, кожна з яких має власні переваги та обмеження [20].

**Конкуренція, або суперництво**, орієнтована на досягнення власних цілей без урахування інтересів іншої сторони. Стратегія конкуренції ефективна у ситуаціях, що потребують швидких рішень, стосуються принципів питань або коли компроміс неможливий. Однак систематичне застосування стратегії конкуренції погіршує міжособистісні відносини та знижує рівень довіри. Дослідження показують, що керівники, які регулярно використовують суперництво, отримують на 35 % нижчі оцінки довіри від команди [22].

**Уникнення** передбачає відхід від конфлікту, ігнорування проблеми або відкладання її вирішення. Стратегія уникнення виправдана, коли проблема незначна, немає ресурсів для вирішення конфлікту або необхідний час для

«охолодження» емоцій. Проте систематичне уникнення призводить до накопичення невирішених проблем та потенційного вибуху емоцій у майбутньому.

**Пристосування** свідчить про відмову від власних інтересів заради збереження відносин. Стратегія пристосування доцільна, коли відносини важливіші, ніж предмет конфлікту, або коли одна зі сторін визнає власну помилку. Надмірне використання пристосування може призвести до втрати самоповаги та порушення особистих кордонів.

**Компроміс** передбачає взаємні поступки, у результаті яких кожна сторона отримує лише частину бажаного. Стратегія компромісу ефективна, коли обидві сторони мають приблизно рівні позиції, коли час обмежений або коли інші стратегії не спрацювали. Компроміс часто є швидким та практичним рішенням, але може призвести до ситуації, коли жодна сторона не є повністю задоволеною.

**Співробітництво, або співпраця**, є найбільш конструктивною стратегією, яка передбачає спільний пошук рішення, що враховує інтереси всіх сторін. Стратегія співробітництва вимагає часу, довіри та готовності до відкритого діалогу. Узагальнення результатів емпіричних досліджень свідчить, що співробітництво призводить до найвищого рівня задоволеності результатами (середній показник 8,4 з 10) та збереження довгострокових відносин у 89 % випадків [23].

Вибір стратегії залежить від ситуації. Ефективний самоменеджмент передбачає гнучкість у застосуванні різних підходів залежно від контексту, важливості відносин та значущості результату.

**Інтегративні переговори**, розроблені Фішером і Юрі в межах Гарвардського проекту з переговорів, презентують структурований підхід до вирішення конфліктів через співпрацю [24]. Основним принципом інтегративних переговорів є розрізнення позицій (що сторони хочуть) та інтересів (чому вони цього хочуть).

**Метод принципівих переговорів** поєднує чотири основні елементи. Перший – *відокремлення людей від проблеми*: конфлікт має розглядатися як спільна проблема, яку потрібно вирішити, а не як протистояння особистостей. Другий – *фокус на інтересах, а не на позиціях*: сторони досліджують глибинні потреби та мотиви замість боротьби за конкретні вимоги. Третій – *генерація варіантів для взаємної вигоди*: пошук рішень, які задовольняють інтереси обох сторін. Четвертий – *використання об'єктивних критеріїв*: рішення має ґрунтуватися на справедливих стандартах, а не на силі чи впертості [25].

Практичне застосування методу принципівих переговорів потребує розвитку спеціальних навичок. Активне слухання допомагає зрозуміти справжні інтереси іншої сторони. Дослідження Гоулмана показують, що люди з високим рівнем емоційного інтелекту на 58 % ефективніше вирішують конфлікти завдяки кращому розумінню емоційних потреб співрозмовника [5]. Відкриті запитання допомагають виявити приховані інтереси; замість

«Чому ти не згоден?» краще запитати «Що для тебе найважливіше в цій ситуації?». Перефразування дозволяє перевірити розуміння співрозмовника та демонструє повагу до його позиції.

### **Управління емоціями в конфлікті**

Емоції відіграють надважливу роль у розвитку та вирішенні конфліктів. Нейробіологічні дослідження показують, що в стані емоційного збудження активізується амігдала (мигдалеподібне тіло), що знижує активність префронтальної кори, відповідальної за раціональне мислення [25]. Цей механізм, відомий як «викрадення амігдали», пояснює, чому в конфліктних ситуаціях люди часто роблять або говорять те, про що потім шкодують.

**Техніка STOP** є простим і водночас ефективним інструментом управління емоціями у критичних ситуаціях. Абревіатура розшифровується так: Stop – зупинися, Take a breath – зроби глибокий вдих, Observe – спостерігай за відчуттями, Proceed – продовжуй усвідомлено. Дана техніка активізує парасимпатичну нервову систему, сприяючи заспокоєнню та відновленню раціонального мислення.

**Метод «Я-повідомлень»** допомагає висловлювати почуття й потреби без звинувачень іншої сторони. Конструкція Я-повідомлення включає опис ситуації, вираз почуттів та формулювання потреби або прохання. Наприклад, замість «Ти завжди запізнюєшся і не поважаєш мій час!» краще сказати: «Коли ти приходиш пізніше домовленого часу, я відчуваю розчарування, бо доводиться переносити інші справи. Чи можемо домовитися про більш реалістичний час зустрічі?».

**Техніка когнітивного переоцінення** передбачає зміну інтерпретації ситуації для зменшення емоційної реакції. Якщо колега відповів різко, замість думки «Він мене не поважає» можна переосмислити: «Можливо, у нього був складний день» тощо. Зазначена стратегія знижує фізіологічні показники стресу (частоту серцевих скорочень, рівень кортизолу) на 30-45 % порівняно з придушенням емоцій [26].

У деяких ситуаціях необхідно відстоювати свої кордони або протистояти неприйнятній поведінці.

**Конструктивна конфронтація** відрізняється від деструктивного конфлікту тим, що фокусується на поведінці, а не на особистості, має на меті вирішення проблеми, а не перемогу, і відбувається з одночасним збереженням відносин.

**Модель DESC** пропонує структурований підхід до конструктивної конфронтації [27].

Елемент D (describe) передбачає опис конкретної поведінки без оцінок та інтерпретацій.

Елемент E (Express) полягає у вираженні власного ставлення до цієї поведінки за допомогою почуттів або думок.

Елемент S (specify) означає конкретизацію бажаної зміни поведінки.

Елемент С (consequences) зосереджений на поясненні позитивних наслідків зміни або негативних наслідків збереження поточної поведінки.

Приклад застосування моделі DESC: «Коли ти перериваєш мене під час презентації ідей (D), я відчуваю розчарування та втрачаю хід думки (E). Я хотіла б, щоб ти давав мені можливість закінчити думку, а потім ставив запитання (S). Це допоможе нам працювати більш продуктивно та врахувати всі ідеї (C)».

**Встановлення та захист особистих меж** є важливою складовою самоменеджменту. Межі визначають, що є прийнятним у взаємодії з іншими, а що – ні. Здорові межі не є проявом егоїзму, а необхідною умовою для формування зрілих відносин та підтримання власного благополуччя.

У випадках, коли конфлікт зайшов у глухий кут і сторони не можуть самостійно знайти рішення, доцільно залучати третю нейтральну особу. **Медіація** – це структурований процес, у якому незалежний посередник допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення. Медіатор створює безпечний простір для діалогу, сприяє виявленню справжніх інтересів за позиціями, допомагає генерувати творчі варіанти вирішення та підтримує фокус на майбутньому, а не на минулих образах. Важливо відрізнити медіацію від арбітражу: у медіації рішення приймають самі сторони за допомогою посередника, в арбітражі обов'язкове рішення ухвалює третя сторона.

У середовищі здобувачів освіти роль медіатора може виконувати куратор групи, психолог або довірена особа з авторитетом для обох сторін. У професійному контексті це може бути HR-менеджер, керівник відділу або зовнішній медіатор.

Після завершення конфлікту важливо провести **рефлексію** для аналізу досвіду та розвитку навичок управління конфліктами. **Техніка After Action Review**, розроблена в армії США, передбачає відповіді на чотири основні запитання: що мало статися? що відбулося насправді? чому виникла відмінність? що можна зробити краще наступного разу?

Корисним є **ведення «щоденника конфліктів»**, у якому фіксуються конфліктні ситуації, застосовані стратегії, отримані результати та висновки. Аналіз записів допомагає виявити закономірності власної поведінки, тригери, що викликають сильні емоційні реакції, ефективні та неефективні стратегії, а також зони для розвитку.

Дослідження Колба демонструють, що рефлексія після конфлікту підвищує ефективність управління наступними конфліктними ситуаціями на 42 % [28]. Особливо важливо аналізувати як невдалі, так і успішні випадки вирішення конфліктів, щоб усвідомити, що спрацювало добре.

**Конфліктна компетентність** – це набута навичка, яка формується через усвідомлену практику та навчання. Вона передбачає **здатність ефективно вирішувати суперечності та розбіжності, не допускаючи їх деструктивного впливу**. Для розвитку конфліктної компетентності корисно застосовувати різні підходи: рольові ігри та симуляції дозволяють відпрацьовувати стратегії в безпечному середовищі, аналіз реальних кейсів роз-

ширше спектру можливих рішень. Багато університетів вносять тренінги з управління конфліктами до програм розвитку soft skills.

Зворотний зв'язок від колег або наставників допомагає виявити «сліпі зони» власної поведінки в конфліктних ситуаціях. Література з психології конфлікту та комунікації поглиблює розуміння механізмів конфліктів, а робота з психологом сприяє опрацюванню глибинних патернів реагування, сформованих ще в дитинстві.

Особливу увагу потрібно приділяти розвитку емоційної витривалості – здатності зберігати спокій і ясність мислення у стресових або напружених ситуаціях. Практики майндфулнес, медитації та техніки саморегуляції суттєво посилюють цю навичку.

Ефективний конфлікт-менеджмент є невід'ємною складовою самоменеджменту та важливою компетентністю для успіху в особистому та професійному житті. Розуміння природи конфліктів, володіння різними стратегіями їх вирішення, вміння керувати емоціями та готовність до конструктивного діалогу створюють основу для перетворення конфліктів із руйнівної сили на можливість для зростання та зміцнення відносин.

## 8.5 Цифрові технології в розвитку емоційної компетентності

Регулярне відстеження емоційних станів за допомогою спеціалізованих застосунків (табл. 8.1) формує основу для розвитку емоційної обізнаності.

Таблиця 8.1 – Порівняльна характеристика мобільних додатків для розвитку емоційного інтелекту та стрес-менеджменту

Параметр	How We Feel	Daylio
Мови інтерфейсу	Англійська	Українська, англійська
Призначення	Відстеження емоцій, створення регулярних «чек-точок», допомога у саморегуляції	Відстеження настрою через активності, формування рекомендацій для покращення самопочуття
Особливості	Модель емоцій (енергія та валентність), вибір конкретної емоції, поради для регуляції	Фіксація настрою та активностей, власні категорії, аналіз патернів, планування дня
Як використовувати	Встановити регулярні нагадування протягом дня, аналізувати тригери стресу	Відмічати активності та настрої, визначати, що впливає на самопочуття, оптимізувати розклад

Застосунок **How We Feel** від Yale Center for Emotional Intelligence пропонує науково обґрунтований підхід до ідентифікації та регуляції емоцій. Додаток розроблений із застосуванням двовимірної моделі: вертикальна вісь відображає рівень енергії (від низького до високого), а горизонтальна – валентність (від неприємних до приємних відчуттів). Користувач вибирає

квадрант, що відповідає його емоційному стану, а потім уточнює конкретну емоцію зі списку. Додаток також пропонує стратегії емоційної регуляції, включно з дихальними вправами, когнітивним переформулюванням думок та соціальною підтримкою.

Практичне застосування додатку **How We Feel** у стрес-менеджменті передбачає створення «емоційних чек-точок» протягом дня. Регулярні нагадування (наприклад, о 9:00, 13:00, 17:00 та 21:00) дають змогу відстежувати динаміку емоцій та виявляти тригери стресу. Через місяць систематичного використання користувачі можуть помітити закономірності, наприклад: підвищену тривожність вранці в понеділок, зниження енергії після обіду та піднесення настрою ввечері у п'ятницю.

Додаток **Daylio** пропонує альтернативний підхід, фокусуючись на відстеженні емоцій за допомогою аналізу активності користувача. Замість детального опису почуттів користувач вибирає піктограму настрою (від «жакхливого» до «чудового») та відмічає виконані дії – спорт, зустрічі з друзями, роботу, хобі тощо. Алгоритм додатка виявляє взаємозв'язки між активністю та емоційним станом, формуючи персоналізовані рекомендації.

Особливість **Daylio** – можливість створювати власні категорії активностей та настроїв. Наприклад, здобувач може додати маркери, пов'язані з навчанням: «підготовка до колоквиуму», «групова робота», «консультація з викладачем», «дедлайн курсової». Після кількох тижнів використання стають очевидними зв'язки між академічною діяльністю та емоційним благополуччям, що допомагає оптимізувати розклад та планування навчальних завдань.

Вбудовані додатки та стандартні нотатки в смартфоні можна розглядати як платформи для розвитку емоційного інтелекту та саморегуляції за умови їх системного і усвідомленого використання. Вони дають змогу інтегрувати рефлексивні практики у повсякденне життя, відстежувати закономірності емоційних реакцій і перевіряти альтернативні моделі поведінки в безпечному середовищі. Поєднання текстових і голосових нотаток формує мультисенсорний досвід, що підвищує точність спостереження за власними емоціями та стимулює розвиток метакогнітивних навичок. Використання тегів і структурованих форматів, наприклад «5-хвилинна емоційна рефлексія» або «емоційний діалог», допомагає фіксувати стан і критично його осмислювати, що є основним елементом ефективного стрес-менеджменту.

Цифрові інструменти допомагають систематичному розвитку емоційної компетентності та формуванню стабільних моделей поведінки. Розглянуті засоби створюють простір для спостереження за власними реакціями та усвідомленого управління ними в різних життєвих ситуаціях. Крім того, онлайн-платформи відкривають можливість взаємодії з іншими користувачами, обміну досвідом і підтримки в групових практиках, що посилює ефективність розвитку емоційного інтелекту.

Порівняльну характеристику онлайн-платформ для розвитку емоційного інтелекту наведено в табл. 8.2, вона демонструє основні функціональні можливості та особливості кожної платформи, що допомагає вибрати інструменти відповідно до індивідуальних потреб користувачів.

Початківцям рекомендовано розпочати з асинхронних форматів, таких як курси на Coursera або Udey, що дають змогу вивчати матеріал у власному темпі. Після освоєння базових концепцій можна переходити до синхронних практик на платформах Insight Timer або Discord для взаємодії з іншими учасниками. Для глибшого розуміння емоційних патернів рекомендується використовувати інструменти візуальної співпраці, такі як Miro або Mural, для створення «емоційних карт» та аналізу групових процесів.

Таблиця 8.2 – Порівняльна характеристика онлайн-платформ для колективного розвитку емоційного інтелекту

Платформа	Мови інтерфейсу	Особливості
<b>Search Inside Yourself</b>	Англійська	Програми розвитку емоційного інтелекту, засновані на нейронауці та майндфулнес-практиках
<b>Coursera</b>	Англійська, українська	Курси з емоційного інтелекту від провідних університетів, як безкоштовні, так і платні, з можливістю отримання сертифікатів
<b>Udey</b>	Англійська, українська	Широкий вибір курсів з емоційного інтелекту, включаючи безкоштовні та платні варіанти
<b>Insight Timer</b>	Англійська, українська	Безкоштовна платформа з медитаціями, включаючи зокрема спеціальні сесії для України
<b>Discord</b>	Англійська, українська	Спільноти для емоційної підтримки, тематичні канали та голосові чати
<b>Miro</b>	Англійська, українська	Інструмент для візуальної співпраці, що дозволяє створювати «емоційні карти» та працювати в групах
<b>Mural</b>	Англійська, українська	Платформа для візуальної співпраці, аналогічна Miro, з можливістю створення спільних дошок для емоційних практик

Цифрові інструменти надають широкі можливості для розвитку емоційного інтелекту, поєднуючи індивідуальні та колективні практики. Онлайн-платформи допомагають систематично відстежувати емоційні стани, аналізувати тригери стресу та експериментувати з різними стратегіями саморегуляції. Комплексне використання мобільних додатків, структурованих нотаток і онлайн-платформ формує інтегровану екосистему для розвитку емоційної компетентності, що підвищує усвідомленість, стійкість до стресу та ефективність взаємодії в різних життєвих і навчальних ситуаціях.

### Запитання для самоконтролю

1. Яке завдання виконує емоційний інтелект?
2. Чим емоційний інтелект відрізняється від IQ?

3. Який взаємозв'язок між емоціями та мисленням?
4. Які здібності входять до складу емоційного інтелекту за Майєром і Саловеем?
5. Які компоненти формують емоційний інтелект?
6. Як «використання емоцій» впливає на когнітивні процеси?
7. Що охоплює компонент «розуміння емоцій»?
8. Які навички входять до управління емоціями?
9. Які сфери компетентності виділив Гоулман у моделі емоційної компетентності?
10. Як розвиток емоційного інтелекту впливає на психологічну стійкість?
11. Що таке стрес і які його основні види?
12. У чому відмінність між дистресом і еустресом?
13. Що таке стресостійкість і які її основні характеристики?
14. Що таке самоконтроль і яку роль він відіграє у формуванні стресостійкості?
15. Як техніки когнітивного переоцінювання та «Я-повідомлення» допомагають регулювати емоції у конфліктних ситуаціях?
16. Як формується конфліктна компетентність і які методи сприяють її розвитку у процесі самоменеджменту?

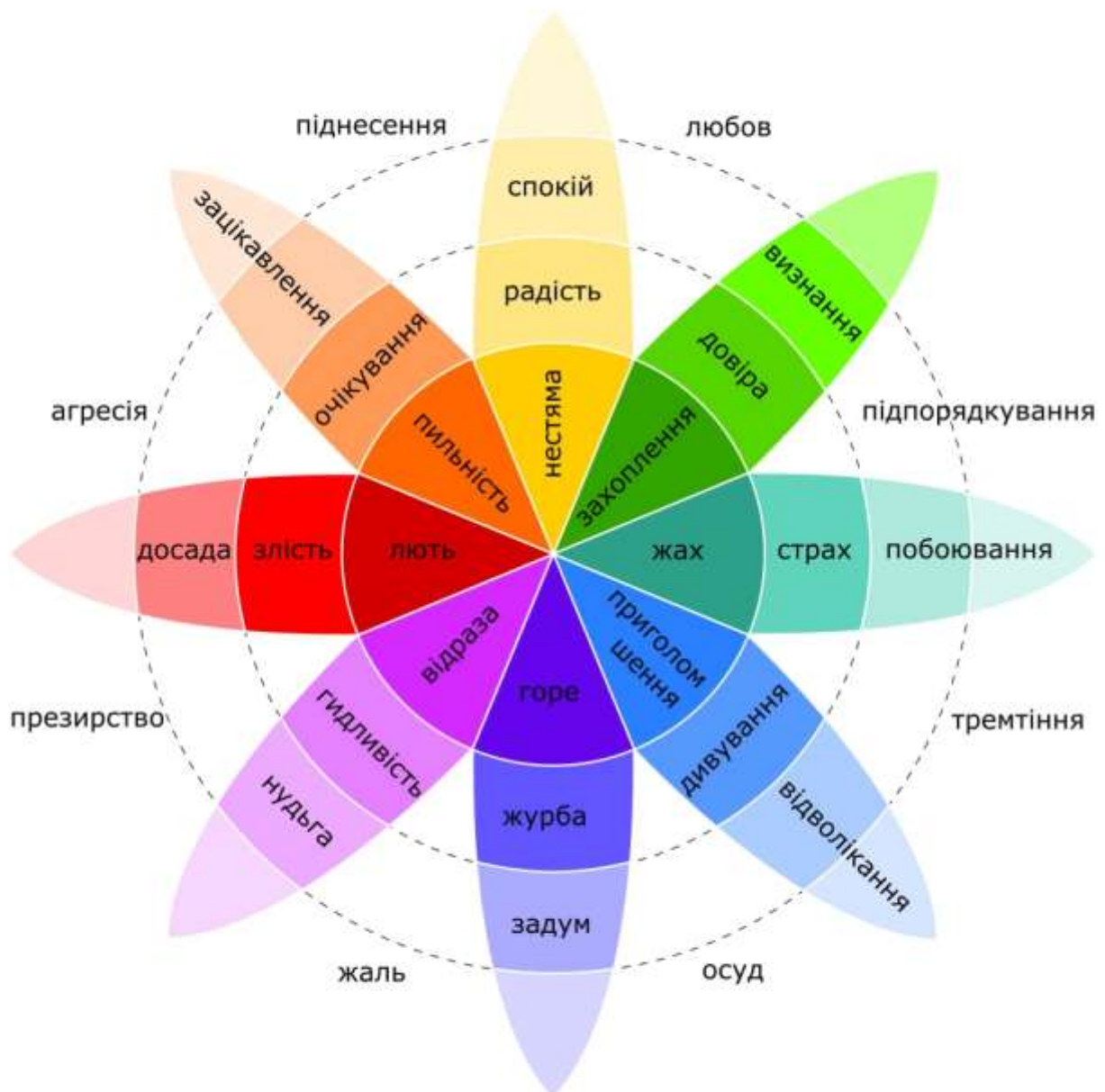
### **Завдання для самоаналізу до теми 8**

#### **Техніка «Колесо емоційного інтелекту» для самооцінки**

Техніка «Колесо емоційного інтелекту» використовує принципи само-рефлексії та самооцінки. Колесо складається з основних компонентів емоційного інтелекту:

- **усвідомлення власних емоцій** – здатність визначати та розпізнавати свої емоційні стани;
- **саморегуляція** – вміння керувати емоціями, знижувати негативний вплив стресових факторів та обирати конструктивну поведінку;
- **мотивація** – внутрішній імпульс до розвитку, самовдосконалення та досягнення цілей;
- **емпатія** – розуміння емоцій інших людей, здатність до співчуття та підтримки;
- **соціальні навички** – ефективна взаємодія, комунікація та побудова стосунків у різних контекстах.

Кожен компонент оцінюють за індивідуальною шкалою, що дозволяє візуалізувати сильні й слабкі сторони та відстежувати прогрес у розвитку емоційної компетентності. Відображення у формі колеса наочно показує баланс або дисбаланс між компонентами і сприяє цілеспрямованому розвитку конкретних навичок.



