



**Шинкарук Л.В., Дєліні М.М.,
Власенко Т.О., Голєва М.С.**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Київ

2025

УДК 005(075)

*Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Національного університету
біоресурсів і природокористування України
(Протокол № 4 від 22 жовтня 2025 року)*

Рецензенти:

Пуліна Т.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

Іванова М.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Бутенко В.М., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної теорії Національного університету біоресурсів і природокористування України

Самоменеджмент: навчальний посібник / Л.В. Шинкарук, М.М. Деліні, Т.О. Власенко, М.С. Голєва / Київ: НУБіП України, 2025. 316 с.

ISBN 978-617-8718-63-3

Зміст навчального посібника відповідає навчальній програмі дисципліни «Самоменеджмент».

Посібник буде корисний студентам, аспірантам та викладачам закладів вищої освіти.

УДК 005(075)

© Шинкарук Л.В., Деліні М.М.,
Власенко Т.О., Голєва М.С., 2025
© НУБіП України, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. РОЗВИТОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ	8
1. Сутність, функції та цілі самоменеджменту	8
2. Ефективність кар'єри	15
ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. ВСТАНОВЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТІСНИХ ЦІЛЕЙ	22
1. Концепції самоменеджменту	22
2. Значення постановки цілей. Знаходження цілей	30
3. Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей	34
ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА	42
1. Основи планування робочого часу	42
2. Принципи і правила планування робочого часу	43
3. Система планування робочого часу	47
4. Методи планування робочого часу	48
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА	57
1. Аналіз використання часу	57
2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів	61
3. Основи делегування	64
ТЕМА 5. КОНТРОЛЬ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ ТА САМОМОТИВАЦІЯ	70
1. Поняття самомотивації, причини демотивації	70
2. Функція контролю в самоменеджменті	73
3. Контроль процесу та результату	75
4. Самоконтроль	77
ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ АКТИВНОСТІ ТА ПРАЦЕЗДАТНОСТІ	84
1. Поняття ресурсу активності та працездатності	84
2. Методи управління ресурсом активності та працездатності	89
3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості	91
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ	98
1. Поняття ресурсу платоспроможності	98

2. Методи управління ресурсом платоспроможності	102
ТЕМА 8. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ.....	119
1. Прийоми раціонального читання.....	119
2. Проведення нарад.....	124
3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачів.....	127
4. Ведення телефонних переговорів	132
5. Раціональне ведення кореспонденції	134
6. Використання листів – пам’яток.....	136
ТЕМА 9. ОЦІНКА СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ І РОБОТИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	145
1. Зміст управління в умовах самоменеджменту	145
2. Цілі та зміст роботи керівника	148
3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління	154
4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.	157
ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	164
1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації....	164
2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.	168
3. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.	169
4. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.	172
ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА	179
1. Формування професійно-ділових якостей менеджера	179
2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.....	182
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.....	185
4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.....	188
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ ОСВІЧЕНОСТІ.....	195
1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості	195
2. Методи управління ресурсом освіченості	198
3. Кар’єрний потенціал особистості.....	202

ТЕМА 13. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	214
1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника	214
2. Аспекти самоорганізації та самовдосконалення менеджера.....	217
3. Творчість в роботі менеджера	219
ТЕМА 14. ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА	226
1. Поняття та сутність лідерства	226
2. Структура лідерства	229
3. Типологія лідерства.....	232
4. Класичні та сучасні теорії лідерства	235
ТЕМА 15. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА	246
1. Діагностика лідерства	246
2. Розвиток лідерських компетентностей.....	265
3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства	269
ТЕМА 16. СТРЕС ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ.....	277
1. Суть, види стресу в організаціях	277
2. Визначення оптимального стресу для менеджера	279
3. Загрози та наслідки дії стресу, синдром професійного вигорання...	283
ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ В СИСТЕМІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	291
1. Управління за результатами – основний спосіб самоуправління	291
2. Суть поняття «результат», види ключових результатів	294
3. Досвід управління організаціями у Фінляндії.....	298
4. Особливості процесу управління за результатами.....	303
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	314

ВСТУП

Реформування економіки України та трансформація підходів до системи управління в організаціях зумовили необхідність перегляду концепцій теоретичної й практичної підготовки управлінських кадрів. У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно здійснювати керівну діяльність і водночас володіти навичками самоуправління. У цьому контексті самоменеджмент виступає як ключовий науково-практичний напрям, що забезпечує підвищення якості підготовки спеціалістів управлінської сфери та формування їхньої професійної компетентності відповідно до вимог сучасної економіки.

Наука, що досліджує процес індивідуального саморозвитку, посідає важливе місце серед сучасних економічних дисциплін, оскільки спрямована на формування в управлінців системного та ефективного стилю мислення. Її головна мета полягає в оптимізації та раціональному використанні особистого робочого часу керівника й часу його підлеглих задля підвищення результативності індивідуальної діяльності та ефективності функціонування колективу в цілому.

Еволюція самоменеджменту як науки знаходить своє відображення в управлінських концепціях, розроблених науковцями та практиками з метою вирішення актуальних завдань, що постають унаслідок реальних потреб суспільного розвитку. У контексті професійної діяльності менеджера ці потреби визначаються об'єктивними закономірностями та принципами самоуправління. У змістовому плані становлення самоменеджменту розглядається як безперервний процес розвитку й трансформації системи управлінських поглядів, який відбувається у відповідь на зміни соціально-економічних умов на різних етапах історичного розвитку.

Самоменеджмент доцільно розглядати як науково обґрунтовану систему раціонального управління власними ресурсами, що базується на використанні сучасних методів і технологій з метою досягнення гармонійного поєднання професійної діяльності та особистого життя. Для менеджера самоменеджмент є процесом усвідомлення власного потенціалу,

розвитку здатності до саморефлексії та здійснення цілеспрямованої роботи над собою задля особистісного й професійного вдосконалення. Застосування принципів самоменеджменту сприяє підвищенню ефективності саморозвитку, оптимізації виконання професійних завдань із мінімальними витратами часу та ресурсів, зниженню рівня стресу й перевантаження, а також формуванню стійких навичок самоконтролю та саморегуляції в умовах динамічного життєвого середовища.

Навчальний посібник може бути використаний у процесі вивчення дисциплін управлінського спрямування в межах різних спеціальностей, а також у системі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації для вдосконалення професійної компетентності менеджерів-практиків і науково-педагогічних працівників. Запропонований матеріал сприятиме формуванню у здобувачів вищої освіти наукового світогляду, ґрунтовних теоретичних знань і практичних навичок у сфері самоменеджменту, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності.

Автори: Шинкарук Л.В., доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту (вступ, тема 11, 15, п.п. 3.1, 5.4, 6.3, 7.1, 9.2, 9.3, 9.4, 10.1, 10.2, 10.3, 13.1, 13.2), Деліні М.М. доктор економічних наук, професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту (тема 1, 16, п.п. 6.2), Власенко Т.О. кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту (п.п. 2.1, 2.2, 3.2, 3.3, 4.1, 4.3, 5.1, 6.3, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 10.4, 12.2, 12.3, 14.3, 14.4, 17.2), Голєва М.С. PhD, асистент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту (п.п. 2.3, 3.4, 4.2, 4.4, 5.2, 5.3, 6.1, 7.2, 8.1, 8.6, 9.1, 12.1, 13.3, 14.1, 14.2, 16.3, 17.1, 17.3, 17.4)

ТЕМА 1. РОЗВИТОК САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НАУКИ

1. Сутність, функції та цілі самоменеджменту.
2. Ефективність кар'єри.

1. Сутність, функції та цілі самоменеджменту

Термін «самоменеджмент» широко використовується в науковій практиці відносно нещодавно – лише з середини 1990-х років почалося його активне вивчення та концептуалізація. Попри порівняно коротку історію становлення, ця галузь управлінської науки швидко здобула актуальність і широку популярність. Підвищений інтерес до самоменеджменту зумовлений не випадково: його значення зростає в контексті динамічного розвитку суспільства, зростання вимог до особистої відповідальності, самоорганізації та здатності ефективно планувати індивідуальну діяльність. У сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції саме здатність людини керувати власним часом, ресурсами та професійною траєкторією є запорукою особистої ефективності й професійного успіху.

Самоменеджмент можна визначити як цілеспрямовану діяльність особистості, спрямовану на ефективне управління власним життям, часом та професійною траєкторією. Це не лише система прийомів і методів організації індивідуальної праці, а й мистецтво самокерування, що включає в себе усвідомлене планування кар'єри через механізми самооцінки, самовизначення, саморефлексії та постійного саморозвитку. У сучасному контексті самоменеджмент постає як ключова компетентність для досягнення життєвого балансу, підвищення особистої ефективності та реалізації індивідуального потенціалу.

В умовах сучасного динамічного середовища одним із ключових завдань кожного ефективного менеджера виступає неперервне індивідуальне самовдосконалення, оскільки саме ця сфера особистісного зростання не підлягає повному зовнішньому контролю з боку організацій. Потреба в самостійній роботі над собою зумовлена тим, що жодна інституція не може повною мірою забезпечити розвиток професійних і особистісних якостей

працівника, тому відповідальність за прогрес і адаптацію до змін лягає на самого фахівця.

Останніми роками спостерігається посилення наукового та практичного інтересу до проблематики самоменеджменту в Україні. Цей інтерес проявляється не лише у зростанні кількості академічних досліджень, а й у розробці авторських навчальних курсів, присвячених питанням ефективного самоуправління. Актуальність вивчення самоменеджменту значною мірою зумовлена нестабільністю економічної ситуації та відсутністю сталих управлінських традицій у вітчизняній практиці, що відкриває можливості для формування нових підходів до управління особистістю.

На сучасному етапі самоменеджмент розглядається як універсальна стратегія життєдіяльності, яка стосується не лише управлінців, а й усіх соціально активних осіб. Досягнення особистісних і професійних цілей в умовах високої конкуренції потребує здатності до самоорганізації, планування, рефлексії та відповідальності. Нездатність до самоуправління призводить до домінування зовнішніх впливів і, зрештою, до втрати суб'єктності. Тому процеси самовдосконалення поступово трансформуються в критично важливу умову адаптації до вимог ринку праці та соціального середовища.

У передових організаціях все більше уваги приділяється розвитку індивідуального творчого потенціалу працівників, що, в свою чергу, сприяє зростанню значущості психологічного та соціологічного підґрунтя менеджменту. Відповідно, самоменеджмент розвивається як окремий напрям наукових досліджень та освітніх практик.

Ретроспективне дослідження становлення концепції самоменеджменту дозволяє виокремити три ключові етапи (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Етапи розвитку теорії і практики самоменеджменту

У методологічному аспекті самоменеджмент набув статусу сучасної міждисциплінарної наукової галузі, що поєднує фундаментальні теоретичні засади з практичною спрямованістю. Як новітня форма наукового знання, він тісно взаємодіє з акмеологією, що досліджує внутрішні та зовнішні чинники досягнення особистісної зрілості й професійної майстерності, та праксеологією – наукою про загальні закономірності ефективної діяльності людини. Самоменеджмент відіграє роль інтеграційного механізму, що поєднує філософські, соціологічні, психологічні, біологічні та кібернетичні знання, необхідні для формування ефективної системи особистісного самоуправління.

Розвиток теорії та практики самоменеджменту зумовлений низкою соціально-політичних і науково-технологічних передумов:

Зміна парадигми соціального розвитку, у межах якої людина розглядається як центральний суб'єкт організаційних процесів і систем управління, що вимагає перегляду підходів до менеджменту персоналу на всіх рівнях.

Зростання уваги до особистості як до активного суб'єкта саморозвитку, який, будучи менш схильним до маніпуляцій, водночас здатен ефективно управляти іншими, що набуває вагомого значення в контексті формування державної кадрової політики.

Відповідно до принципу Вільям Росс Ешбі, складність системи управління має відповідати складності об'єкта, яким вона управляє. У цьому контексті людина розглядається як мікрокосм, здатний до саморегуляції в умовах глобальних змін, що вимагає побудови адекватних соціальних механізмів.

Технологічний прогрес, прискорення ритмів життя, поява нових типів діяльності та зростаючі екологічні виклики обумовлюють необхідність розвитку адаптивних ресурсів особистості, що досягається шляхом засвоєння методик і стратегій самоуправління.

Соціальні трансформації, зокрема індивідуалізація та автономізація життєвих практик, вимагають створення рекомендацій для ефективної адаптації до нових умов існування.

У сучасних умовах самоменеджмент виконує функцію інструменту особистісного самозбереження, самореалізації й досягнення успіху в різних сферах життя.

Серед ключових переваг самоменеджменту вирізняються: раціоналізація витрат часу і ресурсів; оптимізація організації праці; підвищення її результативності; зниження рівня стресових ситуацій; посилення мотиваційної складової; формування внутрішньої задоволеності від роботи; можливість професійного зростання; зменшення ризиків перевантаження та помилок; а також прискорення досягнення життєвих і професійних цілей.

У самоменеджменті активно застосовуються різноманітні управлінські технології, які забезпечують ефективне самостійне регулювання діяльності. Зокрема, технологія управління за ситуацією передбачає прийняття оперативних рішень на основі

безперервного аналізу та моніторингу результатів власної діяльності. У свою чергу, технологія управління за результатами орієнтована на коригування майбутньої поведінки індивіда на основі рівня досягнення цілей у попередні періоди. Близькою до неї є технологія управління за цілями, однак акцент у цьому випадку робиться не на офіційних показниках, а на персональних цілях, що формуються у взаємодії працівника з керівником, з урахуванням індивідуальних здібностей і потенціалу.

Технологія управління за відхиленнями ґрунтується на припущенні, що не всі відхилення вимагають зовнішнього втручання. Багато з них можуть бути усунені безпосередньо самотійно, а лише у випадках значного відхилення доцільною є участь керівника.

Окрему роль у самоменеджменті відіграє врахування біологічних ритмів особистості. Біоритмологічний підхід визнає, що працездатність людини змінюється відповідно до індивідуальних добових циклів. Наприклад, типологічні особливості таких людей як «жайворонки» і «сови» вказують на різні піки активності протягом дня. Усвідомлення цих циклічних змін і їх врахування при плануванні діяльності сприяє підвищенню ефективності.

У життєдіяльності кожної особистості діють три основні енергетичні ритми: фізіологічний (відповідає за силу та витривалість), емоційний (впливає на настрій і креативність), та інтелектуальний (визначає здатність до аналізу, логіки, навчання). Через різну тривалість кожного з них (23, 28 і 33 дні відповідно), комбінації їхнього впливу постійно змінюються. Відповідно, оптимізація діяльності можлива лише за умови уважного спостереження за своїм індивідуальним біоритмічним станом.

Проте справжнє самоуправління виходить за межі лише зовнішніх дій. Внутрішній шлях самовдосконалення, який вимагає глибокого самоусвідомлення, значно складніший, проте має набагато більшу віддачу. Його результативність стає очевидною, коли особа діє відповідно до власної природи, цінностей та цілей, а не соціальних стереотипів чи нав'язаних очікувань.

Нерідко люди прагнуть до досягнення не власних цілей, а тих, що сформовані під впливом оточення: родини, колег, соціуму. Така

поведінка позбавляє людину внутрішнього балансу, викликає втрату мотивації, а згодом – виникнення психологічних бар'єрів. Саме тому для успішного самоменеджменту особливо важливо виявити межі власного «Я», зрозуміти свої сильні та вразливі сторони, віднайти власну внутрішню волю – як волю до дії, мислення та духовного зростання.

Людина, що оволоділа навичками самоуправління, здатна не лише ефективно вирішувати особисті завдання, а й підтримувати психологічну рівновагу, вчасно адаптуватися до змін, приймати відповідальні рішення та досягати поставлених цілей. Таким чином, самоменеджмент стає ключовим чинником у досягненні гармонії між внутрішнім розвитком особистості та зовнішніми викликами середовища.

Основна мета та переваги самоменеджменту. Цільове призначення самоменеджменту полягає у свідомому керуванні особистим розвитком, життям і професійною діяльністю. Основна мета цієї концепції – забезпечити максимальне використання індивідуального потенціалу, сформувати здатність до самовизначення та самореалізації, а також розвинути уміння ефективно протистояти впливу зовнішніх факторів як у трудовій сфері, так і в особистому житті.

Серед ключових переваг самоменеджменту варто виділити:

- ⇒ оптимізацію витрат на виконання професійних обов'язків;
- ⇒ підвищення результативності та ефективності праці;
- ⇒ раціональну організацію робочого процесу;
- ⇒ зниження рівня стресу та поспішності;
- ⇒ зростання особистої мотивації та задоволеності результатами праці;
- ⇒ розвиток професійних компетенцій і підвищення кваліфікації;
- ⇒ зменшення навантаження та кількості помилок у роботі;
- ⇒ досягнення поставлених життєвих і кар'єрних цілей з мінімальними затратами часу та ресурсів.

Функціональні компоненти самоменеджменту забезпечують ефективну реалізацію повсякденних завдань, які стоять перед особистістю, що прагне досягти високої професійної ефективності. Згідно з підходом Лотара Зайверта, самоменеджмент

охоплює систему взаємопов'язаних функцій, які виконуються в логічній послідовності та відображаються у вигляді циклічної моделі – так званого «кола самоменеджменту» (рис. 1.2).

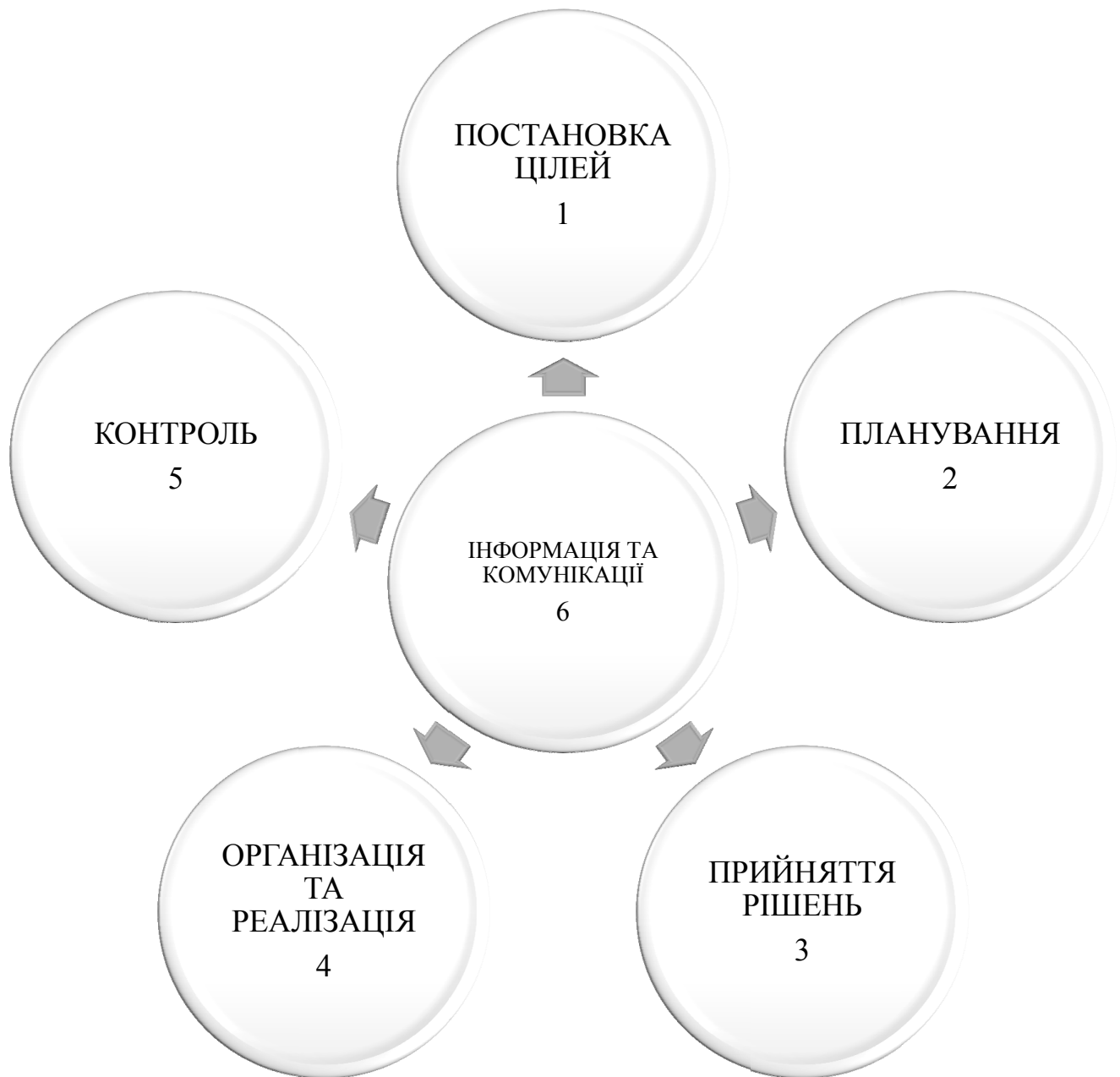


Рис. 1.2. Функції самоменеджменту

До зовнішнього кола цієї моделі належать п'ять основних функцій:

1. Постановка цілей – передбачає аналіз і постановку особистісно значущих цілей.

2. Планування – включає розроблення стратегічних і тактичних планів, а також альтернативних сценаріїв діяльності.

3. Прийняття рішень – стосується вибору оптимальних варіантів дій щодо досягнення поставлених завдань.

4. Організація та реалізація – охоплює складання індивідуального графіка та раціоналізацію особистої трудової діяльності.

5. Контроль та самоконтроль – передбачає здійснення постійного самоконтролю, оцінку досягнутих результатів і, за потреби, коригування раніше встановлених цілей.

У внутрішньому колі циклу знаходиться ще одна ключова функція – «Інформація та комунікація». Вона виступає системоутворюючим елементом усього процесу, оскільки збір, аналіз і обмін інформацією є необхідними на всіх етапах самоуправління.

Для кожної функції самоменеджменту розроблено відповідні практичні інструменти та методи реалізації, які в сукупності формують техніку самоменеджменту. Її основним результатом є ефективне використання особистого часу, що в умовах динамічного суспільного розвитку набуває особливої цінності.

2. Ефективність кар'єри

Ефективність побудови кар'єри розглядається як у суб'єктивному, так і в об'єктивному вимірах – як з позиції особистісної оцінки, так і з погляду організації. Серед численних критеріїв ефективності найпоширенішими є: результати професійної діяльності, ставлення до кар'єрного зростання, здатність до адаптації в умовах змін і рівень усвідомлення власної індивідуальності в кар'єрному процесі.

До показників, які свідчать про успішність професійної діяльності, зазвичай відносять розмір заробітної плати та швидкість службового просування. Водночас об'єктивна оцінка діяльності часто ускладнена – через обмежені можливості організації фіксувати повний спектр досягнень працівника або

через розбіжності між баченням перспектив компанії щодо працівника та його власними прагненнями.

Позитивне ставлення до власного кар'єрного шляху є також важливою складовою ефективності. Воно проявляється у задоволеності професійною реалізацією, впевненості у власному виборі, гармонії між цілями та досягненнями.

Кар'єрна адаптація визначається здатністю працівника швидко реагувати на динамічні зміни в професійному середовищі, освоювати нові технології та форми діяльності. Нездатність до професійної адаптації значно знижує шанси на успішну кар'єру.

Індивідуалізація кар'єри передбачає усвідомлення людиною власних цінностей, цілей, очікувань, а також чітке уявлення про свій стиль життя та професійну ідентичність. Питання «Ким я прагну стати?» і «Якими шляхами можу досягти цього?» є ключовими у цьому процесі.

Згідно з теорією Джона Голланда, вибір професійного шляху є не випадковим, а відображенням особистості. У його класифікації виокремлюються шість типів особистості, кожен із яких має схильність до відповідних професійних напрямів: реалістичний, дослідницький, артистичний, соціальний, підприємницький та конвенційний.

Кар'єрна стратегія – це цілісна система дій, яка орієнтована на стабільний розвиток професійної траєкторії з урахуванням можливостей для особистісного зростання. Вона не обмежується досягненням конкретного статусу, а передбачає подолання бар'єрів, послаблення гальмуючих чинників і підтримку безперервності кар'єрного просування. Її реалізація базується на таких принципах: стратегічне бачення, адаптивність, ефективне використання ресурсів, оптимізація професійних зусиль.

Планування кар'єри включає як загальні підходи, так і конкретні дії. Загальне планування базується на створенні моделей можливих кар'єрних траєкторій для працівників, тоді як конкретне передбачає розробку детального графіка професійного зростання з відповідними заходами з підвищення кваліфікації (рис. 1.3).

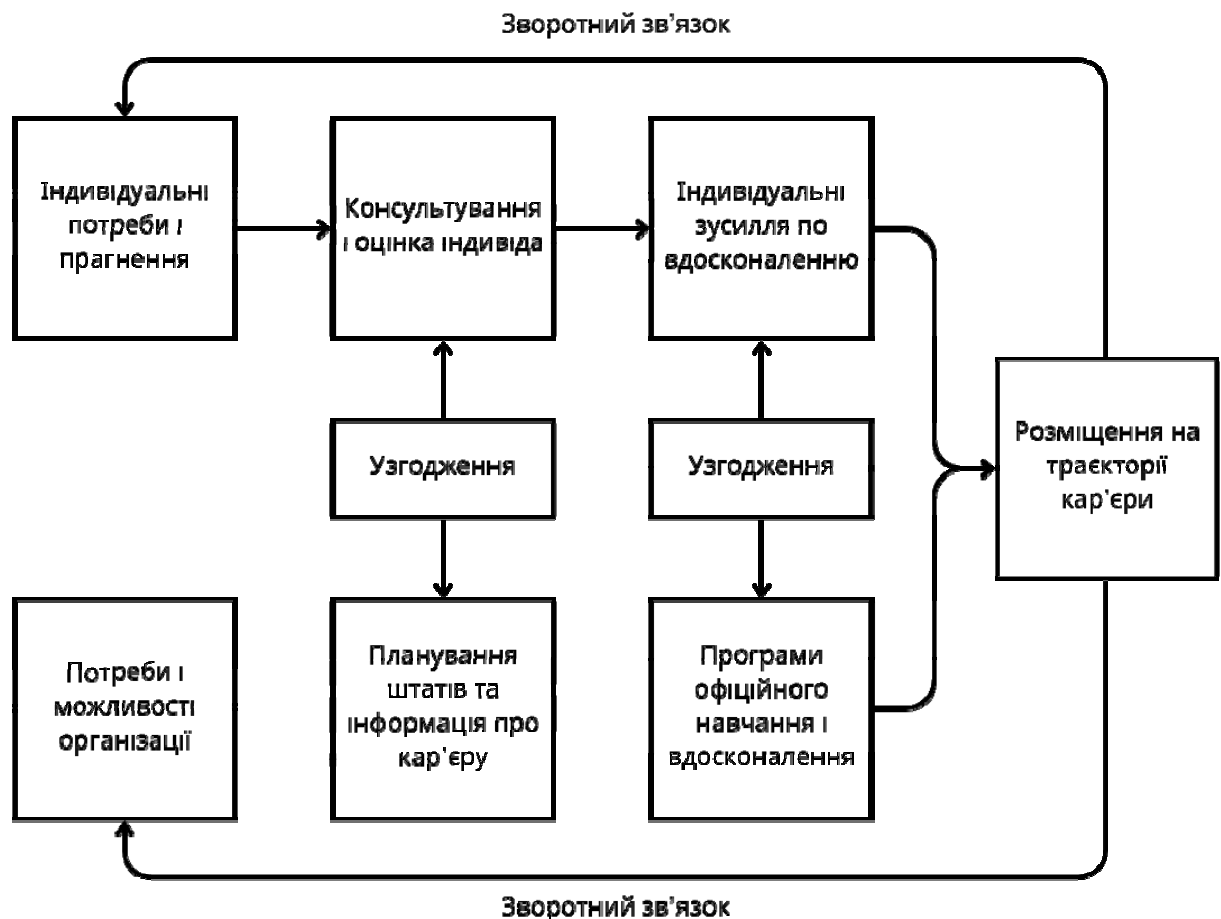


Рис. 1.3. Процес планування кар'єри та її траєкторії

Важливим інструментом є інституційне супроводження – консультавання, тренінги, індивідуальні плани розвитку, що забезпечують працівникам необхідну інформацію для усвідомленого управління кар'єрою. Зокрема, іноземний досвід демонструє ефективність створення спеціалізованих центрів розвитку кар'єри, таких як Центр вдосконалення кар'єри компанії «Syntex» у США, який розробляє персоналізовані програми на основі оцінки управлінських компетентностей.

Консультавання з питань кар'єри – важливий елемент підтримки працівника. Воно допомагає людині переосмислити свої цілі, співвіднести особисті якості з вимогами професійного середовища, вибудувати індивідуальний шлях розвитку. Найбільшу ефективність такий процес має для тих, хто має високу мотивацію до зростання, попередній успішний досвід і чітке бачення власних перспектив.

Сучасне планування та управління кар'єрою ґрунтується на інтеграції особистих прагнень і організаційних потреб, що

забезпечує гармонійний розвиток як особистості, так і підприємства в цілому.

Висновок

Опанування теоретичних основ і практичних інструментів управління кар'єрою є однією з базових передумов ефективного функціонування як окремої особистості, так і організації в цілому. У сучасному соціально-економічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та невизначеністю, здатність людини цілеспрямовано керувати власним професійним розвитком стає стратегічним чинником її успішності. Система управління кар'єрою покликана не лише забезпечити поступове зростання професійної компетентності, а й сформувати усвідомлене ставлення до самореалізації, підвищити рівень задоволеності працею та знизити ризики емоційного виснаження. Для організацій ефективне управління кар'єрою працівників є потужним інструментом формування стабільного кадрового потенціалу, розвитку корпоративної культури й підтримання високої продуктивності праці.

Сучасна концепція управління кар'єрою ґрунтується на принципах самоменеджменту, тобто здатності особистості самостійно планувати, контролювати та коригувати власну професійну траєкторію. Кар'єра розглядається не як випадковий збіг обставин, а як результат системного процесу, що включає постановку цілей, визначення ресурсів, аналіз можливостей і прийняття стратегічних рішень. В умовах цифровізації та глобалізації праці саме свідоме управління кар'єрним розвитком дозволяє ефективно адаптуватися до нових вимог ринку, переосмислювати власні компетенції й оперативно реагувати на професійні виклики. Таким чином, управління кар'єрою виступає важливим індикатором професійної зрілості, здатності до саморозвитку та гнучкості мислення.