**Рисунок 8.2 – Колесо емоцій [16]**

**Практична інструкція:**

1. Для кожного сегмента оцініть свій поточний рівень розвитку за шкалою від 1 до 10 (1 – мінімальний розвиток, 10 – високий рівень).
2. Позначте оцінку на відповідній осі сегмента колеса.
3. З'єднайте точки оцінок у кожному сегменті.
4. Проаналізуйте форму колеса: якщо воно «нерівне» або «деформоване», це сигнал про дисбаланс у розвитку різних компонентів.
5. Запишіть свої спостереження: які компоненти сильніші? які потребують розвитку?
6. Визначте взаємозв'язок між низькими оцінками та ситуаціями, що викликають стрес або конфлікти.
7. Виберіть 1–2 компоненти для цілеспрямованої роботи протягом наступного місяця.

8. Визначте конкретні дії або вправи для їх розвитку (наприклад, щоденне ведення емоційного щоденника, практика активного слухання, вправи на саморегуляцію).

9. Повторюйте оцінення раз на 2–4 тижні, відзначаючи зміни у колесі.

10. Порівнюйте колеса різних періодів, щоб наочно відстежувати прогрес та коригувати план розвитку.

### **Матриця «Емоція – Тригер – Реакція» для виявлення патернів**

Матриця «Емоція – Тригер – Реакція» складається з трьох основних компонентів:

– **емоція** – конкретний стан або почуття, яке ви відчули в певній ситуації (наприклад, тривога, гнів, радість, розчарування);

– **тригер** – подія, ситуація або думка, яка викликала цю емоцію. Тригерами можуть бути зовнішні фактори (поведінка інших, терміни проектів, конфлікти) або внутрішні (спогади, очікування, переконання);

– **реакція** – ваша поведінка або внутрішня відповідь на емоцію (дії, слова, фізичні реакції, внутрішні думки);

– альтернатива – розділ для фіксації більш конструктивного способу реагування.

Таблиця 8.3 – Матриця «Емоція – Тригер – Реакція»

№	Емоція	Тригер	Реакція	Альтернатива
1				
2				
3				
...				
n				

### **Практична інструкція:**

1. Протягом тижня щодня заповнюйте таблицю 8.3, фіксуючи емоційні стани, тригери та реакції. Спробуйте записувати конкретні ситуації замість загальних описів (наприклад, «зустріч із керівником» замість «поганий день»).

2. Після 5–7 днів спостережень визначте повторювані тригери та типові реакції. Відзначте емоції, які найчастіше виникають у конкретних ситуаціях, і проаналізуйте, які реакції можна змінити для зменшення стресу або поліпшення взаємодії з іншими.

3. Для кожного часто повторюваного тригера сформулюйте альтернативні стратегії реагування.

4. Практикуйте нові реакції в контрольованих або реальних ситуаціях, поступово інтегруючи їх у повсякденне життя.

## Список використаної літератури до теми 8

1. Emotional Intelligence as a Predictor of Leadership Success. Psico-Smart Blog. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-emotional-intelligence-as-a-predictor-of-leadership-success-165055>.
2. Басюк Н. А. Емоційний інтелект і психічне здоров'я учасників освітнього процесу : навч. посіб. Житомир, 2024. 140 с.
3. Альохіна Н. В. Соціальний інтелект у структурі соціальної компетентності фахівців фармації. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*. 2013. № 1046. С. 60–63. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/4337>
4. Марчук С. В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Психологія»*. 2021. Вип. 3. С. 20–23.
5. Буркало Н. І. Психологічні особливості емоційного інтелекту. *Психологічний часопис*. 2019. № 7. С. 34–49.
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Харків : Vivat, 2020. 512 с.
7. George G. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*. 2000. Vol. 53. Pp. 45–59.
8. Цюпенко Т. А. Емоційний інтелект як засіб розвитку психологічної стійкості особистості в умовах сьогодення. *Наукові записки. Серія: Психологія* 2024. № 4. С. 109–114.
9. Selye H. Syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*. 1936. 138 p.
10. Стрес. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стрес>
11. Корольчук В. М. Психологія стресостійкості особистості : дис. д-ра психол. наук : 19.00.01. Київ, 2009. 511 арк.
12. Руденок А. І., Логвіна О. А., Ісак Г. В. Стресостійкість як ключова психологічна характеристика професійного становлення молодих фахівців. *Габітус*. 2024. Вип. 65. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.65.39>
13. Ніколаєв Л. О., Чижма Д. М. Тренінгові технології у розвитку емоційного інтелекту як компоненту особистісної зрілості здобувачів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 34–40.
14. Забаровська С. М. Програма тренінгу емоційної компетентності для практичних психологів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 47–50.
15. Августюк М. М. Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. Острого : Вид-во Національного університету «Острозька академія», 2022. 94 с.
16. Токсичний позитив. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Токсичний\\_позитив](https://uk.wikipedia.org/wiki/Токсичний_позитив)

17. Колесо емоцій Плутчика. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Файл:Колесо\\_емоцій\\_Плутчика.jpeg](https://uk.wikipedia.org/wiki/Файл:Колесо_емоцій_Плутчика.jpeg)
18. De Dreu C., Weingart L. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2003. Vol. 88. Pp. 741–749. DOI: 10.1037/0021-9010.88.4.741
19. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
20. Lewin K. Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. New York : Harper, 1948. 230 p.
21. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) [Database record]. *APA PsycTests*. 1974. DOI: 10.1037/t02326-000
22. Deutsch M. The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 420 p. DOI: 10.1177/000276427301700206
23. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New Brunswick : Transaction Publishers, 2011. 356 p.
24. Somech A., Desivilya H. S., Lidogoster H. Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*. 2009. Vol. 30. Pp. 359–378. DOI: 10.1002/job.537
25. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin, 1991.
26. LeDoux J. E. The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life. New York : Simon & Schuster, 1996.
27. Gross J. Emotion Regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences. *Psychophysiology*. 2002. Vol. 39. Pp. 281–291. DOI: 10.1017/S0048577201393198
28. Bower S. A., Bower G. H. Asserting yourself: A practical guide for positive change. Reading, MA : Addison-Wesley, 1976.
29. Kolb D. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1984.

### Рекомендована література до теми 8

1. Гоулман Д. *Емоційний інтелект*. Київ : Віват, 2018. 512 с.
2. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. *Емоційний інтелект лідера*. Київ : Наш Формат, 2019. 320 с.
3. Кехо Д. *Підсвідомість може все!* Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 176 с.
4. Франкл В. *Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі*. Харків : КСД, 2022. 160 с.

## ТЕМА 9 САМОЛІДЕРСТВО, КОМУНІКАЦІЯ ТА КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ

*Найбільше досягнення лідера – створити команду,  
що працює навіть без нього.  
Лао-цзи*

### 9.1 Самолідерство як основа особистого впливу

**Самолідерство** – це процес цілеспрямованого впливу особи на власне мислення, емоції та поведінку через внутрішню мотивацію, усвідомлені переконання та відповідальність за результати задля досягнення особистих цілей. На відміну від самоменеджменту, який зосереджений на практичних аспектах діяльності, самолідерство охоплює когнітивно-мотиваційну сферу, пояснюючи, чому людина діє певним чином, які внутрішні чинники зумовлюють її поведінкові рішення [1].

Самолідерство забезпечує внутрішнє регулювання діяльності та створює основу для самостійного прийняття рішень і розвитку внутрішньої мотивації. У межах цього процесу особа визначає ціннісні орієнтири, формує реалістичні цілі, підтримує дисципліну та здійснює самоконтроль. Ефективність самоменеджменту значною мірою залежить від рівня сформованості самолідерства, оскільки така якість підтримує стійкість і спрямованість поведінки за умов динамічних зовнішніх обставин [2].

Одна з основних функцій самолідерства – *розвиток внутрішнього регулювання та внутрішніх стимулів*. Внутрішнє регулювання є ефективним підходом до управління власною поведінкою. Коли мотивація спирається на особисті цінності та переконання, поведінка зберігає послідовність навіть у складних ситуаціях і під час невдач. Зовнішня мотивація («я роблю це, бо треба», «я роблю це за оцінку») фактично працює лише за наявності контролю або винагороди. Натомість внутрішньої мотивації («я роблю це, бо це важливо для мене», «я роблю це, тому що вірю в цю мету») забезпечує стабільність, тривалу продуктивність навіть за відсутності зовнішнього контролю.

Концепція «внутрішнього лідерства», запропонована К. Кешманом, пов'язує розвиток самолідерства з особистісним зростанням на основі самопізнання, усвідомлення власної мети, відповідальності, самоконтролю та здатності до регулювання міжособистісних взаємин [3]. У межах цієї моделі увага зосереджується на внутрішній роботі особи, яка формує розуміння власних цінностей, мотивів, сильних і вразливих сторін, а також смислових орієнтирів діяльності.

Теорія самолідерства Ч. Нека і Дж. Хоутона пов'язує формування лідерських якостей у поведінці з цілеспрямованим використанням стратегій

самоуправління. Дослідники розглядають самолідерство як спосіб підвищення саморегуляції завдяки розвитку цілепокладання, самофокусування, внутрішнього зворотного зв'язку та впевненості у власних можливостях [4].

Ч. Манц, один із засновників концепції самолідерства, разом з Г. Сімсом запропонував модель, у якій цей феномен подається як поєднання поведінково-орієнтованих стратегій, стратегій природних винагород і стратегій конструктивного мислення. У цій концепції самолідерство розглядається як процес самовпливу, спрямований на підвищення результативності власної поведінки. Манц описує самолідерство як уміння вести самого себе, що охоплює свідоме регулювання думок, емоцій і дій для досягнення цілей і підтримання внутрішньої мотивації [5]. Модель Манца охоплює кілька груп стратегій самолідерства. *Стратегії поведінкової орієнтації* спрямовані на самоконтроль і подолання небажаних звичок, до яких належать постановка конкретних цілей, самоспостереження, самонагорода та самопокарання. *Стратегії природної винагороди* пов'язані з формуванням внутрішньої мотивації через пошук задоволення у самій діяльності, коли цінність і приємність виявляються у процесі роботи, а не лише в підсумковому результаті. *Стратегії конструктивного мислення* ґрунтуються на розвитку позитивного мислення, внутрішнього діалогу підтримки та оптимістичного ставлення до труднощів.

Модель Манца показує, що цілеспрямована внутрішня робота формує здатність особи свідомо регулювати власну поведінку. Подальші дослідження розвинули ці ідеї в напрямі трансформаційного підходу до самолідерства, де увага зосереджується на особистісних змінах і формуванні ціннісних орієнтирів. Ця концепція розглядає самолідерство як вищий рівень особистісного розвитку, що поєднує самоуправління, самоактуалізацію та ціннісне лідерство.

На відміну від традиційного підходу, трансформаційне самолідерство робить акцент формуванні внутрішньої ідентичності лідера – людини, яка керується глибокими особистими переконаннями та сенсом [6].

До **основних складових трансформаційного самолідерства** належать:

- *самоусвідомлення* – розуміння власних цінностей, мотивів, сильних і вразливих сторін;
- *самотивація* – внутрішній імпульс, що виникає з розуміння сенсу своєї діяльності;
- *саморозвиток* – постійне вдосконалення компетентностей, відкритість до навчання й змін;
- *автентичність* – узгодженість між внутрішніми переконаннями та зовнішньою поведінкою.

Трансформаційне самолідерство формує тип особистості, здатної керувати власними діями і впливати на інших власним прикладом.

Моделі самолідерства надають структурований погляд на розвиток уміння керувати собою. Підхід Манца орієнтований на практики повсякденного самоменеджменту. Концепція трансформаційного самолідерства підіймає цей процес на вищий рівень, перетворюючи самоменеджмент на інструмент глибинної особистісної трансформації. Розуміння відмінностей між цими моделями дає змогу усвідомлено вибрати стратегії відповідно до поточних завдань і довгострокових орієнтирів.

У теорії лідерства простежується суперечність між потребою мати досвід управління іншими і складністю здобути такий досвід без відповідних повноважень. Вирішення цієї суперечності полягає у розвитку самоменеджменту. Щоденне управління власним часом, емоціями, рішеннями та поведінкою формує базові навички, що лежать в основі ефективного лідерства та здатності впливати на інших.

Розглянемо **основні лідерські якості** та способи їх розвитку:

**1. Стратегічне мислення** – це здатність мислити масштабно, формувати цілісне бачення майбутнього та визначати шляхи його реалізації. Для здобувача освіти розвиток цієї компетентності починається з усвідомлення власних цінностей, формування довгострокових пріоритетів та їхнього поєднання з реальними можливостями. Стратегічне планування на особистісному рівні створює основу для ефективного лідерства. Особа, яка здатна побудувати переконливу стратегію власного життя, може робити те саме для команди: визначати перспективи, помічати можливості там, де інші зупиняються, і формувати спільне бачення, що мотивує до дії.

**2. Самодисципліна та відповідальність** – здатність дотримуватися власних зобов'язань, виконувати обіцянки та нести відповідальність за результати. Самодисципліна розвивається завдяки реалізації послідовної практики виконання зобов'язань перед собою. Кожного разу, коли ви робите те, що запланували зробити, незважаючи на бажання відкласти чи відмовитися, ви зміцнюєте «м'яз» самодисципліни. Починати варто з невеликих, конкретних зобов'язань і дотримуватися їх послідовно. Лідери, які виховують у собі відповідальність, автоматично проєктують її на команду, встановлюючи чіткі очікування і створюючи середовище, де відповідальність є нормою.

**3. Рішучість та здатність приймати рішення** – здатність аналізувати альтернативи, оцінювати ризики та ухвалювати своєчасні рішення. надає численні можливості для тренування цієї навички. Один із способів розвитку рішучості – вибирати одне важливе рішення на тиждень і проходити через структурований процес: формулювати проблему, визначати кілька альтернатив, встановлювати критерії вибору, оцінювати варіанти за цими критеріями, ухвалювати рішення та дотримуватися його без постійних сумнівів. Послідовне застосування цієї схеми допомагає приймати зважені рішення і зміцнює впевненість у власних судженнях. У лідерському контексті це проявляється у здатності діяти вчасно, брати відповідальність за наслідки та не уникати складних виборів.

**4. Адаптивність та стійкість до змін** – здатність пристосовуватися до нових умов і допомагати іншим долати опір змінам. Це потребує особистої гнучкості, відкритості до нового досвіду та вміння бачити в змінах не загрози, а можливості. Адаптивність формується завдяки реалізації практичних дій: регулярно вводьте невеликі зміни у свою рутину (змінити маршрут до університету або до роботи; спробуйте новий метод організації робочого простору; вивчайте щось абсолютно нове кожного місяця); здійснюйте рефреймінг невдач як можливостей для навчання – коли щось йде не за планом, свідомо практикуйте зміну перспективи (думки, що «це невдача» змінійте на «це цінний досвід», замість «я не можу цього зробити» використовуйте «я поки що не можу цього зробити, але навчуся»); створення «зони експериментів» – виділіть частину свого часу для експериментів, спроб нових підходів, методів, технологій. Лідери, які навчилися успішно адаптуватися до змін у власному житті, краще розуміють психологію змін та можуть більш ефективно управляти змінами в організації.

**5. Емоційний інтелект та самоконтроль** – здатність усвідомлювати, розпізнавати й регулювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших. Розвиток починається з самоусвідомлення. Емоційний інтелект підвищує ефективність самоконтролю – здатності конструктивно проживати емоції, не придушуючи їх і не дозволяючи їм керувати діями. Лідери з розвиненим емоційним інтелектом створюють психологічно безпечне середовище, де учасники можуть відкрито висловлювати думки та почуття. Вони відчувають настрої команди і відповідним чином адаптують комунікацію. Навички саморегуляції, здобуті через особистий досвід, допомагають залишатися спокійними й раціональними навіть у стресових ситуаціях, що є критично важливим для підтримання довіри в колективі.

**6. Ініціативність та проактивність** у самоменеджменті відображають здатність брати відповідальність за власні дії та активно впливати на перебіг подій, а не залишатися пасивним спостерігачем. Проактивні особи самостійно визначають потребу у змінах і починають діяти без очікування зовнішніх стимулів або вказівок. Важливим аспектом є передбачення проблем і завчасне планування дій. Наприклад, реактивна поведінка проявляється, коли студент починає готуватися до іспиту лише за день до нього, перебуваючи у стресі. Проактивний підхід передбачає створення системного плану роботи на початку семестру з регулярним опрацюванням матеріалу та періодичними повтореннями.

У професійному контексті ініціативність і проактивність є характеристиками ефективного лідера. Такі фахівці помічають проблеми, які інші пропускають, і своєчасно пропонують рішення. Вони беруть на себе відповідальність, формують стратегії для запобігання ризикам і сприяють розвитку команди. Самоменеджмент у цьому випадку створює основу стратегічного мислення, що дозволяє передбачати зміни та перетворювати виклики на можливості.

**7. Цілісність та автентичність.** Цілісність полягає в узгодженості між цінностями, словами та діями. Автентичність, зі свого боку, передбачає вміння залишатися собою в будь-яких обставинах, діяти згідно з власними принципами, не зважаючи на тиск зовнішніх очікувань.

Формування цілісності є процесом щоденної самодисципліни, коли людина свідомо обирає чесність, відповідальність та внутрішню узгодженість. Це потребує відваги визнавати власні помилки, брати на себе відповідальність за наслідки прийнятих рішень і діяти відповідно до заявлених принципів, навіть коли це незручно чи непопулярно.

Автентичність розвивається поступово: висловлювання власної думки з повагою до інших, визнання обмежень знань і досвіду замість імітації компетентності, відмова від можливостей, що суперечать життєвим цінностям, вміння просити допомоги без страху виглядати слабким тощо. Автентична поведінка створює атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги, формує моральний авторитет і підвищує залученість команди. Лідерський приклад демонструє, що ефективно лідерство починається з чесності перед самим собою.

**8. Здатність до навчання та розвитку.** Концепція мислення зростання Керол Двек показує, що інтелектуальні та особистісні здібності можна розвивати завдяки систематичній практиці, навчанню та зусиллям [7]. Особи з мисленням зростання сприймають труднощі як можливості, а прихильники фіксованого мислення розглядають невдачі як доказ власних обмежень.

Лідери, які постійно навчаються, формують у команді культуру безперервного розвитку. Вони заохочують експерименти, дозволяють помилятися, аналізувати результати і пробувати знову. Такий підхід створює навчальне середовище, де розвиток стає нормою. Лідерські якості взаємопов'язані та підсилюють одна одну. Самоменеджмент забезпечує умови для одночасного розвитку всіх цих компетенцій.

Свідоме застосування самоменеджменту для розвитку лідерських якостей дає здобувачам значну конкурентну перевагу. До моменту виходу на ринок праці або старту власного бізнесу формується міцний фундамент самолідерства, що дозволяє ефективно вести інших, надихати колег і реалізовувати власні життєві та професійні стратегії.

## **9.2 Комунікативна компетентність у самоменеджменті**

Комунікація є тим середовищем, у якому цілі самоменеджменту набувають практичного втілення. Навіть добре розвинені навички організації часу, визначення пріоритетів або самодисципліни не дають очікуваного результату, якщо людина не здатна вибудовувати взаємодію з іншими. У системі самоменеджменту комунікативна компетентність пов'язує внутрішні наміри з конкретними діями, відкриває можливість впливати на соціа-

льне оточення та отримувати ресурси, потрібні для реалізації особистих і професійних цілей.

Дослідження підтверджують, що рівень успішності у досягненні особистих цілей безпосередньо пов'язаний із якістю комунікативної взаємодії людини з оточенням [8]. Зокрема, А. Грант та Дж. Шин, досліджуючи вплив проактивної поведінки на кар'єрні результати, показали, що здатність ефективно презентувати власні ідеї, потреби та результати діяльності належить до провідних чинників професійних і життєвих досягнень [9]. Навіть за наявності чітко визначених цілей і високого рівня внутрішньої мотивації, обмежені комунікативні вміння знижують імовірність досягнення бажаних результатів у зв'язку з ускладненим доступом до ресурсів, інформації, соціальної підтримки та можливостей для реалізації задумів.

У самоменеджменті комунікація виконує кілька взаємопов'язаних **функцій**, що підсилюють процес особистісного розвитку та професійного становлення.

**Функція отримання ресурсів.** Більшість особистих і професійних цілей потребує залучення зовнішніх ресурсів – часу, знань, фінансових або інформаційних можливостей, доступу до контактів чи інфраструктури. Комунікація в даному випадку виконує роль засобу пошуку та залучення цих ресурсів. Здатність чітко сформулювати потребу, аргументовано пояснити доцільність співпраці, запропонувати взаємовигідний формат взаємодії або переконливо представити власну ініціативу безпосередньо впливає на ймовірність отримання підтримки.

**Функція координації дій.** Досягнення складних цілей часто передбачає спільну діяльність або узгодження зусиль кількох осіб. Здобувач, який бере участь у груповому проєкті, фахівець, що координує міжфункціональну ініціативу, чи підприємець, який формує команду, потребують ефективної комунікації для синхронізації дій, узгодження очікувань, уникнення конфліктів і забезпечення спільного розуміння цілей.

**Функція зворотного зв'язку.** Зворотний зв'язок є складовою саморегуляції, яка дає змогу коригувати дії відповідно до результатів і реакцій оточення. Однак ефективний фідбек рідко виникає спонтанно, його потрібно ініціювати. У зв'язку з цим важливо вміти правильно запитувати зворотний зв'язок, створюючи атмосферу довіри й відкритості, демонструвати готовність приймати конструктивну критику та використовувати отриману інформацію для самовдосконалення.

**Функція впливу та переконання.** Комунікація є засобом впливу на переконання, поведінку та рішення інших осіб. Це простежується в різних життєвих ситуаціях. Ефективність переконання залежить від здатності розуміти позицію співрозмовника, формулювати аргументи у спосіб, що відповідає його цінностям, і гнучко адаптувати повідомлення до контексту комунікації.

**Функція формування репутації.** Комунікативна поведінка поступово формує професійну й особистісну репутацію людини. Репутація також стає

соціальним капіталом, який визначає рівень довіри, можливість отримання нових пропозицій, залучення до перспективних проєктів та участі у професійних мережах. Систематична увага до якості комунікації є стратегічною інвестицією у власний розвиток і довгостроковий успіх.

### **Компоненти комунікативної компетентності:**

1. **Когнітивний компонент** охоплює знання про закономірності комунікативного процесу, чинники, що впливають на результативність взаємодії, а також уміння аналізувати ситуації спілкування.

У моделі комунікативної компетентності В. Шпітцберг і В. Купача [10] когнітивний компонент подано у вигляді кількох рівнів:

*I рівень* – знання комунікативних кодів і конвенцій: розуміння соціальних норм, прийнятих форм взаємодії, правил мовленнєвої поведінки у різних контекстах. Наприклад, здобувач освіти має розрізняти особливості неформального спілкування з ровесниками й офіційної взаємодії з викладачами.

*II рівень* – процедурне знання, пов'язане з вибором комунікативних стратегій: уміння вибирати ефективні способи досягнення цілей (інформування, переконання, підтримки), адаптувати повідомлення до аудиторії, керувати складними ситуаціями взаємодії.

*III рівень* – метакомунікативне знання: усвідомлення власних способів спілкування, сильних і слабких сторін, а також розуміння того, як комунікативна поведінка сприймається іншими. Цей рівень потребує сформованих навичок саморефлексії та готовності працювати із зворотним зв'язком.

2. **Афективний компонент** охоплює емоційно-мотиваційні чинники, що визначають готовність та здатність до ефективної комунікації.

Як зазначає Дж. С. МакКроскі у своїх дослідженнях комунікативної тривожності [11], навіть високий рівень знань не гарантує успіху у взаємодії, якщо на заваді стоять емоційні бар'єри.

До складових афективного компонента належать:

– *комунікативна мотивація* – прагнення до спілкування та усвідомлення його цінності. Здобувачі з високим рівнем мотивації частіше шукають можливості для практики, що прискорює формування комунікативних умінь;

– *комунікативна впевненість* – переконаність у власній здатності взаємодіяти в різних ситуаціях. У межах теорії самоефективності А. Бандури [12], переконання у власній компетентності визначає готовність долати труднощі та ініціювати взаємодію;

– *емоційна регуляція* – уміння керувати власними емоційними станами під час спілкування, особливо у стресових або конфліктних обставинах. Модель емоційної регуляції Дж. Гросса [13] описує послідовність дій, що охоплює вибір і зміну ситуації, розподіл уваги, когнітивну переоцінку та контроль реакцій. Застосування цих підходів підвищує якість взаємодії та підтримує конструктивний характер спілкування.

3. **Поведінковий компонент** охоплює практичні навички, які безпосередньо проявляються під час комунікації та визначають реальний спосіб взаємодії з іншими.

У підході О. Харгі [14] поведінкові компетенції групуються за кількома напрямками:

– *навички кодування повідомлень* пов'язані зі здатністю чітко формулювати думки, логічно структурувати інформацію, добирати мовні засоби відповідно до ситуації, контролювати інтонацію, темп і ритм мовлення;

– *навички декодування повідомлень* полягають у точному розумінні вербальні та невербальні сигналів співрозмовника, розумінні підтексту і контексту повідомлення;

– *навички управління взаємодією* передбачають уміння ініціювати, підтримувати та завершувати діалог, регулювати хід спілкування, доречно використовувати паузи, ставити уточнювальні запитання та надавати зворотний зв'язок;

– *навички адаптації* відображають гнучкість комунікативної поведінки та здатність змінювати комунікативну стратегію залежно від реакції співрозмовника чи зміни контексту ситуації.

Розвиток комунікативної компетентності є цілісним процесом, який поєднує знання, емоційно-вольові ресурси та поведінкові навички. Послідовна робота з усіма компонентами дозволяє майбутнім фахівцям ефективно взаємодіяти в соціальному та професійному середовищі, а також підвищувати рівень самоменеджменту, оскільки якість комунікації безпосередньо впливає на реалізацію поставлених цілей.

#### **Вербальна та невербальна компетентність у системі комунікації**

Ефективна комунікація вимагає майстерності як у вербальному, так і в невербальному каналах передачі інформації. Дослідження А. Мехрабьяна показують, що в ситуаціях емоційного спілкування невербальні елементи часто справляють сильніший вплив на загальне сприйняття, ніж словесний зміст повідомлення [15]. Проте важливо розуміти, що вербальний та невербальний канали працюють синергетично. Якість спілкування зростає тоді, коли мовлення, інтонація, міміка та жести не суперечать одне одному й утворюють цілісне повідомлення.

**Вербальна компетентність** охоплює кілька взаємопов'язаних аспектів, які піддаються свідомому розвитку.

Здатність чітко висловлювати думки насамперед пов'язана з **концептуальною ясністю**. Йдеться про усвідомлення змісту того, що людина прагне донести. Часто комунікація є неефективною через те, що людина не має чіткого розуміння власної позиції або ідеї. Техніка попереднього формулювання думки перед її висловленням (ментально або письмово) значно підвищує ясність комунікації.

Іншим важливим аспектом є **лексична точність**. Вибір слів має відповідати смислу повідомлення й мінімізувати двозначність. Розширення активного словникового запасу, уважне ставлення до відтінків значень, від-

мова від надто загальних слів на користь конкретних назв і означень підвищують точність комунікації. Використання чітких дескрипторів дає змогу більш точно описувати об'єкти, явища або характеристики та зменшує ризик хибного розуміння. Для розвитку лексичної точності можна застосовувати просту вправу. Потрібно вибрати об'єкт, подію або ідею та письмово описати їх максимально конкретно, уникаючи узагальнених слів. Після цього текст доцільно відредагувати, замінюючи кожне нечітке або приблизне слово більш точним формулюванням. Пророблена практика поступово формує уважність до мовних засобів і підвищує якість вербального вираження.

Інформація, організована в *логічну структуру*, легше сприймається та запам'ятовується. Згідно з когнітивною теорією мультимедійного навчання Р. Майер, структурованість повідомлення знижує когнітивне навантаження на слухача й підвищує рівень розуміння [16].

У вербальній комунікації найчастіше використовують кілька *типових способів структурування матеріалу*:

– *хронологічна структура* – виклад подій у часовій послідовності (ефективна для опису процесів або етапів розвитку);

– *проблемно-орієнтована структура* – послідовність «проблема – рішення», що використовується у переконливій комунікації;

– *порівняльна структура* – подання альтернатив із порівнянням за визначеними критеріями (доцільна в аналітичних ситуаціях);

– *причинно-наслідкова структура* – пояснення логічних зв'язків між явищами (ефективна для пояснювальної комунікації).

Для розвитку навички логічної організації мовлення під час усної відповіді або презентації доцільно заздалегідь продумувати внутрішню послідовність викладу. Чітке розмежування окремих смислових блоків і послідовний перехід між ними допомагають утримувати логіку повідомлення та полегшують його сприйняття слухачами.

Ефективна комунікація передбачає *адаптацію повідомлення до характеристик аудиторії* – її рівня обізнаності, цінностей, когнітивного стилю та культурного контексту. У теорії *спільного розуміння в комунікації* Г. Кларк підкреслює, що успішна взаємодія тримається на спільному знанні між учасниками спілкування [17]. Уміння розпізнати, які уявлення та смисли вже поділяються, а які потребують пояснення, визначає точність і доречність мовлення.

Для розвитку навички адаптації до аудиторії корисною є попередня аналітична підготовка. Перед важливою комунікацією доцільно відповісти собі на кілька запитань: що слухачі вже знають про тему, які аспекти можуть викликати труднощі, які приклади або пояснення допоможуть краще зрозуміти ідею. Попередня аналітична підготовка допомагає зробити повідомлення змістовним і зрозумілим для конкретної аудиторії.

*Лаконічність* у комунікації свідчить про високий рівень комунікативної майстерності. Йдеться не про надмірне скорочення, яке збіднює зміст, а

про свідоме вилучення зайвих елементів, що відволікають увагу та ускладнюють сприйняття.

Для розвитку лаконічності доцільно після написання важливого тексту (електронного листа, звіту або виступу) переглянути його з метою на скорочення приблизно на чверть обсягу без втрати основного змісту.

**Невербальна компетентність** охоплює всі способи передавання інформації, що не виражаються словами: міміку, жести, позу, проксеміку (використання простору), зоровий контакт і паравербальні характеристики, такі як інтонація, темп і гучність мовлення.

У комплексному огляді невербальної комунікації Кнапп М. та Холл Дж. виділяють *функції, які виконують невербальні сигнали* [18]:

- *повторення* – дублювання вербального повідомлення (кивання головою, коли говорите «так»);
- *доповнення* – додавання смислових відтінків до вербального висловлювання (серйозний тон голосу при обговоренні важливої теми);
- *заміщення* – заміна слів невербальними сигналами (знизування плечима замість словесної відповіді «не знаю»);
- *регуляція* – координація потоку взаємодії (зоровий контакт для сигналу про бажання висловитися);
- *суперечність* – розбіжність між словами і невербальними сигналами (слова «мені добре» з сумним виразом обличчя).

У самоменеджменті важливо усвідомлювати та керувати власними невербальними сигналами, особливо тими, що можуть суперечити вербальному висловлюванню. **Мікровирази обличчя** здатні видавати справжні емоції навіть коли людина намагається їх приховати [19]. Усвідомлення власної невербальної поведінки допомагає досягти узгодженості всіх каналів комунікації. Обличчя є найбільш інформативним джерелом невербальної інформації про емоційний стан. Екман ідентифікував понад 10 000 можливих комбінацій рухів лицьових м'язів, що передають різні емоції. У самоменеджменті важливо розвивати два аспекти: усвідомлення власних мімічних виразів і здатність свідомо демонструвати доречні емоційні реакції.

Для аналізу власної невербальної поведінки корисно записувати на відео презентації, виступи або навіть звичайні розмови (за згодою співрозмовників). Переглядаючи записи, варто звертати увагу на такі моменти: чи узгоджений вираз обличчя з вербальним змістом, чи підтримується достатній зоровий контакт, а також які мімічні звички проявляються регулярно.

**Управління жестами та позою.** Жести можуть підсилювати комунікацію, роблячи її більш виразною та зрозумілою, або відволікати увагу, якщо вони надмірні чи неузгоджені. Поза передає інформацію про відкритість, впевненість і зацікавленість. Відкрита поза (розслаблені руки та ноги, нахил тулуба до співрозмовника) свідчить про готовність до взаємодії, тоді як закрита поза може сигналізувати про оборонну позицію або незацікавленість.

Для усвідомленої практики жестів під час презентацій або важливих розмов варто свідомо застосовувати рухи для ілюстрації основних пунктів. Наприклад, під час перерахування пунктів показуйте їх на пальцях; порівнюючи дві опції використовуйте жести, що візуально розділяють простір на частини.

**Управління паравербальними характеристиками**, такими як інтонація, темп, гучність і паузи, суттєво впливають на сприйняття повідомлення. Темп мовлення має бути оптимальним: занадто швидке мовлення створює враження нервозності та ускладнює розуміння, надто повільне – викликає нудьгу та може свідчити про невпевненість. Паузи виконують функцію підсилювача: вони дають аудиторії час на осмислення інформації, акцентують важливі моменти та додають драматичності виступу.

Для розвитку навички варіативного використання паравербальних засобів варто взяти короткий текст і практикувати його озвучення з різними характеристиками: швидко й повільно, голосно та тихо, з паузами і без, з варіативною та монотонною інтонацією. Це формує усвідомленість власного голосового діапазону та впливу його змін на сприйняття повідомлення.

### **9.3 Розвиток навичок публічних виступів та презентації ідей**

Здатність презентувати власні ідеї перед аудиторією розширює можливості впливу та взаємодії. Презентація ідей виходить за межі простого викладу думок і поєднує логічну організацію змісту, уміння передавати впевненість та налагоджувати контакт зі слухачами. Публічний виступ дає змогу продемонструвати переконливість, сформулювати підтримку навколо пропозиції й впливати на ухвалення рішень, а також спостерігати за власним стилем комунікації в реальних умовах. Ознайомлення з методиками підготовки та техніками презентації допомагає підвищити результативність взаємодії і посилити відчуття контролю над перебігом комунікації та власним впливом на аудиторію.

Страх публічних виступів, або глософобія, належить до найпоширеніших соціальних страхів. За даними Chapman University Survey of American Fears, приблизно чверть опитаних повідомляє про високий рівень страху під час публічних виступів. Це переживання не свідчить про недостатню компетентність чи особистісну слабкість, воно відображає еволюційно сформовану реакцію на ситуацію соціальної оцінки [20]. Р. Бенке та К. Соєр, аналізуючи фізіологічні реакції під час публічного мовлення, зафіксували характерну динаміку: пік напруження зазвичай виникає безпосередньо перед початком виступу і в перші хвилини, після чого рівень стресу поступово спадає [21]. Найскладнішим виявляється період очікування і початкові 2–3 хвилини промови, після яких організм переходить у більш стабільний режим, а мовлення стає більш ритмічним.

Один із практичних способів пропрацювання тривожності перед виступом полягає у ґрунтовному відпрацюванні початку презентації. Перші кілька речень мають бути завчені настільки добре, щоб їх можна було відтворити навіть за умов сильного хвилювання. Досвідчені спікери нерідко запам'ятовують перший абзац дослівно, а решту презентації тримають у формі основних пунктів. Після презентації вступу інтенсивність тривоги зменшується, і подальша частина презентації йде значно легше.

Дж. Айрес і Т. Хопф запропонували модель, що по-іншому описує природу тривожності під час публічного виступу [22]. Дослідники розрізняють «орієнтацію на виконання» і «комунікативну орієнтацію». Орієнтація на виконання зосереджує увагу на власній поведінці та враженні, яке створює спікер: «Як я виглядаю?», «Що вони про мене подумують?», «Чи помічають вони, що я нервую?», «Чи роблю я помилки?». Самосфокусованість посилює тривожність та створює замкнене коло: чим більше промовець думає про своє хвилювання, тим більше хвилюється.

Комунікативна орієнтація зміщує фокус на слухачів і зміст повідомлення. Запитання типу «що аудиторія має зрозуміти» або «який приклад краще пояснить ідею» активізують пізнавальну роботу, через що ресурсів для самоконтролю і тривоги залишається менше. Зміна фокусу з власних переживань на завдання мовлення часто призводить до помітного зниження тривожності.

Під час підготовки або самого виступу корисно сформулювати для себе просте запитання про сенс, мету найближчих кількох хвилин промови. Така коротка концентрація на повідомленні допомагає перервати потік тривожних думок і повернути увагу до комунікативного завдання.

Подолання страху публічного виступу є першим кроком до ефективної комунікації. Наступний етап полягає в опануванні форм подання матеріалу. Навіть переконливі ідеї втрачають зміст, якщо його виклад не відповідає формату чи тривалості виступу, тому спікер має вміти адаптувати презентацію до різних ситуацій, від короткого представлення до розгорнутої лекції.

Нижче подано **рекомендації для основних форматів виступів**.

1. ***Elevator pitch*** триває від 30 до 60 секунд і використовується для швидкого подання ідеї в обмежений час. Основна мета «ліфтової презентації» – не розповісти все, а викликати інтерес і бажання дізнатися більше.

***Структура Elevator pitch:***

- ✓ *Гачок* – короткий вступ, який викликає зацікавлення.
- ✓ *Суть* – одне основне повідомлення про те, що ви пропонуєте або досліджуєте.
- ✓ *Цінність* – чому це важливо або у чому новизна.
- ✓ *Заклик до дії* – «Ми можемо обговорити це детальніше після зустрічі?».

2. ***Lightning talk*** зазвичай триває близько п'яти хвилин і використовується на конференціях або заходах здобувачів освіти. У такому виступі до-

речно зосередитися на одній ідеї та подати її у такому вигляді: «проблема – рішення – користь». Слайди мають бути візуальними, без текстових перевантажень. Завершення виступу має створювати відчуття завершеного повідомлення без розлогих узагальнень.

3. **Стандартна презентація** тривалістю 15–20 хвилин поширена в академічному і професійному середовищі. Структура стандартної презентації:

- ✓ 1–2 хвилини – вступ (контекст і мета).
- ✓ 10–12 хвилин – основна частина (2–4 головні пункти, кожен із прикладом).
- ✓ 2–3 хвилини – висновки та заклик до дії.

Наприкінці доцільно залишити час для запитань. Візуальні матеріали мають доповнювати усне мовлення, а не дублювати його.

4. **Розгорнута лекція**, що триває понад сорок п'ять хвилин, використовується для детального розгляду складних тем у навчальному або тренінговому середовищі. Матеріал доцільно поділяти на блоки по 10–15 хвилин із короткими переходами між ними. У розгорнутій лекції доцільно застосовувати запитання до аудиторії, міні-дискусії і короткі приклади, а також змінювати темп та інтонацію, щоб утримувати увагу слухачів. Візуальні опори допомагають структурувати матеріал і полегшують сприйняття складних фрагментів.

5. **Онлайн-презентації** потребують коротших інформаційних блоків (до 10 хвилин) і регулярної зміни типів контенту, наприклад поєднання усного пояснення з відео, опитуваннями або демонстрацією екрана. Темп мовлення у цифровому середовищі має бути дещо повільнішим, ніж під час живого виступу. Технічні параметри, такі як звук, освітлення і фон, необхідно перевіряти заздалегідь.

6. **Офлайн-презентації** потребують більшої уваги до невербальної складової. Зоровий контакт, жести і розташування у просторі впливають на сприйняття повідомлення не менше, ніж зміст. Рух у залі та короткі звернення до слухачів допомагають підтримувати взаємодію і зацікавлення.

Уміння адаптувати виступ до формату є ознакою професійної комунікаційної гнучкості. Це вміння формується не спонтанно, а завдяки системній підготовці, що поєднує роботу зі змістом і психологічну готовність до публічного мовлення. Між рівнем підготовки і впевненістю під час виступу простежується пряма залежність. Час, витрачений на підготовку, прямо корелює з оцінками якості презентації. Проте «підготовка» не обмежується повторенням тексту або переглядом слайдів, а охоплює кілька рівнів опрацювання матеріалу і способів його подання.

### **Підготовка до ефективного публічного виступу**

1. **Аналіз аудиторії.** Поширеною помилкою початківців є створення презентації без урахування очікувань і досвіду аудиторії, хоча саме з розуміння слухачів розпочинається будь-який ефективний виступ. Перед початком роботи над текстом доцільно з'ясувати кількість присутніх, рівень

освіти і професійний досвід, обсяг уже наявних знань про тему, мотиви участі та ставлення до проблематики. Від цих чинників залежать і зміст, і форма подання матеріалу. Таким чином, коли здобувач презентує результати дослідження перед екзаменаційною комісією, слухачі очікують академічної строгості, обґрунтованості висновків і точності формулювань. Якщо ж презентація призначена для одногрупників, доцільно застосувати доступні приклади, розмовну інтонацію й елементи візуальної підтримки. Під час виступу перед потенційними роботодавцями, акцент варто зробити на практичній цінності та демонстрації власних компетенцій.

**2. Структура презентації.** Коли слухачі не бачать логіки викладу, зміст сприймається фрагментарно. Традиційна тричастинна схема «вступ – основна частина – завершення» є ефективною, тому що відповідає природі когнітивного сприйняття: на початку потрібна орієнтація в темі, у середині – послідовний розвиток думки, а наприкінці – завершена смислова точка.

**3. Вступ.** Початок виступу має особливу вагу, оскільки протягом першої хвилини формується загальне враження про спікера і доцільність подальшого слухання. У цей момент увага аудиторії максимально зосереджена, тому вступ має виконувати кілька завдань.

**Ефективний вступ виконує такі функції:**

✓ Привертає увагу. Слухачі приходять зі своїми думками, повідомленнями, переживаннями. Завдання спікера сфокусувати їхню увагу. Для цього використовують:

– провокативне запитання, наприклад: *«Якби я сказала вам, що половина звичних методів підвищення продуктивності насправді її знижує, чи повірили б ви?»*;

– несподівану статистику: *«Середньостатистичний здобувач витрачає понад 4 години на день у соціальних мережах, а це 60 днів на рік»*;

– коротку історію: *«Минулого семестру я провалив іспит не через відсутність знань, а через неправильне управління часом...»*.

Разом з тим не варто починати з вибачень (*«Я не експерт...»*), загальних фраз (*«Сьогодні я розповім про...»*) чи технічних збоїв (*«Не можу знайти файл...»*).

✓ Встановлює релевантність. Важливо одразу показати, чому ця тема має значення для слухачів: *«Техніки самоменеджменту, про які я говоритиму, допомогли мені підвищити середній бал, і вони можуть стати корисними для вас»*.

✓ Формує довіру. Кредит довіри виникає, коли аудиторія розуміє, чому ви маєте право говорити про цю тему: *«Протягом року я опитала 50 фахівців, аби з'ясувати, як вони керують своїм часом...»*.

✓ Задає логіку виступу. Так звана «дорожня карта» допомагає слухачам тримати структуру в полі уваги: *«Сьогодні ми розглянемо три стратегії: ідентифікацію хронофагів, створення системи пріоритизації та підтримку ефективності в довгостроковій перспективі»*.

Сукупність цих кроків допомагає аудиторії зосередитися на повідомленні, зрозуміти його структуру і зберегти основні ідеї.

**4. Основна частина.** Основна частина будується з урахуванням обмежень робочої пам'яті людини. Дані з когнітивної психології свідчать, що людина одночасно утримує від трьох до п'яти смислових елементів, тому оптимальна кількість головних пунктів у презентації коливається в межах від двох до чотирьох. Якщо таких пунктів більше, слухачі починають плутатися або забувають попередню інформацію ще до завершення виступу.

Кожен пункт має бути структурованим, логічно завершеним і зрозумілим. Для цього зручно використовувати модель PREP:

✓ Point (твердження) – чітко сформульована головна ідея.

✓ Reason (пояснення) – пояснення логіки або користі.

✓ Example (приклад) – наведення прикладу.

✓ Point (повторне формулювання): повторення, повернувшись до основного твердження.

Схема PREP допомагає розкрити зміст кожного положення і полегшує його осмислення.

Переходи між пунктами мають не менше значення, ніж самі тези. Вони формують відчуття зв'язності викладу і підтримують увагу слухачів. Замість формального «*Наступний пункт...*» корисно використовувати смислові місткі: «*Тепер, коли ми розібралися, як планувати час блоками, постає питання: що робити, коли щось систематично порушує наш графік? Це підводить нас до другої стратегії – методу буферного часу*». У такому разі презентація сприймається як цілісна розповідь.

**5. Висновок.** Психологічний ефект новизни доводить: слухачі найкраще запам'ятовують останню інформацію, яку вони почули, тому фінал має бути продуманим.

**Сильний висновок складається з таких елементів:**

– **Сигнал переходу до завершення.** Чітко дайте зрозуміти, що ви переходите до фіналу: «*Підсумовуючи сьогоднішню презентацію...*», «*На завершення хочу підкреслити...*». Це концентрує увагу слухачів на останніх хвилинах вашого виступу.