Для менеджера опанування технологій управління кар'єрою має подвійне значення. З одного боку, воно забезпечує особисте професійне зростання, розвиток лідерського потенціалу й формування авторитету в колективі. З іншого боку, ефективне управління кар'єрою підлеглих сприяє гармонізації внутрішніх процесів у команді, формуванню лояльності працівників та

підвищенню загальної результативності організації. Менеджер, який розуміє закономірності кар'єрного розвитку, здатен будувати взаємовигідні відносини з персоналом, створювати умови для розкриття талантів і запобігати плинності кадрів. Збалансоване поєднання індивідуальних і корпоративних кар'єрних стратегій формує довгострокову основу для сталого розвитку організації.

Важливо зазначити, що управління кар'єрою передбачає не лише вертикальне просування посадовими щаблями, а й горизонтальний розвиток – розширення професійної компетентності, набуття нових ролей, освоєння суміжних напрямів діяльності. У сучасній парадигмі успішності кар'єра асоціюється не стільки з посадою чи статусом, скільки з можливістю самореалізації, прояву креативності та відчуттям особистої значущості. Саме тому концепція «кар'єри нового типу» передбачає гнучкість, адаптивність, безперервне навчання та готовність до змін. Розвиток професійної кар'єри сьогодні є результатом свідомого управління власними ресурсами – знаннями, часом, енергією, емоціями, соціальними контактами, що безпосередньо пов'язує цей процес із принципами самоменеджменту.

Отже, управління кар'єрою виступає невід'ємним компонентом системи самоменеджменту, адже саме через усвідомлене планування, контроль і оцінку власних досягнень людина реалізує свої життєві та професійні цілі. Застосування механізмів кар'єрного самоуправління дозволяє ефективно узгоджувати особисті прагнення з потребами організації, що забезпечує баланс між індивідуальними та колективними інтересами. Успішний менеджер сучасності – це не лише компетентний фахівець, але й стратег власного розвитку, який розуміє важливість самопізнання, самоорганізації та відповідального ставлення до власного кар'єрного шляху. Таким чином, оволодіння теоретичними знаннями та практичними навичками управління кар'єрою є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності як особистості, так і організації в цілому.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «самоменеджмент» у сучасному науковому дискурсі?

2. Які етапи становлення самоменеджменту як наукової категорії виокремлюють дослідники?
3. Які чинники зумовили актуалізацію проблематики самоменеджменту в управлінській науці?
4. Як змінювались підходи до розуміння самоменеджменту в різні історичні періоди?
5. Який внесок зробили класичні управлінські теорії у формування концепції самоменеджменту?
6. Які ключові принципи лежать в основі ефективного самоменеджменту?
7. У чому полягає відмінність між самоменеджментом та традиційним управлінням?
8. Які методи та інструменти використовуються в системі самоменеджменту?
9. Які науковці зробили найбільший внесок у розвиток теорії самоменеджменту?
10. Які перспективи подальшого розвитку самоменеджменту як науки в умовах цифровізації та змін ринку праці?
11. Яким чином самоменеджмент впливає на формування професійної компетентності сучасного менеджера?
12. У чому полягає взаємозв'язок між самоменеджментом і розвитком особистісної ефективності?
13. Як самоменеджмент сприяє досягненню балансу між професійною та особистою сферами життя?
14. Які складові входять до структури системи самоменеджменту?
15. Як цілі та завдання самоменеджменту співвідносяться з індивідуальними цілями розвитку менеджера?
16. У чому полягає роль саморефлексії в процесі реалізації самоменеджменту?
17. Як можна охарактеризувати функції самоменеджменту в контексті управлінської діяльності?
18. Яким чином самоменеджмент сприяє підвищенню результативності управлінських рішень?
19. Які принципи раціонального використання часу визначають ефективність самоменеджменту?

20. Як взаємопов'язані поняття «саморозвиток», «самоорганізація» та «самоконтроль» у структурі самоменеджменту?
21. Яким чином самоменеджмент формує культуру відповідальності та усвідомленого ставлення до праці?
22. Які чинники впливають на ефективність реалізації стратегій самоменеджменту?
23. Як можна застосовувати самоменеджмент у системі підготовки управлінських кадрів?
24. Яким є значення емоційного інтелекту в контексті самоменеджменту?
25. Як цифрові технології впливають на методи та інструменти самоменеджменту?
26. Які бар'єри найчастіше перешкоджають ефективному впровадженню самоменеджменту?
27. Як самоменеджмент сприяє розвитку кар'єри та професійного зростання особистості?
28. У чому полягає різниця між індивідуальним та організаційним самоменеджментом?
29. Які компетентності є визначальними для ефективного самоменеджменту сучасного керівника?
30. Як можна оцінити рівень сформованості навичок самоменеджменту в управлінця?

ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ. ВСТАНОВЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ОСОБИСТІСНИХ ЦІЛЕЙ

1. Концепції самоменеджменту
2. Значення постановки цілей. Знаходження цілей.
3. Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей.

1. Концепції самоменеджменту

Протягом історичного розвитку людства були апробовані різноманітні підходи до самоуправління, що поступово трансформувались у сучасні концепції самоменеджменту. Однією з найвідоміших є *концепція економії власного часу*, яка отримала широке визнання завдяки німецькому досліднику Лотару Зайверту (Lothar Seiwert), засновнику Інституту раціонального використання часу. Саме він увів термін «самоменеджмент» у науковий обіг та запропонував систему практичних рекомендацій для ефективної організації особистої діяльності.

У праці «Ваш час – у Ваших руках» (в оригіналі "*Wenn du es eilig hast, gehe langsam*") Лотар Зайверт (Lothar Seiwert) розглядає час, як ключовий ресурс сучасної людини, що потребує ретельного планування. Він виокремлює два базові підходи до управління часом: перший передбачає максимально ефективне використання робочих годин, другий – досягнення поставлених цілей із найменшими часовими витратами. Самоменеджмент, згідно з цією концепцією, трактується як цілеспрямоване застосування перевірених методів діяльності для забезпечення продуктивного розподілу власного часу.

Головна ідея концепції полягає у прагненні до повного розкриття потенціалу керівника шляхом подолання зовнішніх та внутрішніх бар'єрів. У концепції Лотара Зайверта (Lothar Seiwert) самоменеджмент розглядається як процес, що реалізується через шість ключових функцій (рис. 2.1):

- ⇒ постановка цілей;
- ⇒ планування;
- ⇒ прийняття рішень;

- ⇒ організація та реалізація;
- ⇒ контроль;
- ⇒ інформаційно-комунікаційна підтримка, яка пронизує всі інші функції.



Рис. 2.1. Функції концепції економії власного часу

Для кожної з функцій запропоновано конкретні інструменти та техніки, які утворюють методичну основу ефективного самоуправління.

Водночас, попри значну прикладну цінність концепції, вона має обмеження: її фокус спрямований переважно на тайм-менеджмент і не охоплює комплексно питання формування та розвитку кар'єри. Час, хоча й виступає важливим чинником професійного зростання, не завжди є визначальним у досягненні довгострокових кар'єрних цілей, що потребує інтеграції знань із суміжних сфер, зокрема психології, організаційної поведінки та стратегічного управління.

Концепція здолаття власних обмежень.

У даній концепції, розробленої авторами Майк Вудкок (Mike Woodcoc) і Девід Френсіс (David Francis), термін «самоменеджмент» не використовується прямо, однак сутнісно її положення безпосередньо пов'язані із самоуправлінням особистістю в межах управлінської діяльності. Основна увага акцентується на внутрішніх бар'єрах, що перешкоджають ефективному функціонуванню як індивіда, так і організації в цілому.

Обмеження, згідно з цією теорією, виникають за умов браку ключових управлінських навичок. Подолання цих обмежень є стратегічним завданням кожного менеджера на шляху до професійного зростання. До типових перешкод належать (рис. 2.2):

- ⇒ нездатність управляти собою;
- ⇒ нечіткість особистих цінностей та цілей;
- ⇒ призупинений саморозвиток;
- ⇒ недостатність навиків вирішення проблем;
- ⇒ відсутність творчого підходу;
- ⇒ не вміння впливати на оточуючих;
- ⇒ недостатнє розуміння суті управлінської праці та неспроможність управляти;
- ⇒ не вміння навчати та сформувати команду.



Рис. 2.2. Типові перешкоди менеджера

Успішне подолання таких обмежень сприяє підвищенню управлінської компетентності, розкриттю творчого потенціалу та формуванню професійної кар'єри. Однак, попри практичну цінність підходу, дана концепція не пропонує ґрунтовного розкриття механізмів самоменеджменту в контексті ділової кар'єри та не структурує цей феномен як системну категорію управління.

Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій.

Автор даної концепції Володимир Карпівчєв розглядає самоменеджмент, як міждисциплінарну модель, де саморегуляція, самоуправління та самоорганізація поєднуються з соціальними й психологічними складовими особистісного розвитку.

Ключовими складовими самоменеджменту за Карпівчєвим є (рис. 2.3.).

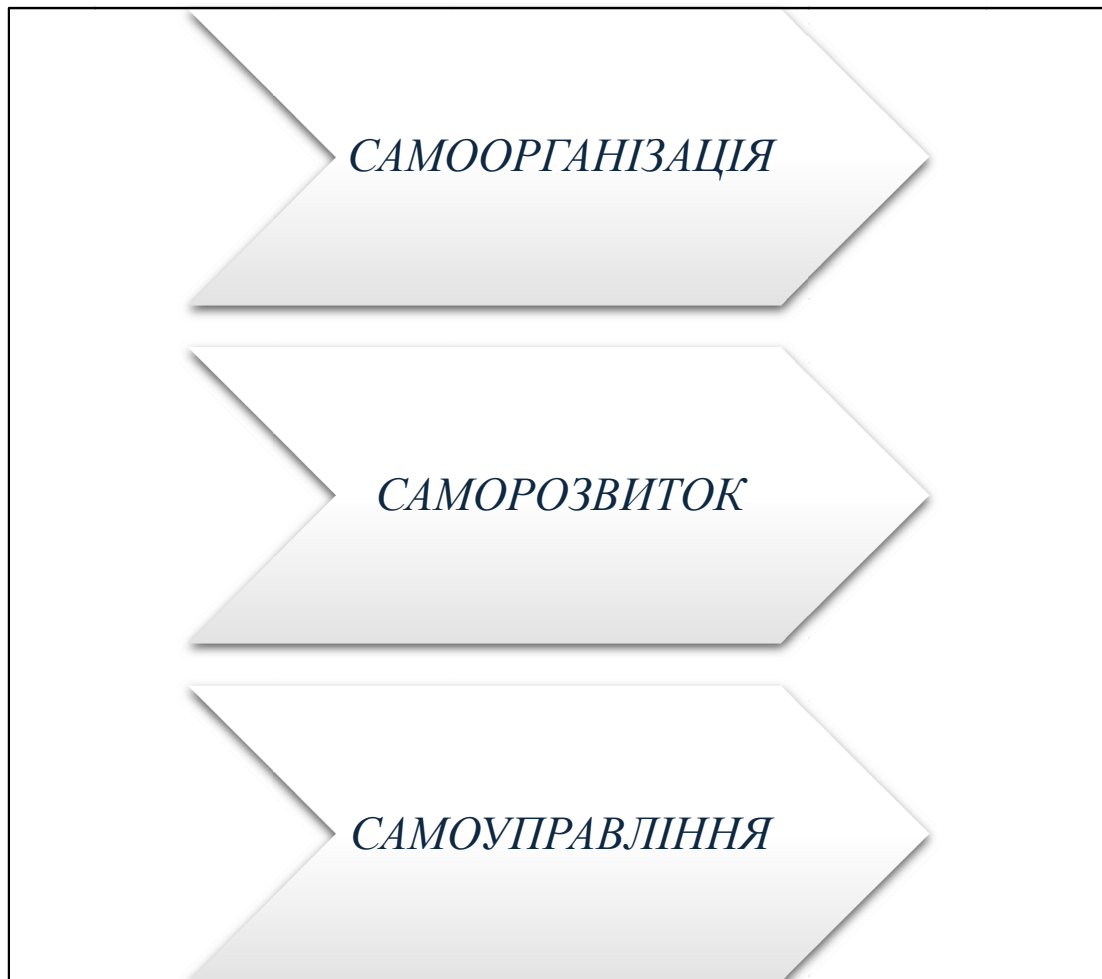


Рис. 2.3. Ключові складові самоменеджменту

Об'єктивною основою цього процесу є біологічні ритми, генетично зумовлені особливості особистості та її вроджений потенціал до адаптації. Особливу увагу автор приділяє тому, що самоменеджмент є ситуаційним явищем, яке не може бути обмежене жорсткими рамками або універсальними правилами.

Карпівчєв підкреслює значення технологічного інструментарію у процесі самоменеджменту. У своїй концепції він узагальнює досвід японських і фінських фахівців у сфері тайм-менеджменту, особистісної регуляції та стратегічного планування.

Пропонуються практичні методи контролю над психофізіологічним станом, планування часу, оптимізації навантажень.

Разом із тим, концепція викликає наукові дискусії через певну теоретичну нечіткість. Зокрема, автор концепції не завжди розмежовує поняття менеджменту і самоменеджменту, наділяючи останній функціями управління зовнішнім середовищем, що суперечить класичному розумінню самоуправління, як внутрішнього процесу. Окрім того, якщо приймати самоменеджмент як наукову категорію, він має підпорядковуватися певним закономірностям, що в концепції автора не артикульовано.

Концепція Володимира Карпічева акцентує увагу на індивідуальному та ситуативному характері самоменеджменту, вважаючи його насамперед засобом адаптації до динаміки життєвих і професійних процесів.

Концепція саморозвитку творчої особистості

Ідея розвитку творчого потенціалу менеджера знайшла своє втілення у концепції, запропонованій Володимиром Андрєєвим. У її основі – визнання того, що ефективне управління можливе лише за умови усвідомленої, саморефлексивної, здатної до самореалізації особистості. Особливу увагу автор приділяє феномену індивідуалізованого творчого підходу, який виявляється через самоосвіту, самоконтроль, самовираження в управлінській діяльності.

Автором окреслено 18 типових моделей поведінки менеджера, які репрезентують гармонійне поєднання протилежних якостей (наприклад, цілеспрямованість без фанатизму, рішучість без авантюризму, незалежність без самовпевненості тощо). Кожен із типів відображає баланс між ефективною рисою та її потенційною крайністю, що дозволяє формувати стійку професійну ідентичність управлінця.

Однак, попри глибоке психологічне підґрунтя, концепція не розкриває специфіки управлінських процесів у контексті ділової кар'єри, зосереджуючись радше на особистісному розвитку, ніж на інституціональних чи системних аспектах просування.

Концепція підвищення власної культури ділового життя.

Автор концепції Олександр Хроленко інтерпретує самоменеджмент, як систему підвищення ділового потенціалу

особистості через розвиток ділової культури: уміння організовувати життя, вести ділове листування, проводити наради, виступати та підтримувати ділове спілкування.

Ця концепція розглядає самоменеджмент, як практичну систему самоконтролю й самопозиціонування у професійному середовищі. Автор вказує, що сформована ділова культура є важливою передумовою кар'єрного зростання. Водночас, концепція не враховує структурні закономірності ділової кар'єри та не включає її механізми як окремий об'єкт аналізу.

Концепція досягнення власного ділового успіху.

Підхід, запропонований авторами даної концепції Бербель Швальбе (Bärbel Schwalbe) і Хайнц Швальбе (Heinz Schwalbe), орієнтований на індивідуалізований шлях до кар'єрного успіху. В центрі уваги – усвідомлення особистих можливостей і прагнень, а також уміння трансформувати досягнення в результативний успіх.

Автори, спираючись на багаторічний досвід проведення практичних тренінгів для управлінців, окреслили низку ключових запитань, які допомагають менеджеру визначити власну траєкторію кар'єрного зростання:

⇒ Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?

⇒ Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?

⇒ В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?

⇒ Який шлях найбільш допустимий – підприємницька чи службова кар'єра?

Попри практичну цінність, дана концепція не враховує глибинні соціально-психологічні механізми кар'єрної реалізації, зосереджуючись переважно на індивідуальній мотивації та оцінці особистих ресурсів.

Порівняльний аналіз (табл. 2.1) свідчить, що жодна з концепцій не охоплює повністю всі аспекти самоменеджменту як інтегрованої наукової категорії. Одні теорії зосереджуються на практичному інструментарії, інші – на внутрішніх процесах розвитку особистості або поведінкових моделях. Зважаючи на це, для формування цілісного бачення самоменеджменту у

професійному самозростанні доцільно інтегрувати сильні сторони різних концепцій.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика сучасних концепцій самоменеджменту

Назва концепції	Автор(и)	Ключові ідеї	Сильні сторони	Обмеження
Концепція економії свого часу	Лотар Зайверт (Lothar Seiwert)	Самоменеджмент, як система ефективної організації особистого часу. Шість етапів: цілі, планування, рішення, реалізація, контроль, комунікація.	Чітка структурованість процесу, наявність практичних інструментів, висока прикладна цінність.	Орієнтація переважно на тайм-менеджмент, недостатня увага до стратегій розвитку кар'єри.
Концепція здолання власних обмежень	Майк Вудкок (Mike Woodcoc), Девід Френсіс (David Francis)	Самоменеджмент, як подолання психологічних і професійних бар'єрів. Список ключових обмежень, які слід усвідомити й подолати.	Глибокий аналіз внутрішніх перешкод, спрямованість на розвиток управлінських компетентностей.	Відсутність структурованої моделі самоменеджменту, недостатня деталізація кар'єрних стратегій.
Концепція самоменеджменту, як сукупності соціальних технологій	Володимир Карпичев	Самоменеджмент, як міждисциплінарна система, що базується на самоорганізації, саморозвитку і самоуправлінні. Орієнтація на ситуаційність і індивідуальність.	Інтеграція психології, менеджменту та кібернетики. Урахування індивідуального потенціалу та адаптивності.	Теоретична нечіткість, плутанина між поняттями «менеджмент» і «самоменеджмент», нестача системності.
Концепція саморозвитку у творчій особистості	Володимир Андрєєв	У центрі – творча особистість менеджера. Баланс протилежних рис характеру. Самоосвіта, самоконтроль, самовираження як основа управлінської діяльності.	Глибоке психологічне підґрунтя, врахування індивідуальних траєкторій розвитку.	Відсутність управлінських інструментів, ігнорування організаційного й кар'єрного контексту.
Концепція підвищення власної культури ділового життя	Олександр Хроленко	Орієнтація на культуру службової поведінки, етикет, комунікації, навички ділової взаємодії.	Практичний підхід до самоконтролю і самопозиціонування в професійному середовищі.	Обмежена аналітична глибина, відсутність системного аналізу кар'єри та самоуправління.
Концепція досягнення власного ділового успіху	Бербель Швальбе (Bärbel Schwalbe), Хайнц Швальбе (Heinz Schwalbe)	Побудова особистої кар'єрної стратегії через відповіді на ключові питання самореалізації, ризиків і типу кар'єри.	Індивідуальний підхід до планування професійного зростання, прикладний досвід.	Орієнтація на зовнішні результати без глибокого аналізу соціально-психологічних чинників.

Кожна з розглянутих концепцій робить суттєвий внесок у формування особистісної ефективності менеджера, пропонуючи цінні інструменти самопізнання, саморозвитку та управлінської самореалізації. Водночас, жодна з них не може бути визначена як універсальна модель самоменеджменту в контексті кар'єри, оскільки не опирається на системний аналіз соціально-психологічних механізмів просування.

Практика показує, що запозичення зарубіжних підходів до самоуправління вимагає критичної адаптації до національних, ментальних, соціокультурних та психофізіологічних умов конкретного суспільства. Ігнорування цих факторів може спричинити деформацію особистості як суб'єкта професійного розвитку.

Оптимальне поєднання індивідуального самовдосконалення та суспільного контексту має стати ключем до ефективного впровадження моделей самоменеджменту. Цей процес покликаний зменшити соціальну напругу, сприяти прийняттю зважених рішень і підтримці балансу між особистісною автономією та вимогами соціального порядку.

Сучасна стратегія розвитку самоменеджменту має ґрунтуватися на побудові індивідуальних траєкторій з урахуванням глобальних трансформацій, технологічного середовища та нових викликів ділового світу. Таким чином, самоменеджмент набуває рис соціальної технології, що здатна інтегрувати особистісні цілі з соціальними очікуваннями та викликами часу.

2. Значення постановки цілей. Знаходження цілей

У науковому дискурсі мета трактується як цілеспрямований образ майбутнього результату, який спонукає індивіда до активності та визначає вектор його діяльності. Формулювання цілей є не лише механізмом самоспрямування, а й виявом усвідомленого підходу до управління особистим і професійним життям.

Постановка цілей передбачає усвідомлення власних потреб, інтересів і прагнень, їх трансформацію у чітко сформульовані завдання, а також орієнтацію на досягнення прогнозованих результатів. За своєю суттю, це – процес спрямування дій у майбутнє з метою реалізації внутрішнього потенціалу.

Мета виконує функцію кінцевого результату і виступає, як свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил, активності на тому, раціонального планування часу та дій. Як зазначав С. Герман (S. Herman): «Куди краще, щоб Ви самі виявляли і використовували свої сильні сторони і можливості, раділи ним і рухалися з їх допомогою вперед, ніж почували себе як в інвалідному кріслі, що везуть за Вас інші».

Модель постановки цілей складається з трьох етапів.

Процес постановки цілей є динамічним і охоплює три ключові фази:

- ⇒ Ідентифікація бажаної мети (Що я хочу?)
- ⇒ Ситуаційний аналіз власних ресурсів (Що я можу?)
- ⇒ Формулювання конкретної мети (До чого конкретно я прагну?)

Цей алгоритм забезпечує послідовність мислення та дій, дозволяє усвідомити не лише бажаний результат, а й внутрішні й зовнішні умови, що визначають його досяжність.

Пошук цілей. Стратегія усвідомленого напрямку досягнення цілей. Для ефективного пошуку цілей необхідно відповісти на низку діагностичних питань:

- ⇒ Яких результатів я прагну досягти у житті?
- ⇒ Чи взаємопов'язані ці цілі між собою?
- ⇒ Чи існує ієрархія: головна мета і проміжні?
- ⇒ Які мої сильні та слабкі сторони?

Чіткість формулювання мети є визначальним чинником ефективності її досягнення. Розмиті формулювання, як-от: «хочу бути щасливим» або «вести здоровий спосіб життя», є лише декларацією наміру. Вони не задають конкретних дій і не мають часових орієнтирів.

Принципи ефективної постановки цілей.

- ⇒ Конкретність – мета повинна бути сформульована як конкретний результат, що піддається оцінці.

⇒ Часова визначеність – зазначення терміну реалізації.

⇒ Структурованість – поділ глобальної мети на підцілі, завдання, проміжні результати.

Етапи визначення особистих цілей (рис. 2.4):

I етап – Формування загального бачення життєвих пріоритетів.

На цьому етапі слід рефлексувати попередній досвід, оцінити досягнення й помилки, сформулювати уявлення про бажане майбутнє. Типові орієнтовні питання:

⇒ Які події мали ключове значення в моєму житті?

⇒ Чого я хочу досягти до певного віку?

⇒ Які ризики можуть вплинути на реалізацію моїх цілей?

II етап – Тимчасова диференціація життєвих цілей.

Тут відбувається розподіл цілей за часовими горизонтами: найближчі роки, середньострокова перспектива (5–10 років), віддалене майбутнє (20+ років). Необхідно враховувати не лише власний вік і життєві плани, а й очікувані події в житті найближчого оточення.

Приклади ключових життєвих подій, що впливають на планування:

⇒ завершення навчання;

⇒ шлюб;

⇒ народження дитини;

⇒ зміни в кар'єрі;

⇒ фінансові зобов'язання тощо.

III етап – Формулювання коротко-, середньо- і довгострокових цілей:

⇒ короткострокові цілі – термін до одного року;

⇒ середньострокові – зазвичай охоплюють 3–5 років;

⇒ довгострокові – цілі на все життя або ключовий період.

Цей поділ допомагає забезпечити поступовий рух та уникнути фрустрації через віддалені або недосяжні орієнтири.

IV етап – Інвентаризація цілей.

Здійснюється систематизація сформульованих цілей. Рекомендується скласти письмовий список, в якому виділити п'ять найважливіших цілей – як особистісних, так і професійних. Це

дозволяє визначити пріоритет завдань, узгодженість ресурсів та уникнення розпорошення зусиль.

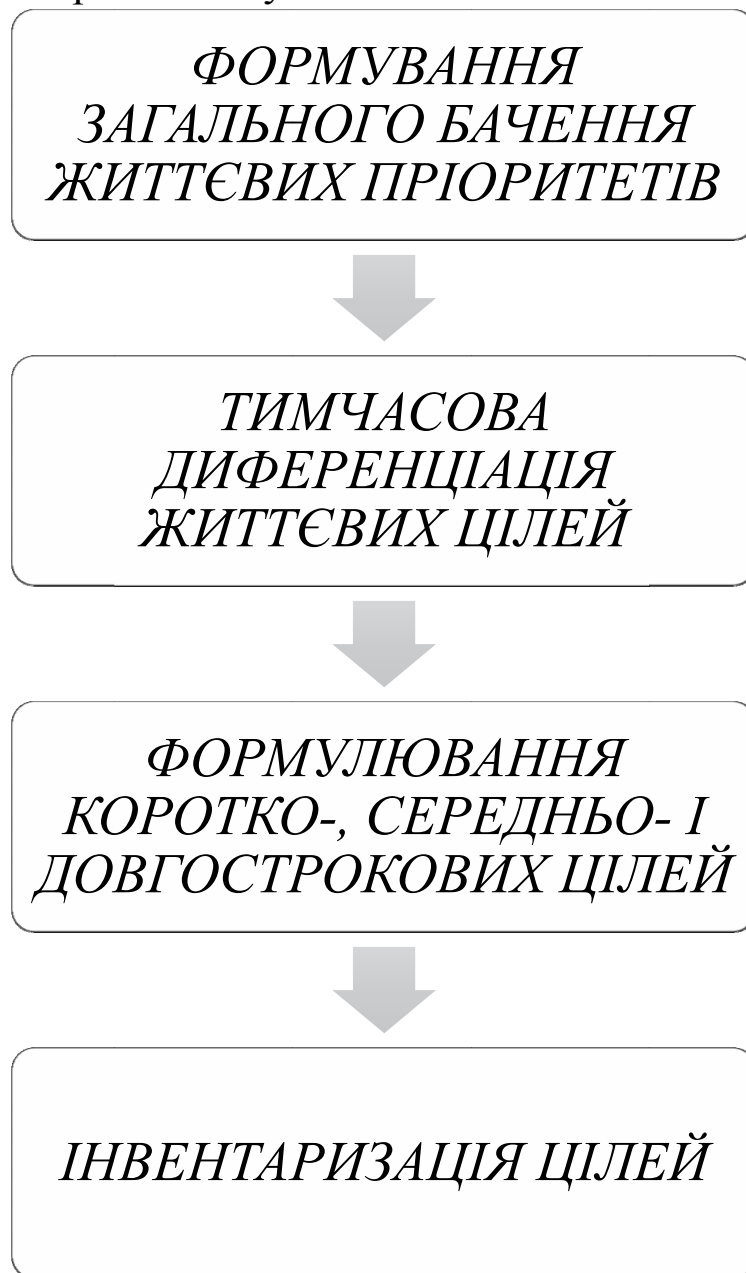


Рис. 2.4. Етапи визначення особистих цілей

Постановка мети є критично важливим етапом у формуванні особистої та професійної стратегії розвитку. Її ефективність залежить від здатності до рефлексії, раціонального аналізу ресурсів, конкретного планування та активної дії. Чітко сформульована мета перетворює абстрактні бажання на реальні досяжні результати, створюючи основу для автономного та відповідального керування власним життям і кар'єрою.

3. Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей

Ситуаційний аналіз є важливою ланкою в структурі самоменеджменту, що дозволяє здійснити глибоке усвідомлення власного потенціалу, ідентифікувати особисті ресурси, а також виявити бар'єри, які можуть заважати досягненню поставлених цілей. Його мета – отримання об'єктивного уявлення про свої сильні й слабкі сторони як на особистісному, так і на професійному рівні.

Етапи проведення ситуаційного аналізу (рис. 2.5):

1. Оцінка життєвого та професійного середовища: аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на особисту ефективність індивіда.

2. Формування балансу успіхів і невдач: виявлення минулих результатів для ідентифікації активів та обмежень.

3. Ідентифікація сильних і слабких сторін: розподіл внутрішніх характеристик за рівнем їх впливу на успішність.

4. Зіставлення цілей і наявних засобів: оцінка відповідності ресурсів і вимог поставлених завдань.

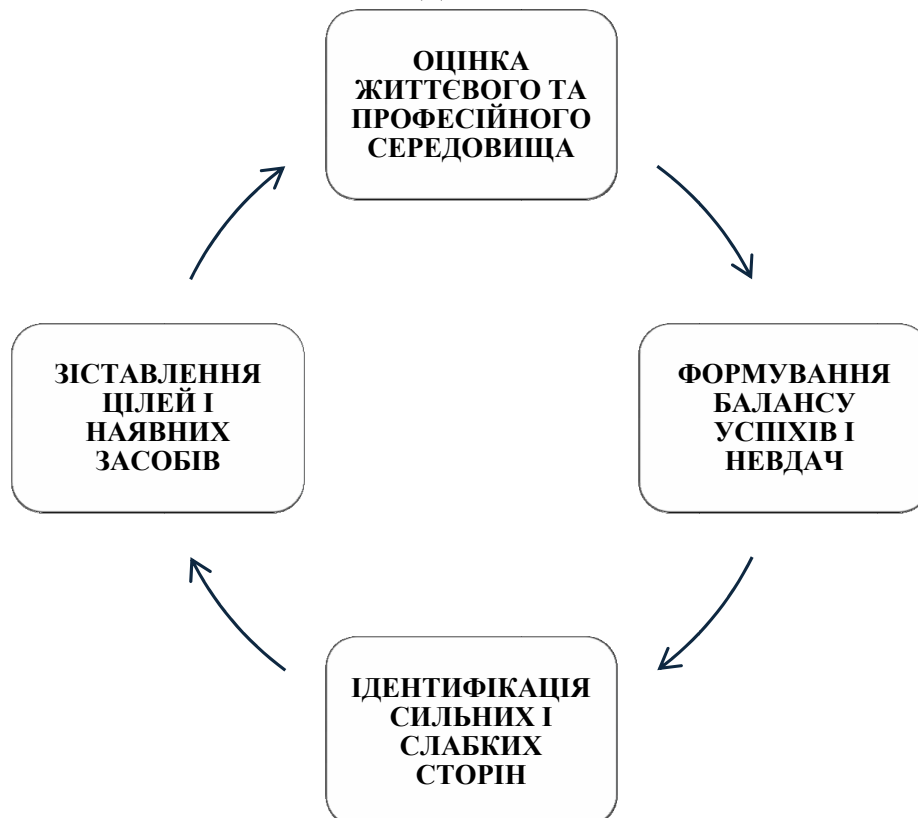


Рис. 2.5. Етапи проведення ситуаційного аналізу

Для об'єктивної самооцінки рекомендується скласти *інвентаризаційний баланс*, у якому необхідно відобразити як особисті й професійні досягнення, так і невдачі. Це дозволяє усвідомити, *які саме знання, навички чи риси характеру сприяли успіху*, а також – *яких компонентів бракувало у ситуаціях поразки*.

До прикладу, до сфер, що вимагають аналізу, належать (рис. 2.6):

1. Професійні знання та досвід: спеціалізовані знання, управлінська компетентність, ерудиція, налагоджені комунікаційні зв'язки.

2. Особистісні якості: витримка, активність, комунікабельність, інтуїція, здатність до самокритики.

3. Керівницькі здібності: уміння організовувати команду, мотивувати колектив, розподіляти повноваження.

4. Інтелектуальні можливості: логічне мислення, здатність до генерації ідей, адаптивність.

5. Методика діяльності: навички ефективного планування, ведення переговорів, управління часом.

Важливим є і формування негативного балансу, який включає опис невдач і чинників, що їх зумовили. Такий підхід дозволяє побачити напрямки подальшого особистісного розвитку.

Усвідомлення слабких сторін не є проявом уразливості – це передумова їх подолання й перетворення на нові точки зростання.

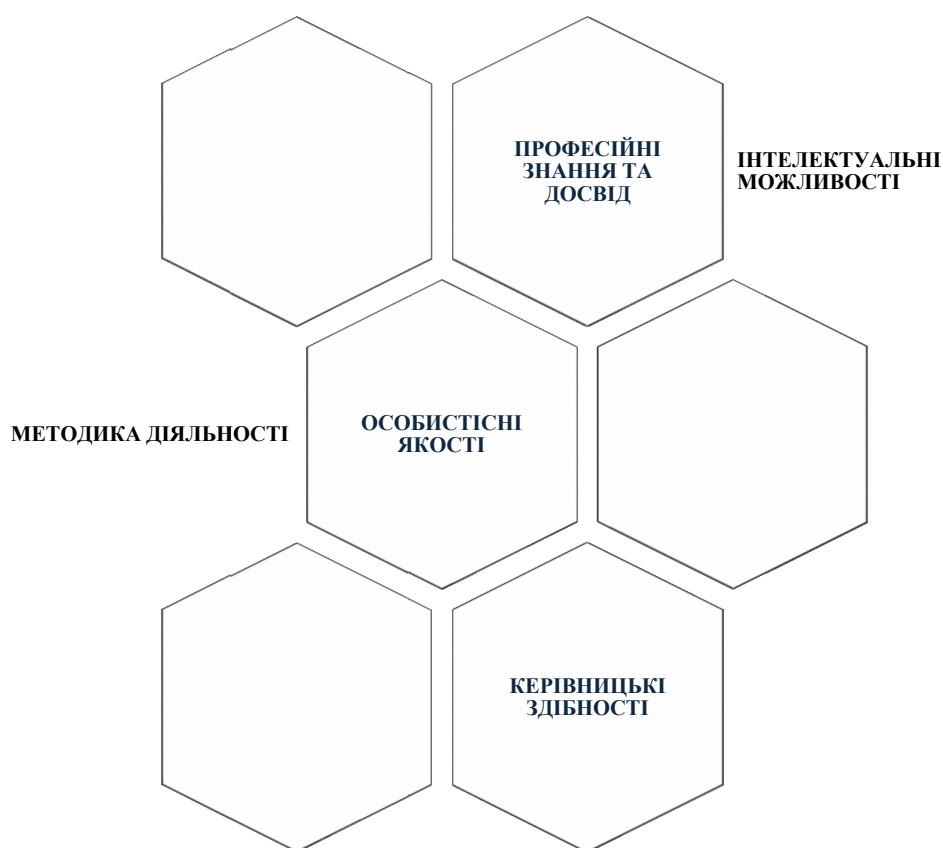


Рис. 2.6. Сфери, що вимагають аналізу

Аналіз «ціль – засіб»: перевірка реалістичності цілей.

Наступним етапом є співставлення бажаних результатів із наявними ресурсами. Важливо визначити, *яких саме знань, умінь чи матеріальних засобів потребує реалізація мети*, і які кроки необхідно здійснити для їх набуття. Це дозволяє перетворити абстрактні наміри на реалістичну стратегію дій.

Коректно сформульована ціль передбачає конкретизацію дії, наявність критерію вимірювання та фіксацію часових меж. Нечітка мета, на кшталт «хочу бути щасливим», мають трансформуватися в чітко структуровані підцілі.

Приклад неконкретної мети: «бути завжди у формі».

Чи вірно сформульована мета? Потрібна конкретизація:

- ⇒ відмова від куріння з визначеної дати;
- ⇒ регулярна фізична активність (плавання, теніс, йога – 2 рази на тиждень);
- ⇒ щоденна робота над режимом дня;

⇒ контроль часу за допомогою трекінгу.

Інший приклад: «знизити вагу на 5 кг до Різдва» – формально коректна мета, але вимагає уточнення механізмів: режим харчування, план тренувань, система мотивації тощо.

Приклад надто абстрактної мети:

«Досягти професійного зростання» – ефективніше переформулювати через низку конкретних дій:

⇒ визначити ключову мету у професійній сфері;

⇒ розробити покроковий план на короткий і довгий терміни;

⇒ провести аудит часу;

⇒ здійснити оцінку компетентностей і ресурсів;

⇒ залучити соціальну підтримку.

Процес постановки цілей логічно завершується складанням персонального життєвого або кар'єрного плану. У ньому фіксуються головні особисті й професійні орієнтири, проміжні завдання та строки їх реалізації.

Невеликий, але чіткий крок, зроблений сьогодні, має більше значення, ніж грандіозний план, відкладений на потім.

Слід враховувати й особистісні обставини: фізичний стан, здоров'я, рівень життєвої енергії. Тому до щоденних, тижневих і річних планів варто включати елементи здорового способу життя (спортивні заняття, правильне харчування, психологічне розвантаження), а також – заходи з самоосвіти, підвищення кваліфікації, культурного розвитку.

Реалістичність плану – передумова його виконання.

Цілі не залишаються сталими: під впливом змін у зовнішньому середовищі (соціально-економічні коливання, технологічні зрушення, особистісні трансформації) вони потребують *переоцінки та корекції*. Тому рекомендується здійснювати *щорічний аудит цілей*, переглядаючи їхню актуальність. Зміна життєвих цінностей неминуче призводить до трансформації цілей.

Постановка цілей у системі самоменеджменту охоплює:

⇒ ідентифікацію бажаних результатів (фаза «чого я прагну»);

⇒ ситуаційний аналіз (фаза «що я можу»);

⇒ оцінку сильних і слабких сторін;

- ⇒ визначення ресурсів і шляхів досягнення;
- ⇒ чітке формулювання мети з урахуванням критеріїв результативності.

Необхідні умови ефективного цілевизначення:

- ⇒ ясність і конкретність формулювань;
- ⇒ структурований опис особистих і професійних цілей;
- ⇒ регулярна діагностика ресурсного стану;
- ⇒ зіставлення бажаного й можливого (аналіз «мета – засіб»);
- ⇒ перехід від стратегічних цілей до тактичних задач;
- ⇒ динамічний характер планування – постійне оновлення.

Самоперевірка як методична основа ефективності:

«Чи наближає мене те, що я роблю зараз, до досягнення моїх цілей?» – це запитання має супроводжувати повсякденну діяльність кожної людини, що прагне розвитку.

Висновок

Узагальнюючи розгляд теоретичних засад і практичних підходів до самоменеджменту, можна зробити висновок, що ефективне управління власною діяльністю, розвитком і життям загалом є результатом цілеспрямованого, системного та усвідомленого процесу. Концепції самоменеджменту охоплюють широкий спектр знань і навичок, спрямованих на формування активної життєвої позиції, розвиток відповідальності за прийняті рішення, раціональне використання часу й ресурсів, а також постійне вдосконалення особистісного потенціалу. Вони базуються на принципах самоорганізації, саморефлексії, самоконтролю та саморозвитку, що дозволяють людині ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов і досягати поставлених цілей. Таким чином, самоменеджмент виступає ключовим чинником професійної зрілості та життєвої ефективності сучасної особистості.

Постановка особистісних і професійних цілей є центральним елементом системи самоменеджменту. Саме через усвідомлення власних прагнень, цінностей і ресурсів людина визначає напрямок свого розвитку, формує бачення майбутнього та стратегічні орієнтири для його досягнення. Чітко сформульовані цілі забезпечують структурованість мислення, дозволяють уникнути

хаотичності дій, підвищують внутрішню мотивацію й створюють основу для прийняття ефективних рішень. Застосування принципів SMART та інших методик постановки цілей забезпечує їх реалістичність, конкретність і вимірюваність, що є передумовою досягнення стабільних результатів у будь-якій сфері діяльності. Отже, вміння правильно визначати й формулювати цілі є однією з базових компетентностей сучасного фахівця, від якої залежить не лише професійне зростання, а й загальний рівень особистісної гармонії.

Не менш важливим компонентом самоменеджменту є ситуаційний аналіз, який виступає своєрідною «точкою відліку» для формування реалістичних цілей і стратегій їх реалізації. Його мета полягає у виявленні реального стану справ, оцінюванні власних можливостей, сильних і слабких сторін, а також зовнішніх чинників, що можуть вплинути на результативність діяльності. Ситуаційний аналіз допомагає не лише передбачати потенційні ризики та бар'єри, але й виявляти нові можливості для зростання. Він формує аналітичне мислення, розвиває здатність приймати зважені рішення й забезпечує узгодженість між поставленими цілями та наявними ресурсами. Завдяки цьому особистість набуває впевненості у власних силах, підвищує ефективність самоконтролю й здатність до гнучкого планування.

Самоменеджмент у сучасному розумінні виходить далеко за межі звичайного управління часом або організації робочого процесу. Це багаторівнева система особистісного розвитку, що поєднує стратегічне мислення, емоційну саморегуляцію, комунікативну компетентність і здатність до постійного самонавчання. Він забезпечує людині можливість гармонійно поєднувати професійні обов'язки з особистими потребами, знижує рівень стресу та сприяє досягненню внутрішньої рівноваги. У цьому контексті самоменеджмент постає як форма інтегрованого підходу до життя, у якому особистість виступає одночасно стратегом, виконавцем і аналітиком власної діяльності.

Таким чином, концепції самоменеджменту, постановка цілей і ситуаційний аналіз утворюють цілісну систему, спрямовану на досягнення високого рівня особистісної ефективності. Їхнє опанування дозволяє не лише підвищити результативність професійної діяльності, але й розвинути здатність до

самопізнання, усвідомленого прийняття рішень і гнучкої адаптації до життєвих викликів. Самоменеджмент є не просто інструментом організації праці, а філософією активного життя, що забезпечує гармонію між внутрішнім потенціалом особистості та зовнішніми вимогами суспільства. Його практичне застосування є запорукою успішної самореалізації, стабільного кар'єрного зростання та досягнення життєвого балансу.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність самоменеджменту як наукової та практичної категорії?
2. Які основні концепції самоменеджменту ви можете назвати та коротко охарактеризувати?
3. Яких відомих авторів і теоретиків пов'язують з формуванням сучасних моделей самоменеджменту?
4. Чим відрізняється класичний підхід до самоменеджменту від сучасних інтегративних моделей?
5. Яке значення має постановка особистісних цілей у системі самоменеджменту?
6. У чому полягає відмінність між нечіткою метою та конкретно сформульованими цілями?
7. Які методи та інструменти можна використати для визначення власних життєвих чи професійних цілей?
8. Що таке ситуаційний аналіз і яку роль він відіграє у самоменеджменті?
9. За якими критеріями слід формулювати ефективну мету?
10. Які чинники можуть перешкоджати досягненню особистих цілей і як їх можна подолати?
11. Яким чином концепції самоменеджменту пов'язані з процесом саморозвитку особистості?
12. Як взаємопов'язані поняття «місія», «бачення» та «цілі» у системі особистісного управління?
13. У чому полягає роль мотивації в процесі постановки та реалізації цілей?
14. Які основні етапи включає процес визначення та досягнення особистісних цілей?
15. Як застосування принципу SMART сприяє підвищенню ефективності цілепокладання?

16. Яким чином внутрішні цінності та переконання впливають на вибір цілей у самоменеджменті?
17. Як ситуаційний аналіз допомагає приймати більш зважені управлінські рішення у власному житті?
18. У чому полягає взаємозв'язок між короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими цілями?
19. Як можна оцінити реалістичність поставлених цілей та їх відповідність ресурсним можливостям особистості?
20. Які психологічні бар'єри найчастіше заважають ефективній реалізації особистісних цілей?
21. Яким чином планування власних дій сприяє досягненню визначених результатів?
22. Яка роль самодисципліни в системі управління особистісними цілями?
23. Як можна використовувати зворотний зв'язок для коригування процесу досягнення цілей?
24. Яким чином зовнішнє середовище впливає на процес формування й реалізації особистісних цілей?
25. У чому полягає значення пріоритезації цілей у самоменеджменті?
26. Як можна застосовувати аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз) для визначення напрямів саморозвитку?
27. Які інструменти тайм-менеджменту допомагають забезпечити ефективне виконання особистісних цілей?
28. Як можна оцінити власний прогрес у досягненні поставлених завдань?
29. Яку роль відіграють емоційна стійкість і гнучкість мислення у процесі досягнення цілей?
30. Як інтеграція концепцій самоменеджменту у щоденну діяльність сприяє підвищенню особистої ефективності та життєвого балансу?

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1. Основи планування робочого часу.
2. Принципи і правила планування робочого часу.
3. Система планування робочого часу.
4. Методи планування робочого часу.

1. Основи планування робочого часу

Сучасна управлінська практика дедалі більше орієнтується на раціональне використання часу як стратегічного ресурсу. Представники нового покоління менеджерів та підприємців усвідомлюють важливість системного планування, що забезпечує ефективну організацію професійної діяльності. Дезорганізація робочого дня призводить до зниження продуктивності, порушення темпу діяльності та втрати контролю над пріоритетами.

У межах самоменеджменту планування розглядається як ключовий інструмент реалізації цілей, що передбачає (рис. 3.1):

- ⇒ структурування часу відповідно до поставлених завдань;
- ⇒ підготовку до здійснення конкретних дій, спрямованих на досягнення результатів.

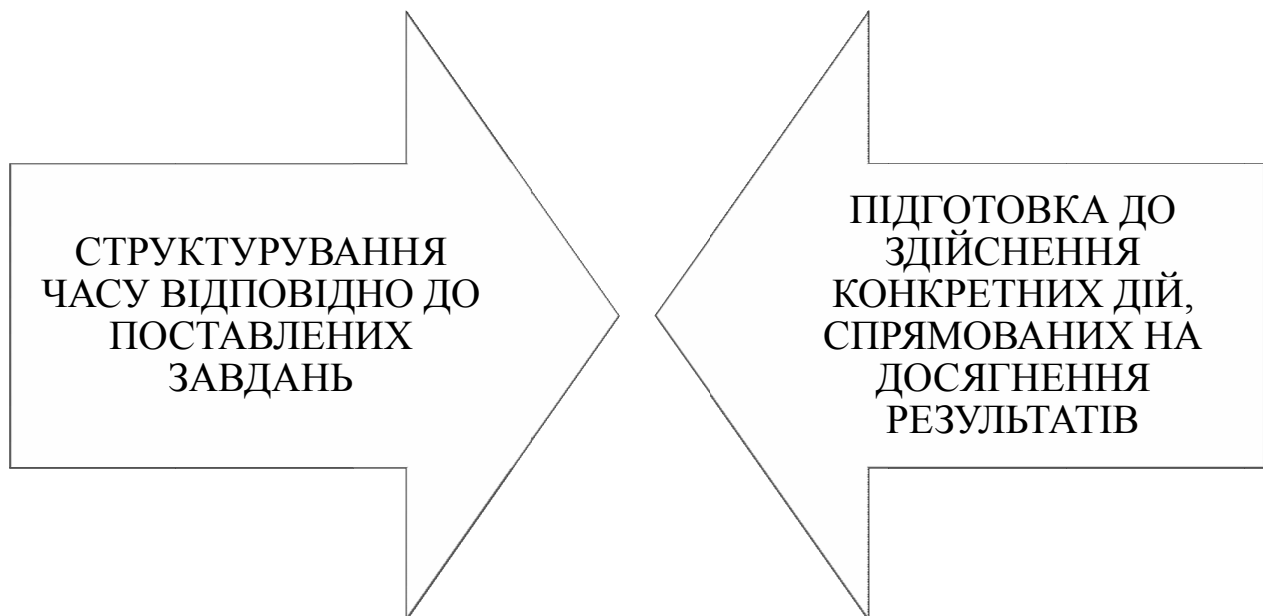


Рис. 3.1. Планування робочого часу

Основна цінність планування полягає в оптимізації часу за рахунок чіткої організації дій. Практика демонструє, що навіть *невелике за тривалістю, але регулярне планування* дозволяє суттєво зменшити час, необхідний для виконання завдань, водночас підвищуючи якість результатів.

Водночас важливо дотримуватись оптимального співвідношення між часом, витраченим на планування, та часом виконання завдань. Надмірна деталізація і затягування процесу планування може призвести до втрати часу, необхідного для реалізації самих дій. Досвідчені фахівці дотримуються загального правила: витрачаючи близько 10 хвилин на щоденне планування, можна зекономити до 2 годин робочого часу, підвищивши водночас рівень самодисципліни та зосередженості.

Рекомендована норма витрат часу на планування становить близько 1% від загального періоду – тижня, місяця чи дня. Зокрема, для складання щоденного плану достатньо від 5 до 10 хвилин.

Варто зазначити, що поширена помилка полягає у формальному підході до планування, коли воно зводиться лише до складання списку справ на день без аналізу часових ресурсів та пріоритетів. Такий підхід не враховує інтенсивність навантаження, часову оцінку завдань та їхню доцільність у контексті довгострокових цілей.

Отже, ефективне планування – це не механічна фіксація справ, а стратегічний процес керування власним часом і ресурсами, що потребує дотримання визначених принципів, гнучкості та критичного аналізу.

2. Принципи і правила планування робочого часу

Раціональне планування робочого часу – *фундаментальна складова самоменеджменту*, що забезпечує цілеспрямованість, продуктивність і психологічну стабільність працівника. Відповідно, для досягнення стабільного результату варто дотримуватися певних *правил і принципів*, перевірених управлінською практикою.

Ключові правила планування часу (рис. 3.2):

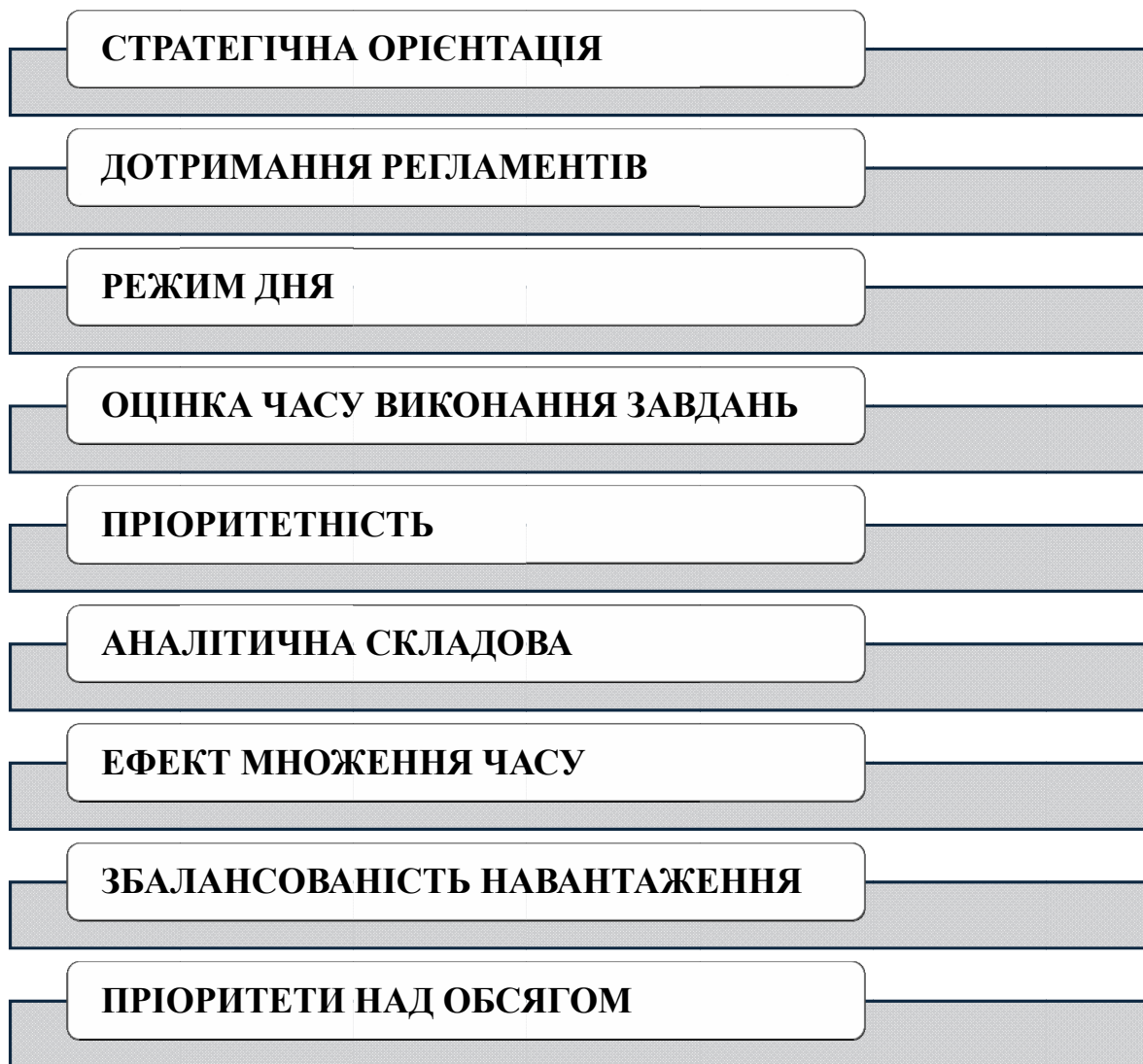


Рис. 3.2. Ключові правила планування часу

⇒ Стратегічна орієнтація. Перспективне планування повинне передусім враховувати *довгострокові цілі* організації, особливо на вищих щаблях управління.

⇒ Дотримання регламентів. Ефективна організація праці ґрунтується на чіткому дотриманні внутрішніх процедур, структурної ієрархії та стандартів діяльності, що мають бути обов'язковими як для керівника, так і для підлеглих.

⇒ Режим дня. Сталість робочого графіка сприяє підвищенню дисципліни та зменшенню часу на адаптацію до нових завдань.

⇒ Оцінка часу виконання завдань. Регулярний аналіз минулого досвіду виконання справ дозволяє скорочувати час на аналогічні дії в майбутньому.

⇒ *Пріоритетність*. Планування дня має починатися з *ідентифікації ключових завдань*, які потребують безпосередньої участі керівника, та делегування менш важливих справ.

⇒ *Аналітична складова*. Для фахівців функціональних підрозділів обов'язковим є виділення часу на аналітичну роботу з метою розроблення стратегічних рішень.

⇒ *Ефект множення часу*. Кожна година, витрачена на планування, може заощадити 3-4 години виконання. Натомість відсутність плану зумовлює хаотичність, нервовість, неефективне делегування та низьку продуктивність.

⇒ *Збалансованість навантаження*. Недотримання режиму праці й відпочинку негативно впливає на якість мислення. Психоемоційний стан працівника становить до 70% його продуктивності.

⇒ *Пріоритети над обсягом*. План слід формувати на основі значущості завдань, а не лише їх кількості.

⇒ *Правило 60:40*. Під час складання плану:

- 60% часу призначається для запланованих справ,
- 20% – резервується для непередбачуваних обставин,
- 20% – залишається для спонтанних дій.

Принципи раціонального управління часом:

⇒ *Повнота переліку справ*. Формуйте вичерпний список завдань, які мають бути реалізовані у певному періоді. Невиконані з них автоматично включаються до наступного циклу планування.

⇒ *Системність і послідовність*. Планування має бути регулярним процесом, із обов'язковим доведенням справ до логічного завершення.

⇒ *Реалістичність*. Варто уникати перенасиченості планів, адже надмірне навантаження веде до зривів у виконанні.

⇒ *Гнучкість*. Плани слугують не самоціллю, а інструментом досягнення мети, тому адаптація до нових умов – ключова умова ефективності.

⇒ *Компенсація втрат*. Втрачений час необхідно оперативно відновлювати через мобілізацію ресурсів та концентрацію зусиль.

⇒ *Документування*. Планування в письмовій формі (на бланках, картках, цифрових додатках) забезпечує ясність та контроль за виконанням.

⇒ Перенесення важливого. Незавершені значущі завдання мають бути перенесені до нового періоду – вони не повинні зникати з поля уваги.

⇒ Орієнтація на результат. У плані слід фіксувати не процеси, а *кінцеві цілі*.

⇒ Точність у хронометражі. Ретельно визначайте, скільки часу потребує кожна задача, аби уникнути як перевантаження, так і простою.

⇒ Дедлайни. Конкретні строки виконання сприяють формуванню самодисципліни та відповідальності.

⇒ Пріоритети. Ієрархія завдань забезпечує ефективне управління ресурсами.

⇒ Усунення «тиранії термінового». Часто термінові справи витісняють дійсно важливі. Ефективний менеджмент передбачає вміння розрізняти ці дві категорії.

⇒ Делегування. План повинен містити розмежування функцій: що виконується особисто, а що – передається іншим.

⇒ Облік резервів часу. Передбачайте часові «буфери» для непередбачуваних подій і зменшуйте «поглиначі часу».

⇒ Постійна корекція. План повинен бути *живим документом*, що переглядається і вдосконалюється.

⇒ Розумне дозвілля. Вільний час також потребує планування – він має бути не лише відпочинком, а й ресурсом для відновлення.

⇒ «Закриті години». Виділення тривалих неперервних періодів для роботи над стратегічними завданнями (особливо вранці) підвищує концентрацію.

⇒ Час для мислення. Частина часу має бути зарезервована для творчих процесів, аналізу, навчання і саморозвитку.

⇒ Регулярні справи. Плануйте навіть рутинні функції – вони повинні бути систематизовані.

⇒ Усунення неефективних дій. Мінімізуйте участь у незначущих зустрічах і діях, що не генерують цінності.

⇒ Пошук альтернатив. Завжди розглядайте можливість більш оптимального варіанту виконання задач.

⇒ Різноманітність у діяльності. Вносити різноманітність в свою діяльність, чергуючи виконання довго- і короткострокових проєктів, індивідуальної роботи з груповою.

⇒ Узгодженість планів. Ваші дії мають бути *синхронізовані* з планами інших учасників робочого процесу – підлеглих, колег, керівництва.

Таким чином, *ефективне планування часу* є багатокомпонентним процесом, що охоплює стратегічне бачення, системну організацію дій, адаптивність, делегування та контроль за результатами. Саме ці принципи формують основу високої професійної результативності сучасного керівника.

3. Система планування робочого часу

Планування часу в межах управлінської діяльності розглядається як багаторівнева система, в якій довгострокові цілі поступово трансформуються у конкретні щоденні завдання. Ця система функціонує як замкнене коло: від загального стратегічного бачення до оперативного виконання, з постійною перевіркою результатів та їх коригуванням (рис.3.3).

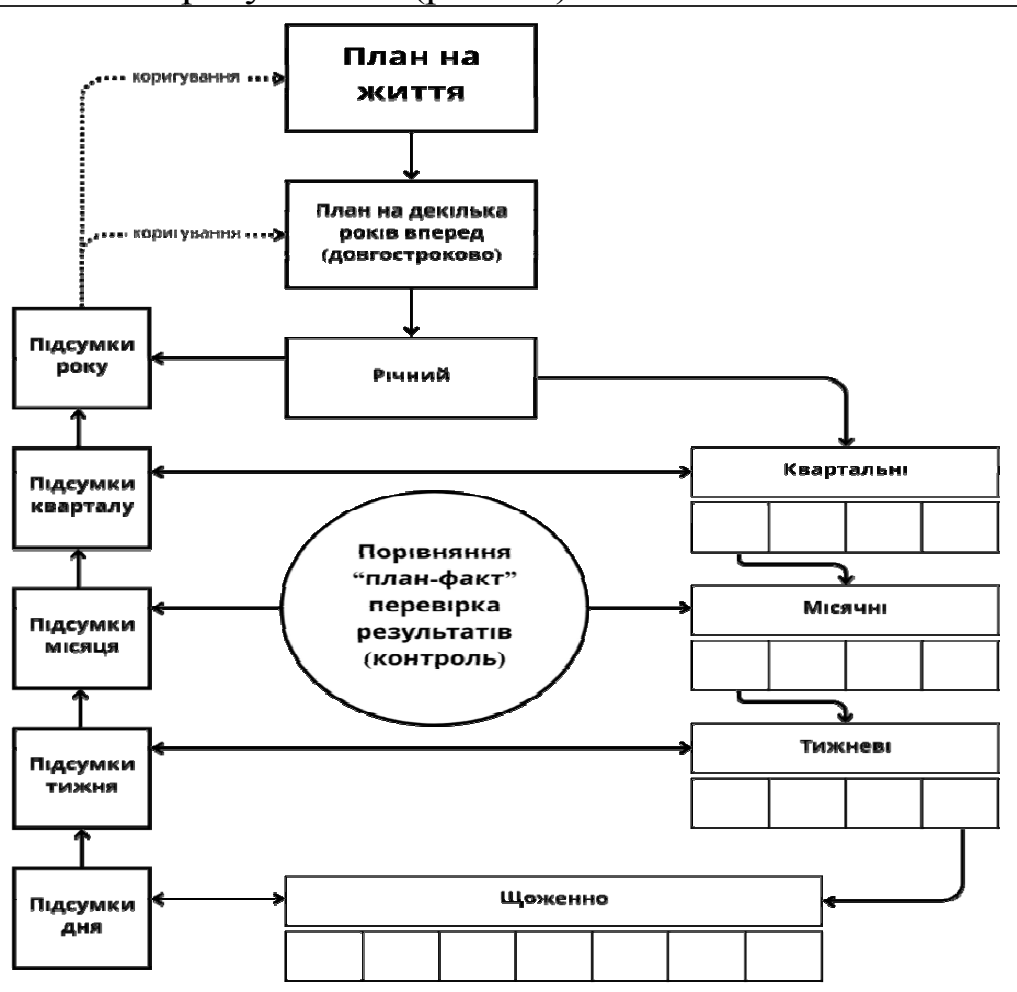


Рис. 3.3. Система планування часу

Структура планування часу формується на основі ієрархічного підходу:

⇒ на першому рівні – довгострокове планування (5–10 років),

⇒ далі – річні програми,

⇒ які деталізуються у квартальні, місячні та декадні плани,

⇒ завершальним етапом виступає щоденний план дій, де завдання максимально конкретизуються.