– **Резюме основних пунктів.** Коротко нагадайте логіку вашого виступу, щоб слухачі побачили цілісну картину: «*Ми розглянули три стратегії: часові блоки для реалістичного планування, буферний час для неочікуваних ситуацій і щотижневий огляд як інструмент постійного вдосконалення*».

– **Сильне завершальне твердження.** Це може бути заклик до дії «*Спробуйте одну з цих стратегій протягом наступного тижня і спостерігайте, як змінюється ваша продуктивність*», або повернення до початкової історії «*Пам'ятаєте студента, який відчував постійне перевантаження? Це був я рік тому. Ці підходи змінили мій графік та ставлення до навчання*», чи провокативна думка: «*Різниця між тими, хто постійно запізнюється, і тими, хто все встигає, не у кількості годин на добу, а у здатності керувати цими годинами*».

**6. Візуальна підтримка презентації** здатна як посилити, так і послабити ефективність виступу. Людський мозок обробляє візуальну та вербальну інформацію одночасно [16], тому поєднання слів із зображеннями сприяє кращому навчанню, ніж подання матеріалу лише у вербальній формі.

**Принципи створення ефективної презентації:**

1. Додавання релевантних візуальних елементів до вербального пояснення покращує розуміння та запам'ятовування.

2. Декоративні елементи, які не несуть смислового навантаження, відволікають увагу та знижують ефективність комунікації. Кожен елемент на слайді має відповідати на запитання: «Чи допомагає це зрозуміти головну ідею?».

3. Виділення важливої інформації через колір, розмір, анімацію або інші візуальні засоби направляє увагу аудиторії до головних елементів. Коли на слайді є декілька елементів, виділення найважливішого допомагає аудиторії зрозуміти, куди дивитися і що є основним.

4. Розміщення текстових пояснень біля відповідних графічних елементів покращує розуміння. Коли людина змушена шукати зв'язок між текстом в одному куті слайда та діаграмою в іншому, це створює додаткове когнітивне навантаження.

5. Синхронна презентація відповідних слів та зображень є більш ефективною, ніж послідовна. Краще показувати слайд тоді, коли ви про нього говорите, а не показувати всі слайди наперед або згадувати «як ми бачили на попередньому слайді».

6. Слайди мають доповнювати ваше мовлення, а не дублювати його. Великі текстові блоки змушують аудиторію вибирати між читанням і слуханням, що знижує якість сприйняття.

Одна з найпоширеніших помилок у створенні презентацій – надмірна кількість тексту на слайдах. **Правило 6×6** пропонує просту евристику: максимум 6 рядків тексту по 6 слів у кожному. Основні деталі подаються усно, слайд виконує роль візуального якоря для розповіді.

**Практичний процес створення візуальних матеріалів**

- *Спочатку зміст, потім слайди.* Спершу слід сформулювати основні повідомлення у текстовому вигляді, а вже потім обирати зображення, схеми або інші візуальні засоби, які їх підтримують.

- *Один слайд – одна ідея.* Кожен слайд має передавати одну завершену ідею. Спроба поєднати кілька різних смислів на одному слайді ускладнює сприйняття, тому прості й лаконічні слайди працюють краще за перевантажені.

- *Читабельність тексту.* Після створення слайдів варто перевірити читабельність тексту. Необхідно відійти від екрана на кілька метрів і оцінити, чи легко зчитується текст і чи зрозуміло, як організовано інформа-

цію. Якщо це викликає труднощі, потрібно збільшити шрифт або спростити композицію.

- *Тест без аудіосупроводу.* Окремим етапом є перегляд презентації без пояснень. Коли стороння людина легко зчитує загальну ідею, слайди містять надто багато інформації і починають замінювати промову. Якщо ж сенс і контекст зовсім не зчитується, візуальні матеріали є занадто абстрактними і потребують доопрацювання.

- *Резервний план.* Завжди будьте готові презентувати без слайдів. Технічні проблеми трапляються. Якщо презентація повністю залежить від слайдів, ви безпорадні коли проектор не працює. Слайди мають підсилювати вашу презентацію, а не бути її основою.

**7. Робота із запитаннями від аудиторії.** Сесія питань та відповідей часто сприймається як найстресовіша частина презентації, оскільки спікер не контролює зміст питань від аудиторії. Проте в цій частині проявляється рівень розуміння теми і здатність оперативно формулювати відповіді. Вдала взаємодія під час обговорення переводить презентацію з монологу на діалог і значно підвищує залученість значно.

Багато спікерів формально запитують «Чи є питання?», але їхня невербальна поведінка та тон голосу передають «Будь ласка, не питайте нічого». Справжнє заохочення питань потребує створення атмосфери, де аудиторія відчуває себе комфортно.

Під час вступу варто зазначити: «Я заохочую запитання протягом презентації. Якщо щось незрозуміло, підіймайте руку, і ми обговоримо це відразу» або «Я залишу 10 хвилин у кінці для ваших питань, тому записуйте їх під час презентації і все обговоримо». Після запитання «Чи є питання?» зробіть паузу мінімум 5–7 секунд, зберігаючи відкриту позу та очікувальний вираз обличчя. Більшість спікерів чекають 1–2 секунди й одразу продовжують, не даючи аудиторії часу сформулювати думку.

Подякуйте за перше питання. Це заохочує інших також питати.

Якщо ви боїтеся тиші, коли ніхто не питає, підготуйте друга або колегу, який задасть перше запитання.

Іноді питання формулюються нечітко, занадто довго або з кількох частин одночасно. Перефразуйте такі запитання, це дає вам час подумати, переконатися, що ви правильно зрозуміли питання, та робить питання зрозумілим для всієї аудиторії (особливо якщо той, хто запитує говорив тихо). Перефразування також дозволяє вам трохи «переформулювати» провокаційне або агресивно сформульоване запитання в більш нейтральну форму, на яку легше відповісти конструктивно.

### **Що робити, коли не знаєте відповіді**

Це, мабуть, найбільший страх для багатьох спікерів. Проте спроба вигадати відповідь, якої ви не знаєте, майже завжди виглядає гірше, ніж *чесна відповідь* на кшталт: «Це цікаве запитання, на яке я не маю відповіді прямо зараз. Але я можу дізнатися і повідомити вас після презентації» або

«Це виходить за межі моєї компетенції, але я можу порекомендувати вам дослідників, які працюють над цим питанням». Така відповідь демонструє інтелектуальну чесність та самоусвідомлення.

Іноді в аудиторії є хтось, хто знає відповідь краще за вас, тому ви можете перенаправити запитання до аудиторії: «Це виходить за межі моєї спеціалізації. Можливо, хтось з аудиторії має досвід з цим питанням?».

Також ви можете надати часткову відповідь: «Я не можу повністю відповісти на це запитання, але можу поділитися тим, що знаю про суміжну тему...». Це демонструє, що ви намагаєтеся бути корисним навіть за межами вашої повної компетентності.

Чого не потрібно робити: не вигадувати відповідей, не знецінювати запитання («це не так уже й важливо»), не вдаватися до надмірних виправдань («перепрошую, я мав би це знати»).

### **Як поводитися з провокаційними питаннями**

Іноді запитання формулюються агресивно, містять припущення, з якими ви не згодні, або здаються спробою «зловити» вас на помилці. Ваше завдання – не приймати це особисто і відповідати на зміст, а не на тон. Один із можливих варіантів відповіді – знаходження спільної основи: «Я розумію вашу стурбованість. Насправді, це одна з причин, чому я досліджувала цю тему. Те, що я виявила...». Якщо питання здається з особистим підтекстом, перенаправте його на ідеї: «Давайте зосередимося на даних. Дослідження показують...». Якщо питання переходить межі доречності, варто поставити межі: «Я розумію, що це емоційна тема, але давайте тримати нашу дискусію на рівні аналізу підходів, а не оцінки особистостей».

Пам'ятайте, що аудиторія оцінює не лише зміст вашої відповіді, а й те, як ви поведетеся під тиском. Спокійна та конструктивна реакція на провокаційне питання може навіть підвищити рівень довіри до вас.

Навички публічних виступів і презентації ідей не є вродженими; їх можна і потрібно розвивати послідовно та систематично. У рамках самоменеджменту ці компетенції особливо важливі, адже вони впливають на здатність реалізовувати власні ідеї, просувати проекти, впливати на оточення та формувати професійну репутацію.

Не існує моменту, коли можна досягти «досконалості» і припинити навчання. Навіть найдосвідченіші спікери продовжують удосконалюватися, оскільки кожна аудиторія, контекст і тема ставлять нові завдання. Починайте з малого: виступ на семінарі, презентація проекту в невеликій групі, коротке повідомлення на конференції. Поступово розширюйте зону комфорту: більша аудиторія, складніша тема, менше часу на підготовку. Кожен крок формує впевненість і компетентність. Коли ви стоїте перед аудиторією, ви створюєте досвід для слухачів. Ваші слова, енергія та щирість можуть надихнути, змінити погляди і спонукати до дій. Це велика відповідальність і одночасно унікальна можливість впливу.

У наступному підрозділі розглянемо, як ці комунікаційні навички працюють у командному контексті, як будувати ефективну взаємодію, створювати синергію і досягати спільних результатів разом з іншими людьми.

#### 9.4 Командна взаємодія та співпраця

У професійній діяльності фахівець майже ніколи не працює самотійно: рішення, ідеї та результати формуються в постійній взаємодії з іншими людьми. Саме тому саоменеджмент не обмежується особистою дисципліною чи плануванням часу, а безпосередньо пов'язаний зі здатністю працювати в команді. Уміння слухати, домовлятися, приймати думку, відмінну від власної, й разом з цим відстоювати власну позицію визначає, чи зможе спеціаліст реалізувати власний потенціал у спільній роботі. Командна взаємодія відкриває можливості для професійного зростання потребує внутрішньої зрілості, усвідомлення власних ролей і відповідальності за спільний результат. Розуміння принципів співпраці дозволяє майбутньому фахівцеві не розчинятися в колективі й не конфліктувати з ним, а свідомо керувати власною поведінкою та внеском у спільну справу.

Дані Європейського центру розвитку професійних навичок (CEDEFOP – 2022) свідчать, що понад 80 % роботодавців очікують від випускників розвинених soft skills, зокрема аналітичного мислення, командної взаємодії, здатності розв'язувати конфлікти та підтримувати конструктивний діалог. Подібні висновки подано у звіті World Economic Forum – 2023, де співпраця та комунікація входять до першої п'ятірки навичок, найбільш затребуваних на ринку праці.

**Команда** – це *група людей, об'єднаних спільним завданням і відповідальністю за результат*. Співпраця з колегами відкриває можливість побачити проблему з різних сторін, критично переосмислити власні рішення та розвинути гнучкість мислення. В командній роботі проявляються риси професійної зрілості: здатність слухати інших, аргументовано відстоювати власну позицію, шукати прийнятні для всіх рішення та розділяти відповідальність за підсумок спільної діяльності.

Для здобувачів економічних й управлінських спеціальностей формування умінь командної взаємодії та співпраці є складовою навчання й підготовкою до реальних умов професійного середовища.

Ідея синергії має ґрунтовну теоретичну базу й розглядається в різних наукових напрямках. Суть синергії полягає в тому, що взаємодія людей, зорієнтованих на спільну мету, формує додатковий потенціал, який посилює результативність команди. За таких умов спільний результат перевищує суму індивідуальних досягнень окремих учасників [23]. Дослідження підтверджують, що в умовах ефективною командної взаємодії виникають нові якості, не властиві окремим елементам системи. У межах синергетичного підходу, що досліджує самоорганізацію складних систем, **командна робота** розглядається як *динамічний процес, де поєднання компетентностей і*

*спільна зосередженість на результаті дають ефект, недосяжний для індивідуальної діяльності [24].*

У менеджменті синергетичний ефект свідчить про створення доданої цінності через поєднання різних поглядів, досвіду та стилів мислення, що підсилює здатність команди працювати з нестандартними завданнями та знаходити нові рішення.

Синергія не виникає автоматично внаслідок будь-якого об'єднання людей у групу. Її поява потребує дотримання низки **умов**:

- орієнтація всіх учасників на спільну мету та узгоджене розуміння результату;
- різноманітність професійного досвіду, типів мислення й стилів роботи, що розширює можливості для поєднання ідей;
- налагоджений обмін інформацією, погодження дій і здатність вести змістовний діалог;
- атмосфера довіри, відкритість до обміну знаннями й готовність підтримувати інших членів команди.

На практиці синергія проявляється в умінні команди працювати з більш складними завданнями, знаходити нестандартні рішення та швидше реагувати на зміни. Наприклад, у маркетингових проєктах синергія виникає тоді, коли креативний дизайнер, аналітик даних та стратег працюють не паралельно, а в тісній взаємодії: дизайнер створює візуальні рішення на основі інсайтів аналітика, стратег коригує концепцію з урахуванням креативних можливостей, а аналітик оцінює ефективність на кожному етапі. У площині самоменеджменту це свідчить про усвідомлення власної ролі в командній роботі, активну участь у формуванні відкритого робочого середовища, готовність ділитися знаннями, підтримувати колег і сприймати їхні ідеї без упереджень.

### **Командні ролі за теорією Мередіта Белбіна**

Вагомий внесок у розуміння природи командної роботи зробив британський дослідник Мередіт Белбін. Упродовж дев'яти років у 1970-х роках він вивчав роботу управлінських команд у Henley Management College. Об'єктом аналізу стали понад двісті команд, залучених до бізнес-симуляцій. Дослідження поєднувало психометричні методики, зокрема опитувальники Айзенка та Кеттела, спостереження за поведінкою учасників і зіставлення результатів командної діяльності [25].

Основне відкриття Белбіна полягало в тому, що найефективніші команди – це не обов'язково команди з найрозумнішими чи найдосвідченішими людьми, а команди зі збалансованим представництвом різних поведінкових ролей. Команди, що склалися виключно з неперевершених інтелектуалів або виключно з дисциплінованих виконавців, показували гірші результати, ніж змішані команди з різними типами поведінки [26]. Командна роль – це стійкий спосіб поведінки, внеску та взаємодії людини з іншими учасниками спільної роботи. Командна роль не пов'язана безпосередньо з посадою чи професією і відображає характер участі людини в ко-

мандному процесі. На основі емпіричних даних Белбін виокремив *дев'ять командних ролей*, об'єднаних у три групи: орієнтовані на дію, орієнтовані на людей і орієнтовані на ідеї [26].

***Ролі, орієнтовані на дію:***

1. *Реалізатор* – перетворює ідеї на практичні дії, добре організований, дисциплінований, надійний. Сильна сторона: практичність та ефективність. Можлива слабкість: може бути негнучким до нових ідей.

2. *Виконавець* – зосереджується на якості виконання, уважний до деталей, доводить завдання до завершення та дотримується термінів. Сильною стороною є відповідальність і точність. Слабким місцем інколи стає надмірна зосередженість на дрібницях.

3. *Творець* – надає команді динаміку, орієнтує її на досягнення результату, активно реагує на труднощі й не уникає викликів. Перевага цієї ролі полягає в енергії та наполегливості. Слабка сторона: можливий надмірний тиск на інших учасників команди.

***Ролі, орієнтовані на людей:***

4. *Координатор* – зосереджує увагу команди на спільних цілях, розподіляє завдання, підтримує впевнене та виважене спілкування, уважно ставиться до ідей та думок інших. Сильна сторона: вміння об'єднувати зусилля учасників. Можлива слабкість: може сприйматися як маніпулятор.

5. *Дослідник можливостей* – шукає нові напрями діяльності, встановлює зовнішні контакти, проявляє ініціативу та ентузіазм на початкових етапах роботи. Сильною стороною є відкритість до нових ідей і людей. Слабкість полягає у зниженні зацікавленості після зникнення початкового імпульсу.

6. *Дипломат* – підтримує психологічну рівновагу в команді, сприяє згуртованості, уважний до потреб і настроїв інших учасників. Перевагою цієї ролі є здатність запобігати конфліктам. Можлива слабкість: може бути нерішучим у критичних ситуаціях.

***Ролі, орієнтовані на ідеї:***

7. *Генератор ідей* – пропонує нестандартні концепції, працює з абстрактними проблемами, знаходить оригінальні підходи до складних завдань. Сильною стороною є творче мислення та оригінальність. Слабка сторона: недостатня увага до практичних деталей реалізації.

8. *Експерт-оцінювач* – аналізує запропоновані ідеї, зважає альтернативи, оцінює ризики та наслідки рішень. Перевагою цієї ролі є раціональність і стриманість суджень. Слабким місцем інколи стає надмірна критичність, що гальмує процес.

9. *Фахівець* – володіє поглибленими знаннями в окремій галузі та зосереджується на професійних аспектах завдань. Сильна сторона полягає у глибині експертизи. Обмеження пов'язане зі схильністю концентруватися на вузькому колі питань.

Емпіричні дані підтверджують надійність моделі Белбіна. Дослідження показали, що команди з поєднанням різних ролей демонструють кращі результати, ніж групи з домінуванням одного поведінкового типу [27].

*Для самоменеджменту теорія Белбіна має кілька принципових положень:*

- розуміння власної поведінкової ролі допомагає зрозуміти, де людина може дати найбільший внесок команді, а також заздалегідь побачити зони можливих обмежень;

- наявність природних схильностей не обмежує учасника команди жорсткими рамками, оскільки в реальній роботі часто виникає потреба тимчасово виконувати інші ролі залежно від ситуації;

- знання ролей дозволяє сприймати відмінності між учасниками не як перешкоди, а як підґрунтя для посилення спільного результату;

- розуміння ролей колег створює підстави для свідомого коригування стилю спілкування й взаємодії, що підвищує узгодженість командної роботи.

Упродовж останніх десятиліть у дослідженнях командної роботи особливо увагу привертає *феномен психологічної безпеки*, детально проаналізований професоркою Гарвардської школи бізнесу Емі Едмондсон. Дослідниця визначає психологічну безпеку як *спільне переконання учасників команди, що робочий простір допускає міжособистісний ризик без негативних наслідків* [28]. Йдеться про впевненість у можливості висловлювати власні думки, ставити запитання, визнавати помилки та пропонувати ідеї без страху осуду або покарань. У класичному дослідженні 1999 року, проведеному на основі аналізу 51 команди, Едмондсон зафіксувала на перший погляд парадоксальний результат: команди з розвиненою психологічною безпекою повідомляли про більшу кількість помилок. Подальший аналіз показав, що різниця полягала не в частоті помилок, а у відкритості їх обговорення та готовності визнавати проблеми.

Подальші дослідження підтвердили критичну роль психологічної безпеки для командної ефективності. Зокрема, у межах масштабного дослідження Google «Project Aristotle» (2015-2016), що охопило понад 180 команд компанії, саме психологічна безпека виявилася чинником, який найчіткіше відрізняв продуктивні команди від менш успішних [29].

У робочому середовищі зі складними взаємозв'язками та швидкими змінами психологічна безпека стає необхідною умовою стабільної командної роботи. Команди, у яких вона підтримується, швидше навчаються через відкритий обмін досвідом, активніше генерують нові ідеї, оперативніше виявляють і виправляють помилки, легше пристосовуються до змін та демонструють більшу залученість учасників із меншим ризиком професійного вигорання.

Емі Едмондсон чітко відмежовує психологічну безпеку від підзвітності та пропонує **модель із чотирьох зон командного функціонування** [30]:

– *зона комфорту* (висока психологічна безпека, низька підзвітність) – учасники почуваються спокійно, однак рівень результативності залишається низьким;

– *зона тривоги* (низька психологічна безпека, висока підзвітність) – високі вимоги без підтримки формують стрес та професійне вигорання;

– *зона апатії* (низька психологічна безпека, низька підзвітність) – середовище без ініціативи, відповідальності та відчутних результатів;

– *зона навчання* (висока психологічна безпека, висока підзвітність) – поєднання чітких стандартів і підтримки, що створює умови для зростання та розвитку.

Зона навчання формує середовище, у якому команди досягають найкращих результатів, оскільки вимогливість поєднується з довірою та готовністю підтримувати один одного.

Командна робота на 80 % складається з комунікації. Навіть найкваліфікованіша команда не досягне результатів, якщо люди не вміють чітко висловлювати думки, слухати один одного та узгоджувати дії. Поширеною проблемою стає слухання з наміром відповісти, а не зрозуміти співрозмовника. **Активне слухання** – це *свідоме зосередження на змісті висловлювання іншої людини з прагненням повного й точного розуміння повідомлення*.

#### **Техніки активного слухання:**

– повна присутність – відкласти телефон, закрити непотрібні вкладки на комп'ютері, повернутися до співрозмовника обличчям; невербально демонструвати увагу;

– утримання від перебивання – дати людині закінчити думку, навіть якщо здається, що суть вже зрозуміла;

– рефлексивне слухання – перефразовування для перевірки розуміння: «Якщо я правильно зрозумів, ти маєш на увазі...», що знижує ризик непорозумінь;

– уточнювальні питання – «Що ти маєш на увазі під...?», «Можеш розповісти детальніше про...?»; такі запитання демонструють зацікавленість і поглиблюють розуміння;

– емпатійні реакції – визнання емоцій співрозмовника: «Розумію, що це турбує», «Чую, що це для тебе важливо».

#### **Практичні інструменти для підвищення ефективності командної роботи**

*Team Canvas* – структурований шаблон для обговорення та візуалізації основних аспектів роботи команди. Програма допомагає на початковому етапі співпраці узгодити цілі, ролі, цінності та правила взаємодії.

Team Canvas містить блоки:

- цілі та цінності команди;
- ролі та сильні сторони учасників;
- правила та норми роботи;
- потреби та очікування;

– можливі ризики та виклики.

Заповнення Team Canvas разом з командою допомагає вирівняти очікування, виявити потенційні проблеми до їх виникнення та створити спільне розуміння ролей і завдань.

**Регулярні стендапи** – короткі щоденні або щотижневі зустрічі (15–30 хвилин), під час яких кожен учасник команди коротко повідомляє:

- що виконано після попередньої зустрічі;
- над чим працюватиме сьогодні чи цього тижня;
- які перешкоди виникли та яку підтримку потребує.

Стендапи допомагають підтримувати синхронізацію дій, швидко виявляти блоки та зміцнювати відчуття командної єдності.

**Ретроспективи для покращення процесів** – регулярні зустрічі, зазвичай наприкінці проекту або спринту, під час яких команда аналізує робочий процес і шукає способи його вдосконалення.

Базова структура ретроспективи:

1. Що спрацювало добре? (Continue)
2. Що працювало погано? (Stop)
3. Що варто спробувати нового? (Start)

Ретроспективи допомагають команді постійно навчатися, коригувати підходи та уникати повторення помилок.