Контрольна функція реалізується після завершення кожного планового періоду: проводиться аналіз відповідності між запланованим і фактичним виконанням, визначаються причини відхилень, формуються рекомендації для удосконалення наступних планів.

Денне планування, як фінальний етап, має особливе значення: саме в ньому відображається реальна реалізація стратегічних та тактичних намірів. Таким чином, планування часу – це послідовне перетворення складної мети на доступні і вимірювані дії, що можуть бути рівномірно розподілені в часі.

4. Методи планування робочого часу

Сучасна практика менеджменту передбачає застосування ефективних інструментів для організації робочого часу. Серед них результативними вважаються:

1. метод ALPEN(Альпи);
2. щоденник часу (Time Log);
3. технологія SMART-цілепокладання.

Метод ALPEN (Альпи)

Цей метод є універсальним інструментом щоденного планування, який вимагає лише 5–10 хвилин. Він складається з п'яти етапів:

1. Аналіз завдань (A – Aufgaben aufschreiben):

Складається повний перелік справ на наступний день, включаючи перенесені, нові, термінові та періодичні завдання. Доцільно використовувати умовні позначення:

В – візити,

Н – наради,

Д – делегування,

K – контроль,
T – телефонні дзвінки тощо.

2. Оцінка часу (*L* – *Länge schätzen*):

Для кожного завдання фіксується орієнтовна тривалість виконання, що дозволяє визначити загальне навантаження на день.

3. Планування резерву часу (*P* – *Pufferzeiten einplanen*):

Застосовується правило 60/40: не більше 60% робочого часу планується, 40% резервується на непередбачувані ситуації. У разі перевищення навантаження – варто делегувати або переносити менш значущі справи.

4. Пріоритетність (*E* – *Entscheidungen treffen*):

Завдання оцінюються за пріоритетами (наприклад, метод АБВ), враховується доцільність делегування.

5. Контроль та коригування (*N* – *Nachkontrolle*):

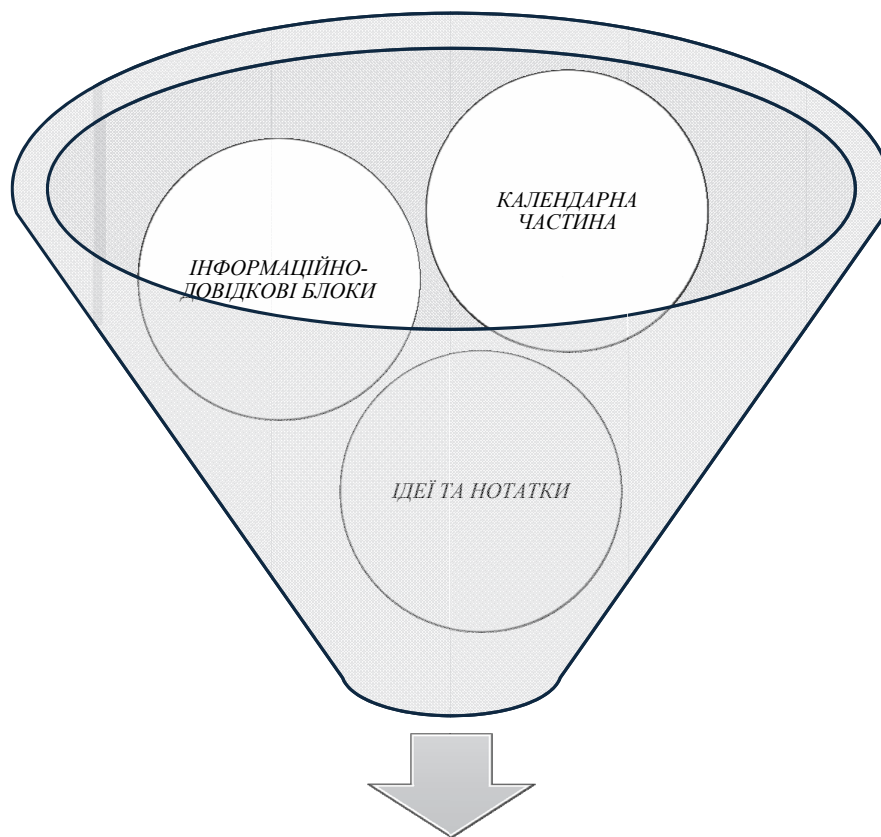
Після завершення дня аналізуються досягнення та відбувається перенесення невиконаних завдань із відповідною маркуванням (напр., *NB!* – особливо важливо, + – пріоритет, . – виконано тощо).

Щоденник часу (Time Log)

Це інтегрований інструмент особистого управління часом, який об'єднує функції календаря, блокнота, довідника, адресної книги та планера. Його використання сприяє не лише організації робочого дня, але й економії щонайменше однієї години робочого часу щодня.

Основні складові щоденника (рис. 3.4):

- ⇒ Календарна частина (плани на день, декаду, місяць);
- ⇒ Інформаційно-довідкові блоки (дати, контакти, списки подій);
- ⇒ Ідеї та нотатки (картотеки, замітки, фотоматеріали тощо).



ЩОДЕННИК

Рис. 3.4. Основні складові щоденника

Принцип організації – «один день – одна сторінка».

SMART-технологія постановки цілей

Модель SMART – це методика формулювання якісних цілей, яка широко застосовується в управлінській практиці. Аббревіатура SMART розшифровується так:

S (Specific) – чіткість, конкретність формулювання мети;

M (Measurable) – можливість вимірювання результату;

A (Assignable або Achievable) – обґрунтованість і досяжність;

R (Realistic) – реалістичність і відповідність ресурсам;

T (Time-bound) – наявність визначених строків реалізації.

Алгоритм застосування SMART включає:

⇒ Визначення можливих цілей та формулювання бажаного результату (*S*).

⇒ Аналіз значущості для організації (*A*).
 ⇒ Оцінку досяжності й ризиків (*R*).
 ⇒ Визначення критеріїв вимірювання (*M*), наприклад, через фінансові показники.

⇒ Встановлення строків і розробку плану з проміжними етапами (*T*).

Формулювання цілей за принципом SMART сприяє концентрації зусиль та ефективному плануванню діяльності. Відповідно, SMART не лише забезпечує контроль якості сформульованих цілей, а й служить ефективним способом оперативного планування.

Порівняльна характеристика методів планування робочого часу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика методів планування
робочого часу**

Критерій	Метод «ALPEN»	Щоденник часу	SMART- технологія
Призначення	Оперативне щоденне планування	Особисте довгострокове й поточне управління часом	Формулювання якісних, вимірюваних і досяжних цілей
Тривалість застосування	Щоденно (5–10 хвилин)	Постійно (впродовж усього планового періоду)	За потребою (під час стратегічного та тактичного планування)
Рівень деталізації	Високий (на рівні завдань дня)	Різний (від року до дня, включає окремі розділи й довідки)	Високий (аналіз кожної цілі за 5 критеріями)
Орієнтація у часі	Короткостроко- ва	Коротко- та середньострокова	Середньо- та довгострокова
Структурованість методу	Чітка, поетапна (5 етапів)	Комплексна, багатофункціональна	Алгоритмізована (5 критеріїв + етапи оцінювання)
Інструменти/форм ати	Паперовий або електронний планувальник	Багатофункціональ- ний щоденник, органайзер	Таблиці, планові сесії, стратегічні зустрічі

Критерій	Метод «ALPEN»	Щоденник часу	SMART-технологія
Можливість делегування	Передбачено (аналіз доцільності делегування)	Частково (через фіксацію задач і контактів)	Прямо включено (через критерій <i>Assignable</i>)
Гнучкість / адаптивність	Висока (враховано резерв часу 40%)	Помірна (потребує постійного оновлення)	Висока (оцінка реалістичності, пріоритетів, коригування)
Орієнтація на результат	Висока (через оцінку виконання та перенесення задач)	Середня (залежить від самодисципліни)	Дуже висока (фіксуються не дії, а результат з термінами)
Очікувана економія часу	До 2–3 годин щодня	До 1 години щодня	Зниження втрат часу при стратегічних помилках на рівні проєктів
Переваги	Легкий у використанні, швидка ефективність	Всеохоплюючий інструмент особистої організації	Сприяє чіткому формулюванню, оцінці та досягненню цілей
Обмеження / недоліки	Не підходить для стратегічного планування	Вимагає постійної дисципліни та оновлення	Залежить від якісної експертизи та доступності даних

Оптимальна ефективність досягається при комбінуванні методів: наприклад, *SMART* використовується для стратегічного формулювання цілей, *ALPEN* – для щоденного планування, а щоденник часу – як системний органайзер.

Отже, система та методи планування часу формують основу ефективної професійної діяльності, дозволяючи трансформувати стратегічні цілі в конкретні дії, зберігаючи при цьому контроль над ресурсами, навантаженням і пріоритетами. В умовах постійної зміни середовища такі інструменти стають запорукою продуктивності, дисципліни та досягнення результатів.

Висновок

Раціональне планування робочого часу є фундаментальною складовою ефективного самоменеджменту та невід'ємним елементом професійної компетентності сучасного менеджера. У світі, де темп життя постійно зростає, а інформаційні потоки збільшуються в геометричній прогресії, вміння ефективно організовувати власний час стає критичним фактором успішної діяльності. Планування робочого часу дозволяє менеджеру не лише забезпечити системність і послідовність у виконанні завдань, але й створити умови для оптимального використання власного потенціалу, уникнення перевантаження та підвищення результативності праці.

Сучасні концепції тайм-менеджменту розглядають час як стратегічний ресурс, який не підлягає накопиченню, але може бути використаний більш або менш ефективно залежно від рівня організованості особистості. Тому планування виступає не просто технічним інструментом упорядкування діяльності, а цілісною системою управління, що поєднує аналіз, прогнозування, постановку цілей, визначення пріоритетів та контроль за виконанням. Саме через процес планування менеджер реалізує здатність поєднувати стратегічне бачення із щоденними діями, що дозволяє досягати поставлених цілей з мінімальними витратами часу та ресурсів.

Основні принципи планування робочого часу – системність, послідовність, реалістичність, гнучкість, пріоритетність і делегування – формують основу ефективної організації праці. Системність забезпечує взаємозв'язок між усіма рівнями планування – від стратегічного до поточного. Реалістичність дозволяє уникнути перевантаження та нереальних очікувань, що нерідко стають причиною стресу. Гнучкість дає змогу оперативно реагувати на непередбачувані зміни, тоді як делегування сприяє оптимальному розподілу обов'язків і підвищенню командної ефективності.

Система планування часу функціонує як багаторівнева структура, у якій кожен елемент виконує важливу роль. Довгострокове планування визначає стратегічні напрями професійного розвитку та діяльності організації. Середньострокові плани конкретизують ці напрями у вигляді завдань на певний

період – місяць, квартал чи рік. Короткострокові плани, зокрема щотижневі та щоденні, деталізують конкретні дії, що забезпечують виконання стратегічних і тактичних завдань. Така послідовна структура дозволяє уникнути хаосу у роботі, забезпечуючи цілісність управлінського процесу.

Особливу роль у сучасному менеджменті відіграють методи планування часу, що базуються на науково обґрунтованих підходах. Серед найефективніших варто відзначити метод ALPEN, який передбачає поетапне визначення завдань, оцінку тривалості їх виконання, планування резервного часу та підсумковий контроль. Не менш популярною є технологія Pomodoro, що ґрунтується на чергуванні інтервалів роботи та коротких перерв, що підвищує концентрацію й запобігає втомі. Матриця Ейзенхауера, у свою чергу, дозволяє класифікувати завдання за ступенем важливості й терміновості, допомагаючи уникнути надмірного зосередження на другорядних питаннях. Використання цих інструментів сприяє формуванню раціональної структури робочого дня, підвищенню ефективності прийняття рішень та оптимізації особистісних ресурсів.

Важливим аспектом планування є також самоаналіз і рефлексія. Регулярне оцінювання результатів власної діяльності дозволяє виявляти недоліки у плануванні, своєчасно вносити корективи й формувати навички самодисципліни. Крім того, планування робочого часу безпосередньо пов'язане із психологічним комфортом працівника: воно знижує рівень тривожності, запобігає стресу та професійному вигоранню, сприяє підтриманню балансу між роботою та особистим життям.

У підсумку можна стверджувати, що планування робочого часу – це не лише технічний процес, спрямований на раціональний розподіл завдань, а й важливий елемент стратегічного управління власною діяльністю. Воно інтегрує когнітивні, мотиваційні та організаційні компоненти самоменеджменту, формує культуру ефективної праці та забезпечує професійну стабільність. Уміння планувати свій час є показником високого рівня управлінської зрілості, а системний підхід до планування – запорукою успіху як окремого менеджера, так і організації в цілому.

Таким чином, раціональне планування робочого часу в умовах сучасних соціально-економічних викликів набуває

стратегічного значення. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності фахівця, зміцненню його професійної репутації, розвитку самодисципліни й формуванню цілісного підходу до реалізації життєвих і кар'єрних цілей. Системне використання методів планування часу перетворює щоденну діяльність на ефективно організований процес, що забезпечує гармонійний баланс між продуктивністю, особистим розвитком та життєвим задоволенням.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає значення планування робочого часу для ефективної діяльності менеджера?
2. Які основні етапи передбачає процес планування робочого часу?
3. Які чинники необхідно враховувати при розробці індивідуального плану роботи?
4. Назвіть і охарактеризуйте основні принципи планування робочого часу.
5. Які базові правила допомагають забезпечити раціональний розподіл часу протягом робочого дня?
6. Як співвідносяться пріоритетність завдань і ефективність планування?
7. З яких елементів складається система планування робочого часу менеджера?
8. У чому відмінність між довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим плануванням?
9. Які методи планування часу є найбільш поширеними у сучасному менеджменті?
10. У чому переваги й обмеження використання методів ALPEN, Pomodoro або матриці Ейзенхауера?
11. Як планування робочого часу впливає на продуктивність праці менеджера?
12. Яким чином можна поєднати особисті та професійні цілі під час планування робочого часу?
13. Які інструменти цифрового планування допомагають підвищити ефективність управління часом?
14. Як аналіз витрат часу сприяє вдосконаленню індивідуальної системи планування?

15. У чому полягає значення визначення пріоритетів у процесі планування робочого часу?
16. Які наслідки може мати відсутність чіткого плану роботи для діяльності менеджера?
17. Як правильно поєднувати планування стратегічних завдань із вирішенням поточних питань?
18. Яку роль відіграє самодисципліна у дотриманні запланованого розкладу?
19. Як планування робочого часу сприяє зниженню рівня стресу та запобіганню професійному вигоранню?
20. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням часу та делегуванням повноважень?
21. Як можна застосовувати принцип «80/20» (Парето) у процесі планування діяльності менеджера?
22. Які помилки найчастіше допускають менеджери при плануванні власного часу?
23. Як аналіз результатів виконання плану допомагає підвищити ефективність управління часом?
24. Які особливості має планування робочого часу в умовах гнучкого або дистанційного формату роботи?
25. У чому полягає різниця між плануванням часу окремого працівника та колективним плануванням у команді?
26. Як впровадження тайм-менеджменту впливає на корпоративну культуру організації?
27. Які психологічні чинники можуть перешкоджати ефективному плануванню часу менеджера?
28. Як індивідуальні біоритми та особливості працездатності впливають на розподіл робочого часу?
29. У який спосіб планування допомагає досягати балансу між роботою та особистим життям?
30. Які сучасні тенденції в організації та плануванні робочого часу менеджера спостерігаються в умовах цифрової економіки?

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Аналіз використання часу.
2. Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів.
3. Основи делегування.

1. Аналіз використання часу

Рациональне використання часу є основою продуктивної професійної діяльності, особливо в управлінській сфері. Аналіз витрат часу дозволяє не лише ідентифікувати шляхи підвищення особистої ефективності, а й визначити внутрішні резерви для оптимізації робочого часу. Такий аналіз базується на принципах інвентаризації всіх видів діяльності та кількісного виміру часу, що витрачається на кожну з них.

Наявна проблема нераціонального використання робочого часу обумовлена низкою факторів:

- ⇒ відсутністю достовірної інформації про реальну структуру витрат часу;
- ⇒ невизначеністю часових меж виконання завдань;
- ⇒ брак об'єктивної оцінки особистої продуктивності;
- ⇒ незнанням чинників, які обмежують працездатність і знижують ефективність.

Загалом аналіз доцільно поділяти на три взаємопов'язані етапи (рис. 4.1.):

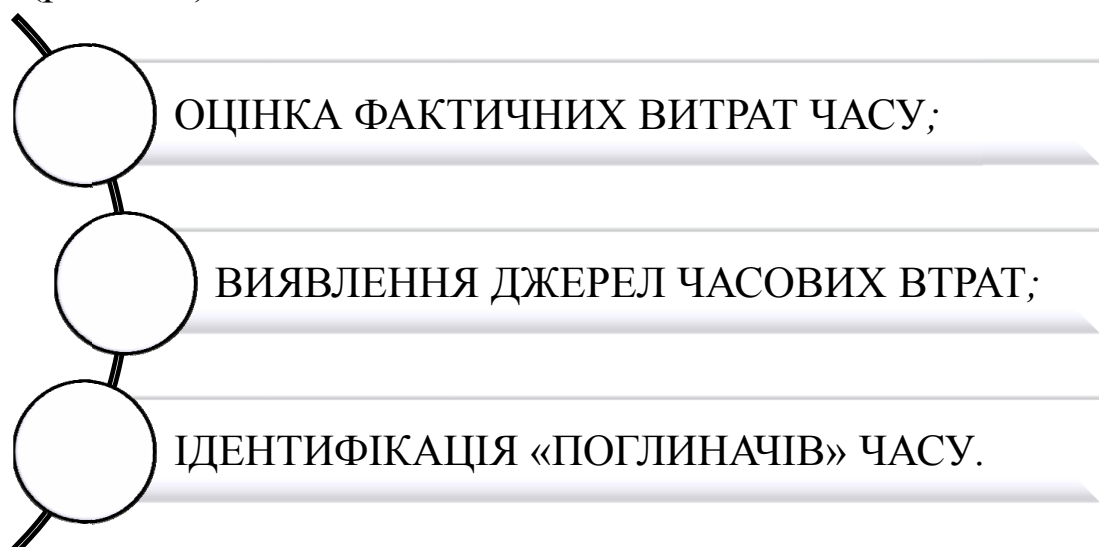


Рис 4.1. Етапи аналізу використання робочого часу

Аналіз витрат часу: структурування щоденної активності

З метою системного підходу, увесь добовий час умовно поділяється на блоки:

- ⇒ підтримання життєвих функцій (сон, харчування);
- ⇒ відновлення працездатності (фізична активність);
- ⇒ допоміжні дії (підготовка до роботи, пошук матеріалів);
- ⇒ прямий робочий час (виконання посадових обов'язків);
- ⇒ набуття життєвого досвіду (самоосвіта, культурний розвиток);
- ⇒ часові втрати (непродуктивна діяльність).

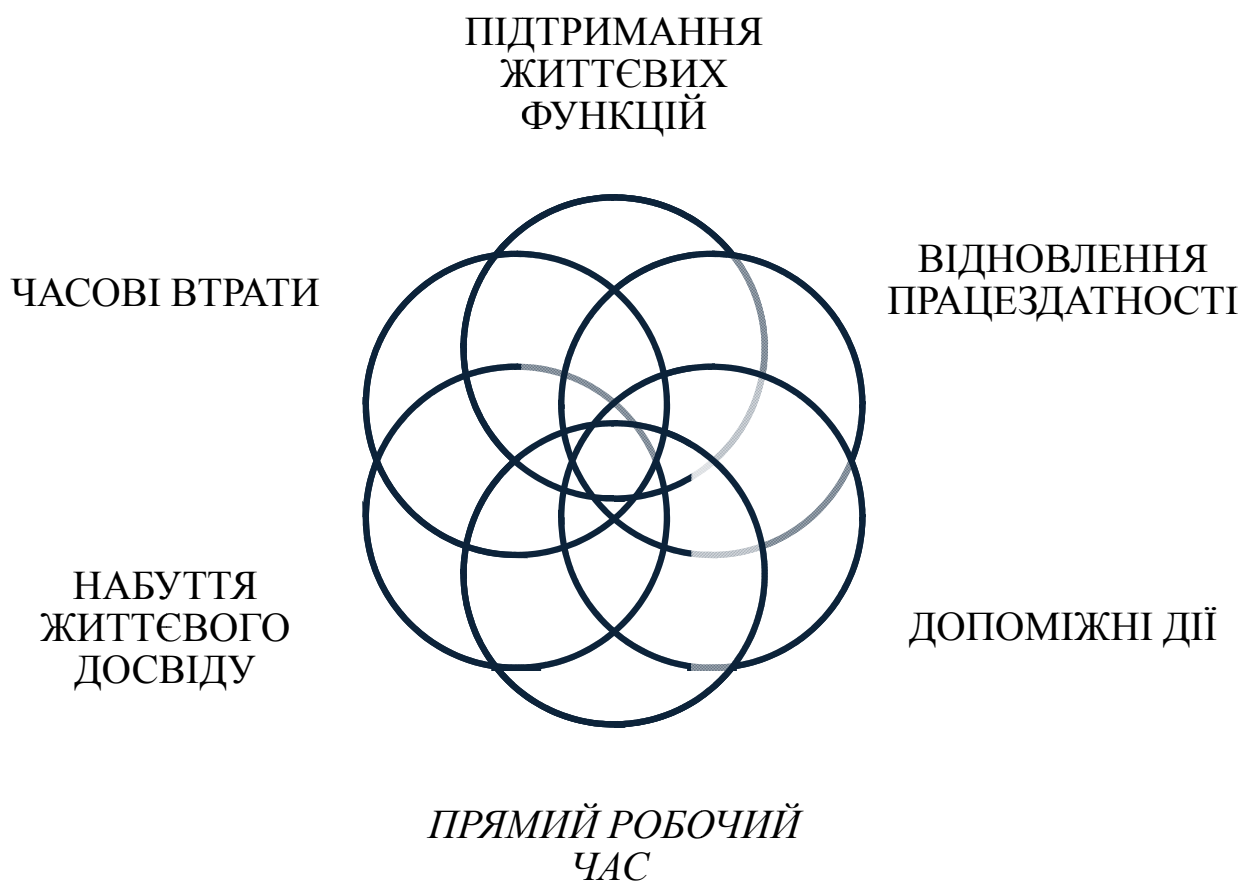


Рис 4.2. Поділ добового часу

Найціннішим із вказаних блоків для менеджера є саме прямий робочий час, що охоплює такі види активності, як планування, ділове листування, комунікація тощо.

У науковій та управлінській практиці розрізняють кілька типів часу (рис. 4.3):

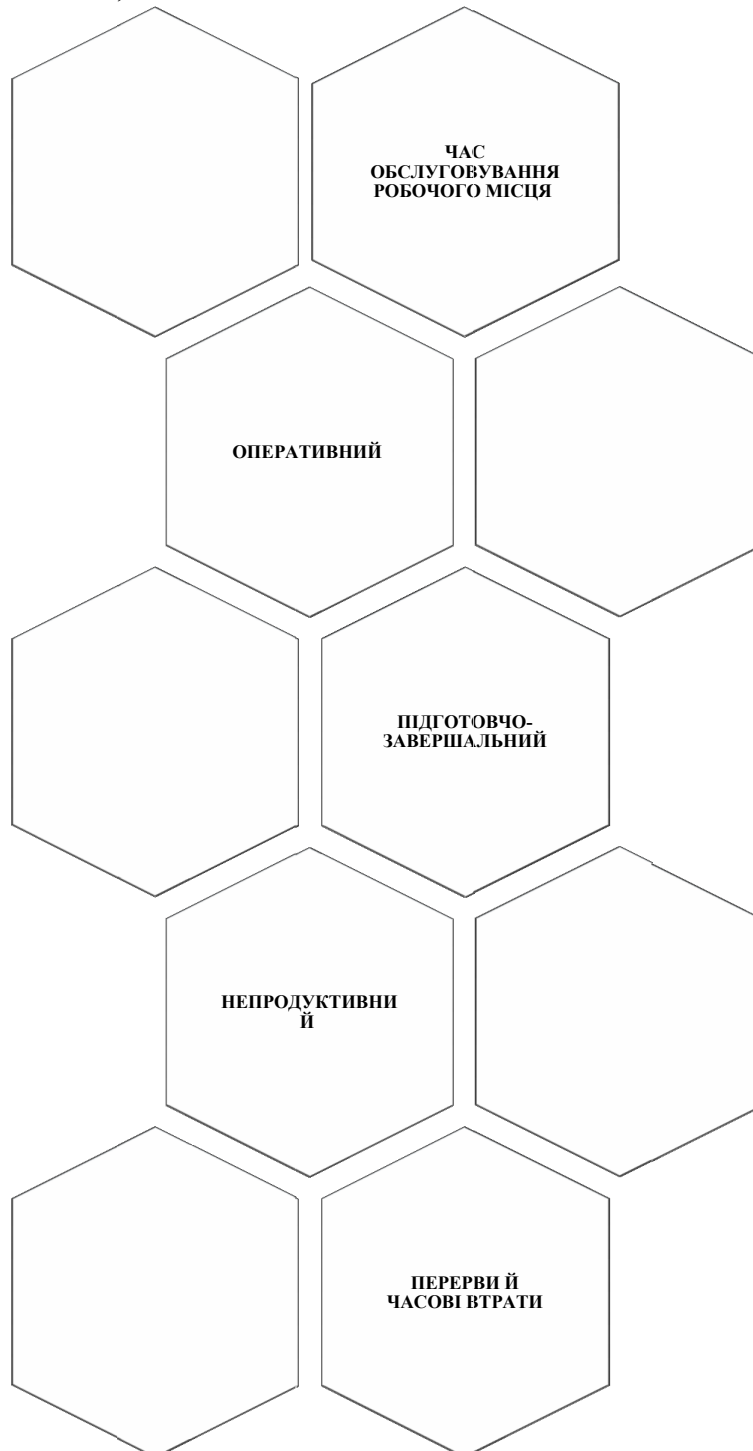


Рис. 4.3. Типи часу

- ⇒ підготовчо-завершальний (збір інформації, ознайомлення з матеріалами, погодження документів);
- ⇒ оперативний (виконання основних професійних функцій);
- ⇒ непродуктивний (виправлення помилок, очікування, пошук співрозмовників);
- ⇒ час обслуговування робочого місця (організаційні та технічні налаштування робочого місця);
- ⇒ перерви й часові втрати, як залежні (відволікання), так і незалежні (затримки зовнішнього характеру).

Метод самофіксації часу як дієвий інструмент аналізу

Самофотографія часу – це документування кожного виду діяльності протягом дня з точним фіксуванням витраченого часу. Такий метод рекомендується застосовувати:

- ⇒ щодня протягом 2–3 тижнів на новій посаді;
- ⇒ у формі суцільного фотографування – раз на рік;
- ⇒ вибірково – двічі або тричі на рік.

Це дозволяє сформувати об'єктивну картину реального використання часу та виявити втрати часу для вдосконалення.

Аналіз втрат часу: локалізація критичних точок

Цей етап спрямований на ідентифікацію помилкових моделей поведінки, що регулярно призводять до зниження ефективності. Типові ситуації, в яких втрачається час:

- ⇒ при постановці цілей (занадто багато або нечітко сформульована ціль);
- ⇒ під час планування (відсутність буфера часу, нерозраховані ризики);
- ⇒ при прийнятті рішень (невдалий розподіл часу між завданнями);
- ⇒ внаслідок неефективної організації роботи (інформаційна перевантаженість, недостатнє використання цифрових інструментів);
- ⇒ на етапі початку роботи (хаотичне планування, ігнорування складності завдань);
- ⇒ через нехтування біоритмами;
- ⇒ при обробці інформації (нерелевантність або недостатня структурованість даних).

«Поглиначі» часу: зовнішні та внутрішні бар'єри продуктивності

Поглиначі часу – це зовнішні обставини або внутрішні звички, що призводять до втрати значного обсягу корисного часу. До них належать:

- ⇒ розмиті цілі та відсутність пріоритетів;
- ⇒ надмірна багатозадачність;
- ⇒ неорганізованість і дефіцит самодисципліни;
- ⇒ погана система зберігання інформації;
- ⇒ постійні переривання (телефонні дзвінки, неочікувані відвідувачі тощо);
- ⇒ комунікаційні бар'єри;
- ⇒ невміння делегувати завдання;
- ⇒ схильність до прокрастинації.

Аналіз часу є стратегічним інструментом самоменеджменту, що дозволяє забезпечити оптимальний баланс між професійними обов'язками та особистим життям. Його регулярне застосування сприяє усвідомленому контролю над діяльністю, формує навички критичного мислення щодо щоденних рутин і створює передумови для сталого підвищення продуктивності та якості праці.

2. Основні методи організації діяльності менеджера.

Встановлення пріоритетів

Встановлення пріоритетів є ключовим етапом у системі тайм-менеджменту та ефективного управління діяльністю особистості. *Пріоритетність* передбачає усвідомлене прийняття рішень щодо черговості виконання завдань залежно від їх значущості й терміновості. Основною проблемою для багатьох керівників є тенденція до надмірного охоплення великого обсягу справ одночасно та нераціональний розподіл робочого часу на неважливі питання.

Принцип Парето як основа визначення пріоритетів (80:20)

Принцип Парето, запропонований Вільфредо Парето (Vilfredo Federico Damaso Pareto), стверджує, що 20% зусиль забезпечують 80% результатів. У сфері управління це означає:

- ⇒ 20% клієнтів генерують 80% прибутку;
- ⇒ 20% товарів забезпечують 80% обороту;

⇒ 20% помилок призводять до 80% втрат.

Застосування в менеджменті: 80% результату досягається за 20% часу. Тому, необхідно визначити критично важливі завдання й виконувати їх у першу чергу, мінімізуючи витрати часу на другорядну діяльність.

Метод ABC-аналізу для класифікації завдань

ABC-аналіз дозволяє розподілити завдання за їх значущістю на три категорії (табл. 4. 1)

Таблиця 4.1

Метод ABC-аналізу для класифікації завдань			
Категорія	Частка завдань	Частка значущості	Рекомендація
A	15%	65%	Виконувати особисто, негайно
B	20%	20%	Частково делегувати, контролювати виконання
C	65%	15%	Делегувати або відкласти

Завдання категорії A мають стратегічне значення, тому потребують особистої участі та фокусування зусиль. Завдання категорії B – важливі, але менш критичні. Категорія C охоплює численні, але малозначущі справи, які варто передоручити іншим особам.

Метод Ейзенхауера: матриця важливості й терміновості

Американський президент Дуайт Ейзенхауер (Dwight David Eisenhower) запропонував ефективну модель визначення пріоритетів за критеріями важливості і терміновості (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Матриця Ейзенхауера

	Термінові	Не термінові
Важливі	A Виконати негайно	B Запланувати / Делегувати
Менш важливі	C Делегувати	D Уникати / Видалити

Завдання А: потребують негайного виконання – вони мають найвищий пріоритет. *Завдання В:* важливі, але можуть бути виконані згодом – їх варто делегувати або запланувати. *Завдання С:* термінові, але не критичні – доцільно делегувати. *Завдання D:* не приносять відчутної користі – варто уникати (рис.4.2).

	ВАЖЛИВІ	МЕНШ ВАЖЛИВІ
Термінові	Завдання А виконати	Завдання С делегувати
Не термінові	Завдання В запланувати	Завдання D уникати

Рис. 4.2. Графічна модель розподілу пріоритетів за Ейзенхауером

Алгоритм застосування методів визначення пріоритетів

⇒ Скласти перелік усіх завдань за певний часовий період (день/тиждень).

⇒ Оцінити значущість кожного завдання.

⇒ Застосувати АВС-аналіз – розподілити за рівнями значущості.

⇒ Сформуванати матрицю Ейзенхауера – для кожного завдання визначити терміновість і важливість.

⇒ Призначити відповідальність: що виконати особисто, що делегувати, що виключити.

Рациональне встановлення пріоритетів є основою ефективної організації діяльності. Використання *принципу Парето*, *АВС-аналізу* та *матриці Ейзенхауера* дозволяє зменшити часові витрати на другорядні завдання, сфокусуватися на критично важливих цілях і підвищити загальну результативність управління.

Правильне визначення пріоритетів – це не лише інструмент самоменеджменту, а й стратегія досягнення лідерства та стійкого розвитку організації.

3. Основи делегування

Делегування у сфері менеджменту розглядається як цілеспрямований процес передачі окремих завдань, відповідних повноважень і відповідальності підлеглим з метою оптимізації управлінської праці. При цьому *керівник зберігає за собою стратегічну та координуючу відповідальність*, делегуючи лише функціональні обов'язки, що підлягають розмежуванню.

Існують два основні типи делегування:

Разове (епізодичне) – тимчасове доручення виконання окремих завдань;

Генеральне (тривале) – постійне закріплення відповідальності за виконання конкретної функції або напряму діяльності.

Концептуальна схема ефективного делегування управлінських функцій:

Делегування = Завдання + Повноваження + Відповідальність
(рис. 4.3)

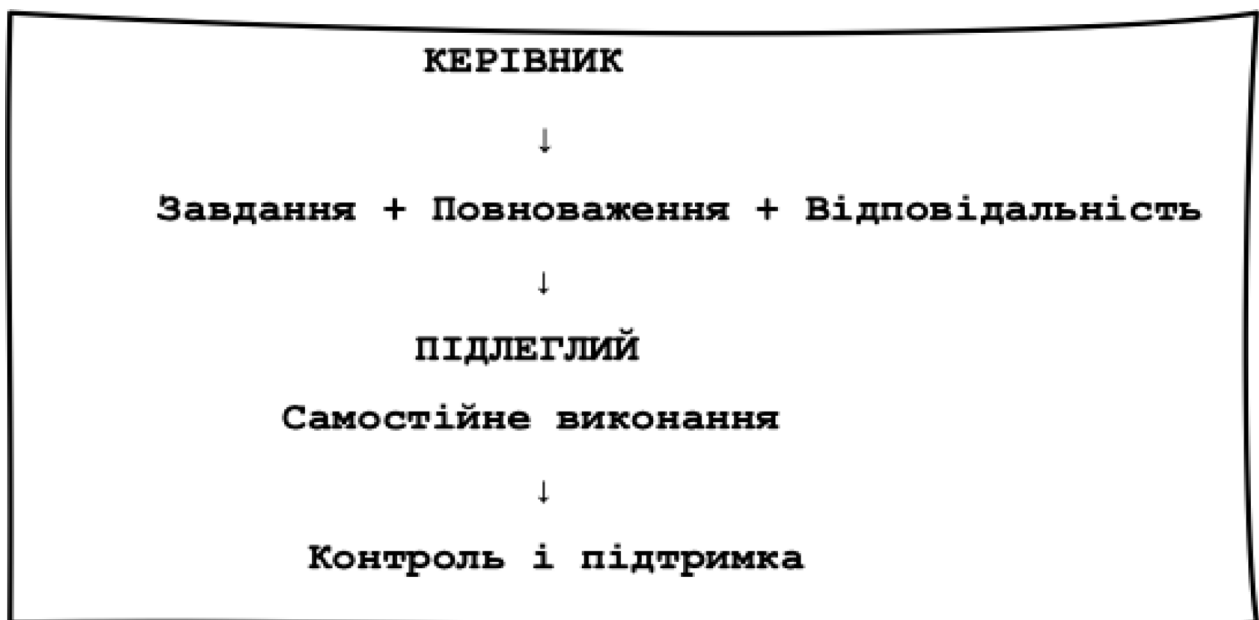


Рис. 4.3. Схема доручення підлеглому задачі або діяльності із сфери завдань керівника

Передумови успішного делегування:

⇒ готовність до делегування (усвідомлене прагнення делегувати);

⇒ здатність делегувати (володіння техніками та інструментами делегування);

⇒ наявність відповідного персоналу;

⇒ системна організація робочих процесів.

Делегування управлінських повноважень є важливим інструментом ефективного менеджменту, оскільки забезпечує оптимальний розподіл завдань і сприяє підвищенню продуктивності праці як керівника, так і підлеглих (табл. 4.3)

Таблиця 4.3

Переваги делегування

Для керівника	Для підлеглих
Вивільнення часу	Можливість професійного зростання
Фокус на стратегічних задачах	Підвищення мотивації
Зменшення перевантаження	Зростання відповідальності

Базові правила ефективного делегування:

1. Вибір компетентного виконавця;
2. Чітке формулювання завдання;
3. Надання необхідних повноважень;
4. Забезпечення доступу до ресурсів та інформації;
5. Регулярний моніторинг і зворотний зв'язок;
6. Стимулювання та оцінка результатів;
7. Недопущення «зворотного делегування» (коли підлеглий намагається повернути завдання керівнику).

Делегування повноважень у межах управлінської діяльності можливе не для усіх завдань (табл. 4.4)

Таблиця 4.4

Сфери допустимого делегування

Делегуються	Не делегуються
Рутинні та технічні операції	Розробка стратегій і політик
Підготовчі завдання	Прийняття критичних рішень
Проектна робота	Управління персоналом
Вузькоспеціалізовані функції	Завдання довірчого характеру

Критерії вибору виконавця:

1. Досвід та компетентність;
2. Доступність та завантаження;
3. Мотивація до нових викликів;
4. Потреба в набутті практичного досвіду;
5. Готовність до самостійної відповідальності.

Алгоритм делегування завдання:

1. Чітко визначити суть завдання;
2. Обрати виконавця з урахуванням критеріїв;
3. Передати завдання із супровідними інструкціями;
4. Надати ресурси та повноваження;
5. Визначити очікувані результати й терміни;
6. Забезпечити проміжний контроль;
7. Провести оцінювання результатів і зворотній зв'язок.

Ключові помилки при делегуванні:

1. Невизначеність цілей та завдань;
2. Недостатня інформованість виконавця;
3. Надмірне втручання в процес виконання;
4. Відсутність контролю та зворотного зв'язку;
5. Делегування без реальних повноважень.

Ефективне делегування є не лише засобом оптимізації управлінської діяльності, а й інструментом розвитку персоналу. Воно сприяє зростанню організаційної гнучкості, зміцненню командної взаємодії та покращенню якості прийняття управлінських рішень. В умовах динамічного середовища делегування стає невід'ємною складовою сучасного менеджменту.

Висновок

Раціональна організація діяльності менеджера є одним із ключових чинників ефективності управлінської роботи та результативності функціонування організації загалом. Вона передбачає не лише чітке планування, а й постійний контроль, аналіз, упорядкування та оптимізацію робочих процесів. Основою ефективної організації діяльності є усвідомлене ставлення до власного часу, здатність визначати пріоритети та раціонально розподіляти обсяг завдань між усіма учасниками управлінського

процесу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й знизити рівень стресових навантажень, уникнути перевтоми та забезпечити сталість результатів у довгостроковій перспективі.

Аналіз використання часу виступає першим і надзвичайно важливим етапом організації діяльності менеджера. Саме завдяки системному обліку часових витрат можливо виявити слабкі місця у власній роботі, визначити неефективні дії, так звані «поглиначі часу», а також створити базу для вдосконалення особистого стилю управління. Практика доводить, що усвідомлення структури власного робочого дня підвищує рівень самоконтролю, допомагає менеджеру ефективніше розподіляти увагу між стратегічними та оперативними завданнями. Такий аналіз може здійснюватися за допомогою спеціальних технік – ведення щоденника часу, хронометражу діяльності або цифрових тайм-трекерів, які дозволяють точно оцінити часові витрати та прийняти рішення щодо їх оптимізації.

Не менш важливим аспектом організації діяльності є вміння правильно розставляти пріоритети. Менеджер щоденно стикається з великою кількістю завдань, серед яких важливо виокремити ті, що мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей. Методи визначення пріоритетів, зокрема матриця Ейзенхауера, принцип Парето (80/20), метод ABC чи аналіз за критерієм важливості й терміновості, сприяють раціональному розподілу уваги та ресурсів. Грамотне встановлення пріоритетів дозволяє уникати «пожежного» стилю роботи, забезпечує системність і стабільність у виконанні завдань, а також формує в менеджера здатність мислити стратегічно, а не лише реагувати на поточні виклики.

Ще одним обов'язковим компонентом ефективної організації діяльності є делегування. Передача частини завдань підлеглим не тільки зменшує навантаження на керівника, але й стимулює професійний розвиток працівників, підвищує рівень довіри в колективі, створює умови для ефективного командного співробітництва. Делегування є показником зрілості менеджера, його здатності до стратегічного мислення та лідерства. Водночас воно потребує дотримання певних принципів: чіткого визначення обсягу переданих повноважень, узгодження рівня

відповідальності, контролю за виконанням завдань та забезпечення зворотного зв'язку. Лише за таких умов делегування стає інструментом підвищення ефективності, а не засобом уникнення відповідальності.

Отже, ефективна організація діяльності менеджера базується на поєднанні трьох взаємопов'язаних складових – аналізу використання часу, раціонального встановлення пріоритетів і грамотного делегування повноважень. Разом вони формують єдину систему управління особистою та професійною діяльністю, що забезпечує високий рівень продуктивності, організованості та відповідальності. У сучасних умовах постійних змін, цифрової трансформації та зростання темпу роботи саме здатність менеджера ефективно організовувати власну діяльність стає одним із визначальних чинників його конкурентоспроможності та професійного успіху.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає мета аналізу використання робочого часу менеджера?
2. Які етапи включає аналіз часових витрат у системі самоменеджменту?
3. Які основні джерела втрат часу найчастіше виявляються в управлінській практиці?
4. Які методи найчастіше використовуються для організації щоденної діяльності менеджера?
5. Що таке матриця Ейзенхауера, і як вона допомагає в розстановці пріоритетів?
6. Як принцип Парето застосовується в управлінні завданнями?
7. Які інструменти використовуються для визначення пріоритетності завдань?
8. Яка роль делегування у підвищенні ефективності управлінської діяльності?
9. У чому полягає різниця між разовим (епізодичним) і генеральним (тривалим) делегуванням?
10. Які завдання не підлягають делегуванню і чому?
11. Які основні критерії ефективності використання робочого часу менеджером?

12. Як результати аналізу часу можуть впливати на корекцію індивідуального плану роботи?
13. Які інструменти допомагають менеджеру здійснювати самооцінку ефективності власної діяльності?
14. У чому полягає різниця між плануванням і організацією робочого процесу?
15. Які методи дозволяють мінімізувати втрати часу, пов'язані з неорганізованістю?
16. Як впливає раціональний розподіл завдань на продуктивність роботи менеджера?
17. У чому полягає сутність принципу «золотої години» при плануванні діяльності?
18. Які психологічні чинники впливають на ефективність організації робочого часу?
19. Як визначити оптимальне співвідношення між рутинними та творчими завданнями в роботі менеджера?
20. Які переваги надає використання цифрових інструментів для організації діяльності менеджера?
21. Яким чином систематизація завдань сприяє підвищенню продуктивності праці?
22. Як пов'язані поняття «пріоритет» і «результативність» у контексті управлінської діяльності?
23. Які підходи до встановлення пріоритетів найчастіше застосовуються у практиці сучасного менеджменту?
24. Як принцип «важливо – терміново» допомагає оптимізувати розподіл робочого навантаження?
25. Які типові помилки допускають менеджери при визначенні пріоритетів?
26. Як делегування завдань впливає на розвиток професійної компетентності підлеглих?
27. Які основні етапи процесу делегування виділяють у теорії менеджменту?
28. Які ризики можуть виникати під час делегування, і як їх мінімізувати?
29. Як формується культура довіри в процесі делегування управлінських функцій?
30. Яке значення має ефективна комунікація для успішного делегування завдань?

ТЕМА 5. КОНТРОЛЬ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ ТА САМОМОТИВАЦІЯ

1. Поняття самотивації, причини демотивації.
2. Функція контролю в самоменеджменті.
3. Контроль процесу та результату.
4. Самоконтроль.

1. Поняття самотивації, причини демотивації

Самотивація – це здатність індивіда свідомо підтримувати внутрішній стимул до діяльності без зовнішнього примусу або винагороди. Така мотивація базується на внутрішньому переконанні у важливості виконуваних дій, а не лише на матеріальних чи адміністративних заохоченнях.

Результатом ефективної самотивації є психологічне задоволення від самореалізації, зростання та усвідомлення значущості власного внеску в загальний результат.

Для керівника самотивовані працівники є цінним ресурсом, оскільки потреба в зовнішніх стимулах мінімальна. Водночас зниження внутрішньої зацікавленості у професійній діяльності може спричинити зниження рівня залученості або ініціативне припинення трудових відносин.

Демотивація – це психологічний стан, за якого внутрішня зацікавленість працівника втрачається або послаблюється внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів впливу (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Основні чинники демотивації

Категорія	Причини демотивації
Організаційні	Відсутність зворотного зв'язку, визнання; усунення від прийняття рішень; відсутні кар'єрні перспективи.
Функціональні	Монотонність роботи, низький рівень залучення, відсутність професійного зростання, недостатня підтримка з боку керівництва.
Психоемоційні	Хронічна перевтома, постійна критика, надмірна завантаженість, емоційне вигорання.
Комунікаційні та системні	Відсутність координації між відділами, непрозорі бізнес-процеси, нерозуміння цілей компанії, неузгодженість очікувань і реального стану речей.
Особистісні	Погіршення особистих обставин, втрати сенсу діяльності, розчарування в організації.

Умовно мотивацію співробітників можна класифікувати на чотири рівні (табл.5.2).

Один із найефективніших методів підтримки мотивації – *розвиваюча бесіда керівника з підлеглим*. Такий діалог дозволяє:

- ⇒ визначити поточний рівень ефективності;
- ⇒ окреслити зони розвитку;
- ⇒ поставити нові професійні орієнтири;
- ⇒ активізувати самомотивацію через надання права вибору рішень.

Таблиця 5.2

Рівні спонукальних мотивів за Р. Хаббардом

Рівень	Основний стимул	Характеристика
1-й (низький)	Гроші	Мотивація виключно фінансова. Відсутні лояльність, креативність, довгострокова залученість.
2-й (інструментальний)	Особисті вигоди (статус, привілеї)	Прагнення до матеріального комфорту. Відданість компанії нестійка.
3-й (ціннісний)	Самореалізація, складні виклики	Орієнтація на результат, професійний розвиток. Підвищена ефективність та відповідальність.
4-й (місіонерський)	Почуття обов’язку, віра в ідею, місію компанії	Найвищий рівень – внутрішня відповідальність, автономія, стратегічна відданість.

У сучасному менеджменті представлено широкий спектр підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників:

- ⇒ матриця «хочу-можу»;
- ⇒ рефреймінг.

Матриця самомотивації: модель «ХОЧУ–МОЖУ»

Інструментом діагностики мотиваційного стану працівників є матриця «ХОЧУ–МОЖУ», (рис 5.1).



Рис. 5.1 Матриця самотивації: модель «ХОЧУ–МОЖУ»

Рефреймінг як метод підсилення мотивації

Рефреймінг – це зміна фокусу сприйняття ситуації шляхом пошуку позитивного змісту. Він дозволяє:

- ⇒ подолати психологічні бар'єри;
- ⇒ трансформувати негативний досвід у навчальний;
- ⇒ стимулювати гнучкість мислення.

Проводиться у формі тренінгів, коучингових сесій або особистих консультацій.

Рекомендації для керівника щодо стимулювання самотивації

Для формування культури самотивації в організації доцільно:

⇒ делегувати не лише завдання, а й частину відповідальності;

⇒ забезпечувати постійну зворотну інформацію;

⇒ залучати до прийняття рішень;

⇒ формувати індивідуальні карти мотивації;

⇒ забезпечувати можливості навчання;

⇒ впроваджувати корпоративні програми розвитку.

Самомотивація є основою ефективної поведінки працівника у динамічному корпоративному середовищі. Вона не підлягає прямому зовнішньому регулюванню, однак може цілеспрямовано стимулюватися керівником через створення умов для розвитку, довіру, діалог і підтримку. Усвідомлення причин демотивації, впровадження системи менторства, рефреймінгу та індивідуальних підходів до співробітників дозволяє суттєво підвищити загальний рівень залученості персоналу й забезпечити стабільність кадрового потенціалу організації.

2. Функція контролю в самоменеджменті

У контексті управління власною діяльністю важливо *відрізнати зовнішній контроль*, який застосовується до організаційних структур, *від внутрішнього – самоконтролю*, що є ключовим елементом самоменеджменту.

Контроль у самоменеджменті – це систематичний процес перевірки відповідності власної діяльності поставленим цілям, що забезпечує оперативне реагування на відхилення та сприяє підвищенню особистої ефективності.

Основні завдання контролю в системі самоменеджменту

Контроль у самоуправлінні реалізується шляхом виконання низки послідовних дій:

1. Усвідомлення поточного стану – аналіз досягнутого на певному етапі.

2. Порівняння фактичних результатів із запланованими.

3. Оцінювання рівня досягнення мети – кількісне чи якісне вимірювання успіху.

4. Виявлення відхилень – фіксація розбіжностей між очікуваним та реальним.

5. Коригування дій – адаптація планів і методів діяльності для покращення результату.

6. Визначення частоти контролю – регулярність перевірок залежить від характеру завдань і їх важливості.

Контроль як інструмент щоденної управлінської практики

Для досягнення високої особистої продуктивності, фахівець має регулярно здійснювати самооцінку за такими орієнтовними питаннями:

⇒ Чи фокусуюсь я на ключових завданнях, а не на дрібних чи рутинних справах?

⇒ Чи правильно визначаю пріоритети?

⇒ Чи встигаю завершувати справи у межах запланованого часу?

⇒ Чи ефективно делекую задачі, у тому числі термінові?

⇒ Чи групую подібні завдання задля економії часу (наприклад, телефонні дзвінки чи відповіді на пошту)?

⇒ Чи застосовую інструменти оптимізації своєї діяльності (тайм-менеджмент, цифрові планувальники, трекери)?

⇒ Чи вживаю заходів для усунення «поглиначів часу» – перешкод, що знижують ефективність?

Типи контролю в самоменеджменті

⇒ Контроль у системі самоуправління може бути реалізований у двох основних формах:

⇒ Процесний (операційний) – спрямований на моніторинг виконання завдань у реальному часі.

Цільовий (результативний) – передбачає оцінку фактичних досягнень щодо раніше поставлених цілей.

Регулярність та адаптивність контролю

Контроль не є разовим актом, а повинен бути *постійним і гнучким*, адаптованим до змінних умов діяльності. Оптимально здійснювати його на трьох рівнях:

1. Щоденний контроль – перевірка виконання плану дня.

2. Тижневий аналіз – оцінка продуктивності та корекція пріоритетів.

3. Місячний аудит – стратегічне оцінювання прогресу в довгострокових цілях.

Функція контролю в самоменеджменті є ключовим компонентом ефективної особистої організації. Вона дозволяє не лише своєчасно виявляти недоліки у виконанні завдань, але й оперативно реагувати на них, коригуючи свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища чи особистих цілей. *Регулярний самоконтроль формує дисципліну, підвищує результативність та сприяє формуванню автономної професійної особистості, здатної до саморозвитку й стратегічного самоуправління.*

3. Контроль процесу та результату

Ефективне управління часом і особистою продуктивністю передбачає не лише ретельне планування, але й *систематичний контроль* – як за ходом виконання завдань (процесом), так і за досягнутими результатами. Контроль забезпечує зворотний зв'язок і формує основу для адаптації діяльності відповідно до поставлених цілей (табл. 5.3).

Контроль процесу зосереджується на моніторингу поточних дій, визначенні ефективності використання часу та виявленні деструктивних чинників, що перешкоджають досягненню цілей.

Основні компоненти контролю процесу:

⇒ Аналіз діяльності та розподілу часу – оцінка відповідності фактичних витрат часу запланованим.

⇒ Виявлення денних «перешкод» – фіксація зовнішніх і внутрішніх факторів, які поглинають час.

Таблиця 5.3

Методи контролю діяльності та часу

№	Метод	Суть методу
1	Запланований час	Формулювання задач категорії «А», які виконувались би при наявності додаткової 1 години.
2	Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності	Запис регулярних дій протягом тижня та аналіз причин невідповідності плану.
3	Розробка планового стану	Визначення потенціалу оптимізації: делегування, скасування або прискорення процесів.
4	Порівняння «план-факт»	Співставлення реального стану з очікуваним та розробка заходів для економії часу.

Аналіз денних перешкод дає змогу виявити приховані резерви часу та підвищити продуктивність через усунення «поглиначів».

Контроль результатів передбачає оцінку досягнення кінцевих цілей, виявлення недоліків у реалізації завдань і визначення напрямів покращення. Контроль може бути:

Проміжним – здійснюється на ключових етапах довгострокового завдання;

Підсумковим – після завершення проєкту або робочого періоду.

Формулювання контрольних запитань:

1. Які цілі були реалізовані?
2. Що не виконано і з яких причин?
3. Де були допущені втрати часу?
4. Які уроки можна винести для подальшого планування?

Складання контрольного листа (матриці результативності), який містить:

1. Завдання
2. Строки
3. Фактичні/планові показники
4. Результати
5. Причини відхилень

Метод «П'яти пальців» Лотара Зайверта

Цей підхід поєднує простоту й аналітичну глибину, базуючись на символічному представленні ключових компонентів самоконтролю за допомогою пальців руки.

Суть методу – щоденне оцінювання за шістьма параметрами (п'ять пальців + кулак) (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Метод «П'яти пальців»

Палець	Символіка	Контрольні запитання
Мізинець (М)	<i>Мрії, знання</i>	Що нового я дізнався? Як зросла моя компетентність? Які ідеї мене «осіяли» сьогодні?
Безіменний (Б)	<i>Близькість до мети</i>	Які кроки я зробив до стратегічної мети? Що

Палець	Символіка	Контрольні запитання
		залишилось неуспішним?
Середній (С)	<i>Стан, емоції</i>	Що приносило задоволення? Що здавалося рутинним і важким?
Вказівний (У)	<i>Участь, комунікація</i>	З ким я взаємодіяв ефективно? Кому допоміг? Чи були конфлікти та що їх спричинило?
Великий (Б)	<i>Бадьорість, енергія</i>	Чи оптимально я використовував свої сили? Що допомогло відновитися? Що зробив для здоров'я?
Кулак (К)	<i>Концентрація на меті</i>	Якими були ключові цілі сьогоднішнього дня? Якими діями я їх досягав?

Контроль процесу та результатів є невід'ємними елементами ефективного самоменеджменту. Завдяки регулярному аналізу дій, часу та результатів, менеджер має змогу своєчасно виявляти відхилення, коригувати свою діяльність, підвищувати продуктивність і досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Поєднання аналітичних методів (контроль «план–факт», лист результатів) і креативних технік (метод «П'яти пальців») створює комплексний підхід до управління власною ефективністю.

4. Самоконтроль

Самоконтроль – це свідоме регулювання індивідом власної поведінки, емоційних станів та психічної активності відповідно до соціальних, професійних та особистісних норм. Він є ключовим елементом довільної саморегуляції і передбачає здатність людини критично оцінювати свої дії, прогнозувати їх наслідки та своєчасно вносити корективи.

Самоконтроль – це здатність діяти відповідально у ситуаціях, що вимагають вибору між внутрішніми імпульсами та зовнішніми вимогами.

Наукові підходи трактують самоконтроль як *механізм внутрішньої регуляції*, що проявляється у вольовому стримуванні імпульсивних реакцій, збереженні психоемоційної стабільності та підтриманні стратегічної спрямованості дій навіть у складних умовах.

Функції самоконтролю:

1. **Регулятивна** – забезпечує цілеспрямованість і внутрішню злагодженість поведінки;
2. **Коригуюча** – дає змогу своєчасно виявляти помилки та коригувати дії;
3. **Адаптивна** – сприяє адаптації до мінливих умов середовища;
4. **Мотиваційна** – активізує внутрішні ресурси особистості для досягнення мети.

Наявність високого рівня самоконтролю забезпечує широке коло психологічних і соціальних переваг (табл.5.5).

Таблиця 5.5

Психологічні, соціальні та професійні переваги при наявності високого рівня самоконтролю

Психологічні переваги	Соціальні та професійні переваги
Стриманість, емоційна стабільність	Здатність до ефективної взаємодії з іншими
Впевненість у власних силах	Авторитетність і повага з боку колег
Внутрішній спокій і гармонія	Лідерський вплив, здатність управляти людьми
Підвищена стресостійкість	Професійна відповідальність, прогнозованість дій

Самоконтроль – це не лише механізм внутрішнього стримування, а й ключ до формування зрілої особистості, здатної до самоуправління.

Розвиток самоконтролю можливий через систематичне тренування психічних процесів, зокрема уваги, вольових якостей та емоційної регуляції (табл.5.6).

Таблиця 5.6

Основні підходи до розвитку самоконтролю

Метод	Зміст
Раціоналізація режиму дня	Формування звички дотримання чіткого графіка, що сприяє розвитку самодисципліни
Позитивне сімейне моделювання	Засвоєння навичок самоконтролю через наслідування поведінки значущих дорослих
Практика самовдосконалення	Постійне вдосконалення особистісних рис: пунктуальності, відповідальності, надійності
Психотренінги та когнітивні вправи	Спеціалізовані техніки, спрямовані на посилення самоспостереження та регуляції емоцій

Приклад вправи:

«Стоп-реакція» – коротка пауза перед будь-якою імпульсивною дією з усвідомленням її доцільності та потенційних наслідків. Така мікротехніка формує стійку навичку володіння собою.

У професійному контексті самоконтроль виконує функцію **буфера**, що амортизує вплив стресових факторів, конфліктів, перевантаження. Він дозволяє зберігати працездатність, не допускати емоційного вигорання та здійснювати виважені управлінські рішення.

Самоконтроль є критично важливою складовою самоменеджменту, яка забезпечує **усвідомленість, відповідальність і результативність** дій. Його розвиток потребує систематичних зусиль, однак забезпечує фундамент для ефективного лідерства, адаптивності й психологічної стійкості.

Освоєння технік самоконтролю перетворює особистість на суб'єкта свого розвитку, а не об'єкт зовнішнього тиску.

Висновок

Самомотивація виступає ключовим чинником активності та цілеспрямованості особистості, оскільки вона стимулює до дій без потреби у зовнішньому контролі або тиску. Вона формується на основі глибоких внутрішніх потреб людини – у самореалізації, досягненні результатів, визнанні її зусиль та компетенцій. Самомотивація є фундаментом професійного розвитку, адже саме вона спонукає менеджера до систематичного вдосконалення власних навичок, прийняття відповідальності за результати своєї діяльності та активного пошуку шляхів оптимізації робочих процесів. Разом із тим, демотивація може виникати як наслідок внутрішнього конфлікту, перевантаження, недостатнього визнання або неврахування потреб особистості, що знижує продуктивність і загрожує професійному вигоранню. У сучасних умовах складного й динамічного робочого середовища усвідомлена робота з мотиваційними чинниками є необхідною для підтримки високого рівня ефективності праці та задоволення від професійної діяльності.