**Особистий чек-лист для самооцінювання командної ефективності.** Для самоменеджменту корисно періодично оцінювати власний внесок у командну роботу. Питання для рефлексії:

- ✓ Чи виконую я свої зобов'язання вчасно та якісно?
- ✓ Чи інформую команду про зміни та проблеми проактивно?
- ✓ Чи підтримую відкриту та конструктивну комунікацію?
- ✓ Чи слухаю активно інших учасників команди?
- ✓ Чи надаю конструктивний зворотний зв'язок?
- ✓ Чи приймаю зворотний зв'язок без захисної реакції?
- ✓ Чи допомагаю колегам, коли вони потребують підтримки?
- ✓ Чи проявляю емпатію до обставин та емоцій інших?
- ✓ Чи ціную різноманітність поглядів та підходів?
- ✓ Чи вношу я вклад у позитивну атмосферу команди?

Регулярне самооцінювання за цими критеріями допомагає усвідомлювати власну роль у командній динаміці та визначати напрямки для розвитку.

### **Запитання для самоконтролю**

1. В чому полягає принципова різниця між самоменеджментом і самолідерством?
2. Охарактеризуйте основні категорії стратегій самолідерства за моделлю Чарльза Манца.

3. Проаналізуйте структурований процес прийняття рішень (формування – альтернативи – критерії – оцінка – рішення). Чому цей підхід ефективніший за інтуїтивне прийняття рішень?

4. Яку з п'яти функцій комунікації ви вважаєте найважливішою і чому?

5. Проаналізуйте взаємозв'язок між емоційною регуляцією та ефективною комунікацією.

6. Опишіть базові структури організації вербальної комунікації.

7. Поясніть різницю між «орієнтацією на виконання» та «комунікативною орієнтацією» за моделлю Айреса і Хопфа. Як зміна орієнтації впливає на рівень тривожності спікера?

8. Охарактеризуйте структуру ефективного elevator pitch.

9. Чому аналіз аудиторії має передувати створенню презентації?

10. Поясніть функції ефективного вступу в презентації. Чому перші 30-90 секунд мають критичне значення для успіху виступу?

11. Проаналізуйте формулу PREP для структурування основних пунктів презентації.

12. Як правильно реагувати на провокаційні питання під час презентації?

13. Поясніть концепцію синергетичного ефекту в командній роботі. Які умови необхідні для виникнення синергії в команді?

14. Чому команди зі збалансованим складом різних ролей ефективніші за групи, що складаються виключно з високоінтелектуальних учасників?

15. Що таке психологічна безпека за означенням Емі Едмондсон?

16. Опишіть практичні інструменти для підвищення командної ефективності. Як кожен із них сприяє покращенню командної взаємодії та самоменеджменту учасників?

## Завдання для самоаналізу до теми 9

### Тест «Командні ролі» за методикою Р. М. Белбіна [31]

#### Інструкція до виконання:

1. Тест складається з 7 блоків тверджень, які описують різні моделі поведінки командної роботи.

2. У кожному блоці потрібно розподілити **10 балів** між вісьмома варіантами тверджень. Усі бали можна надати одному варіанту або розподілити між кількома, залежно від того, наскільки кожне твердження відповідає типовій для вас поведінці. Кожному твердженню надають від 2 до 4 балів.

3. Під час вибору відповідей орієнтуйтеся не на бажаний стиль поведінки, а на те, як ви зазвичай **поводитесь у реальній командній роботі**.

4. Відповідайте щиро та інтуїтивно. Правильних або неправильних відповідей немає.

5. Після заповнення всіх блоків підрахуйте бали відповідно до ключа, який надається окремо, та визначте провідні командні ролі.

### Блок 1. Внесок у командну роботу

11	Я здатен(а) швидко помічати нові можливості й отримувати від цього користь.
12	Мені вдається результативно співпрацювати з людьми з різними стилями мислення й поведінки.
13	Генерування ідей є моєю сильною стороною.
14	Я вмю знаходити людей, які можуть бути корисними для роботи команди.
15	Уміння доводити розпочату справу до завершення суттєво вплинуло на мою професійну діяльність.
16	Я готовий(а) прийняти тимчасове неприйняття з боку інших, якщо дії спрямовані на досягнення корисного результату.
17	За наявності попереднього досвіду я швидко визначаю, які дії будуть результативними в подібній ситуації.
18	Особисті помилки та переконання не заважають об'єктивно оцінювати альтернативні способи дії та обґрунтовувати їхні переваги.

### Блок 2. Обмеження, що можуть проявлятися в командній роботі

21	Я почуваюся не впевнено, якщо відсутній чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням
22	Я схильний(а) виявляти надмірну поблажливість до учасників команди, які мають обґрунтовану позицію, але не висловлюють її відкрито.
23	Під час обговорення нових ідей у групі я інколи говорю більше, ніж потрібно.
24	Через схильність до обережності мені складно швидко й активно підтримувати пропозиції колег.
25	Я інколи маю вигляд авторитарного(ї) й нетерплячого(ї), коли відчуваю потребу досягти чогось.
26	Мені складно вести інших за собою, оскільки я чутливо реаую на загальну атмосферу в групі.
27	Захоплення власними ідеями інколи заважає уважно стежити за подіями, що відбуваються навколо.
28	Колеги вважають, що я надмірно зосереджуюся на деталях і занадто гостро реаую на недоліки в перебігу роботи.

### Блок 3. Участь у спільному проєкті

31	Я здатний(а) впливати на інших учасників взаємодії без прямого примусу.
32	Притаманна мені передбачливість допомагає уникати помилок, пов'язаних із неухважністю.
33	Я готовий(а) чинити тиск, для того щоб нарада не перетворилася на гаяння часу і не губилася основна мета обговорення.
34	Від мене зазвичай очікують нестандартних пропозицій.
35	Я підтримую будь-які пропозиції, якщо вони відповідають спільним інтересам групи.
36	Я активно відбираю серед нових ідей і розробок ті, що мають практичну цінність для проєкту.
37	Моє вміння формулювати точні твердження, як правило, визнається тими, хто зі мною працює.
38	Мені можна доручити контроль за тим, щоб основні завдання були впо-

	рядковані та належно організовані.
<b>Блок 4. Особливості стилю командної роботи</b>	
<b>41</b>	Я систематично прагну глибше розуміти колег і особливості їхньої поведінки.
<b>42</b>	Я неохоче вступаю в заперечення з іншими учасниками команди та дискомфортно почуваюся в позиції меншості.
<b>43</b>	Я зазвичай самостійно формулюю переконливі аргументи проти поганих пропозицій.
<b>44</b>	Я маю схильність швидко організовувати реалізацію підтриманих командою планів.
<b>45</b>	Я уникаю очевидних рішень і намагаюся знаходити несподівані варіанти дій.
<b>46</b>	Під час виконання будь-якої ролі в команді я прагну максимальної якості роботи.
<b>47</b>	Я вмю встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.
<b>48</b>	Я відкритий(а) до різних поглядів, а після ухвалення спільного рішення без спротиву дотримуюся позиції більшості

<b>Блок 5. Задоволення від командної роботи я відчуваю, тому що:</b>	
<b>51</b>	Мені подобається аналізувати ситуації та зважувати можливі варіанти дій.
<b>52</b>	Я отримую задоволення від пошуку практичних способів розв'язання завдань.
<b>53</b>	Мені подобається усвідомлювати, що я встановлюю хороші робочі відносини.
<b>54</b>	Я відчуваю задоволення, коли можу істотно впливати на процес ухвалення рішень.
<b>55</b>	Я отримую можливість зустрітися з людьми, які можуть запропонувати щось нове для мене.
<b>56</b>	Я можу домогтися згоди людей на реалізацію необхідного напряму дій.
<b>57</b>	Я почуваюся у своїй стихії, коли можу приділити вирішенню завдання всю свою увагу.
<b>58</b>	Мені подобається працювати над завданнями, що потребують активної роботи уяви.

**Блок 6. Якщо мені раптом запропонують вирішити важке завдання за обмежений час із незнайомими людьми, то:**

<b>61</b>	Перед початком активних дій я віддав(ла) би перевагу самостійному обдумуванню можливих шляхів виходу зі складної ситуації.
<b>62</b>	Я був(ла) би готовий(а) співпрацювати з людиною, яка запропонувала найбільш конструктивний підхід, незалежно від труднощів, із цим пов'язаних.
<b>63</b>	Я намагався(лася) б поділити завдання на складові з урахуванням можливостей і сильних сторін окремих учасників команди.
<b>64</b>	Притаманна мені дисциплінованість дала б змогу дотримуватися графіка.
<b>65</b>	Я сподіваюся, що мені вдалося зберегти спокій і здатність логічно мислити.
<b>66</b>	Я б наполегливо добивав(ла)ся досягнення мети, незважаючи на будь-які перешкоди.
<b>67</b>	За відсутності помітного прогресу в роботі я був(ла) би готовий(а) впливати на команду власним прикладом.
<b>68</b>	Я б організував(ла) дискусію, щоб стимулювати висунення нових ідей і

	надати початковий імпульс командній роботі.
<b>Блок 7. Проблеми, з якими я зіштовхуюся, працюючи в команді:</b>	
<b>71</b>	Я схильний(а) виявляти нетерпимість до учасників, які, на мою думку, уповільнюють роботу групи.
<b>72</b>	Оточення інколи критикує мене за надмірну раціональність і брак інтуїтивних рішень.
<b>73</b>	Мої спроби домогтися коректного виконання роботи інколи призводять до зниження темпу діяльності.
<b>74</b>	Я досить швидко втрачаю запал і намагаюся відновити його, орієнтуючись на найбільш активних членів команди.
<b>75</b>	За відсутності чітко сформульованих цілей мені складно швидко включитися в роботу.
<b>76</b>	Мені буває непросто самостійно впоратися з труднощами, що виникають у процесі діяльності.
<b>77</b>	Я соромлюся, коли потрібно звернутися по допомогу до інших.
<b>78</b>	Під час серйозних заперечень мені складно переконливо аргументувати власну позицію.

**Обробка результатів:** перенесіть набрані бали з кожного блоку опитувальника до таблиці, поданої нижче.

Командна роль / Блок	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Блок 5	Блок 6	Блок 7	Сума
Реалізатор	17	21	38	44	56	66	75	
Координатор	14	22	31	48	54	63	77	
Творець	16	25	33	42	54	67	71	
Генератор ідей	13	27	34	45	58	61	76	
Дослідник	11	23	36	47	55	68	74	
Експерт	18	24	37	43	51	65	72	
Дипломат	12	26	35	41	53	62	78	
Фахівець	15	28	32	46	57	64	73	

Після перенесення всіх значень підсумуйте бали за кожною роллю по горизонталі. Утворюється 8 підсумкових чисел. Переконайтеся, що загальна сума балів у підсумковому рядку дорівнює 70. Якщо сума відрізняється від 70, перерахуйте бали, оскільки могла статися помилка.

Найвищі 2-3 показники – це ваші провідні ролі.

Наступні 2-3 – допоміжні ролі.

Ролі з найменшою кількістю балів відображають зони розвитку або типи поведінки, які проявляються слабше.

Роль у команді	Основні характеристики та внесок у роботу команди
<b>Генератор ідей</b>	Креативний і винахідливий, здатний знаходити нові шляхи вирішення складних завдань. Іноді може упускати деталі та бути зосередженим на власних ідеях. Сильна сторона – інноваційність і стратегічне мислення; для ефективності варто поєднувати креативність із практичністю та делегувати реалізацію.
<b>Дослідник</b>	Екстраверт, легко встановлює нові контакти і активно шукає можливості. Може проявляти надмірний оптимізм і швидко втрачати інтерес. Соціальні навички допомагають розширювати мережу контактів, але важливо підтримувати мотивацію та постійно знаходити нові стимули.
<b>Координатор</b>	Впевнений лідер, делегує завдання та стимулює прийняття рішень. Іноді виглядає маніпулятивним і може уникати частини власної роботи. Лідерські та організаційні здібності допомагають команді працювати злагоджено; варто контролювати власну участь і зміцнювати довіру.
<b>Творець</b>	Наполегливий і сміливий, швидко долає перешкоди. Іноді провокує конфлікти або може принижувати інших. Рішучість і витривалість сприяють досягненню результатів; слід контролювати емоційний вплив на команду та уникати суперечок.
<b>Експерт</b>	Має глибокі знання та аналітичний підхід, оцінює ситуацію точно. Може бракувати напористості та не завжди мотивує інших. Поєднання знань із наставництвом дозволяє команді краще використовувати його компетентність.
<b>Дипломат</b>	М'який, уважний до інших, випереджає конфлікти. Іноді нерішучий у складних ситуаціях. Вміння підтримувати командну атмосферу допомагає згуртованості; важливо зміцнювати впевненість у прийнятті рішень під тиском.
<b>Реалізатор</b>	Надійний, практичний, дисциплінований. Може бути недостатньо гнучким і повільно реагувати на зміни. Організованість і здатність доводити справи до кінця роблять його цінним для команди; варто працювати над адаптивністю та швидкістю реакцій.
<b>Виконавець</b>	Старанний, уважний до деталей, добросовісний. Іноді надмірно тривожний і неохоче делегує. Висока якість і точність виконання завдань допомагають команді; необхідно навчитися довіряти колегам і делегувати обов'язки.
<b>Фахівець</b>	Цілеспрямований і глибоко розбирається у вузькій сфері. Зосереджений на технічних питаннях, що обмежує внесок у загальну роботу команди. Його експертиза важлива для розвитку проекту, тому слід інтегрувати знання у спільну діяльність.

Після обробки результатів запишіть відповіді на кілька запитань:

- Чи збігаються результати тесту з тим, як я бачу себе у команді?
- Як мої провідні ролі впливають на ефективність співпраці: допомагають досягати цілей чи іноді створюють труднощі?

▸ Які ролі варто розвивати, щоб стати більш універсальним і цінним членом команди?

### Список використаної літератури до теми 9

1. Леськів Г. З., Левків Г. М., Гобела В. І. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. *Соціальні та трудові відносини*. 2021. № 4. С. 12–19. URL: <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-4-2021/kharakteristika-samomenedzhmentu-i-yogo-strukturnoyi-sutnosti>
2. Berg J. M., Dutton J. E., Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace*. 2013. № 81. P. 104.
3. Cashman K. Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2008. 215 p.
4. Neck C. P., Houghton J. D. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21(4). Pp. 270–295.
5. What is Self-Leadership and Why Is It Important. URL: <https://flashhub.io/what-is-self-leadership/>
6. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Гавловська Н. Розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. Вип. 2. С. 38–43. DOI: 10.31891/mdes/2025-16-5
7. Дверк К. Mindset. Змініть спосіб мислення і розкрийте свій потенціал. Київ : Наш формат, 2024. 304 с.
8. Дегтярєва Г. С., Руденко Л. А. Теоретичні та методичні основи розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців сфери обслуговування : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2010. 192 с.
9. Grant A., Shin J. Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort. *The Oxford Handbook of Human Motivation*. 2012. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028
10. Spitzberg B., Cupach W. Interpersonal skills. *Handbook of Interpersonal Communication*. Newbury Park : Sage, 2011. P. 481–524.
11. McCroskey J. C. The communication apprehension perspective. *Avoiding Communication: Shyness, Reticence, and Communication*. Beverly Hills : SAGE Publications, 1984. Pp. 13–38.
12. Bandura A. Self-efficacy: The Exercise of Control. New York : W. H. Freeman, 1997.
13. McRae K., Gross J. J. Emotion regulation. *Emotion*. 2025. Vol. 20(1). Pp. 1–9. DOI: 10.1037/emo0000703
14. Hargie O. Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice. 7th ed. London : Routledge, 2021. DOI: 10.4324/9781003182269
15. Mehrabian A. Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes. Belmont, CA : Wadsworth, 1981. 196 с.
16. Mayer R. E. Multimedia Learning. 2nd ed. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. DOI: 10.1017/CBO9780511811678

17. Carston R. Herbert H. Clark, Using Language. *Journal of Linguistics*. 1999. Vol. 35. Pp. 167–222. DOI: 10.1017/S0022226798217361
18. Knapp M., Hall J. Non-Verbal Communication in Human Interaction. 2010.
19. Коваль М. Використання невербальної комунікації у психокорекційній роботі. *Практична психологія*. 2023. № 6(18). С. 55–70.
20. Андерсон К. Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів / пер. з англ. О. Асташової. 2-ге вид. Київ : Наш формат, 2017. 256 с.
21. Behnke R. R., Sawyer C. R. Milestones of anticipatory public speaking anxiety. *Communication Education*. 1999. Vol. 48(2). Pp. 165–172. DOI: 10.1080/03634529909379164
22. Ayres J., Hopf T. Coping with Speech Anxiety. Norwood, NJ : Ablex, 1993.
23. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с.
24. Підвальна О. Г., Козяр Н. О. Синергійний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_3_18)
25. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003.
26. Belbin R. M. Team Roles at Work. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1996.
27. Prichard J., Stanton N. Testing Belbin's Team Role Theory of Effective Groups. *Journal of Management Development*. 1999. Vol. 18(8). Pp. 652–665. DOI: 10.1108/02621719910371164
28. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. Pp. 350–383. DOI: 10.2307/2666999
29. Rozovsky J. The Five Keys to a Successful Google Team. *re:Work*. 17 November 2015.
30. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018.
31. Командна робота – запорука успіху : методичні рекомендації. КЗ «Сумський обласний науково-методичний центр культури і мистецтв». URL: <https://cnt.sumy.ua/wp-content/uploads/komandna-robota.pdf>

### **Рекомендована література до теми 9**

1. Борг Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування. Харків : Фабула, 2019. 304 с.
2. Восс К., Рез Т. Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. Київ : Наш Формат, 2019. 264 с.
3. Гастінгс Р., Маєр Е. Netflix і культура. Харків : Vivat, 2025. 352 с.

4. Гоулстон М. Я чую вас наскрізь! Як порозумітися будь з ким. Дніпро : Моноліт, 2019. 264 с.
5. Гілберт Б., Кінг Л. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Дніпро : Моноліт, 2019. 204 с.
6. Маккрістал С., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. Дніпро : Моноліт-Bizz, 2018. 384 с.
7. Пфєффер Дж. Кар'єрні ігри. Як узяти владу у свої руки. Київ : Наш Формат, 2018.
8. Ренд А. Атлант розправив плечі. Частина перша. Несуперечність. Київ : Наш Формат, 2020. 456 с.
9. Фрайд Дж., Хайнемайєр Хенссон Д. Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 176 с.
10. Чалдіні Р. Психологія впливу. Оновлено та доповнено. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2022. 608 с.

## ТЕМА 10

# СТРАТЕГІЯ ДОВГОСТРОКОВОГО САМОРОЗВИТКУ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ

*Велика мета освіти – не знання, а дія.*  
*Герберт Спенсер*

### 10.1 Концепція безперервного навчання

Професійне середовище перебуває в режимі постійних змін. Технології та управлінські підходи оновлюються швидше, ніж більшість фахівців встигає їх опанувати. Знання, які ще кілька років тому мали практичну цінність, сьогодні часто втрачають прикладну значимість. Навчання є особистою відповідальністю фахівця, від якої залежить здатність підтримувати власну професійну гнучкість. Усвідомлення цінності безперервного навчання формує стиль мислення, орієнтований на постійне вдосконалення.

Концепція безперервної освіти, відома як *lifelong learning*, сформувалася у працях французького педагога Поля Ленгранда, який у 1965 році представив цю ідею на форумі ЮНЕСКО як гуманістичну модель розвитку людини протягом усього життя [1]. У центрі підходу перебуває уявлення про навчання як тривалий процес, що не обмежується інституційними рамками або віковими етапами. Освітня діяльність у цій моделі поєднує накопичення досвіду, рефлексію власних рішень та регулярне оновлення знань.

Інститут ЮНЕСКО з освіти впродовж життя визначає **lifelong learning** як *поєднання навчання з повсякденною діяльністю людини незалежно від віку, соціального становища чи професії* [2]. Йдеться не про формальну освіту, а про свідому стратегію саморозвитку, у межах якої здобувач сам обирає напрями, темп і форми освітньої роботи. У системі самоменеджменту безперервне навчання набуває статусу внутрішнього регулятора професійного зростання, що підтримує гнучкість і здатність реагувати на зміни ринку праці. Прогнози Всесвітнього економічного форуму засвідчують масштаб трансформацій: до 2030 року близько 39 % базових навичок працівників зміняться або втратять практичну придатність унаслідок технологічних зрушень [3]. За таких умов уміння своєчасно оновлювати знання і коригувати професійні компетентності перетворюється на обов'язкову складову кар'єрної стійкості.

Безперервне навчання реалізується через кілька форм. У теорії освіти виокремлюють **види безперервної освіти**: формальну, неформальну та інформальну. Кожен вид освіти виконує окрему функцію в розвитку фахівця і формує різні освітні результати.

**Формальна освіта** – це *інституційно організована система навчання, що відбувається в закладах освіти на основі державних стандартів і ліцензованих програм*. Результатом такого навчання є досягнення встановлених

освітніх показників і здобуття підтверджених рівнів та кваліфікацій [4]. У межах самоменеджменту формальна освіта формує базу професійної підготовки, системність мислення та аналітичні навички. Цей тип освіти забезпечує базу знань, необхідну для подальшого професійного розвитку. Швидкі технологічні й організаційні зміни потребують регулярного оновлення набутих компетентностей, тому лише формальної освіти для цього недостатньо.

**Неформальна освіта** – це *організоване навчання поза межами формальної освітньої системи, яке не завершується присудженням державної кваліфікації, але може підтверджуватися сертифікатами або іншими документами* [5]. До цього сегмента освіти належать тренінги, онлайн-курси, вебінари, воркшопи, програми бізнес-шкіл тощо. Перевагою неформальної освіти є гнучкість, прикладна спрямованість і швидке реагування на зміни запитів ринку праці. Неформальний формат навчання дає змогу оперативно опановувати нові професійні вміння, які ще не інтегровані в університетські програми. У практиці самоменеджменту неформальна освіта слугує основним інструментом адаптації до змін у професійному середовищі.

**Інформальна освіта** – це *самоорганізоване навчання, яке відбувається в процесі повсякденної діяльності* [6]. Цей вид освіти не має фіксованих програм або формалізованих результатів і охоплює самостійне читання фахової літератури, перегляд освітніх матеріалів, професійне спілкування та практичні експерименти. Інформальна освіта допомагає підтримувати інтелектуальну гнучкість і формує здатність до постійного оновлення власних знань. Основа інформального навчання полягає у внутрішній мотивації та прагненні до професійного зростання. У поєднанні з формальною і неформальною освітою інформаційна освіта створює цілісну модель безперервного розвитку.