Контроль у системі самоменеджменту виконує стратегічну функцію оцінювання відповідності фактичних результатів поставленим цілям. Він дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованого, аналізувати причини неефективності та впроваджувати коригувальні заходи. Системний контроль допомагає підтримувати дисципліну, оптимізувати використання часу та ресурсів, а також підвищувати якість виконуваних завдань. Зокрема, контроль процесу спрямований на порівняння планованих дій із фактичним виконанням, виявлення «поглиначів часу» та оптимізацію робочих операцій. Це дає змогу менеджеру коригувати свою діяльність ще на ранніх етапах і уникати накопичення проблем, що можуть негативно вплинути на кінцеві результати. Контроль результату, у свою чергу, орієнтований на оцінку досягнень, виявлення причин відхилень і підготовку рекомендацій для покращення ефективності майбутньої діяльності. Методи, такі як «п'ять пальців» Л. Зайверта, допомагають систематизувати процес контролю і забезпечують зручні алгоритми для аналізу власних дій та результатів.

Самоконтроль є найвищою формою внутрішньої регуляції особистості і передбачає здатність свідомо стримувати імпульси,

керувати емоціями, підтримувати стратегічний фокус і діяти відповідно до встановлених цілей. Самоконтроль дозволяє менеджеру не лише дотримуватися планів і пріоритетів, а й ефективно реагувати на непередбачувані обставини, приймати обґрунтовані рішення у складних ситуаціях та підтримувати психологічну стійкість. Розвиток самоконтролю тісно пов'язаний із підвищенням відповідальності та самостійності, що, в свою чергу, сприяє формуванню професійної зрілості та ефективної саморегуляції у робочому середовищі.

Інтеграція елементів самомотивації, контролю і самоконтролю формує цілісну модель самоменеджменту, яка забезпечує не лише ефективне управління власним робочим часом і ресурсами, а й психологічний добробут особистості. Така система дозволяє менеджеру досягати високої продуктивності, уникати вигорання та забезпечувати якісне виконання завдань, що визначає успішність як індивідуальної діяльності, так і роботи всього колективу. Самоменеджмент у цьому контексті виступає не просто набором технік і методів організації роботи, а як стратегія особистісного розвитку, що ґрунтується на усвідомленості, системності та цілеспрямованості дій.

Отже, поєднання мотивуючих чинників, регулярного контролю та самоконтролю створює умови для безперервного професійного та особистісного зростання. Така інтегрована модель самоменеджменту забезпечує баланс між результативністю та психологічним благополуччям, формує у менеджера навички самодисципліни, відповідальності та здатності до рефлексії. Вона є необхідною складовою підготовки сучасного фахівця, здатного до адаптації у мінливих умовах праці, реалізації власного потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації. Саме завдяки розвитку цих компетенцій менеджер може ефективно координувати власну діяльність, підтримувати мотивацію, здійснювати контроль і самоконтроль та забезпечувати високий рівень професійної результативності на тривалий період.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «контроль» в самоменеджменті?
2. Які функції контролю Ви знаєте?

3. Які види контролю Вам відомі?
4. Що таке контроль процесу?
5. Як можна здійснювати контроль процесу?
6. У чому сутність аналізу діяльності та часу як методу контролю?
7. У чому сутність аналізу «денних перешкод» як методу контролю?
8. У чому сутність контролю результатів?
9. Що таке самоконтроль? Як можна здійснювати самоконтроль?
10. В чому полягає «метод п'яти пальців» Л. Зайверта?
11. Які основні чинники викликають демотивацію у працівників і як їх можна подолати?
12. Які внутрішні та зовнішні механізми самотивації існують?
13. Як цілі та пріоритети впливають на рівень мотивації менеджера?
14. У чому полягає роль зворотного зв'язку у підтримці самотивації?
15. Які методи самотивації застосовуються у самоменеджменті?
16. Як контроль допомагає підвищувати ефективність професійної діяльності?
17. Які інструменти контролю процесу можна застосовувати у щоденній роботі менеджера?
18. Як поєднувати контроль процесу та контроль результату для досягнення оптимальних показників?
19. У чому полягає різниця між внутрішнім і зовнішнім контролем?
20. Яким чином самоконтроль сприяє розвитку дисципліни та відповідальності?
21. Як визначити, що контроль процесу або результату вимагає коригування?
22. Які переваги дає систематичний контроль власних дій і результатів?
23. Як контроль може запобігати виникненню помилок і хибних рішень?

24. Які психологічні аспекти впливають на ефективність самоконтролю?

25. У чому полягає роль аналізу помилок і досягнень у процесі самомоніторингу?

26. Як встановлення персональних стандартів допомагає в контролі і самомотивації?

27. Які інструменти цифрового контролю можна застосовувати в самоменеджменті?

28. Як самомотивація пов'язана з розвитком кар'єри та професійних компетенцій?

29. Які методи оцінки власної ефективності можна застосувати для підвищення самоконтролю?

30. Як регулярний самоконтроль і самомотивація формують стійку професійну самосвідомість менеджера?

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ АКТИВНОСТІ ТА ПРАЦЕЗДАТНОСТІ

1. Поняття ресурсу активності та працездатності.
2. Методи управління ресурсом активності та працездатності.
3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості.

1. Поняття ресурсу активності та працездатності

Активність особистості є інтегральною характеристикою, що відображає рівень мобілізації внутрішніх ресурсів індивіда задля досягнення особистісно або соціально значущих цілей. Вона виявляється через інтенсифікацію таких якостей, як цілеспрямованість, мотивація, свідомість дій, здатність до емоційної регуляції, а також наявність ініціативності та адаптивності до ситуацій.

Основні види активності особистості:

1. *Емоційно-психологічна* (здатність до емоційного реагування й саморегуляції);
2. *Моральна* (вибудовування поведінки відповідно до етичних норм);
3. *Ідеологічна* (наявність життєвих переконань та ціннісної позиції);
4. *Фізична* (активна участь у фізичних навантаженнях і підтримка фізичного тонусу).

Залежно від спрямованості, виділяють **фізичну, психічну та соціальну активність**, кожна з яких виконує певну функцію в адаптації особистості до навколишнього середовища.

Ресурс активності особистості – це *комплекс внутрішніх (психофізіологічних, особистісних) і зовнішніх (соціальних, культурних, екологічних) чинників*, які забезпечують здатність індивіда впливати на дійсність, створювати нове, комунікувати та досягати цілей (рис. 6.1).

Його вияв можна спостерігати через:

- ⇒ прояви творчості;
- ⇒ самостійне прийняття рішень;
- ⇒ участь у суспільному житті;

⇒ формування активної життєвої позиції.

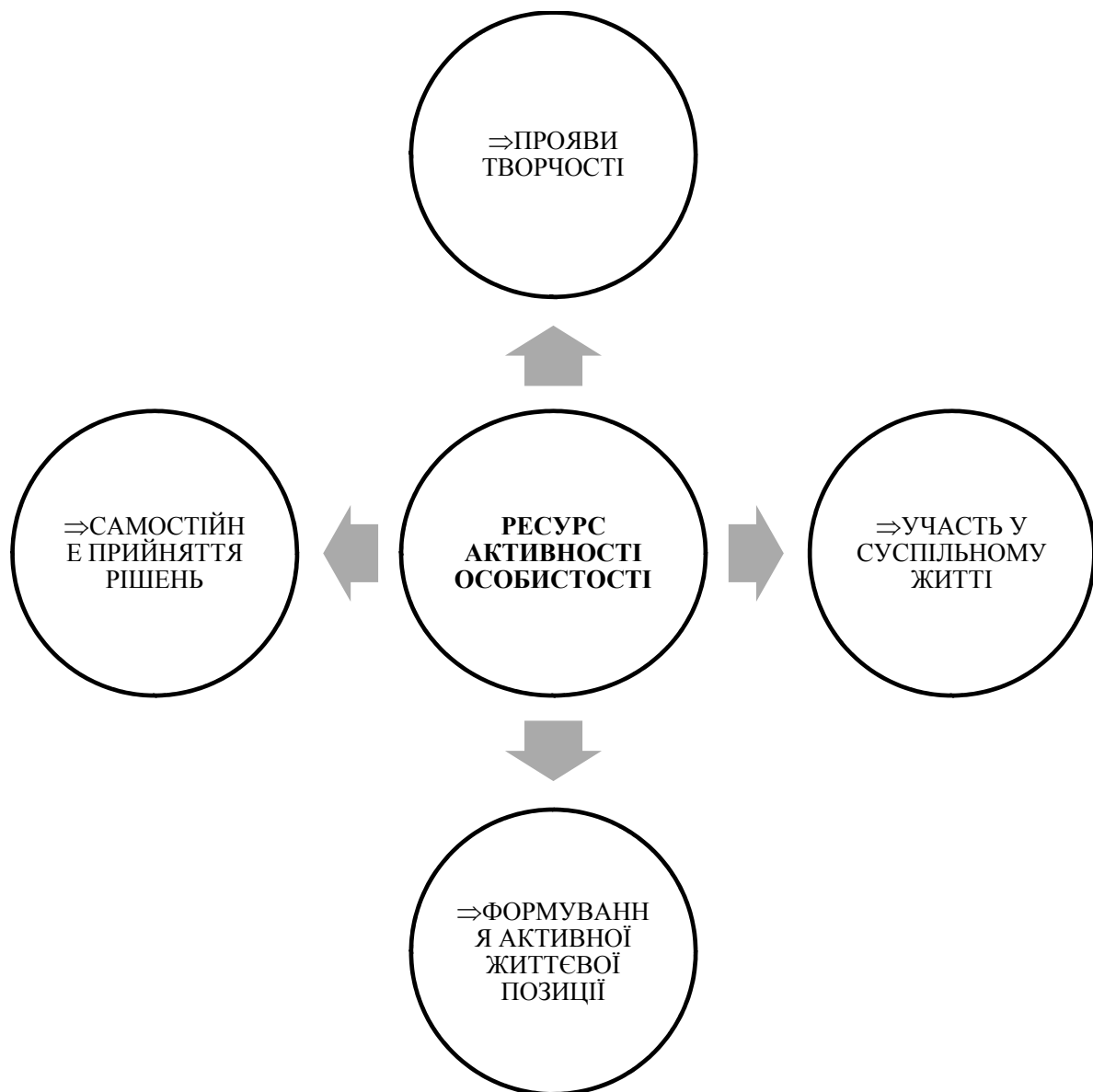


Рис. 6.1. Ресурс активності особистості

Ресурс працездатності – це сукупність функціональних і психофізіологічних можливостей людини, що дозволяють *протягом тривалого часу зберігати продуктивність під час виконання професійної діяльності* (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Основні чинники, що формують загальну працездатність

Чинники	Характеристика
Біологічні	Вік, стать, генетичні особливості, стан здоров'я
Соціальні	Умови життя і праці, професійна підготовка
Психофізіологічні	Ступінь тренованості, тип нервової діяльності
Психоемоційні	Мотивація, стресостійкість, рівень тривожності
Навколишнє середовище	Мікроклімат, рівень шуму, освітлення, час доби

Аналіз структури працездатності потребує врахування її різновидів та ключових детермінант, що зумовлюють динаміку та результативність професійної діяльності (табл.6.2).

Таблиця 6.2

Види працездатності та їхні детермінанти

Вид працездатності	Сутність	Основні чинники
Фізична	Здатність до довготривалої фізичної праці	Вік, фізична підготовка, температура, вміст кисню, рівень втоми
Розумова	Здатність підтримувати ефективність когнітивної діяльності	Якість сну, тип нервової системи, освітленість, хронобіологічні фактори

Форми працездатності (рис. 6.2):

1. **Повна** – людина не має обмежень щодо виконання професійних функцій;

2. **Часткова** – присутні обмеження фізичного або когнітивного характеру;

3. **Залишкова** – характерна для людей старшого віку або після хвороб; передбачає можливість залучення до праці у спрощеному режимі.

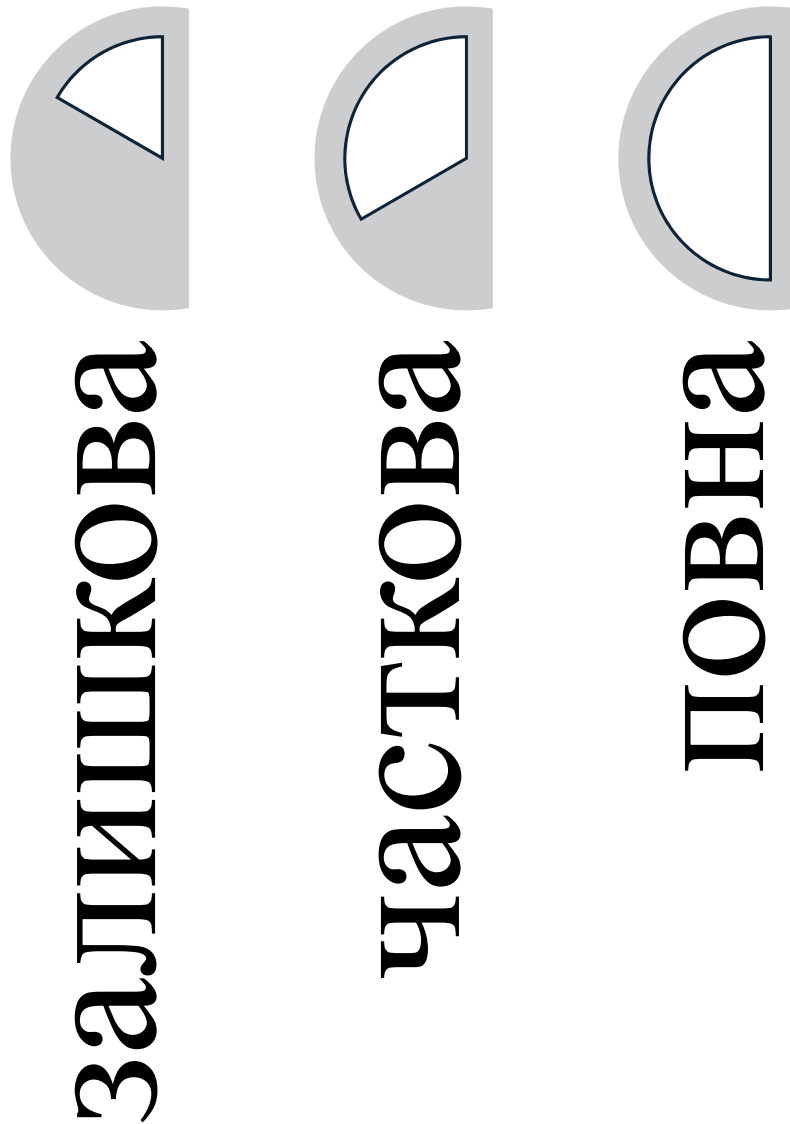


Рис. 6.2. Форми працездатності

Професійна працездатність – прояв загальної працездатності в умовах конкретної трудової діяльності. Її ефективність залежить від (рис. 6.3):

- ⇒ інтенсивності трудового процесу;
- ⇒ характеру професійної підготовки;
- ⇒ ступеня відповідності працівника вимогам професії;
- ⇒ мотиваційної **сфери особистості**.

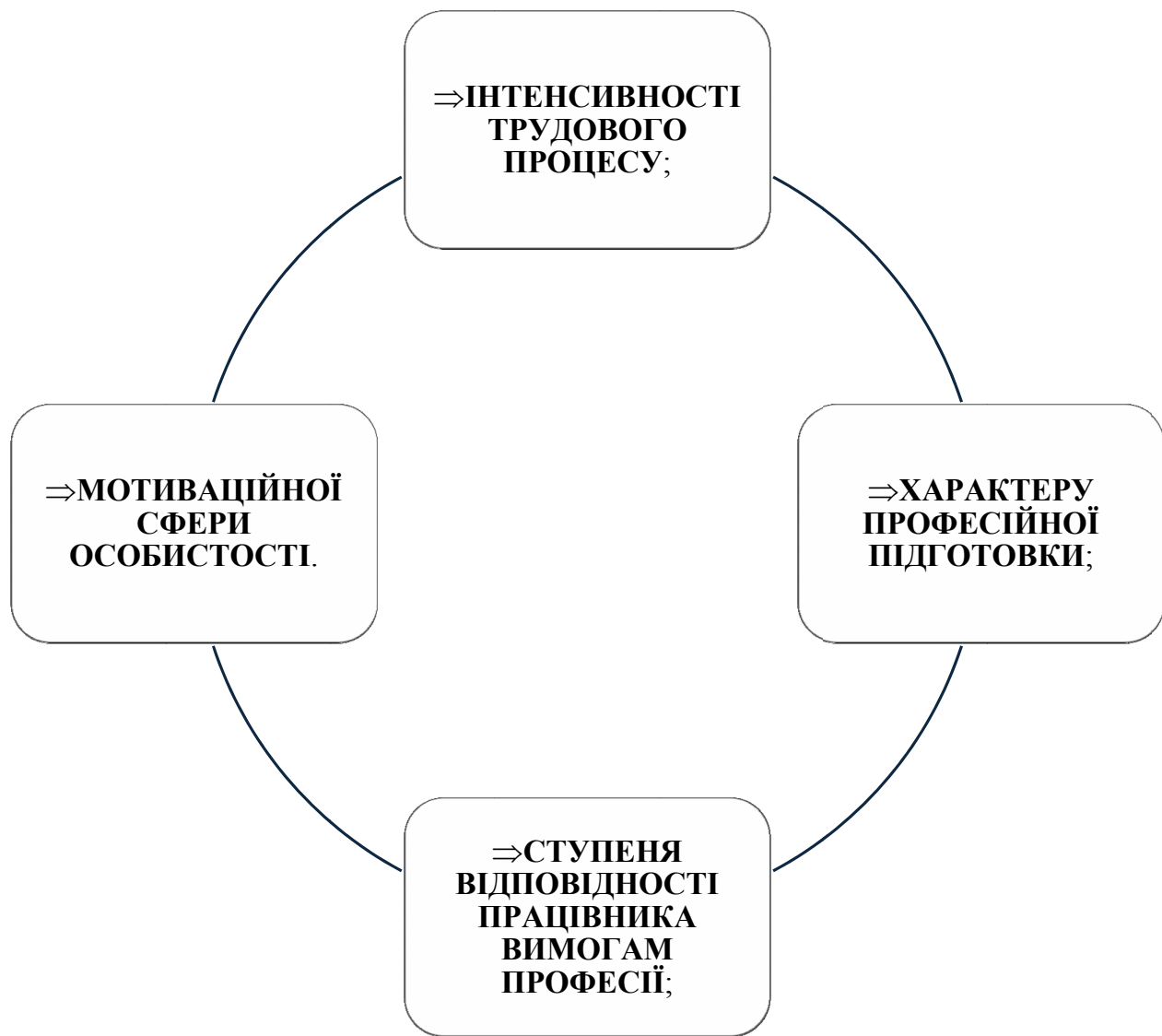


Рис. 6.3. Прояв професійної працездатності

Трудове напруження при цьому виступає як адаптивна реакція організму на навантаження та стресори.

У реальних умовах діяльності **ресурс активності** та **ресурс працездатності** функціонують у тісній взаємодії. Їх доцільно розглядати як єдиний **ресурс активності та працездатності**, що охоплює:

- ⇒ біологічні можливості організму;
- ⇒ особистісні риси (відповідальність, ініціативність, наполегливість);
- ⇒ вплив середовища (робочий клімат, технічне забезпечення, рівень підтримки).

Негативні фактори, що знижують ресурс активності та працездатності:

⇒ Гіподинамія (низька рухова активність);
 ⇒ Хронічне емоційне перенапруження та стреси;
 ⇒ Тривала робота з моніторами;
 ⇒ Недостатній рівень сну;
 ⇒ Нерегулярне харчування та зневага до режиму праці/відпочинку.

Ресурс активності та працездатності – це фундаментальний компонент життєздатності людини в умовах динамічного соціального середовища. Його формування та збереження залежить від гармонійного розвитку особистості, належного рівня фізичного і психічного здоров'я, а також умов, що сприяють або перешкоджають реалізації особистісного потенціалу в праці та житті.

2. Методи управління ресурсом активності та працездатності

Здоров'я – ключовий індикатор оптимального рівня **ресурсу активності та працездатності**. Воно формується з чотирьох складових (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Складові індикатору оптимального рівня ресурсу активності та працездатності

Джерело впливу	Частка впливу
Генетика	20 %
Екологія	20 %
Медичне забезпечення	10 %
Спосіб життя	50 %

Самоменеджмент здоров'я базується на формуванні дисципліни в розумових, емоційних і фізіологічних аспектах, що сприяє цілісності особистості у сучасному світі.

Вона складається із п'яти взаємопов'язаних компонентів:

Фізична форма – тренування сили, гнучкості, координації та загального фізичного тону.

Раціональне харчування – забезпечення енергетичного балансу і збалансованого співвідношення макро- та мікронутрієнтів.

Імунний стан і робота внутрішніх систем – підтримка роботи серця, легень, травлення та збереження здоров'я органів чуття й імунної системи.

Психологічна релаксація – регулярна практика технік зняття стресу.

Емоційне благополуччя – розвиток емоційної стійкості, соціальних зв'язків та духовного зростання.

80–90 % населення відчувають дефіцит руху, що послаблює серцево-судинну та нервову системи.

Регулярні фізичні навантаження зменшують непрацездатність вдвічі та травматизм на 10 %, знижуючи економічні втрати.

Особливо ефективними є ранкові заняття: **ходьба, гімнастика або пробіжка** (15 хв – 1 год), відповідно до рівня підготовки.

Енергетичний баланс:

Чоловіки: 2200–2400 ккал/день за помірної активності (жінки – на 10 % нижче).

Потреба залежить від віку (після 30 років – зниження витрат), роду діяльності та фізичної активності.

Макронутрієнтний склад (ВООЗ):

⇒ Білки – 10–15 %

⇒ Жири – 15–20 %

⇒ Вуглеводи – 50–75 % (*переважно складні*).

Нижче наведено узагальнену інформацію про харчові групи та їхні основні компоненти (табл.6.4).

Таблиця 6.4

Класифікація харчових груп за основними компонентами

Харчова група	Компоненти
Молочна	Сири, кефір
Білкова	М'ясо, риба, яйця
Овочі/Вітамін А	Капуста, гарбуз
Фрукти/Вітамін С	Ягоди, цитрусові
Злаки/Клітковина	Хліб, крупи

Загартовування (повітряні ванни, контрастні душі) – стимулює адаптаційні реакції. Регулярність – ключова.

Вітамінно-мінеральні добавки – особливо важливі при дефіциті мікронутрієнтів або сезонних нестатках (Е, С, D), таблиця 6.5.

Таблиця 6.5

Психологічні техніки для зняття напруги

Метод	Ефект
Релаксація	Зняття тілесної та психічної напруги
Концентрація	Поліпшення уваги
Аутотренінг	Контроль внутрішнього стану
Медитація	Глибоке розслаблення
Копінг-стратегії	Ефективна реакція на стрес

Емоційне благополуччя спрямоване на:

- профілактику конфліктів;
- регуляцію негативних емоцій;
- розвиток саморефлексії й впевненості;
- зміцнення внутрішньої стійкості.

Здоров'я – фундаментальна основа готовності підтримувати високий рівень активності та працездатності.

Методи управління ресурсом включають: фізичні вправи, збалансоване харчування, загартовування, психологічну регуляцію, соціально-емоційну підтримку.

Усі складові злагоджено функціонують як **система оптимізації життєдіяльності**, що забезпечує стабільну продуктивність та особистісне зростання.

3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості

У ХХІ столітті, на тлі стрімкого розвитку біомедицини, питання психічного здоров'я набуло надзвичайної актуальності. Сучасний ритм життя, інтенсифікація інформаційних потоків, хронічна втома та соціальні виклики спричиняють **стійке навантаження на психіку індивіда**, що вимагає системного підходу до її підтримки й зміцнення.

Психогігієна – це міждисциплінарна галузь, що інтегрує принципи медицини, психології, педагогіки й соціології,

спрямована на *профілактику психоемоційних порушень, збереження психологічної рівноваги та створення умов для ментального добробуту*. Основні завдання психогігієни зосереджені на:

- ⇒ підвищенні психогігієнічної культури індивіда;
- ⇒ профілактиці деструктивних форм поведінки (емоційного вигорання, хронічного стресу, депресій);
- ⇒ формуванні навичок саморегуляції, рефлексії та стресостійкості.

Формування психогігієнічної компетентності передбачає *здатність особистості зберігати та зміцнювати психічне здоров'я в умовах соціальних і професійних навантажень* (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Формування психогігієнічної компетентності

Компонент	Сутність
Ціннісна орієнтація	Усвідомлення значущості психічного здоров'я як базової життєвої потреби
Знання і навички	Опанування технік релаксації, саморегуляції, розпізнавання стресу
Саморозвиток	Активне вдосконалення особистості, розвиток емоційного інтелекту
Повсякденна практика	Інтеграція саногенних установок у спосіб життя

Стрес – це фізіологічна та психічна реакція організму на дію зовнішніх чи внутрішніх стресорів, яка викликає порушення гомеостазу. Хронічний стрес часто стає причиною дезадаптації, зниження працездатності та виснаження психоемоційного ресурсу.

Типові когнітивні викривлення, що провокують стрес:

1. *Дихотомічне мислення* (усе або нічого);
2. *Гіпергенералізація* (на основі одного випадку – глобальний висновок);
3. *Катастрофізація* (роздуте сприйняття проблеми);
4. *Надмірна суб'єктивізація* (усе трактується через призму власних емоцій);

5. *Нереалістичний перфекціонізм*;
6. *Заперечення реальності*;
7. *Надмірна вимогливість*;
8. *Системне самозасудження*;
9. *Гедоністичний фокус* (уникнення труднощів і прагнення миттєвої винагороди);
10. *Румінація* (нав'язливе зациклення на одній думці).

Розпізнавання цих викривлень – *ключовий етап когнітивної гігієни*.

Для ефективного подолання стресових станів пропонується поетапний алгоритм.

Алгоритм стрес-менеджменту:

- ⇒ **Емоційна нейтралізація** – дихальні вправи, коротка релаксація;
- ⇒ **Формування впевненості** – аутотренінг, афірмації;
- ⇒ **Структурування проблеми** – аналіз змінного і незмінного;
- ⇒ **Активація ресурсів** – визначення внутрішніх і зовнішніх опор;
- ⇒ **Створення плану дій** – розбиття цілей на підетапи;
- ⇒ **Реалізація плану** – зосереджена активність без перфекціонізму.

Методи нейтралізації стресу зображено на рисунку 6.4.



Рис. 6.4. Методи нейтралізації стресу

Емоційне вигорання – це психологічний синдром, який виникає внаслідок тривалого професійного стресу, що призводить до зниження емоційного ресурсу, втрати мотивації та порушення соціального функціонування (табл.6.7).

Таблиця 6.7

Основні симптоми синдрому «емоційне вигорання»

Категорія	Прояви
Фізичні	Хронічна втома, головний біль, безсоння, зниження імунітету
Емоційні	Песимізм, апатія, цинізм, дратівливість, тривожність
Поведенкові	Соціальна ізоляція, уникання відповідальності, вживання психоактивних речовин
Інтелектуальні	Втрата інтересу до нових знань, креативне виснаження
Соціальні	Обмеження контактів, руйнування міжособистісних зв'язків

Самодогляд – гармонізація життєвого ритму, відновлення енергії, фізична активність;

Когнітивна реконструкція – трансформація деструктивних переконань;

Професійна самореалізація – розвиток компетентностей, розширення зон контролю;

Психогігієнічний режим – підтримання режиму праці та відпочинку, усвідомлена робота з навантаженнями;

Соціальна підтримка – значущі стосунки, комунікація, емоційна емпатія;

Розвиток духовного компонента – пошук сенсу, ціннісне орієнтування, екзистенційна безпека.

Психогігієна постає як цілісна система знань і практик, спрямованих на підтримку ментального добробуту особистості в умовах соціального й професійного навантаження. Вона дозволяє сформувати *усвідомлений стиль життя*, орієнтований на стійкість, адаптацію, самопізнання й особистісне зростання. Застосування принципів психогігієни є ключовою передумовою

для ефективного функціонування не лише окремого індивіда, а й професійних спільнот загалом.

Висновок

Ресурс активності та працездатності людини є ключовим елементом ефективного самоменеджменту, що безпосередньо визначає продуктивність, результативність і загальний рівень професійного та особистісного розвитку. Поняття ресурсу активності охоплює не лише фізичні можливості людини, а й психологічний, емоційний та когнітивний потенціал, який забезпечує здатність виконувати завдання з максимальною ефективністю. Управління цим ресурсом передбачає усвідомлення власних обмежень і можливостей, моніторинг рівня енергії та своєчасне застосування заходів щодо його відновлення, що дозволяє підтримувати стабільну працездатність протягом робочого дня та довгостроково.

Методи управління ресурсом активності та працездатності включають комплексний підхід, який поєднує планування робочого часу, встановлення пріоритетів, самомотивацію та контроль стану. Фізичні навантаження, правильне харчування, режим сну та відпочинку безпосередньо впливають на рівень енергії, тоді як психогігієнічні заходи та техніки управління стресом забезпечують емоційний баланс та підтримку психічного здоров'я. Регулярна оцінка власного стану, аналіз ефективності використання часу та енергетичних ресурсів допомагає своєчасно виявляти перевтому і запобігати професійному вигоранню.

Особливу увагу слід приділяти психологічним аспектам збереження ресурсу активності, оскільки стан психіки безпосередньо впливає на когнітивні та емоційні процеси, які визначають якість прийняття рішень та ефективність виконання завдань. Самоменеджмент у цьому контексті виступає як інструмент свідомого управління енергією, включаючи методи релаксації, техніки самоконтролю та самомотивації. Гармонійне поєднання фізичної, психологічної та емоційної складових ресурсу дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й зберегти стійкість до стресових чинників, покращити загальний психофізичний стан і сформувати стабільний фундамент для професійного росту та особистісного розвитку.