Поєднання формальної, неформальної та інформальної форм освіти створює умови для стійкого професійного зростання. Формальна освіта забезпечує системність і фундаментальні знання, неформальна дає змогу швидко реагувати на нові запити, інформальна підтримує постійне самооновлення у щоденній діяльності. Сукупність цих форматів утворює збалансовану модель безперервного розвитку, у якій теоретична підготовка, практичні навички та самоосвіта взаємно доповнюють одна одну.

Наступним кроком стає свідоме управління освітнім розвитком. Важливо зрозуміти, як вибудувати власну індивідуальну освітню траєкторію, що дає змогу планувати навчання, визначати пріоритети та системно розвивати професійні компетентності.

Поняття індивідуальної освітньої траєкторії з'явилося в українському освітньому законодавстві порівняно недавно, проте швидко закріпилося як інструмент персонального й професійного розвитку. **Індивідуальна освітня траєкторія** – це *персоналізований шлях формування компетентностей,*

навичок і якостей, побудований з урахуванням потреб, мотивації та цілей конкретної особи.

**Побудова індивідуальної освітньої траєкторії** починається з чесної самооцінки.

*Хто я зараз?* Проаналізуйте свої знання, навички та компетентності. Що ви вмієте добре, а над чим потрібно попрацювати? Які навички вже неактуальні? Доцільно звернутися до інструментів самоаналізу, поданих у першому розділі, або отримати зворотний зв'язок від викладачів і наставників.

*Ким я хочу стати?* Сформулюйте свою професійну мету на середньострокову перспективу, наприклад на 3–5 років. Які компетенції допоможуть її досягти? Які тенденції впливають на вашу галузь? У цьому процесі корисними є методи стратегічного планування, розглянуті в третьому розділі.

*Як я цього досягну?* Складіть реальний план навчання: визначте потрібні курси, книги, події, професійні контакти, проєкти, які підтримують запланований розвиток. Розбийте шлях на конкретні кроки з чіткими дедлайнами: місячними, тижневими або навіть щоденними.

Індивідуальна освітня траєкторія поєднує здібності, інтереси, ресурси, досвід і життєві обставини конкретної людини, поєднуючи формальну, неформальну та інформальну освіту. Двоє фахівців із однаковим дипломом можуть мати абсолютно різні освітні шляхи, і обидва будуть успішними, якщо відповідають їхнім особистим цілям і темпу розвитку.

### **Практичні поради для побудови власної освітньої траєкторії**

✓ *Поєднання різних форматів навчання* дає змогу розширити спектр джерел і способів засвоєння знань. Доцільно поєднувати онлайн-курси з офлайн-заходами, читання з практичними завданнями, теоретичні матеріали з консультаціями наставників.

✓ *Систематизація знань* ґрунтується на створенні власної бази навчальних матеріалів і спостережень. Для цього зручно використовувати цифрові інструменти на кшталт Notion, Obsidian або Evernote. Короткі записи після кожного етапу навчання допомагають структурувати матеріал і повертатися до найцінніших ідей.

✓ *Навчання через практичну діяльність* дає найбільш відчутні результати. Доцільно вибирати завдання, які виходять за межі звичних навичок, і розвиватися вирішуючи реальні проблеми. Такий підхід формує прикладні компетентності та професійну впевненість.

✓ *Формування власної навчальної екосистеми* ґрунтується на взаємодії з іншими фахівцями. Участь у професійних спільнотах, співпраця з наставниками та робота в невеликих групах для обміну досвідом підсилюють мотивацію і поглиблюють опрацювання матеріалу.

✓ *Планування навчальної діяльності у щоденному розкладі* підтримує регулярність розвитку. Навіть пів години щоденно за рік перетворюються на понад 180 годин цілеспрямованої освітньої роботи, що за обсягом відповідає повноцінному курсу.

Плануючи власну освітню траєкторію, потрібно розуміти, що навчання не закінчується після отримання диплома. Знання, здобуті сьогодні, з часом втрачають практичну цінність. Цей процес у науковій літературі отримав назву «*період напіврозпаду знань*».

Термін запровадив австрійсько-американський економіст Фріц Махлуп ще в ХХ столітті. Він звернув увагу на те, що розвиток науки й технологій відбувається настільки швидко, що частина знань стає застарілою ще до їх повного засвоєння [7]. Іншими словами, через певний час після завершення навчання спеціаліст володіє лише частиною первинних компетенцій, адже у його галузі з'являються нові технології, методи й підходи.

**Період напіврозпаду знань** – це час, за який фахівець втрачає близько половини своєї професійної релевантності. Тривалість цього періоду залежить від динаміки галузі: в інформаційних технологіях він може становити 2–3 роки, у медицині – 5–7, у гуманітарних науках – 10–15 років. Навіть у відносно стабільних професіях знання поступово змінюються або потребують оновлення. Наприклад, якщо спеціаліст закінчив університет у 22 роки, а період напіврозпаду в його сфері – п'ять років, то до 27 він володітиме лише половиною необхідних знань, до 32 – чвертю, а до 37 – близько 12 %. Єдиний спосіб залишатися компетентним – постійно оновлювати навички та інформаційну базу. Період напіврозпаду знань не потрібно сприймати як загрозу. Навпаки, це нагадування про те, що професійний розвиток є безперервним процесом. Кожен цикл оновлення відкриває нові можливості: опанувати сучасні технології, розширити коло компетенцій або навіть змінити професійний напрям. У цьому полягає суть безперервного навчання.

### **Як керувати напіврозпадом знань?**

1. Відстежуйте тенденції у своїй галузі, регулярно ознайомлюйтеся з публікаціями провідних фахових видань, матеріалами професійних спільнот і дослідницьких центрів. Корисно переглядати доповіді конференцій, аналітичні звіти та блоги експертів. Навіть 2–3 години на тиждень, присвячені професійним новинам, допомагають підтримувати знання в актуальному стані.

2. Створіть власну систему професійного моніторингу. Визначте індикатори змін у вашій сфері: нові нормативні вимоги, технології, методики, конкурентні рішення. Такі маркери дозволяють завчасно реагувати на виклики та планувати навчання.

3. Розвивайте універсальні компетенції. Найціннішими є метанавички: критичне мислення, здатність до самостійного навчання, адаптивність і комунікаційна гнучкість. Метанавички мають найдовший «термін життя» і допомагають швидко опановувати нову інформацію незалежно від професійної сфери.

4. Переглядайте власні підходи. Важливо відпускати методи й уявлення, що вже не відповідають сучасним умовам.

5. Підтримуйте професійні зв'язки. Спілкування з колегами, участь у професійних об'єднаннях і обмін досвідом сприяють оновленню знань. Мережа фахових контактів стає джерелом неформального навчання.

Не всі знання змінюються однаково швидко. Фундаментальні принципи, такі як логіка, психологія чи економічні закони, зберігають практичну цінність значно довше, ніж конкретні інструменти або технології. Доцільно поєднувати глибокі теоретичні знання з актуальними практичними навичками, що відповідають потребам ринку.

Безперервна освіта зазвичай сприймається як позитивний процес, що стимулює професійний розвиток, формує нові навички та підтримує конкурентоспроможність фахівця. Проте в наукових і практичних дискусіях дедалі частіше наголошують на зворотному боці цього явища: постійна потреба в оновленні знань може викликати перевантаження, емоційне виснаження та відчуття невдоволеності власними досягненнями.

Соціолог Зигмунт Бауман у праці «Плинні часи» застерігав: коли навчання стає нескінченним, людина втрачає відчуття досягнення та завершеності [8]. Людина постійно відчуває себе «недостатньо компетентною» й завжди мусить наздоганяти, що формує культуру перманентного незадоволення собою.

Адаптація до змін важлива, але чи варто перетворювати життя на постійне самовдосконалення?

За останні роки в українському медіапросторі сформувався певний *культ продуктивності*. Людей заохочують прокидатися о п'ятій ранку, одночасно проходити кілька курсів, читати щонайменше одну книгу на тиждень, вести щоденник, медитувати, займатися спортом – нібито для того, щоб стати «достатньо хорошими».

*Токсична продуктивність* ґрунтується на уявленні, що кожна хвилинка має бути використана «корисно», а відпочинок сприймається як марнування часу. Будь-яка пауза у навчанні вважається деградацією. Відоме твердження Пітера Друкера: «Хто не розвивається, той непомітно деградує» звучить мотивуюче, але водночас створює бінарну картину світу, у якій часто немає місця для самого життя. Серед молодих спеціалістів подібна настанова проявляється у формі *синдрому самозванця*: навіть після здобуття університетського диплома, людина відчуває, що знає недостатньо, що потрібно пройти ще один курс, прочитати ще одну книжку, здобути ще один сертифікат.

Психологиня Азалія Шаріпова, яка досліджує вигорання серед молодих фахівців, зазначає: «Ми спостерігаємо покоління, яке фізично виснажене ще до початку кар'єри. Вони навчалися в університеті, паралельно проходили курси, стажувалися, розвивали особистий бренд у соціальних мережах і приходили на перше робоче місце вже втомленими».

Рациональне навчання – це вибір того, що справді цікаво та необхідно для власних цілей. Токсичне навчання виникає, коли курси опановують із страху «залишитися позаду», і більшість із них так і не завершується. Важливо знайти рівновагу і визначитись, що важливо зараз, а що спокійно може зачекати.

## **Освітні платформи та ресурси**

За останні роки в Україні сформувалася розгалужена екосистема освітніх платформ, що пропонують курси з маркетингу, менеджменту, економіки, бізнесу та суміжних дисциплін. Серед них слід відзначити такі:

**Prometheus** – найбільша українська платформа масових відкритих онлайн-курсів (МООС), яка пропонує безкоштовні програми з маркетингу, менеджменту, підприємництва та суміжних напрямів. Курси доступні у форматі відеолекцій, після завершення можна отримати сертифікат.

**Дія.Освіта** – державна платформа з освітніми програмами для підприємців і менеджерів. Пропонуються курси з digital-маркетингу, SMM, управління командою та фінансової грамотності.

**EdEra** – платформа з курсами з різних дисциплін, включно з маркетингом і менеджментом. Формат передбачає відеолекції та інтерактивні завдання. Доступні матеріали для підготовки до професійних програм та розвитку конкретних навичок.

**Lviv Business School, Kyiv Business School** – українські бізнес-школи, що пропонують програми MBA, executive-курси для менеджерів та короткі інтенсиви з маркетингу, лідерства та стратегічного управління.

**Projector** – креативна школа з курсами для маркетологів, бренд- і продакт-менеджерів. Основний фокус на digital, брендинг та комунікації. Програми практично орієнтовані, з можливістю формування портфоліо.

**UVCA (Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association)** – безкоштовні програми для стартаперів, підприємців і венчурних менеджерів. Особливо корисні для тих, хто планує запуск власного проєкту або працюватиме зі стартапами.

**Laba** – міжнародна онлайн-бізнес-школа з курсами з маркетингу, менеджменту, фінансів, HR та інших напрямів. Програми практично орієнтовані, включають роботу над реальними кейсами, формування портфоліо та сертифікацію після завершення.

**SKVOT** – українська освітня платформа для молодих спеціалістів і тих, хто змінює професію. Пропонуються курси з основ маркетингу, digital marketing, SMM, SEO та менеджменту. Курси практично орієнтовані, доступні онлайн з гнучким графіком.

Окрім українських платформ, студенти мають доступ до провідних міжнародних ресурсів:

**Coursera** – одна з найбільших онлайн-платформ, що співпрацює з університетами та компаніями світу. Пропонуються курси з маркетингу, менеджменту, бізнес-стратегій та інших дисциплін.

**edX** – платформа, заснована Гарвардським університетом і MIT, з понад 1600 курсами від провідних університетів і компаній. Українські заклади вищої освіти отримали безкоштовний доступ до edX Online Campus через співпрацю з Міністерством освіти і науки України.

**Alison** – міжнародна платформа з понад 5500 безкоштовних курсів з маркетингу, менеджменту, бізнес-стратегій та інших напрямів. Курси доступні безкоштовно з можливістю отримання сертифіката після завершення.

**LinkedIn Learning** – платформа для професійного розвитку з курсами з маркетингу, менеджменту, лідерства та інших напрямів. Доступ можливий через університети або організації, що співпрацюють з LinkedIn Learning.

**Udemy** – онлайн-платформа з широким вибором курсів з маркетингу, менеджменту, бізнес-стратегій та інших напрямів.

**FutureLearn** – британська платформа з курсами з маркетингу, менеджменту, бізнес-стратегій та інших дисциплін. Програми розроблені у співпраці з університетами та організаціями з усього світу.

**Khan Academy** – безкоштовна освітня платформа з курсами з економіки, фінансів, бізнесу та інших напрямів. Ресурс корисний для самостійного навчання і формування базових знань.

Окремо потрібно відзначити **YouTube-канали українських маркетологів і менеджерів**, а також **подкасти про бізнес і менеджмент**. Вони часто надають більш оперативну інформацію, ніж формальні курси, і дозволяють швидко орієнтуватися в темі.

## 10.2 Розвиток творчого потенціалу та креативного мислення

Перехід від засвоєння знань до їхнього творчого застосування – наступний етап особистісного розвитку, що визначає здатність створювати нові умови для професійного зростання. Розвиток креативності стає логічним продовженням концепції безперервного навчання. Якщо навчання розширює компетенції, то творчість – це спосіб мислення, який дозволяє інтегрувати ці компетенції, переосмислювати їх і застосовувати в нових контекстах.

Попит на креативність у професійному середовищі зростає щороку. Аналітичні звіти Всесвітнього економічного форуму показують, що креативність уже належить до провідних навичок, що визначають конкурентоспроможність поряд із критичним мисленням та здатністю вирішувати комплексні завдання [3]. Дослідження Adobe серед закладів освіти різних країн засвідчило, що 96 % респондентів вважають креативність суспільно важливою, а 78 % визнають її ключовою для власної кар'єри [9].

Розвиток креативності у маркетологів, менеджерів та економістів має прикладне значення. Фахівець щодня стикається з конкуренцією, невизначеністю, потребою мотивувати команду, планувати ресурси та приймати рішення, коли всі варіанти здаються ризикованими. У таких умовах креативне мислення допомагає знаходити нестандартні рішення та формувати культуру відкритості до змін, яка стає необхідною умовою професійного успіху.

Розуміння ролі креативності виходить за межі окремої професійної компетенції. Креативність є способом організації мислення, що визначає підхід людини до навчання, роботи та розвитку. У наукових і освітніх дослідженнях **креативність** дедалі частіше описують як одну з найцінніших навичок XXI століття. Її зміст полягає у *здатності продукувати нові й важливі ідеї, поєднувати знання з різних галузей, знаходити нестандартні рішення у звичних ситуаціях*. Розвиток творчого мислення у здобувачів вищої освіти підсилює результативність навчання та формує готовність до самостійних, адаптивних і відповідальних дій у професійній діяльності.

Креативне мислення пов'язане з новизною та здатністю створювати й реалізовувати нові форми, перетворювати вже існуюче у щось нове. Британський психолог Едвард де Боно наголошує, що креативність і креативне мислення заохочують людей мислити за межами сталих шаблонів і дивитися на речі з іншого ракурсу [10]. Американський психолог Джой Пол Гілфорд виділяє два типи мислення: *конвергентне мислення* – здатність знаходити єдине правильне розв'язання проблеми, та *дивергентне мислення* – здатність продукувати множинні, різноманітні й оригінальні варіанти вирішення проблеми [11]. Креативність пов'язана насамперед із дивергентним мисленням, для якого властиві варіативність і різноспрямованість пошуку різних шляхів вирішення однієї і тієї ж ситуації.

Креативне мислення особистості характеризується винахідливістю, здатністю мислити нестандартно, знаходити нові рішення у кризових ситуаціях. Окрім високого рівня інтелектуального розвитку, гнучкості та швидкості мислення креативність передбачає наявність професійних знань та досвіду. У професійній діяльності креативне мислення передбачає наявність нових способів вирішення завдань, відкриття нових зв'язків та закономірностей.

Креативне мислення має низку ознак, які впливають на характер і якість творчих рішень:

- *швидкість мислення* – темп продукування ідей, який визначається загальною кількістю нових ідей, створених за певний проміжок часу;
- *гнучкість мислення* – різноманітність ідей та здатність переходити від однієї категорії до іншої; розвиток цієї властивості пов'язаний з умінням застосовувати різні когнітивні схеми й моделі сприйняття;
- *оригінальність* – нестандартність ідей, вихід за межі очевидного та усталеного;
- *деталізація* – опрацювання ідеї з метою зробити її більш цікавою, здатність збагачувати, розвивати, описувати або конкретизувати деталі об'єкта, ідеї, продукту, ситуації;
- *метафоричне мислення* – здатність використовувати порівняння або аналогії для встановлення нових зв'язків, що відкриває приховані закономірності між на перший погляд непоєднаними явищами.

Креативне мислення тісно пов'язане з критичним мисленням. Креативність спрямована на вихід за рамки обмежень і є оригінальним та свіжим у

своїх ідеях, критичне мислення має аналітичне значення. Розв'язання складних професійних завдань ґрунтується на поєднанні обох типів мислення: креативного для генерування ідей та критичного для їх аналізу й відбору найбільш життєздатних рішень.

Дослідниця І. Дроздова виокремлює *групи умов, необхідних для формування навичок креативного мислення* у здобувачів вищої освіти, а також для їх професійної та наукової творчості [12]:

I. Здібності і схильності як сукупність соціально-психологічних і фізіологічних якостей особистості:

- наявність здібностей і схильності до певної галузі творчої діяльності;
- працелюбність і стійка зосередженість на творчій праці;
- самостійність, ініціативність, індивідуальна своєрідність.

II. Протилежні (полярні) психологічні якості, індивідуальне поєднання яких формує стиль мислення:

- здатність до парадоксального мислення у поєднанні з раціональністю;
- розвиток фантазії та інтуїції в межах усвідомлених обмежень;
- прагнення до самовираження і самоствердження разом зі стриманістю та самокритичністю;
- чутливість до новизни і вміння враховувати попередній досвід.

III. Організаційні умови, сприятливі для творчої діяльності:

- поєднання дослідницьких інтересів з автономністю у виборі напрямів роботи;
- підвищення продуктивності завдяки паралельній роботі над кількома темами;
- збалансований розподіл часу між працею і відпочинком;
- можливість вільного виявлення особистої творчої ініціативи.

Розвиток навичок креативного мислення передбачає стимулювання пізнавальної активності та прагнення до самовдосконалення; оволодіння методами і прийомами рефлексивної творчої діяльності; засвоєння нових знань та їх творче застосування. Формування цих навичок у вищій освіті орієнтоване на цілісне самовизначення та самовираження у навчальній і професійній діяльності. У цьому процесі *виокремлюють кілька взаємопов'язаних структурних компонентів*.

*Мотиваційний компонент* пов'язаний із системою домінуючих мотивів, що відображають усвідомлене ставлення до цінностей і цілей майбутньої професійної діяльності. Мотиваційний компонент формує внутрішню потребу у творчому пошуку та готовність до експерименту.

*Пізнавальний компонент* охоплює знання й вміння, які слугують показниками сформованості креативного мислення. Він включає опанування теоретичних основ, методів та технік креативного мислення, що розширюють інтелектуальні можливості здобувачів.

*Поведінковий компонент* пов'язаний із практичним виміром креативності. Він проявляється у здатності втілювати творчі ідеї в реальні проєкти, долати перешкоди на шляху до реалізації задуманого [13].

Розвиток креативного мислення потребує усвідомлення бар'єрів, що можуть ускладнювати творчий процес. Навіть найталановитіші особистості стикаються з періодами, коли ідеї не виникають або здаються позбавленими оригінальності. Такий стан називають творчим блоком. Творчий блок не свідчить про відсутність здібностей; частіше він постає природною фазою мислення, коли психіка потребує відновлення або перегляду звичних підходів.

#### **Причини виникнення творчих блоків:**

1. *Страх оцінювання та критики.* Занепокоєння тим, як інші сприймуть запропоновані ідеї, може значно обмежувати креативність. У навчальному та професійному середовищі страх виглядати некомпетентним або помилитися часто стає головним бар'єром для вільного висловлення думок.

2. *Перфекціонізм.* Прагнення створити ідеальний продукт з першої спроби блокує будь-яку ініціативу. Творчість – це завжди процес спроб і помилок. Більшість інноваційних ідей з'явилися не одразу, а після багатьох проміжних варіантів, від яких довелося відмовитись.

3. *Ментальна втома та інформаційне перевантаження.* Надмірний потік повідомлень, завдань і зовнішніх стимулів ускладнює зосередження та глибоке осмислення проблеми. Регулярні періоди відпочинку відновлюють когнітивні ресурси та ясність мислення.

4. *Фіксація на одному способі розв'язання.* Тривале використання одного підходу спричиняє когнітивну ригідність, коли мислення ніби «застрягає» в межах знайомої схеми. У такому стані альтернативні варіанти залишаються непоміченими, навіть якщо вони очевидні.

#### **Стратегії подолання творчих блоків:**

✓ Тимчасове відволікання від проблеми сприяє появі інсайтів. Коли увага не зосереджена на завданні, підсвідомість продовжує його опрацьовувати. Прогулянка, фізична активність, зміна діяльності часто відкривають потік до несподіваних рішень.

✓ Перехід у нове середовище допомагає активізувати інші когнітивні механізми. Якщо робота не просувається в офісі або вдома, варто спробувати працювати в іншому просторі – бібліотеці, кав'ярні чи парку. Нові враження створюють додаткові зв'язки між ідеями.

✓ Один із надієвіших способів подолання блоку полягає у свідомому зниженні вимог до результату. Наприклад, поставити завдання створити 20 ідей за 10 хвилин. У таких умовах немає часу на самокритику, і саме серед «сирих» ідей часто з'являються найцінніші.

#### **Техніки розвитку креативного мислення**

До методів, що розвивають нестандартне мислення, належить **латеральне мислення** – концепція, запропонована британським психологом

Едвардом де Боно у 1967 році. Воно передбачає *розв'язання проблем шляхом пошуку непрямих, іноді неочевидних рішень* [10]. На відміну від вертикального (логічного) мислення, де рішення формується крок за кроком на основі відомих фактів, латеральне мислення пропонує подивитися на ситуацію під іншим кутом. Ідеї, які здаються нереалістичними, не відкидаються, а використовуються як відправна точка для створення нових підходів. Освоєння латерального мислення допомагає виходити за межі звичних схем, знаходити альтернативні рішення у складних або нестандартних ситуаціях та формувати гнучкість мислення.

Одним із практичних прийомів латерального мислення є *техніка випадкового слова*. Вибравши будь-яке слово навмання, людина намагається встановити зв'язок між цим словом і конкретною проблемою. На перший погляд це здається нелогічним, проте саме у таких асоціаціях часто з'являються оригінальні рішення. Цю методику застосовують у стратегічних сесіях компаній Google та IDEO для «розблокування» мислення.

*Техніка PMI (plus – minus – interesting)* допомагає всебічно оцінити проблемну ситуацію або рішення, розглядаючи його з трьох позицій: позитивної (plus), негативної (minus) та цікавої (interesting). Під час роботи послідовно записуються переваги запропонованого рішення, можливі ризики та елементи, що викликають інтерес або мають потенціал для розвитку. Категорія «цікаво» активізує увагу та стимулює виникнення нових ідей, не обмежуючи мислення готовими оцінками. Застосування техніки РМІ допомагає аналізувати варіанти власних дій та приймати більш усвідомлені рішення, орієнтовані на розвиток і пошук можливостей.

*Техніка «Шість капелюхів мислення»* використовується для системного аналізу ситуацій з різних позицій. Кожен «капелюх» символізує окремий спосіб мислення:

- білий капелюх – фокус на фактах, даних і логічних аргументах;
- червоний капелюх – увага до емоцій, інтуїції та особистих відчуттів;
- чорний капелюх – критичне оцінювання, аналіз ризиків;
- жовтий капелюх – оптимістичне мислення, виявлення переваг і позитивних наслідків;
- зелений капелюх – творчий підхід, пошук нових ідей;
- синій капелюх – управління процесом мислення та підбиття підсумків.

Техніка «Шість капелюхів мислення» корисна як для індивідуальної, так і для командної роботи. Допомагає структурувати обговорення та зменшує конфлікти, оскільки учасники аналізують ситуацію в одному мисленневому «режимі». Техніку застосовують для прийняття рішень, оцінення власних дій, планування та рефлексії над результатами.

*Концепція РО (provocation operation)* також належить Едварду де Боно. Суть методу – свідомо формулювати провокаційне твердження, що суперечить звичним правилам, і досліджувати, які рішення або можливості з цього можуть виникнути. Наприклад, припущення «на співбесідах слід наймати кандидатів, які не відповідають вимогам вакансії» на перший погляд

здається нелогічним, проте воно може підштовхнути до залучення фахівців із нетиповим досвідом або з іншої сфери, які мислять інакше й здатні внести свіжий погляд у команду. Як результат компанія отримує різноманітність мислення, що підвищує креативність у вирішенні завдань. Для самоменеджменту метод цінний тим, що допомагає подолати інерцію мислення, навчитися ставити під сумнів очевидне й шукати інноваційні рішення у звичних ситуаціях.

Одним із відомих способів стимулювання творчого мислення є **метод мозкового штурму**, розроблений американським фахівцем у сфері реклами Алексом Осборном у 1953 році. Метод створює умови для вільного генерування максимальної кількості ідей за короткий проміжок часу. Процес поділяється на дві фази. Спершу учасники вільно висловлюють усі можливі ідеї, не оцінюючи їхню реалістичність чи доцільність. На цьому етапі будь-яка критика або оцінювання заборонені, оскільки передчасне судження може знизити рівень креативності та обмежити спонтанність мислення. Друга фаза передбачає аналіз, відбір і систематизацію пропозицій, що можуть бути використані на практиці. Метод мозкового штурму допомагає подолати внутрішню цензуру, вийти за межі звичних підходів і активізувати уяву. Його можна застосовувати як у груповій роботі, так і індивідуально.

**Основні правила проведення мозкового штурму:**

- групу формують із фахівців різних спеціальностей (4–12 осіб);
- на формулювання кожної ідеї відводять 2–3 хвилини;
- оптимальна тривалість сесії – 20–40 хвилин;
- після етапу генерації створюють групу експертів для аналізу пропозицій і відбору найраціональніших;
- у разі, якщо проблема не вирішена, штурм можна повторити з іншим складом учасників або змінивши умови обговорення.

**Варіанти проведення мозкового штурму:**

1. *Традиційний мозковий штурм.* Учасники збираються для колективної генерації ідей щодо певної проблеми. Основна мета – кількість пропозицій, а не якість. Навіть «слабка» ідея може надихнути когось іншого на створення продуктивного рішення.

2. *Рольовий штурм.* Кожен учасник отримує певну роль – наприклад, клієнта, інвестора, конкурента чи навіть продукту. Учасник висловлює ідеї, виходячи з позиції своєї ролі. Рольовий штурм допомагає подивитися на проблему під новим кутом і розширює межі сприйняття.

3. *Зворотний штурм.* Замість пошуку шляхів розв'язання проблеми учасники спочатку зосереджуються на тому, як її можна погіршити. Це допомагає передбачити потенційні помилки, виявити слабкі місця в системі й побачити напрямки для поліпшення.

4. *Письмовий мозковий штурм.* Використовується, коли учасники не можуть працювати разом фізично. Ідеї записуються у спільному документі, таблиці або чаті. Кожен може пропонувати власні варіанти, а також розвивати думки інших учасників. Формат зручний для команд, які працюють дистанційно.

У системі розвитку креативного мислення значне місце займає *техніка SCAMPER*, спрямована на переосмислення вже наявних ідей, продуктів чи дій. Її суть полягає в тому, що інновація не завжди потребує створення принципово нового; часто вона виникає зі здатності подивитися на звичне під іншим кутом.

Метод запропонував Боб Еберле у 1997 році, розвиваючи ідеї Алекса Осборна. Назва SCAMPER – аббревіатура семи англійських дієслів, кожне з яких визначає напрям мислення:

S – Substitute (замінити): що можна змінити (матеріал, елемент, ресурс, підхід)?

C – Combine (поєднати): які складові можна об'єднати, щоб отримати нову функцію або ефект?

A – Adapt (адаптувати): що можна використати з інших сфер або досвіду?

M – Modify (модифікувати): як можна змінити форму, розмір, колір, структуру чи інші характеристики?

P – Put to other uses (застосувати інакше): як цю ідею або об'єкт можна використати в іншому контексті?

E – Eliminate (усунути): що можна спростити, прибрати або зробити необов'язковим?

R – Reverse (перевернути): що станеться, якщо змінити послідовність, напрям або підхід на протилежний?

Техніка SCAMPER пропонує структурований підхід до переосмислення завдань, стимулюючи гнучкість і варіативність мислення. Метод допомагає подолати стереотипність сприйняття, коли звичні рішення здаються єдино можливими. У навчальному процесі техніка ефективна як для індивідуальної, так і для командної роботи: під час розбірки освітніх проєктів, створенні маркетингових стратегій, моделюванні поведінки споживача або оптимізації бізнес-процесів. У самоменеджменті SCAMPER використовується для аналізу власних дій і звичок, щоб зробити їх продуктивнішими. Наприклад, замість планування справ лише за термінами (modify) можна поєднати завдання за типом діяльності (combine) або прибрати непотрібні дії (eliminate). Проведений аналіз формує системне бачення поведінки, допомагає ефективніше організувати робочий час і підвищує особисту продуктивність.

### **Техніка візуалізації та ментальні карти**

**Ментальна карта** – це спосіб візуального відображення процесу мислення. У центрі розташована головна ідея, від якої відходять гілки з основними темами чи напрямками. Від них розгалужуються підгілки з деталями чи конкретними прикладами. Чим ближчий елемент до центру, тим важливіший він у структурі. Використання ключових слів, коротких фраз, символів, піктограм і кольорів створює асоціації, що полегшують запам'ятовування та активізують уяву. Ментальні карти поєднують логічне й образне мислення: ліва півкуля відповідає за структуру та послідовність, права – за кольори, образи й асоціації. Це активізує обидві півкулі мозку, підвищує когнітивну гнучкість і сприяє глибшому розумінню матеріалу.

Ментальні карти застосовуються під час мозкового штурму, планування проєктів, підготовки презентацій, узагальнення навчального матеріалу, аналізу ситуацій та підбиття підсумків зустрічей. У самоменеджменті вони допомагають впорядкувати завдання, визначити пріоритети, оцінити ресурси та побачити взаємозв'язки між цілями.

Створювати ментальні карти можна на папері або за допомогою цифрових інструментів (MindMeister, XMind, Miro, Canva тощо).

Окрему групу методів розвитку творчого мислення становлять вправи для тренування когнітивної гнучкості через зміну звичних шаблонів поведінки, відомі як **практики нейробіки**. Суть методу полягає у внесенні невеликих змін у звичні дії: змінити маршрут до університету, виконати рутинне завдання іншою рукою, розпочати день із нетипової активності або спробувати новий формат навчання. Практики нейробіки стимулюють формування нових нейронних зв'язків і розвиток здатності мислити нестандартно. Навіть незначні зміни у щоденних звичках, поєднані з елементами новизни та сенсорного досвіду, активізують процеси навчання і підвищують когнітивну гнучкість [16].

Порівняльний аналіз основних методів розвитку креативного мислення наведено в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Порівняння технік розвитку креативного мислення

Техніка	Сфера застосування та переваги
<b>Латеральне мислення</b> (Е. де Боно)	Техніка використовується для стратегічного планування, інноваційних проєктів, вирішення нетипових управлінських завдань. Розвиває гнучкість мислення, допомагає подолати інерцію сприйняття, відкриває альтернативні підходи
<b>РМІ</b> (плюс – мінус – цікаво)	Техніка застосовується для прийняття рішень, самоаналізу, вибору оптимальної стратегії дій. Формує навичку критичного осмислення, допомагає ухвалювати зважені рішення.
<b>Шість капелюхів мислення</b>	Техніка використовується для командного обговорення, оцінки альтернатив, розв'язання конфліктів, планування. Усуває суперечки, стимулює командну взаємодію, забезпечує цілісний погляд на проблему.
<b>Провокаційні твердження</b> (РО)	Техніка застосовується під час розробки стратегій, інноваційних сесій, розвитку самоменеджменту. Руйнує шаблони мислення, заохочує до експериментів, підвищує креативність рішень.
<b>Мозковий штурм</b> (А. Осборн)	Техніка використовується для командної роботи, бізнес-завдань, креативних сесій. Метод простий у застосуванні, підвищує залученість, швидко формує нові ідеї.
<b>SCAMPER</b> (Б. Еберле)	Техніка застосовується у маркетингу, розробці продуктів, освітніх проєктах, самоаналізі. Дає структурований алгоритм мислення, допомагає вдосконалювати ідеї, формує системність.
<b>Ментальні карти</b>	Техніка застосовується для планування, навчання, презентацій, управління проєктами. Активізує обидві півкулі мозку, покращує запам'ятовування, сприяє системному мисленню.
<b>Нейробіка</b>	Техніка застосовується для саморозвитку, адаптації, підвищення ефективності навчання. Проста у виконанні, покращує здатність до навчання, активізує нейронні зв'язки.

Техніки розвитку креативного мислення доцільно поєднувати між собою. Наприклад, після проведення **мозкового штурму** можна застосувати метод «**Шість капелюхів мислення**» для аналізу та оцінювання запропонованих ідей, а потім скористатися **SCAMPER**, для доопрацювання найбільш перспективних варіантів. Поєднання різних методів упорядковує творчий процес, надає йому чіткої логіки та допомагає здобувачу свідомо керувати власним креативним мисленням.

### 10.3 Стратегічне планування кар'єри

Постійні зміни на ринку праці та посилення конкуренції за робочі місця підвищують важливість стратегічного планування кар'єри для здобувачів вищої освіти. Особливо актуальним це питання є для здобувачів освіти управлінських спеціальностей, які потребують систематичного формування компетенцій самоменеджменту для успішної професійної самореалізації. Емпіричні дані [17] показують, що здобувачі з розвиненими навичками самоменеджменту демонструють вищу здатність до кар'єрної адаптації, кращі позиції під час працевлаштування та більшу задоволеність власним професійним розвитком. Інтеграція принципів самоменеджменту до системи кар'єрного планування дає змогу чіткіше формулювати професійні цілі та вибудовувати стійкі механізми саморегуляції, необхідні для досягнення довгострокового кар'єрного успіху.

Підхід до кар'єри як до результату самоуправління спирається на усвідомлену активність людини у формуванні власного професійного шляху. Особистість не обмежується використанням уже наявних можливостей, а формує нові, покладаючись на власні цінності, інтереси й ресурси.

**Кар'єра** – це *послідовність професійних рішень і подій, які формуються суб'єктом відповідно до власних здібностей, ціннісних орієнтацій і життєвих пріоритетів у взаємодії з соціокультурним середовищем*. Культурно-історичний підхід акцентує увагу на тому, що кар'єрні вибори опосередковуються соціальними нормами, уявленнями та зразками, поширеними в суспільстві й референтних групах. Разом з тим, зберігається активна роль особистості, яка інтерпретує ці смисли та послідовно будує власний професійний шлях [18]. Інакше кажучи, професійне самовизначення постає як постійна взаємодія між внутрішніми мотивами й цілями та зовнішніми соціокультурними очікуваннями.

У психології сформовано кілька рамок аналізу кар'єри. Поряд із соціально-психологічним, управлінсько-менеджерським і соціально-економічним підходами, які зосереджені відповідно на організаційних переходах, послідовності посад і накопиченні людського капіталу, виокремлюють змістовний, процесуальний, статусний, рольовий, ціннісний, особистісно-професійний, біографічний та акмеологічний ракурси розуміння кар'єри [18]. Різноманіття підходів підкреслює, що кар'єра охоплює і зов-

нішні показники професійного просування, і внутрішні смисли та суб'єктивне переживання успіху.

Класичні теорії пропонують інструментарій для усвідомленого управління кар'єрним розвитком. У моделі Д. Сьюпера кар'єрний розвиток подається як поступове формування професійної «Я-концепції», у межах якої здібності, мотиви та цінності зумовлюють вибір напрямку й характер професійного руху; через систему кар'єрних орієнтацій людина відповідає на запитання «Хто я у професії?». Типологічна теорія Дж. Голланда пропонує зіставляти власний тип особистості з відповідними професійними середовищами і рівнями кваліфікації. Концепція поліваріативної кар'єри Д. Холла та Ф. Мірвіса наголошує на множинності професійних шляхів із можливими підйомами, спадами та змінами сфер діяльності; критерієм успішності слугує психологічно пережите відчуття успіху [18]. Вагомий внесок Е. Шейна пов'язаний із поняттям «якорів кар'єри» – стійких ціннісних орієнтацій, які структурують рішення щодо напрямів розвитку (професійна компетентність, управління, автономія, стабільність, підприємництво, служіння, виклик, інтеграція стилів життя). Для самоменеджменту це означає потребу чіткого усвідомлення власного «якоря» як основи для постановки цілей і відбору можливостей (див. техніки самоаналізу в темі 1.4 та роботу з цінностями в темі 3.1).

Для практичного визначення індивідуальних кар'єрних якорів здобувачам пропонується використати таблицю 10.2. Її заповнення допомагає усвідомити домінуючі ціннісні орієнтири та співвіднести їх із реальними кар'єрними рішеннями.

У колонці «самооцінка» необхідно за шкалою від 1 до 10 визначити, наскільки кожен кар'єрний якорь відповідає власним цінностям і потребам (1 – зовсім не важливо, 10 – дуже важливо).

На основі отриманих результатів потрібно виокремити 1–2 домінуючі якорі з найвищими показниками. Вони мають бути основою для формування довгострокових кар'єрних цілей. Якщо високі бали отримали якорі, що суперечать один одному (наприклад, «стабільність» і «виклик»), це вказує на потребу глибшої рефлексії, що може свідчити про етап професійного пошуку або зміну ціннісних орієнтирів.

Під час розробки індивідуального плану розвитку варто узгоджувати короткострокові й середньострокові цілі з домінуючими якорями. Наприклад, якщо основний якорь «професійна компетентність», варто зосередитися на поглибленому опануванні обраної галузі, участі у фахових заходах і здобутті галузевих сертифікацій.

Кар'єрні якорі не є статичними. Вони можуть змінюватися залежно від життєвого етапу, набутого досвіду та зміни особистих обставин. Рекомендовано повторювати цей аналіз раз на 2–3 роки або після важливих кар'єрних подій (зміна роботи, завершення великого проєкту тощо).

Таблиця 10.2 – Аналіз кар’єрних якорів за Е. Шейном

Кар’єрний якор	Основні цінності та потреби	Типові кар’єрні вибори	Моя самооцінка (1-10 балів)
<b>Професійна компетентність</b>	Орієнтація на глибоку фахову експертизу; постійне поглиблення знань і навичок; визнання професійної майстерності	Роль спеціаліста або експерта; технічні або функціональні позиції; відмова від управлінських ролей заради збереження експертності	
<b>Менеджмент (управління)</b>	Спрямованість на управління людьми й процесами; ухвалення стратегічних рішень; відповідальність за результати спільної діяльності	Управлінські позиції; прагнення до керівних ролей; інтерес до організаційних процесів більший, ніж до технічних деталей	
<b>Автономія/ незалежність</b>	Потреба у самостійності; свобода вибору способів і режиму роботи; мінімальна зовнішня регламентація	Фріланс; консалтинг; підприємництво; віддалена робота; проектна діяльність; позиції з високою автономією	
<b>Стабільність/ безпека</b>	Передбачуваність професійного майбутнього; надійність організації; соціальні гарантії; постійний дохід	Робота в великих стабільних організаціях; державний сектор; довгострокові контракти; уникнення ризикованих кар’єрних рухів	
<b>Підприємницька креативність</b>	Створення нового; реалізація власних ідей; готовність брати відповідальність і ризик за результат	Власний бізнес; стартапи; інноваційні проекти; ролі, що вимагають креативності та ініціативності	
<b>Служіння (допомога)</b>	Орієнтація на суспільну користь; реалізація соціально значущих цінностей; підтримка інших людей	Некомерційний сектор; освіта; медицина; соціальні проекти; корпоративна соціальна відповідальність	
<b>Виклик</b>	Прагнення до подолання складних завдань; змагальність; постійна перевірка власних можливостей	Висококонкурентні сфери; проекти з високим рівнем складності; турнунд-ситуації; кризовий менеджмент	
<b>Інтеграція стилів життя</b>	Узгодження професійної діяльності з особистими та сімейними пріоритетами; збереження життєвого балансу	Гнучкий графік; віддалена робота; організації з підтримкою балансу між роботою й особистим життям; портфельна кар’єра	

**Кар'єра** у контексті самоменеджменту – це *керований суб'єктом процес професійної самореалізації*, у межах якого поєднуються:

- смислова основа (цінності, кар'єрні «якорі», життєві та професійні орієнтації);
- особистісні й професійні ресурси (спрямованість, компетентність, саморегуляція, креативність);
- маршрут і правила руху (поліваріативні траєкторії, чергування ролей і професійних середовищ);
- критерії оцінювання (об'єктивні показники просування і суб'єктивно пережитий успіх).

Зазначений підхід безпосередньо інтегрується з навчальними модулями посібника: самоаналіз і рефлексія (тема 1), мотиваційна саморегуляція та показники ефективності (тема 2), постановка цілей і стратегічні інструменти (тема 3), управління часом і моніторинг виконання (тема 4), розвиток мислення та подолання когнітивних викривлень (тема 5), підтримання ресурсу активності (тема 6), фінансова спроможність як підґрунтя автономії рішень (тема 7), емоційний інтелект і стресостійкість у кар'єрних переходах (тема 8), лідерство й комунікація як засоби професійного впливу (тема 9), навчання впродовж життя та креативність як чинники довгострокового професійного зростання (тема 10).

Поняття «робота», «професійне зростання» та «кар'єра» є взаємопов'язаними, проте відрізняються рівнем узагальнення, тривалістю охоплення та функціями у професійному розвитку особистості.

Робота – це поточна діяльність людини в межах певної посади або функціональної ролі. Робота пов'язана з чітко визначеними завданнями, обов'язками та винагородою, а її результати відображають щоденну результативність, організованість і рівень самоконтролю.

Професійне зростання – це поступове поглиблення знань, умінь і особистісних якостей, які дають змогу виконувати складніші завдання, розширювати межі відповідальності та діяти більш самостійно під час ухвалення рішень. Професійне зростання відбувається завдяки самонавчання, рефлексію власного досвіду, розвиток мислення та внутрішню мотивацію.

Кар'єра – це цілісна послідовність професійних і особистісних змін, що охоплює зміну ролей, організацій, соціального статусу та системи цінностей упродовж життя. Кар'єра поєднує індивідуальні цілі, суспільні очікування та прагнення до самореалізації, формуючи стратегічний вимір самоменеджменту.

Таким чином, робота орієнтована на досягнення результату в короткостроковій перспективі, професійне зростання розширює можливості для подальшого розвитку, а кар'єра вибудовує довготривалу логіку професійного шляху, у якій поєднуються особисті смисли та фахові орієнтири. Усвідомлення цієї послідовності створює підґрунтя для переходу до стратегічного планування кар'єри як складової самоменеджменту.

**Побудова кар'єри в системі самоменеджменту** починається з *самопізнання* – усвідомлення власних цінностей, інтересів, здібностей та характеру професійних уподобань (рис. 10.1). Цей етап формує основу для подальших рішень: без усвідомлення власної ідентичності неможливо визначити цілі, які водночас будуть реалістичними й внутрішньо мотивуючими. Дослідження [19] показують, що глибоке самоусвідомлення підвищує адаптивність у кар'єрі, зміцнює впевненість у виборі професійного напрямку та підтримує стійку залученість до роботи.



Рисунок 10.1 – Схема стратегічного планування кар'єри здобувачів вищої освіти в системі самоменеджменту

**Інструменти для самопізнання** поєднують аналітичні та рефлексивні підходи. Серед них психометричні методики типу MBTI або Big Five, що допомагають виявити особливості поведінки та комунікацій; Holland Code Career Test, який визначає тип професійних інтересів; метод 360-градусного зворотного зв'язку, який дає змогу зіставити самооцінку з оцінками інших. Корисним також є ведення журналу саморозвитку, що формує навичку регулярної рефлексії [20].

Практичним інструментом оцінення потенціалу є SOAR-аналіз особистості. Його доцільно застосовувати після опрацювання тем, присвячених самоаналізу (див. тему 1.4) та стратегічному плануванню (див. тему 3), оскільки цей метод інтегрує особистісний і професійний виміри.