Таким чином, ефективне управління ресурсом активності та працездатності є не просто практичною навичкою, а стратегічним елементом самоменеджменту, що забезпечує високу продуктивність, підтримку психічного здоров'я та досягнення довгострокових цілей. Інтеграція фізіологічних, психологічних і соціальних аспектів діяльності людини дозволяє створити збалансовану систему саморегуляції, що забезпечує оптимальний рівень енергії, стабільну працездатність і високу якість життя в умовах сучасного динамічного професійного середовища. Усвідомлене управління власними ресурсами активності та працездатності формує основу для особистісного та професійного успіху, підвищує адаптивність до змін та створює передумови для системного саморозвитку.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під ресурсом активності та працездатності людини?
2. Які основні фактори впливають на рівень працездатності?
3. Як фізичні навантаження та відпочинок впливають на ресурс активності?
4. Яким чином психологічний стан людини відображається на її працездатності?
5. Що таке енергетичний баланс і яку роль він відіграє в управлінні ресурсом активності?
6. Які методи планування робочого часу допомагають підтримувати оптимальний рівень працездатності?
7. Як харчування та режим сну впливають на ефективність праці?
8. Які існують способи профілактики перевтоми та вигорання?
9. Як можна оцінити власний ресурс активності протягом робочого дня?
10. Яку роль відіграє самоменеджмент у підтримці стійкої працездатності та активності?
11. Які техніки релаксації та відновлення психічних ресурсів є найбільш ефективними для менеджера?
12. Як впливає емоційний інтелект на підтримку працездатності та активності?

13. Які методи самоспостереження допомагають визначити рівень власного ресурсу активності?
14. У чому полягає роль планування навантажень та відпочинку для запобігання перевтомі?
15. Як можна інтегрувати фізичні вправи у щоденний робочий графік без втрати продуктивності?
16. Які психогігієнічні правила допомагають зберігати психічне здоров'я під час інтенсивної роботи?
17. Як впливає стрес на ресурс активності і які методи управління стресом можуть допомогти?
18. У чому полягає взаємозв'язок між концентрацією уваги та працездатністю?
19. Як техніка «мікроперерв» сприяє відновленню енергії та підвищенню продуктивності?
20. Які показники свідчать про виснаження ресурсу активності та потребу в корекції режиму праці та відпочинку?
21. Які принципи самоменеджменту допомагають підтримувати стійку працездатність у тривалих проектах?
22. Як правильне чергування активності та відпочинку впливає на ефективність мислення та прийняття рішень?
23. Які методи самомотивації сприяють збереженню енергетичного ресурсу протягом робочого дня?
24. У чому полягає роль регулярного контролю власного стану у запобіганні вигоранню?
25. Як харчові звички впливають на когнітивні та фізичні ресурси менеджера?
26. Які ознаки психологічного та фізичного перевантаження варто відстежувати для своєчасної корекції режиму?
27. Як застосування технік дихання та релаксації сприяє відновленню ресурсу активності?
28. У чому полягає значення короткострокових та довгострокових планів відновлення енергії?
29. Як робота з власними емоціями допомагає підтримувати високий рівень працездатності?
30. Які інноваційні методи та технології можна застосовувати для моніторингу та підвищення ефективності використання ресурсу активності та працездатності?

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Поняття ресурсу платоспроможності.
2. Методи управління ресурсом платоспроможності.
3. Оцінка та управління платоспроможністю

1. Поняття ресурсу платоспроможності

Платоспроможність індивіда визначається як здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, державою та іншими суб'єктами соціально-економічних відносин. Вона є об'єктивним індикатором поточного фінансового стану особи, а також потенційним показником її економічної стійкості.

Попри те, що **грошові ресурси не завжди виступають самоціллю**, їхнє значення у структурі життєвих пріоритетів є надзвичайно вагомим. Адже саме фінансові інструменти дають змогу розкрити особистісний потенціал та реалізувати стратегічні цілі розвитку.

Гроші відіграють системоутворюючу функцію у житті людини, адже:

- створюють можливості для фінансування особистих і професійних проєктів, навчання, самореалізації як за рахунок власного капіталу, так і за допомогою кредитних інструментів;
- сприяють формуванню психологічного комфорту й відчуття безпеки;
- відкривають перспективи самозайнятості або зміни вектора професійної діяльності.

У практиці повсякденного життя *фінансові труднощі виникають у представників усіх соціальних груп*, незалежно від рівня доходів. Ця ситуація зумовлює необхідність упорядкування та контролю за грошовими потоками, що потребує системного підходу до управління власними фінансами.

Особисте фінансове планування – це процес формування фінансової стратегії особи або домогосподарства, який передбачає:

- аналіз поточного фінансового становища;

- постановку фінансових цілей (як короткострокових, так і довгострокових);
- визначення інструментів і механізмів для досягнення поставлених завдань.

У науковому дискусії воно розглядається як інструмент забезпечення фінансової незалежності, захисту від ризиків, підвищення добробуту та зміцнення ресурсного потенціалу особи.

Фінансове планування не лише допомагає досягти економічної стабільності, а й є дієвим інструментом підвищення якості життя через оптимізацію структури доходів та витрат.

Ефективна реалізація функцій особистого фінансового плану можлива лише за умови наявності стабільних і диверсифікованих джерел грошових надходжень. У цьому контексті важливим є формування дохідної частини бюджету родини, класифікація доходів за їхньою природою, а також прогнозування майбутніх фінансових потоків.

Раціональне планування доходів є базисом сталого функціонування сім'ї, забезпечуючи її життєздатність навіть у періоди економічної нестабільності.

Платоспроможність домогосподарства прямо залежить від структури та стабільності його доходів, що формуються з різних джерел. У науковій економічній літературі доходи домогосподарства розглядають як сукупність грошових і натуральних надходжень, отриманих його членами за певний період. Ці надходження забезпечують задоволення матеріальних, соціальних і культурних потреб, а також формують фінансову основу життєдіяльності (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Класифікація доходів домогосподарств

№	Категорія доходу	Джерело формування	Характеристика
1	Доходи від трудової діяльності	Заробітна плата, премії, бонуси, додаткові винагороди	Основне джерело доходів більшості сімей, потребує активної праці
2	Доходи від активів	Оренда майна, проценти, дивіденди, інвестиції	Пасивні надходження, не залежать від трудової участі

№	Категорія доходу	Джерело формування	Характеристика
3	Соціальні трансферти	Пенсії, стипендії, допомоги, субсидії	Надходження від держави або інших інституцій для соціального захисту
4	Інші доходи	Спадщина, виграші, подарунки, кредити, позики	Одноразові чи нерегулярні надходження, що не мають постійної повторюваності

Ключова теза: фінансова стабільність домогосподарства досягається через збалансовану структуру доходів, де поряд із активною працею важливу роль відіграють інвестиційні та соціальні надходження.

Фінансова спроможність. домогосподарства визначається не лише рівнем доходів, а й особливостями їх використання. Витрати відображають обсяг і характер потреб сім'ї, а також її пріоритети у споживанні, інвестуванні, заощадженні.

Групи витрат домогосподарства:

1. Поточні витрати – регулярні платежі, необхідні для щоденного існування (продукти, комунальні послуги, транспорт).

2. Інвестиційні витрати – спрямовані на формування майбутнього фінансового ресурсу (придбання нерухомості, відкриття депозиту, купівля цінних паперів).

3. Соціальні витрати – меценатство, благодійність, сплата обов'язкових платежів (окрім ПДФО), штрафи.

4. Обслуговування боргових зобов'язань – погашення кредитів, відсотків, приватних позик.

Раціональне управління витратами – основа формування довгострокового ресурсу платоспроможності.

Фактори, що впливають на рівень витрат:

- ⇒ рівень доходів;
- ⇒ соціальний склад і розмір сім'ї;
- ⇒ місце проживання (місто/село);
- ⇒ житлові умови;
- ⇒ культурні й духовні пріоритети;
- ⇒ боргове навантаження.

Витрати безпосередньо зумовлені потребами, які можуть бути як *фізіологічними*, так і *соціальними*, *інтелектуальними*, *духовними*.

Типологія потреб домогосподарства (рис. 7.1):

- ⇒ Базові матеріальні потреби: їжа, житло, одяг, ліки.
- ⇒ Освітні та духовні: навчання, книги, участь у культурних заходах.
- ⇒ Соціальні: сплата податків, участь у суспільних ініціативах.
- ⇒ Інвестиційні: бажання накопичити капітал, інвестувати в майбутнє дітей.
- ⇒ Технологічні: потреба у новітніх засобах комунікації, побутовій техніці.

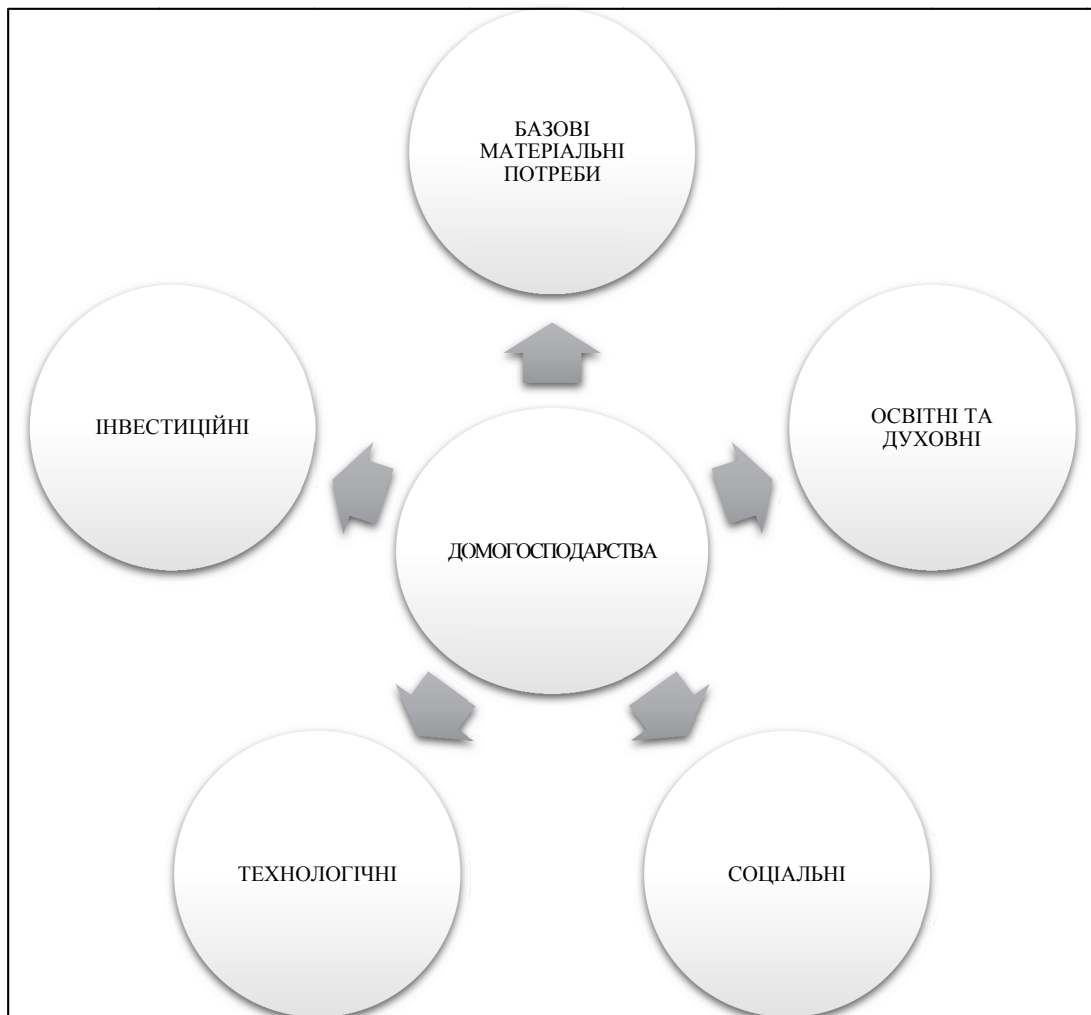


Рис. 7.1. Типологія потреб домогосподарства

Фінансовий баланс – співвідношення між доходами та витратами – є визначальним показником *платоспроможності*. Збалансованість бюджету гарантує не лише поточну фінансову стабільність, але й здатність формувати *фінансову подушку безпеки* (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Типи бюджетного стану:

Тип балансу	Опис
Профіцитний бюджет	Доходи перевищують витрати – створюються заощадження, зростає платоспроможність
Збалансований бюджет	Доходи дорівнюють витратам – фінансова стабільність, відсутність резервів
Дефіцитний бюджет	Витрати перевищують доходи – зростає боргове навантаження, погіршується платоспроможність

Платоспроможність є комплексною характеристикою фінансового стану домогосподарства, яка визначається не лише абсолютним рівнем доходів, а й структурою витрат, ефективністю фінансового управління та здатністю до довгострокового планування.

Основу фінансової стабільності становить *системне фінансове планування*, що включає аналіз джерел доходу, прогнозування витрат і створення резервів.

Потреби сім'ї відіграють ключову роль у формуванні витрат, тому їх критичне осмислення та пріоритетність дозволяють уникнути дефіциту бюджету та боргового навантаження.

2. Методи управління ресурсом платоспроможності

Для ефективного управління власною платоспроможністю важливо визначити такі напрями діяльності (рис. 7.2):

1. **Збільшення доходів** – мета полягає не лише у збільшенні матеріальних благ, але й у забезпеченні стабільності життя сім'ї та можливостей для особистісного і професійного розвитку.

2. **Рационалізація витрат** – усунення непотрібних витрат відкриває можливість формування заощаджень, які можуть інвестуватися у стратегічні цілі або майбутнє.

3. **Накопичення на цілі** – частина доходу направляється на формування резервного фонду, майбутній вихід на пенсію чи фінансову незалежність.

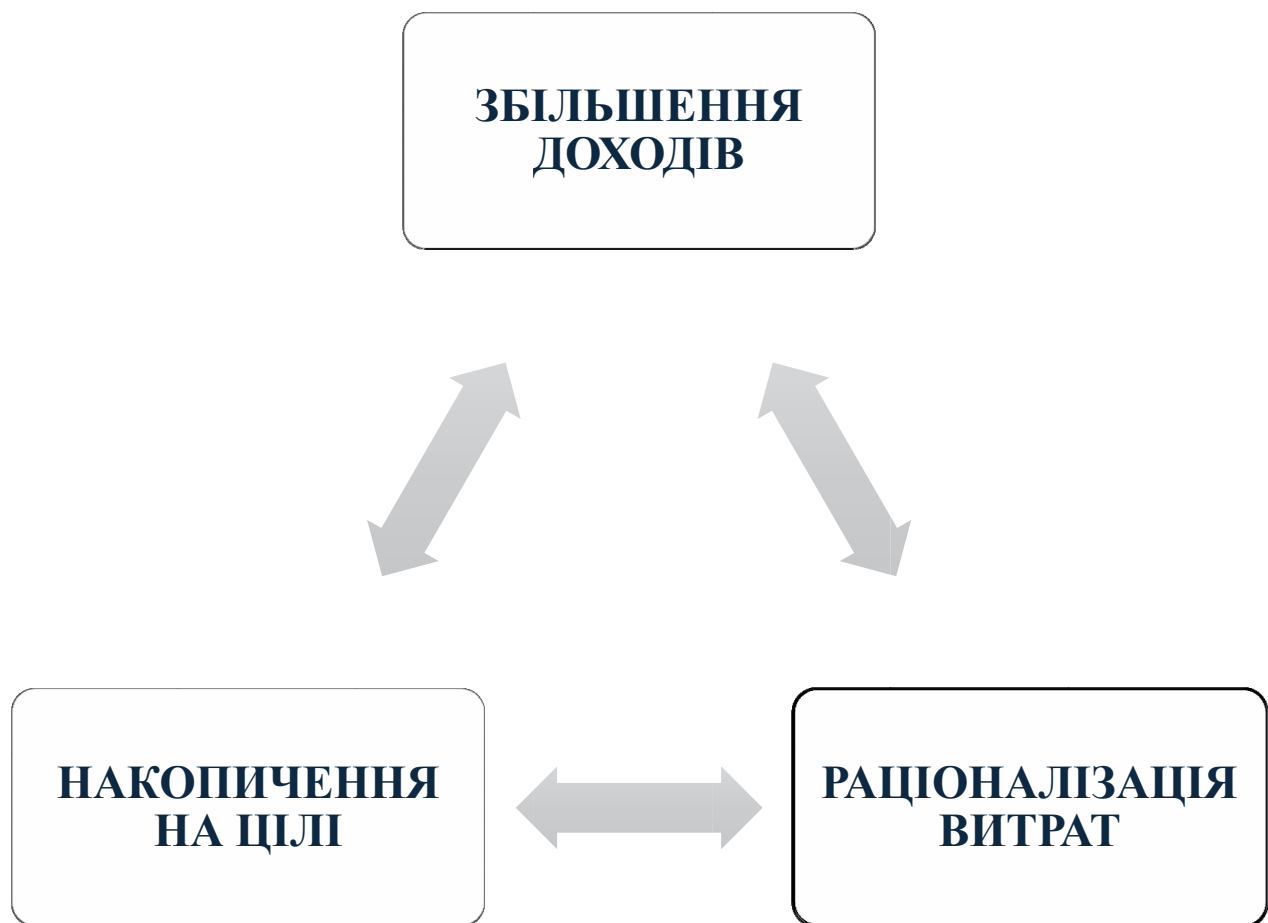


Рис. 7.2. Напрями діяльності для ефективного управління власною платоспроможністю

Принципи особистого фінансового менеджменту

Системний облік усіх фінансових операцій. Ведення журналу доходів і витрат дає змогу зібрати аналітичну картину фінансових потоків.

Формалізація бюджету. Бюджет складається з оцінки ресурсів, визначення пріоритетних цілей та формування тактики їх досягнення.

Пріоритизація витрат. Виділення базових потреб (харчування, житло), стратегічних інвестицій (освіта, майбутнє), форс-мажорних бути – цей підхід дозволяє ефективно витратити та накопичувати.

Накопичення. Формується позитивний баланс завдяки умовному розподілу доходів: частина направляється на поточні витрати, а решта – на заощадження.

Інвестування. Значна роль інструментів інвестування – від депозитів і акцій до нерухомості, з урахуванням ризиків.

Фінансове страхування. Поліси страхування (життя, здоров'я, майно) – фундаментальний інструмент захисту, (табл.7.3).

Таблиця 7.3

Компоненти бюджету

Доходи	Витрати
Періодичні:	Періодичні:
щомісячні (заробітна плата, проценти, стипендії)	комунальні, навчання, транспорт
щорічні (премії, виплати)	відпустка, страховка
Разові:	Разові:
гонорари, продаж майна	ремонт, екстрені покупки

Якщо **Дохи** > **Витрати** – виникає вільний ресурс.

Якщо **Витрати** > **Дохи** – встановлюється борг.

Рекомендовано вести облік щонайменше упродовж 1 - 3 місяців, щоб виявити закономірності.

Інструменти обліку:

1. Носії даних: папір, електронні таблиці, спеціалізовані програми.

2. ПЗ з базовим функціоналом: рахунки, транзакції, звіти.

3. ПЗ з розширеним функціоналом: включає бюджетування плюс інструменти планування.

Приклади ПЗ:

⇒ *Personal Finances*: дружній інтерфейс, мультивалютність, налаштований облік.

⇒ *Бухгалтерия Семьи*: групові звіти, облік боргів, інтеграція з Excel.

⇒ *CashFly*: діаграми, щоденний щоденник, структура транзакцій.

⇒ *Money Accounting Free*: портативність, відсутність установки.

⇒ *HomeBank*: можливість планування бюджету, розширена аналітика, автоматизація.

Стратегії витрат та заощаджень

Матриця Ейзенхауера:

Терміново + Важливо: питання, рахунки, кредити.

Не терміново + Важливо: інвестиції, освіта.

Терміново, але не важливо: ремонт, заміна.

Не терміново і не важливо: розваги, спонтанки, (табл.7.4).

Таблиця 7.4

Модель 60-10-10-10-10 (Дженкінс)

Категорія витрат	Відсоток
Поточні	60%
Пенсійні накопичення	10%
Великі покупки борги	10%
Нерегулярні витрати	10%
Розваги	10%

Правило 50-30-20:

50% – поточні потреби

30% – бажання

20% – заощадження

Ці стратегії допомагають адаптувати фінансовий план відповідно до обставин та індивідуальних цілей.

Таблиця 7.5

Правила накопичення

Правило	Опис
Скласти фінансовий план	Визначити обсяг накопичень після покриття поточних витрат
Відділяти заощадження	Формувати заощадження відразу після отримання доходу
Починати з малого	Починати з посильних сум, потім збільшувати обсяг
Обмежити доступ до	Використовувати окремі рахунки або

накопичень	автоматичні перекази
Тренування економії	Регулярна практика, формування навички контролю витрат
Планове накопичення	Не економити на базових потребах за рахунок необґрунтованого відкладення

Інвестиції та ризик-менеджмент

Резервний фонд: доступний, еквівалент витрат за 3–6 місяців.

Диверсифікація: баланс між валютою, активами, інвестиційними інструментами.

Страховання: захист від непередбачених подій, джерело фінансової стабільності.

Інвестиційні інструменти:

Готівка вдома – повна доступність, але піддається інфляції.

Валюта – стабільність, комісії, валютні коливання.

Депозити – захист від інфляції за умови страхування, обмежений дохід.

Нерухомість – важкодоступна, довгострокова, але може забезпечити стабільний дохід.

Земельні ділянки – схожі на нерухомість, але менш ліквідні.

Фондовий ринок – потенціал високих доходів, але вимагає досвіду.

ПІФ – професійне управління, але з комісіями та ризиком.

Цінні метали – захист від інфляції, потребує безпечного зберігання.

Інвестиції в себе – освіта, здоров'я, професійний розвиток – стратегічне вкладення.

Типові помилки інвесторів: пасивне ставлення, недостатня компетенція, панічне реагування, участь у фінансових пірамідах.

Фінансовий менеджмент під час кризи

Спокій та аналіз ситуації – критичне мислення без паніки.

Скорочення непершочергових витрат – економія за рахунок розкоші.

Шукати тимчасові джерела доходу – фріланс, пільги, державна допомога.

Гнучкість фінансових моделей – адаптація бюджету до нових умов.

Комплексне управління платоспроможністю включає облік, планування, заощадження, інвестування та ризик-страхування.

Бюджетна дисципліна формується шляхом системного обліку та аналізу доходів і витрат.

Фінансова свобода досягається лише через баланс сьогоденної споживчої спроможності та стратегічного планування майбутнього.

Інвестиції в себе – один із найнадійніших шляхів збільшення власного потенціалу та платоспроможності.

3. Оцінка та управління платоспроможністю

Платоспроможність організації є фундаментальним показником її фінансового здоров'я та здатності підтримувати стабільність у ринкових умовах. Вона визначається як здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, кредиторами та державними органами. У сучасній економіці платоспроможність розглядається не лише як критерій фінансової стійкості, а й як ключовий ресурс стратегічного управління, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та розвиток підприємства. Від рівня платоспроможності безпосередньо залежить можливість залучати інвестиції, підтримувати кредитну репутацію та забезпечувати розвиток інноваційних проєктів.

Ефективне управління ресурсом платоспроможності передбачає комплексний підхід, що включає оцінку поточного фінансового стану, прогнозування грошових потоків, планування використання ресурсів, аналіз ризиків та контроль виконання фінансових планів. Системність цих дій дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси між активами та пасивами, запобігати дефіциту коштів та підтримувати фінансову стабільність навіть у кризових умовах. У цьому контексті особливо важливими є методи фінансового аналізу, які дозволяють не тільки оцінити наявний стан платоспроможності, а й прогнозувати майбутню здатність організації виконувати свої зобов'язання. Серед таких методів ключову роль відіграють коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, а також показники фінансової автономії та незалежності. Ці показники відображають

співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами, визначаючи тим самим стійкість підприємства перед зовнішніми ризиками.

Прогнозування грошових потоків є невід'ємною складовою управління платоспроможністю. Воно дозволяє оцінити, які обсяги доходів та витрат очікуються в коротко- та довгостроковій перспективі, а також визначити, які резерви необхідно створити для забезпечення безперервного фінансового потоку. У практичній діяльності менеджер може використовувати прогнознi моделі, що базуються на аналізі минулих фінансових показників, сезонних коливань та зовнішніх ринкових факторів. Це дає змогу більш точно планувати розподіл ресурсів, уникати надлишкових витрат та забезпечувати оптимальний баланс між операційною та інвестиційною діяльністю.

Стратегічне планування фінансових потоків включає не лише прогнозування доходів і витрат, а й формування бюджету, визначення пріоритетів у фінансових операціях, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Планування передбачає формування стратегічних резервів та страхових фондів, які дозволяють організації зберігати стійкість у разі непередбачуваних змін на ринку. При цьому важливою є інтеграція цього процесу у систему самоменеджменту керівника, що дозволяє поєднувати планування фінансових потоків з управлінням власним часом, ресурсами активності та прийняттям оперативних рішень.

Управління ресурсом платоспроможності також передбачає постійний контроль фінансових показників та коригування планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати моніторинг фінансових потоків, формувати оперативні звіти та вчасно виявляти відхилення від плану. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, зменшенню фінансових ризиків та підтриманню стабільності організації в умовах невизначеності.

Міжнародний досвід управління платоспроможністю свідчить про ефективність комплексного підходу. Світові компанії використовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові та нефінансові критерії ефективності. Важливою практикою є застосування страхових

механізмів, формування стратегічних резервів та використання автоматизованих систем контролю за грошовими потоками. Крім того, провідні підприємства активно впроваджують технології управління ризиками, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу слід приділити аналітичним методам оцінки платоспроможності. Серед них:

1. **Фінансовий аналіз коефіцієнтів**, що дозволяє оцінити ліквідність та фінансову стійкість;
2. **Аналіз грошових потоків**, що показує реальні рухи коштів у організації;
3. **Сценарне планування та прогнозування**, що враховує різні варіанти розвитку подій та оцінює ймовірні фінансові ризики;
4. **Аудит та контроль виконання бюджету**, що забезпечує своєчасне виявлення невідповідностей та коригування планів.

Інтеграція управління платоспроможністю у систему самоменеджменту керівника передбачає поєднання фінансового контролю з управлінням робочим часом, мотивацією команди та розподілом обов'язків. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати фінансову стабільність, а й формувати фінансову культуру всередині організації, підвищувати відповідальність співробітників та ефективність їх роботи.

У підсумку, ефективне управління ресурсом платоспроможності передбачає комплексний, системний та стратегічно орієнтований підхід. Воно охоплює оцінку фінансового стану, прогнозування та планування грошових потоків, контроль і аналіз ризиків, інтеграцію у систему самоменеджменту керівника, використання сучасних інформаційних технологій та міжнародного досвіду. Тільки за умови комплексного управління платоспроможністю організація може забезпечити стабільність у коротко- та довгостроковій перспективі, підтримувати конкурентоспроможність та реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Платоспроможність організації є ключовим показником її фінансової стабільності та здатності до самозабезпечення в умовах динамічної ринкової економіки. Вона визначається як здатність

своєчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами, державними органами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами. В умовах глобалізації та інтеграції світових ринків питання управління ресурсом платоспроможності набуває стратегічного значення, оскільки від рівня ліквідності підприємства залежать його репутація, конкурентоспроможність та здатність залучати інвестиції.

Ефективне управління платоспроможністю передбачає комплекс заходів: аналіз фінансового стану, прогнозування грошових потоків, оцінку ризиків, планування використання фінансових ресурсів та контроль їхнього виконання (рис. 7.3). Платоспроможність є динамічною величиною, яка залежить від внутрішніх факторів (структури активів, фінансових резервів, оборотності ресурсів) та зовнішніх (економічної кон'юнктури, політичних і соціальних ризиків, коливань валютних курсів).



Рис. 7.3. комплекс заходів для ефективного управління платоспроможністю

Отже, ефективність управління платоспроможністю визначається як здатність організації забезпечувати своєчасне виконання фінансових зобов'язань із мінімізацією витрат і ризиків. Науковці виділяють кілька рівнів оцінки ефективності (рис. 7.4):

1. **Стратегічний рівень** – забезпечує довгострокову фінансову стійкість та конкурентоспроможність організації;
2. **Тактичний рівень** – дозволяє здійснювати регулярний контроль фінансових показників на рівні підрозділів та окремих проектів;
3. **Оперативний рівень** – передбачає управління грошовими потоками в реальному часі, оперативне реагування на зміни та запобігання дефіциту коштів.