Важливим є *формування професійної ідентичності* – цілісного уявлення про себе як майбутнього фахівця. Професійна ідентичність містить такі взаємопов'язані компоненти:

- самооцінку – усвідомлення власної компетентності;
- самоповагу – визнання цінності власного професійного «я»;
- розуміння професійних завдань;
- внутрішню мотивацію до діяльності;
- бачення професійного майбутнього.

Рефлексія компонентами професійної ідентичності допомагає здобувачам виробити узгоджене бачення власного кар'єрного шляху та перейти до наступного етапу – дослідження професійного середовища. Цей крок є складовою *стратегічного кар'єрного планування*, оскільки охоплює аналіз можливостей, які відкриває вибрана спеціальність, і порівняння власних компетенцій із вимогами роботодавців. Для здобувачів вищої освіти це насамперед аналітична робота, що дозволяє визначити, у яких напрямках знання, уміння та особистісні якості можуть бути найбільш затребуваними й забезпечити професійну реалізацію.

На цьому етапі доцільно *вивчати*:

- поточні тенденції розвитку галузей економіки;
- профілі компетентностей для типових посад у вибраній сфері;
- перспективи зростання та можливі кар'єрні траєкторії.

Корисним інструментом професійного орієнтування є *інформаційні інтерв'ю з фахівцями*, які вже працюють у відповідній сфері. Інтерв'ю з фахівцями допомагають отримати уявлення про реальні вимоги професії, оцінити перспективи розвитку та сформуванню бачення власної кар'єрної траєкторії. Для цього можна використовувати професійні мережі, зокрема, LinkedIn.

LinkedIn поєднує функції електронного резюме, портфолію та простору для професійної комунікації. Платформа дозволяє позиціонувати себе як фахівця з власною експертизою, досвідом і баченням. Здобувачам рекомендується створювати профіль англійською мовою, регулярно публікувати матеріали про професійний розвиток, брати участь в обговореннях у професійних групах та налагоджувати контакти з випускниками університету і представниками цільових компаній.

Профіль у LinkedIn подає структуровану історію вашого професійного досвіду. Потрібно звернути увагу на кілька важливих елементів:

✓ *Фотографія*. Оберіть якісне, професійне фото, що викликає довіру та відображає роль, у якій ви прагнете себе позиціонувати.

✓ *Заголовок*. Короткий рядок під ім'ям – перший шанс привернути увагу. Формулюйте його як відображення професійної ідентичності, а не назви посади. Наприклад: «Junior Project Manager | Організація командної роботи | Планування процесів».

✓ *Розділ «Про себе»*. Короткий, але змістовний опис того, хто ви, що вас мотивує і який внесок можете зробити. Наводьте приклади досягнень, щоб надати словам конкретності та переконливості.

✓ *Досвід і результати*. Перераховуючи навчання, стажування або роботу, акцентуйте увагу не лише на обов'язках, а й на конкретних результатах. Кількісні досягнення виглядають більш переконливо.

✓ *Навички та відгуки*. Заповнюйте перелік основних навичок і просіть підтвердження від колеґ чи викладачів, що підвищує довіру до профілю.

Штучний інтелект дедалі частіше використовується як інструмент підтримки кар'єрного розвитку. Спеціалізовані платформи, такі як Resume.io або Enhancv, застосовують алгоритми для оптимізації резюме під конкретні вакансії. Однак здобувачам необхідно усвідомлювати, що будь-які матеріали, створені за допомогою AI, потребують персоналізації та перевірки на відповідність власному досвіду й цінностям.

Рефлексія над цими елементами допомагає виробити узгоджене бачення професійного розвитку та визначити напрями, на які варто спрямувати зусилля. На цьому етапі завершується внутрішня аналітична робота, пов'язана із самопізнанням, і починається перехід до практичної реалізації стратегічного кар'єрного планування.

На основі отриманих висновків **формується кар'єрні цілі** на різні часові горизонти: короткострокові (1–2 роки), середньострокові (3–5 років) і довгострокові (5–10 років і більше). Цілі доцільно формулювати за принципом SMART (див. тему 3), узгоджуючи їх із особистими цінностями, життєвими пріоритетами та індивідуальним стилем діяльності.

Основним інструментом реалізації цілей є **індивідуальний план розвитку** (individual development plan, IDP) – документ, що систематизує напрями особистісного і професійного зростання. Він містить конкретні дії для розвитку компетенцій, терміни виконання, необхідні ресурси та критерії оцінки прогресу. IDP має бути гнучким і реалістичним: його доцільно регулярно переглядати, адаптуючи до нових можливостей, зміни інтересів або ринкових тенденцій. У цьому контексті вирішальне значення має проактивна кар'єрна поведінка – здатність самостійно ініціювати професійний розвиток через планування, рефлексію, удосконалення навичок, участь у професійних спільнотах та розширення кола контактів.

Реалізація кар'єрного плану передбачає перехід від аналітичного осмислення до практичних дій, які формують професійний досвід і зміцнюють упевненість у власних здібностях. Найефективніше це відбувається під час **стажування** та **виробничої практики**, що дають можливість застосувати знання в реальних умовах організаційного середовища. Протягом проходження виробничої практики здобувачі навчаються приймати рішення, працювати в команді, взаємодіяти з клієнтами та долати професійні виклики. За даними освітніх досліджень, здобувачі, які брали участь у стажуванні, демонструють вищий рівень професійної готовності, швидше адапту-

ються після випуску й частіше отримують пропозиції роботи від компаній, у яких проходили практику [21].

Важливим є також *залучення до проєктної діяльності* як у межах університетського навчання, так і поза ним. Робота над спільними проєктами розвиває навички організації часу, управління процесами, стратегічного мислення та комунікації. Особливо цінним для здобувачів є досвід участі в університетських бізнес-інкубаторах та стартап-програмах, де можна перевірити життєздатність власних ідей у безпечному навчальному середовищі та отримати зворотний зв'язок від менторів і потенційних інвесторів.

Не менш важливою складовою є розвиток професійних контактів. *Нетворкінг* варто розглядати як спосіб долучення до професійних спільнот, обміну досвідом і постійного оновлення знань про тенденції галузі. Участь у конференціях, семінарах, воркшопах та активність на професійних онлайн-платформах (зокрема LinkedIn) допомагають формувати ділову репутацію та відкривають доступ до нових можливостей кар'єрного розвитку.

Стратегічне планування кар'єри є невід'ємною складовою самоменеджменту, що допомагає перетворювати особистий потенціал на конкретні результати. Успіх у побудові кар'єри залежить від здатності діяти послідовно, приймати зважені рішення та відповідально ставитися до власного розвитку.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке безперервне навчання і яку роль воно відіграє в системі самоменеджменту?

2. Чим відрізняються формальна, неформальна та інформальна освіта? Наведіть по одному прикладу кожної форми.

3. Охарактеризуйте кроки побудови індивідуальної освітньої траєкторії: «Хто я зараз?», «Ким хочу стати?», «Як цього досягти?».

4. Поясніть поняття «період напіврозпаду знань» і його вплив на планування навчання.

5. Визначте «раціональне» та «токсичне» навчання. Які ознаки вказують на ризик вигорання?

6. Яку роль виконують освітні платформи та професійні спільноти у вашій навчальній екосистемі?

7. У чому практичний сенс використання ментальних карт для планування навчання та проєктів?

8. Поясніть різницю між конвергентним і дивергентним мисленням. В яких ситуаціях кожен тип доречний?

9. У чому суть провокаційних тверджень і яку користь вони приносять для самоменеджменту?

10. Розшифруйте SCAMPER і наведіть приклад застосування щонайменше двох літер у вашому навчальному або робочому процесі.

11. Які основні бар'єри креативності (страх оцінки, перфекціонізм, переважаність, ригідність) ви спостерігаєте у себе і як їх можна подолати?

12. Що таке нейробіка? Наведіть 2–3 вправи для підвищення когнітивної гнучкості.

13. Визначте поняття «робота», «професійне зростання» і «кар'єра» та поясніть їхній зв'язок.

14. Для чого потрібен IDP (individual development plan) і які розділи він має містити для ефективності?

15. Як стажування, виробнича практика та проєктна діяльність перетворюють теоретичні знання на досвід і підвищують кар'єрну готовність?

## Завдання для самоаналізу до теми 10

### Вправа «Мій індивідуальний план кар'єрного розвитку»

#### Секція 1. Самооцінювання та усвідомлення

1.1. Оцініть свої навички та компетенції за шкалою:

**1** – початковий рівень (маю базове розуміння);

**2** – розвинений рівень (можу використовувати самостійно);

**3** – просунутий рівень (можу навчати інших);

**4** – експертний рівень (визнаний фахівець).

А. Технічні навички (специфічні для вашої галузі)

Навичка	Поточний рівень (від 1 до 4)	Бажаний рівень через 2 роки	Пріоритет розвитку
<i>Наприклад, Excel для аналізу даних</i>	2	3	<i>Високий</i>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Б. Міжособистісні навички (soft skills)

Навичка	Поточний рівень (від 1 до 4)	Потреба в розвитку (Так/Ні)
Комунікація		
Робота в команді		
Лідерство		
Критичне мислення		
Тайм-менеджмент		
Адаптивність		
Емоційний інтелект		
Презентаційні навички		

## В. Цифрові компетенції

Інструмент/ Платформа	Рівень володіння	Як часто користую	ви-	Можливість покращення
MS Office (Word, Excel, PowerPoint)				
Google Workspace				
Соцмережі для бізнесу (LinkedIn)				
Спеціалізоване ПЗ (назвіть)				

## Г. Мовні компетенції

Мова	Рівень (A1-C2)	Підтвердження (сертифікат, досвід)	Мета через 2 ро- ки
Українська			
Англійська			
Інші			

1.2. Визначте свої професійні інтереси та кар'єрні цінності, обравши 5 найважливіших для вас варіантів з кожного списку.

Мої професійні інтереси (оберіть 5 найважливіших):

- Робота з людьми
- Робота з даними та аналітикою
- Творчість та інновації
- Дослідження та наука
- Менеджмент та лідерство
- Технології та програмування
- Підприємництво
- Соціальний вплив
- Фінанси та економіка
- Маркетинг та комунікації
- Освіта та наставництво
- Інше: \_\_\_\_\_

Мої кар'єрні цінності (виберіть 5 найважливіших):

- Високий дохід
- Баланс роботи та особистого життя
- Можливості для зростання та просування
- Творча свобода та автономія
- Стабільність та безпека
- Визнання та престиж
- Допомога іншим / соціальний вплив

- Інтелектуальний виклик
- Різноманітність завдань
- Гнучкий графік
- Міжнародні можливості
- Робота в команді / корпоративна культура
- Інше: \_\_\_\_\_

1.3. Проаналізуйте, як ваші інтереси та цінності співвідносяться з вашою поточною спеціальністю. Чи є конфлікти? Що це означає для вашого майбутнього кар'єрного вибору?

1.4. Систематизуйте наявний досвід та досягнення в різних сферах активності.

Академічний досвід:

- ✓ найкращі проекти/роботи;
- ✓ дослідницька діяльність;
- ✓ нагороди, стипендії;
- ✓ релевантні курси.

Практичний досвід:

- ✓ стажування (якщо були);
- ✓ виробнича практика;
- ✓ волонтерство;
- ✓ фріланс / підробітки;
- ✓ проєктна робота.

Позаакадемічна активність:

- ✓ студентські організації;
- ✓ конкурси, хакатони, олімпіади, стартап-школа;
- ✓ хобі, які розвивають навички.

1.5. Опишіть детально ваше найзначніше професійне досягнення станом на сьогодні.

## *Секція 2. Дослідження кар'єрних можливостей*

2.1. Визначте 3–4 кар'єрні шляхи, які вас цікавлять. Для кожного зробіть мінідослідження за наведеною структурою.

Кар'єрний шлях № 1

- назва позиції/напрямку;
- основні обов'язки фахівців на цій позиції;
- типові роботодавці (компанії, галузі, сектори);
- необхідні навички та кваліфікації (технічні, soft skills, освіта, сертифікації);

- зарплатні очікування для молодшого фахівця, провідного спеціаліста та керівника напряму (з урахуванням даних ринку: Work.ua, robota.ua);
- що мене приваблює в цьому напрямку;
- мої сумніви або можливі виклики;
- мій рівень готовності (за шкалою від 1 до 10);
- необхідні кроки для підготовки.

Кар'єрний шлях № 2

Повторіть ту саму структуру.

Кар'єрний шлях № 3

Повторіть ту саму структуру.

2.2. Після проведеного дослідження проранжуйте обрані кар'єрні шляхи за відповідними критеріями, оцінюючи кожен варіант за шкалою від 1 до 5.

Кар'єрний шлях	Відповідність інтересам (1-5)	Відповідність навичкам (1-5)	Ринкова за-требуваність (1-5)	Відповідність цінностям (1-5)	ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА
1.					
2.					
3.					

2.3. Визначте пріоритетний кар'єрний напрямок на найближчі 2 роки.

2.4. Аналіз ресурсів і потреб для пріоритетного напрямку.

Що у мене зараз є:

- ✓ перерахуйте навички;
- ✓ вкажіть досвід;
- ✓ зазначте наявні знання;
- ✓ чи наявна мережа контактів;
- ✓ які ще є інші ресурси.

Що мені потрібно для входження в галузь:

- ✓ перерахуйте навички, які необхідно розвинути;
- ✓ вкажіть досвід, який варто отримати;
- ✓ зазначте, що ще потрібно вивчити;
- ✓ додайте з ким познайомитися;
- ✓ які сертифікації та курси необхідно пройти.

Розрив (що найбільш критично закрити першим):

Чого бракує	Критичність (Висока/Середня/Низька)	Як могу отримати	Коли планую
1.			
2.			
3.			

### Секція 3. Визначення цілей

3.1. Опишіть свої довгострокові професійні цілі через 5 років після закінчення університету:

- ✓ де ви працюєте (тип організації, розмір, галузь);
- ✓ яка ваша позиція/роль;
- ✓ над чим працюєте (проекти, відповідальність);
- ✓ рівень доходу.

Яка ваша експертність та навички через 5 років:

- ✓ в чому ви стали експертом;
- ✓ які унікальні навички розвинули;
- ✓ яку цінність приносите роботодавцю/клієнтам.

Професійна мережа:

- ✓ з ким ви співпрацюєте;
- ✓ частиною яких спільнот ви є.

3.2. Сформулюйте 3 основні цілі за принципом SMART на 2–3 роки після закінчення університету.

Ціль № 1 (працевлаштування).

Ціль № 2 (професійний розвиток).

Ціль № 3 (нетворкінг / мережа).

3.3. Опишіть короткострокові цілі до закінчення університету, зазначивши критерії успіху та терміни їх досягнення.

Цілі на академічний рік 2027-2028 (4 курс):

Період	Ціль	Конкретні дії	Критерії успіху	Дедлайн
Осінь 2027				
Зима 2027-2028				
Весна 2028				
Літо 2028				

### Секція 4. План дій та ресурси

4.1. Для кожної короткострокової цілі складіть детальний покроковий план із визначенням ресурсів, термінів та методів подолання перешкод.

Ціль № 1: \_\_\_\_\_

Чому ця ціль важлива для вашого кар'єрного розвитку?

Покроковий план дій:

Крок	Конкретна дія	Необхідні ресурси	Термін	Статус
1				<input type="checkbox"/>
2				<input type="checkbox"/>
3				<input type="checkbox"/>
4				<input type="checkbox"/>
5				<input type="checkbox"/>

Повторіть для цілі № 2 та цілі № 3

4.2. Складіть список конкретних освітніх ресурсів, які плануєте використати для досягнення ваших цілей:

- ✓ онлайн-курси, які плануєте пройти:

Назва курсу	Платформа	Тривалість	Вартість
	Coursera/Udemy/Prometeus		

- ✓ книги, які плануєте прочитати;
- ✓ подкаст / блоги, на які плануєте підписатися;
- ✓ університетські ресурси, які плануєте використати:

- центр розвитку кар'єри університету;
- бібліотека та бази даних;
- студентські організації;
- лабораторії та дослідницькі центри;
- заходи та воркшопи;
- програми обміну / мобільності.

*Успіхів у створенні вашого кар'єрного майбутнього!*

### Список використаної літератури до теми 10

1. Лук'янова Л. Неперервна освіта впродовж життя: історичний огляд, сучасні реалії. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. Серія: Педагогіка. 2015. № 2. С. 187–192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu\\_2015\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2015_2_32)

2. Elfert M. Lifelong learning in Sustainable Development Goal 4: What does it mean for UNESCO's rights-based approach to adult learning and education? *International Review of Education*. 2019. DOI: 10.1007/s11159-019-09788-z

3. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest>

4. Формальна освіта. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Формальна\\_освіта](https://uk.wikipedia.org/wiki/Формальна_освіта)

5. Неформальна освіта. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Неформальна\\_освіта](https://uk.wikipedia.org/wiki/Неформальна_освіта)

6. Інформальна освіта. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформальна\\_освіта](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформальна_освіта)

7. Освіта впродовж життя: тренд чи вимога часу? URL: <https://osvitoria.media/experience/osvita-vprodovzh-zhyttya-trend-chy-vymoga-chasu/>

8. Бауман З. Плинні часи. Київ : Часопис Критика, 2013. 176 с.

9. Adobe: The Matter of Creativity in Education. URL: <https://www.teachthought.com/education-posts/adobe-the-matter-of-creativity-in-education/>

10. De Bono E. *Lateral Thinking: An Introduction*. London : Vermilion, 2014. 160 p.
11. Kumar L. A Study of Convergent Thinking and Divergent Thinking among Secondary School Students. *Journal of Indian Education*. 2016. Vol. 41(4). Pp. 111–124.
12. Дроздова І. В. Розвиток креативного мислення студентів як психологічна та педагогічна проблема. *Педагогічні науки*. 2013. № 2(62). С. 45–51.
13. Дроздова І. В. Структурно-функціональна модель формування креативного мислення студентів у процесі професійної підготовки. *Педагогічні науки*. 2014. № 5(67). С. 56–62.
14. Латеральне мислення. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Латеральне\\_мислення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Латеральне_мислення)
15. Ханюков О. О., Паніна С. С., Кротова В. Ю. Вплив методів симуляційних сценаріїв та технологій критичного мислення на якісну успішність студентів. *Матеріали конференції*, Чернівці : БДМУ, 2025. С. 247–250.
16. Fisher J. Tips to leverage neuroplasticity to maintain cognitive fitness as you age. URL: <https://www.health.harvard.edu/mind-and-mood/tips-to-leverage-neuroplasticity-to-maintain-cognitive-fitness-as-you-age>
17. Gbarale K., Okechukwu B. Self-Management Competencies and Employee Effectiveness: A Conceptual Review. *Journal of Human Resource & Leadership*. 2022. Vol. 6(2). Pp. 33–41. DOI: 10.53819/81018102t4056
18. Шевченко Н. Ф., Швігл О. В. Аналіз поняття «Кар'єра» в теоріях зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 4(11). С. 105–111.
19. Shen X., Gu X., Chen H., Wen Y. For the Future Sustainable Career Development of College Students: Exploring the Impact of Core Self-Evaluation and Career Calling on Career Decision-Making Difficulty. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. DOI: 10.3390/su13126817
20. Antoniadou M., Kanellopoulou A. Educational Approach: Application of SWOT Analysis for Assessing Entrepreneurial Goals in Senior Dental Students. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2024. Vol. 14. Pp. 753–766. DOI: 10.3390/ejihpe14030049
21. Jackson D., Wilton N. Developing career management competencies among undergraduates and the role of work-integrated learning. *Teaching in Higher Education*. 2016. Vol. 21(3). Pp. 266–286. DOI: 10.1080/13562517.2015.1136281

## Рекомендована література до теми 10

1. Еріксон А., Пул Р. Шлях до вершини. Наукові поради про те, як досягнути професіоналізму. Київ : Наш Формат, 2018. 256 с. ISBN 978-617-7552-36-8.
2. Грін Р. 48 законів влади. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2024. 608 с.
3. Мазур А., Панасенко Н. Кар'єра без драм і травм: розвиток за власними правилами. Київ : Віхола, 2021. 248 с. ISBN 978-617-7960-33-0.
4. Morgan J. M. Brand Against the Machine: How to Build Your Brand, Cut Through the Marketing Noise, and Stand Out from the Competition. Hoboken, NJ: Wiley, 2011. 210 p. ISBN 978-1-118-10352-4.
5. Пфєфер Дж. Кар'єрні ігри. Як узяти владу у свої руки. Київ : Наш Формат, 2018. 240 с. ISBN 978-617-7552-47-4.

## ПІСЛЯМОВА

Завершуючи вивчення цього підручника, потрібно усвідомити: усе, що розглядалось, є складовими єдиної системи, що формує здатність керувати власним життям.

Самоменеджмент – це передусім *спосіб мислення*, який допомагає визначати цілі, приймати рішення, розвивати компетенції та підтримувати баланс між професійним і особистим.

Усі теми, що обговорювались у підручнику, стосуються вміння керувати собою, часом, цілями та рішеннями. Ми не народжуємося з готовим сценарієм життя, ми його створюємо крок за кроком. Кожен вибір, дія, відмова або спроба формують наш особистий досвід. І лише від нас залежить, чи стане це хаотичним набором випадковостей, чи гармонійною, цілісною траєкторією розвитку.

Психологи зазначають, що кожна нова ідея потребує трьох дотиків, щоб закріпитися в свідомості. Цей підручник – лише перший дотик. Другий настане, коли ви замислитесь над прочитаним, третій – коли зробите перші кроки до розвитку. Все починається з першого дотику і продовжується тоді, коли ви вирішуєте не зупинятися. У цьому і полягає суть самоменеджменту: бути автором власного життя.

Тож, якщо залишити одну думку, одну пораду, одну ниточку, що проходить крізь усі сторінки цього підручника, – вона буде дуже простою, але дуже важливою:

**себе не потрібно шукати – себе потрібно створювати.**

*Електронне навчальне видання*

**Олена Миколаївна Косарук  
Наталія Петрівна Карачина**

# **Самоменеджмент**

**Підручник**

Рукопис оформила *О. Косарук*

Редактор. *Т. Старічек*

Оригінал-макет виготовила *Т. Старічек*

Підписано до видання 07.05.2026 р.

Гарнітура Times New Roman.

Зам. № P2026-048.

Видавець та виготовлювач

Вінницький національний технічний університет,

Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.

Хмельницьке шосе, 95,

м. Вінниця, 21021.

press.vntu.edu.ua;

Email: irvc.vntu@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.