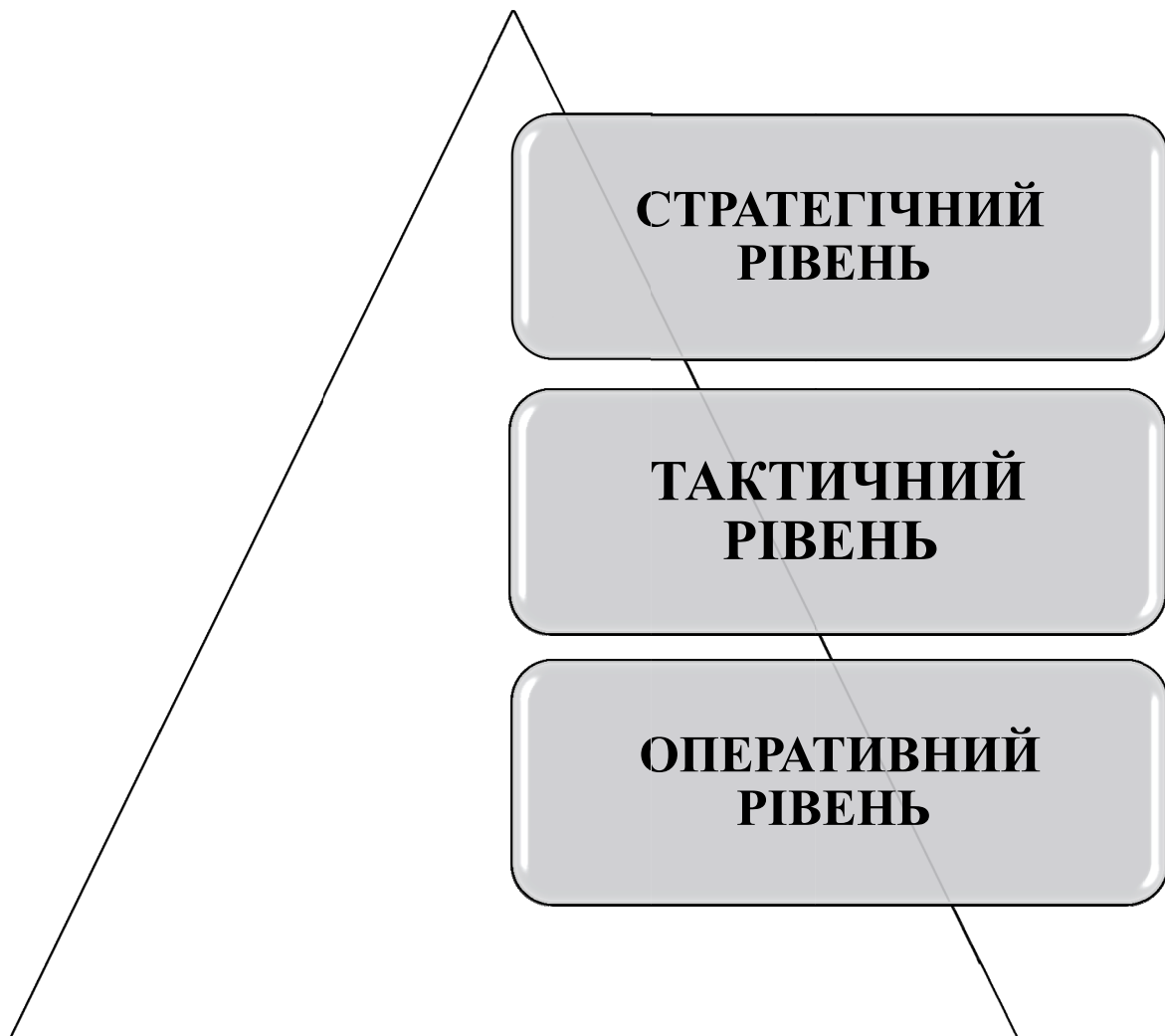


Рис. 7.4. Рівні оцінки ефективності

Ефективність управління платоспроможністю оцінюється за такими показниками:

⇒ **Коефіцієнт поточної ліквідності** – відображає здатність покривати короткострокові зобов'язання;

⇒ **Коефіцієнт швидкої ліквідності** – показує можливість погашення зобов'язань без продажу запасів;

⇒ **Коефіцієнт абсолютної ліквідності** – демонструє рівень готових грошових коштів;

⇒ **Коефіцієнт автономії та фінансової залежності** – оцінює співвідношення власних і залучених коштів.

Висока ефективність управління ресурсом платоспроможності дозволяє організації не лише уникати фінансових криз, а й стратегічно інвестувати в розвиток бізнесу, інновації та підвищення ринкової частки.

Сучасна наукова практика виділяє кілька методів оцінки платоспроможності:

1. **Фінансовий аналіз коефіцієнтів** – класичний підхід для оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності організації. Дозволяє визначити проблемні зони та вчасно коригувати фінансову політику.

2. **Грошовий аналіз потоків (Cash Flow Analysis)** – оцінює фактичні надходження та витрати, виявляє дисбаланс між доходами та зобов'язаннями.

3. **Дисконтування фінансових потоків (Discounted Cash Flow, DCF)** – застосовується для прогнозування майбутніх фінансових результатів та оцінки ефективності управлінських рішень.

4. **Балансовий метод** – аналіз співвідношення активів і пасивів, оцінка ліквідності та фінансової стійкості.

5. **Метод сценарного планування** – передбачає розробку різних варіантів розвитку подій з урахуванням економічних, політичних та соціальних чинників.

Стратегічне планування фінансових потоків є основою для забезпечення стабільної платоспроможності. Воно включає:

⇒ **Прогнозування доходів і витрат** – складання бюджету на коротко- та довгостроковий період із урахуванням сезонних та циклічних коливань;

⇒ **Оптимізацію фінансових ресурсів** – управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, використання короткострокових кредитів та лізингових механізмів;

⇒ **Інвестування та реінвестування** – визначення оптимального співвідношення між внутрішніми інвестиціями та залученими ресурсами;

⇒ **Управління фінансовими ризиками** – систематичний аналіз факторів, що можуть вплинути на платоспроможність, та розробка заходів для зменшення ризику дефолту.

Стратегічне планування дозволяє забезпечити баланс між фінансовими потоками та ресурсами, що гарантує стабільність організації навіть у кризових умовах.

Управління ресурсом платоспроможності безпосередньо пов'язане з особистою компетентністю менеджера в сфері самоменеджменту. Основні аспекти інтеграції:

⇒ **Цілеспрямоване планування** – визначення пріоритетів у використанні фінансових ресурсів;

⇒ **Контроль і моніторинг платоспроможності** – систематичний аналіз грошових потоків, оцінка ризиків та своєчасне коригування планів;

⇒ **Аналітична діяльність** – прогнозування змін у платоспроможності, визначення ефективності управлінських рішень;

⇒ **Мотивація команди** – формування фінансової культури, навчання персоналу ефективному використанню ресурсів.

Інтеграція цих елементів дозволяє менеджеру досягати максимального ефекту від управління платоспроможністю та підвищувати фінансову стійкість організації.

На практиці управління ресурсом платоспроможності включає:

1. **Розробку фінансового плану** – інтеграція коротко- та довгострокових фінансових цілей;

2. **Використання автоматизованих систем обліку та моніторингу** – забезпечення оперативного контролю та прийняття рішень у реальному часі;

3. **Регулярний аудит фінансового стану** – перевірка відповідності планових показників фактичним;

4. **Формування стратегічних резервів та страхових фондів** – підвищення стійкості організації у кризових ситуаціях;

5. **Впровадження міжнародного досвіду** – використання передових практик фінансового менеджменту, таких як Basel III, IFRS, та принципів корпоративного управління.

Світова практика показує, що ефективне управління платоспроможністю ґрунтується на комплексному підході:

1. Використання **збалансованих показників (Balanced Scorecard)** для інтеграції фінансових та нефінансових показників;

2. Прогнозування ліквідності з урахуванням валютних ризиків та глобальних фінансових тенденцій;

3. Впровадження систем **Enterprise Resource Planning (ERP)** для контролю фінансових потоків;

4. Формування корпоративних резервів і страхових механізмів для зниження ризику дефолту.

Такі практики дозволяють організаціям забезпечувати платоспроможність у довгостроковій перспективі та підвищують довіру інвесторів.

Ефективне управління ресурсом платоспроможності є ключовим елементом фінансової стійкості організації. Воно передбачає:

⇒ Системний аналіз фінансового стану;

⇒ Стратегічне планування фінансових потоків;

⇒ Контроль виконання фінансових зобов'язань;

⇒ Оцінку ризиків та розробку заходів щодо їх мінімізації;

⇒ Інтеграцію управлінських рішень у систему самоменеджменту керівника.

Комплексне управління платоспроможністю забезпечує своєчасне виконання фінансових зобов'язань, оптимізацію ресурсів, зниження ризиків неплатоспроможності та формування довіри серед партнерів і інвесторів. Стратегічне планування

фінансових потоків і використання сучасних аналітичних методів дозволяє організаціям забезпечувати довгострокову фінансову стабільність, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність управлінських рішень.

Висновок

Управління ресурсом платоспроможності є одним із ключових аспектів ефективного самоменеджменту, оскільки забезпечує фінансову стабільність і відкриває можливості для реалізації як особистих, так і професійних цілей. Ресурс платоспроможності визначається як здатність особистості або організації своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати необхідний рівень доходів і витрат, а також ефективно використовувати наявні фінансові ресурси. Підтримка цього ресурсу потребує системного, цілеспрямованого підходу, який інтегрує планування, контроль, аналіз та прогнозування фінансових потоків, забезпечуючи комплексний контроль над власними фінансами.

Ефективне управління платоспроможністю передбачає використання різноманітних методів і інструментів фінансового контролю. До них належать бюджетування, планування доходів і витрат, формування резервних фондів та страхових ресурсів, що дозволяє захистити себе від непередбачуваних фінансових ризиків. Важливою складовою є оцінка фінансових ризиків та застосування механізмів їх мінімізації, які дозволяють попередити виникнення надзвичайних ситуацій і забезпечити безперервність фінансових потоків. Прогнозування майбутніх потреб, моніторинг грошових надходжень і контроль за витратами сприяють більш усвідомленому та раціональному прийняттю рішень, що підвищує фінансову дисципліну та зменшує ймовірність непередбачених фінансових проблем.

Крім того, управління платоспроможністю тісно пов'язане із розвитком фінансової грамотності та формуванням фінансово відповідальної поведінки. Раціональне планування доходів і витрат, використання ефективних фінансових стратегій, своєчасна оптимізація фінансових потоків і контроль за використанням ресурсів створюють умови для стабільного розвитку і підвищення економічної стійкості. Це, у свою чергу, дозволяє реалізувати довгострокові плани, підтримувати необхідний рівень життя,

вкладати ресурси у професійний розвиток та особистісне зростання.

Управління ресурсом платоспроможності також взаємопов'язане з іншими аспектами самоменеджменту, такими як планування робочого часу, організація діяльності та підтримка працездатності. Фінансова стабільність створює додатковий ресурс для ефективного управління іншими складовими самоменеджменту, забезпечуючи можливість здійснювати стратегічні інвестиції у розвиток професійних компетенцій, самовдосконалення та самореалізацію. Таким чином, системне управління ресурсом платоспроможності є фундаментальною складовою комплексного підходу до самоменеджменту, що сприяє досягненню високої продуктивності, особистісного розвитку та професійного успіху сучасного фахівця.

Питання для самоконтролю

1. Що таке платоспроможність індивіда і які основні фактори визначають її рівень у сучасних соціально-економічних умовах?

2. Яке значення має особисте фінансове планування у забезпеченні стабільності та фінансової незалежності домогосподарства?

3. Назвіть основні етапи процесу особистого фінансового планування та охарактеризуйте їх зміст.

4. Які існують джерела формування доходів домогосподарства та чим відрізняються активні доходи від пасивних?

5. Як класифікуються витрати домогосподарства та які чинники впливають на їх обсяг і структуру?

6. Що відображає фінансовий баланс (бюджетний стан) і як розрізняються профіцитний, збалансований та дефіцитний бюджети?

7. Назвіть основні принципи особистого фінансового менеджменту та поясніть, як вони впливають на ресурс платоспроможності.

8. У чому полягає суть правил 50/30/20 та 60-10-10-10-10, і як вони допомагають у плануванні особистих фінансів?

9. Які інструменти фінансового обліку й аналізу можна використовувати для контролю доходів і витрат? Наведіть приклади програмного забезпечення.

10. Яку роль відіграють інвестиції та ризик-менеджмент у формуванні довгострокового ресурсу платоспроможності особи чи домогосподарства?

11. Що розуміють під ресурсом платоспроможності та які його основні складові?

12. Які фактори впливають на формування та підтримку платоспроможності людини чи організації?

13. У чому полягає взаємозв'язок між фінансовим плануванням та ресурсом платоспроможності?

14. Як ефективне управління доходами та витратами впливає на рівень платоспроможності?

15. Які методи контролю фінансових потоків є найефективнішими для забезпечення стабільної платоспроможності?

16. Які фінансові інструменти допомагають збалансувати доходи та витрати в короткостроковій перспективі?

17. Як роль бюджету у самоменеджменті впливає на підтримку платоспроможності?

18. Яким чином прогнозування фінансових потреб сприяє управлінню ресурсом платоспроможності?

19. У чому полягає значення резервів та страхового фонду для стабілізації фінансового стану?

20. Як контролювати ефективність використання фінансових ресурсів для збереження платоспроможності?

21. Які ризики можуть загрожувати платоспроможності та як їх передбачати?

22. Як оптимізація витрат впливає на фінансову стійкість та самоменеджмент?

23. Яким чином інвестиції можуть підтримувати або підвищувати ресурс платоспроможності?

24. У чому полягає роль фінансової дисципліни у системі самоменеджменту?

25. Як взаємозв'язок між особистими цілями та фінансовим плануванням впливає на платоспроможність?

26. Які методи аналізу фінансового стану використовуються для оцінки платоспроможності?

27. Як врахування податкових та обов'язкових платежів впливає на ресурс платоспроможності?

28. Які фінансові звички сприяють підтримці стабільної платоспроможності?

29. У чому полягає значення коротко-, середньо- та довгострокового фінансового планування для управління платоспроможністю?

30. Як інтеграція фінансового самоменеджменту з іншими аспектами особистого розвитку впливає на загальний рівень ефективності діяльності?

ТЕМА 8. РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

1. Прийоми раціонального читання.
2. Проведення нарад.
3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачів.
4. Ведення телефонних переговорів.
5. Раціональне ведення кореспонденції.
6. Використання листів – пам'яток.

1. Прийоми раціонального читання

У сучасному інформаційно насиченому середовищі **приблизно третину свого професійного часу менеджери витрачають на читання**, обробку та аналіз текстів. Водночас **хаотичне або безсистемне читання призводить до неефективного використання часу**, зниження продуктивності та втрати ресурсів. Отже, опанування **раціональних прийомів читання** є важливою компетенцією для ефективного самоменеджменту.

Можливості підвищення результативності читання

Раціональне читання – це не лише швидке, але й **цілеспрямоване, змістовне та критичне сприйняття тексту**. Завдяки спеціальним тренуванням можливо значно покращити навички читання шляхом:

⇒ усунення деструктивних звичок та факторів, що відволікають;

⇒ використання ефективних стратегій читання, адаптованих до мети.

Методика SQ3R: системний підхід до читання

Одна з найефективніших технік – **метод SQ3R**, що охоплює весь процес читання:

S – Survey (Огляд)

Q – Question (Постановка питань)

R1 – Read (Читання)

R2 – Recite (Узагальнення)

R3 – Review (Повторення)

Цей підхід забезпечує **активну взаємодію з текстом** до (табл.8.1), під час та після читання.

Прийоми до читання: стратегія підготовки

Етап	Суть прийому	Приклади
Огляд	Оцінка структури та мети тексту	Зміст, передмова, заголовки, вступ
Фільтрація	Визначення доцільності читання	Що потрібно прочитати? Що можна пропустити?
Цілепокладання	Постановка мети читання	Для чого я читаю цей текст? Що з ним робитиму?

Питання для самоорганізації перед читанням:

- ⇒ Чи дійсно мені потрібно читати цей текст зараз?
- ⇒ Чи можу я обмежитися частковим читанням?
- ⇒ Що є об'єктом мого пошуку: факти, думки, алгоритм?

Прийоми під час читання: техніка сприйняття**Типи читання:**

1. *Орієнтовне* – швидкий перегляд для загального уявлення;
2. *Аналітичне* – глибоке осмислення та критичний аналіз;
3. *Узагальнююче* – формулювання висновків та логічне структурування.

Ключові правила ефективного читання:

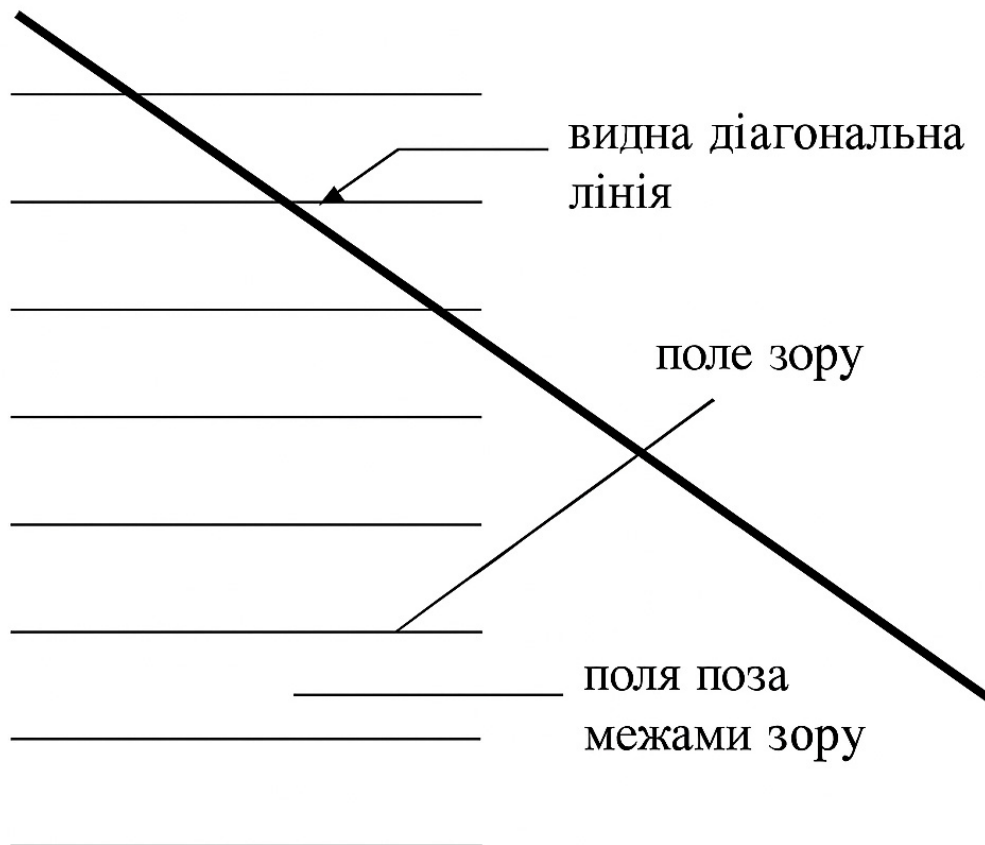
1. Чітко усвідомлюйте мету читання.
2. Використовуйте заголовки, вступи, висновки як «маяки».
3. Не заглиблюйтесь у другорядні фрагменти (наприклад, примітки чи статистику).
4. Орієнтуйтеся на **сенси**, а не окремі слова.
5. Використовуйте **сигнальні слова** для розпізнавання ключових ідей (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Сигнальні слова для розпізнавання ключових ідей

Сигнали	Функція
<i>Отже, тому, бо, оскільки</i>	Вказують на головну думку
<i>Крім того, також</i>	Підсилення попереднього твердження
<i>Але, однак, навпаки</i>	Зміна напрямку думки

Візуальні методи: техніки швидкого читання (рис. 8.1; 8.2)

**Рис. 8.1. Техніка читання по діагоналі**

Уявний погляд рухається зверху ліворуч донизу праворуч, охоплюючи ключові фрази та виділення

Переваги:

- ⇒ Швидке ознайомлення з текстом;
- ⇒ Ідеальне для прес-релізів, оголошень.

Недоліки:

- ⇒ Можлива втрата критично важливої інформації;
- ⇒ Поверхнєве засвоєння.

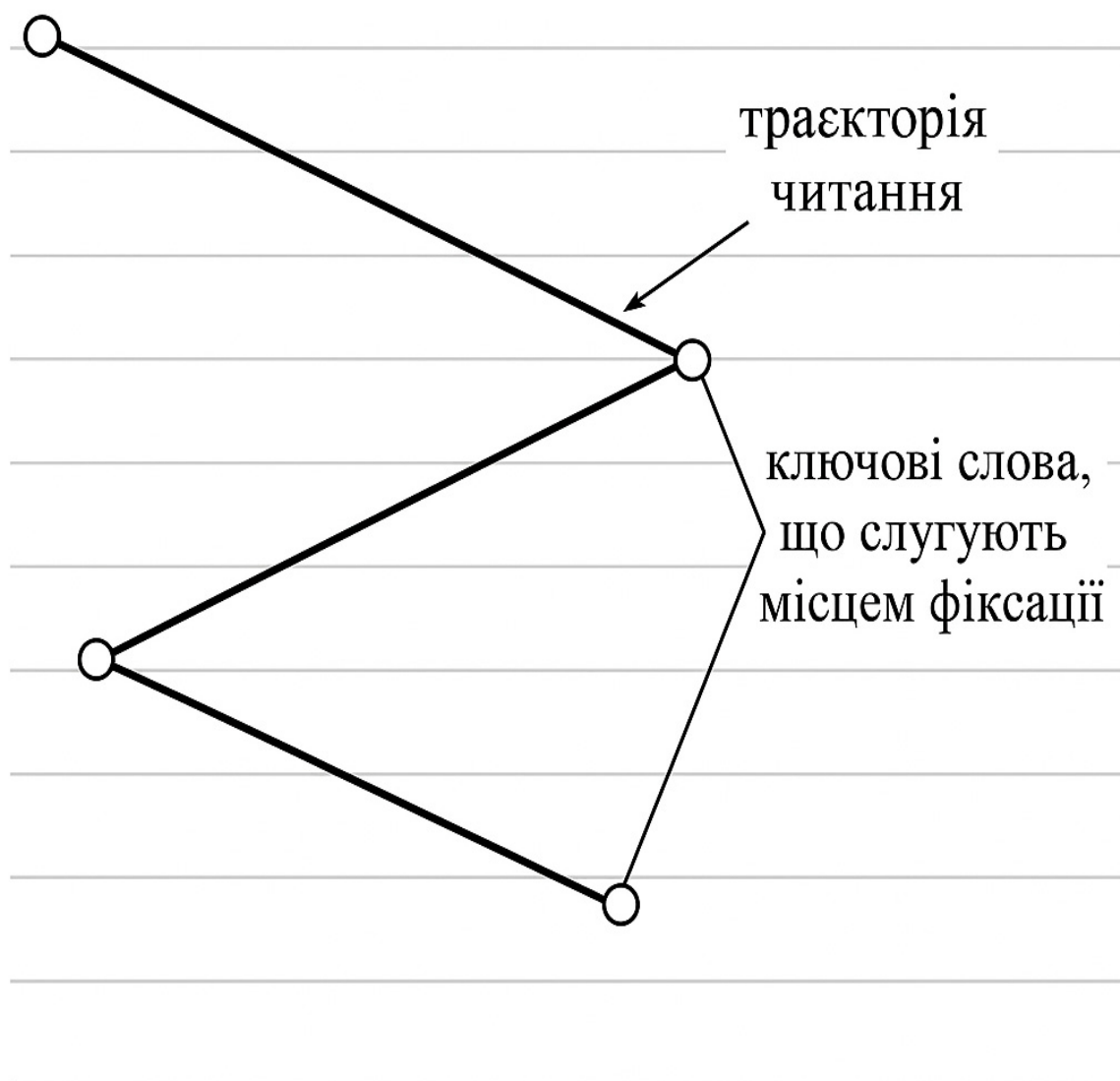


Рис. 8.2. Техніка читання «слалом»

Погляд рухається по Z-подібній траєкторії – верхній рядок, середина сторінки, нижній абзац.

Призначення:

Орієнтоване на виявлення змістових «островів» – цитат, фактів, тез.

Маркування тексту: переваги та способи

Мета: активізувати повторне звернення до тексту, структурувати інформацію та зосередити увагу на ключовому (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Маркерування тексту

Вид позначок	Форма	Приклад
<i>Підкреслення</i>	Суцільна або пунктирна лінія	Основні терміни
<i>Записи на полях</i>	Коментарі, коди	! (важливо), ? (незрозуміло)
<i>Колірне кодування</i>	Фломастери, стікери	Жовтий – факти, червоний – думки
<i>Маркографія</i>	Спеціальні символи	Зірочка (*), стрілка (→)

Маркерування тексту дає змогу виокремити ключові елементи змісту, структурувати інформацію та спростити її сприйняття. Воно підвищує логічність подачі матеріалу, допомагає швидко орієнтуватися в основних акцентах і забезпечує цілісне розуміння проаналізованого тексту.

Швидкість читання залежить від багатьох індивідуальних і зовнішніх чинників. Для кращого розуміння їхнього впливу доцільно виокремити ключові аспекти, які уповільнюють сприйняття інформації та ускладнюють читання. У таблиці 8.4 наведено основні фактори, що найбільш часто перешкоджають формуванню навички швидкого й ефективного читання.

Таблиця 8.4

Фактори, що заважають швидкому читанню

№	Негативний чинник	Характеристика
1	<i>Проговорювання про себе</i>	Знижує темп сприйняття
2	<i>Повернення до попередніх абзаців</i>	Вказує на низьку концентрацію
3	<i>Пози, незручні для читання</i>	Викликають втому
4	<i>Слабке освітлення, шум</i>	Зовнішні бар'єри концентрації
5	<i>Рух головою замість очей</i>	Уповільнення через фізичну втому

Рациональне читання – це *інтелектуальний інструмент самоменеджменту*, що дозволяє:

- ⇒ заощаджувати час;
- ⇒ обробляти великі обсяги інформації;

⇒ приймати рішення на основі усвідомленої обробки текстів.

Опанування технік раціонального читання є передумовою високої професійної продуктивності, зокрема для менеджерів, педагогів, науковців і всіх, хто працює з інформаційним контентом.

2. Проведення нарад

«Найрезультативніші наради – це ті, яких вдалося уникнути»

У сучасному менеджменті **наради залишаються незамінним інструментом колективного управління**, прийняття рішень, координації дій та обміну критично важливою інформацією. Проте неефективно сплановані або безрезультатно проведені наради можуть стати джерелом втрати часу, зниження продуктивності та демотивації учасників (табл.8.5-8.7).

Перед ініціюванням зібрання варто зважити: *чи справді необхідна особиста зустріч усіх учасників*, чи можна досягти цілей іншими способами. **Основні підстави для скликання наради:**

- ⇒ потреба у двосторонньому обміні інформацією;
- ⇒ необхідність колективного аналізу проблем;
- ⇒ пошук консенсусного рішення у складних ситуаціях;
- ⇒ формування колективної відповідальності за впровадження.

Таблиця 8.5

Альтернативи проведенню очної наради:

Альтернатива	Суть
Рішення керівника	Одноособове управлінське рішення без обговорення
Телефонна/відео-нарада	Стислий обмін інформацією
Об'єднання з іншою нарадою	Оптимізація ресурсів

Раціональне використання нарад – ознака ефективного самоменеджменту та культури організації.

Підготовчий етап має вирішальне значення для ефективності комунікації. Рекомендовано дотримуватись наступного алгоритму:

1. Визначення цілей і структури

Формулювання мети (інформування, вирішення проблеми, прийняття рішень);

Формування порядку денного з чіткою ієрархією питань (важливе – перше!).

2. Складання списку учасників

Запрошуються лише ті особи, участь яких є критичною.

Таблиця 8.6

Складання списку учасників

Категорії учасників	Ознаки
Власники інформації	Знають ситуацію, володіють даними
Експерти	Мають відповідні компетентності
Виконавці	Реалізовуватимуть рішення
Впливові особи	Впливають на хід рішень або результат
Модератори	Вміють конструктивно вести дискусію

3. Логістика

Дата, час, тривалість (не перевищувати 60–90 хвилин);

Приміщення – зручне, без відволікаючих чинників;

Засоби візуалізації: дошка, проєктор, схеми, бланки;

Розсилання запрошень і матеріалів за 5–7 днів.

Під час зібрання доцільно дотримуватися чіткої моделі ведення:

1. Початок

Починати точно в призначений час;

Оголошення мети, структури, регламенту;

Встановлення правил (час виступу, черговість, голосування).

2. Модерація

Контроль за темпом і фокусом обговорення;

Виявлення маніпуляцій, переходів на особистості, «заповільнення»;

Фіксація рішень у протоколі.

Типові руйнівні фрази, яких слід уникати:

«Це неможливо!»

«Так ніколи не робили!»

«Це не мій обов'язок!»

Таблиця 8.7

Типи учасників наради та способи взаємодії

Тип учасника	Поведінка	Рекомендована тактика
Сперечальник	Постійно заперечує	Надати слово іншим для спростування
Позитивіст	Підтримує ініціативи	Просити резюмувати проміжні підсумки
Усезнайка	Домінує інформаційно	Спонукати групу реагувати
Балакун	Займає час	Обмежувати регламентом
Сором'язливий	Неактивний	Ставити прості запитання
Негативіст	Критикує без пропозицій	Визнати досвід, просити рішень
Пасивний	Не залучений	Звертати увагу на сферу його інтересів
«Велика шишка»	Авторитарний	Використовувати техніку «Так, але...»
Запитувач	Перевантажує питаннями	Залучати групу до відповідей

Завершення наради складається з:

1. Підбиття підсумків;
2. Узгодження відповідальності, строків, виконавців;
3. Повторення прийнятих рішень;
4. Завершення точно за графіком;
5. Висловлення вдячності та коротке підсумкове слово на позитивній ноті.

Етапи після наради

1. Рефлексія результатів

Опитування учасників щодо:

Ясності цілей;

Доцільності учасників;

Точності таймінгу;

Відповідності порядку денного.

2. Документування

Укорочений протокол з ключовими рішеннями – бажано протягом 24 годин;

Повний протокол – протягом 48 годин;

Обов'язкова розсилка усім залученим.

Відсутність якісного протоколу – найпоширеніша помилка в післянарадній роботі.

3. Контроль за виконанням

Раціональна організація та модерація нарад є одним із базових інструментів самоменеджменту та функціональної організаційної культури. Ефективна нарада – це не тривала дискусія, а стисла і результативна взаємодія, що завершується чітким планом дій.

3. Раціональні співбесіди. Управління потоком відвідувачі

Раціональні співбесіди передбачають чітке структурування розмови, установлення зрозумілих цілей і лаконічний обмін інформацією між учасниками. Ефективне управління потоком відвідувачів допомагає оптимізувати час, уникати черг та забезпечувати безперервність роботи, що позитивно впливає на якість комунікації та прийняття рішень.

У процесі щоденної управлінської діяльності керівники зіштовхуються з великою кількістю неструктурованих комунікацій – від раптових візитів до спонтанних співбесід. **Без належного планування та контролю відвідувачі можуть стати критичним джерелом втрати часу та фокусування уваги.** Тому важливим завданням самоменеджменту є створення чіткої системи керування потоком контактів.

Стратегія обмеження неефективних контактів. **Ціль:** обмежити випадкові і нецільові візити, зберігаючи при цьому доступність для справді важливих контактів.



Рис. 8.3 Стратегія керування потоком відвідувачів

Таблиця 8.8

Механізми фільтрації візитів

Прийом	Опис
Адміністративний бар'єр	Секретар здійснює фільтрацію за запитами та пріоритетами
Графік відвідин	Встановлення <i>фіксованих</i> <i>годин прийому</i>
Особиста «тиха година»	Період упродовж дня, коли контакти ззовні заборонені
Принцип «відкритого візиту» з контролем	Прийом стоячи або в загальному приміщенні без запрошення в кабінет
Фізичні обмеження	Положення письмового столу так, щоб він не був у полі зору відчинених дверей
Альтернативні локації для зустрічей	Кава-переговори, ланчі, розмови поза офісом

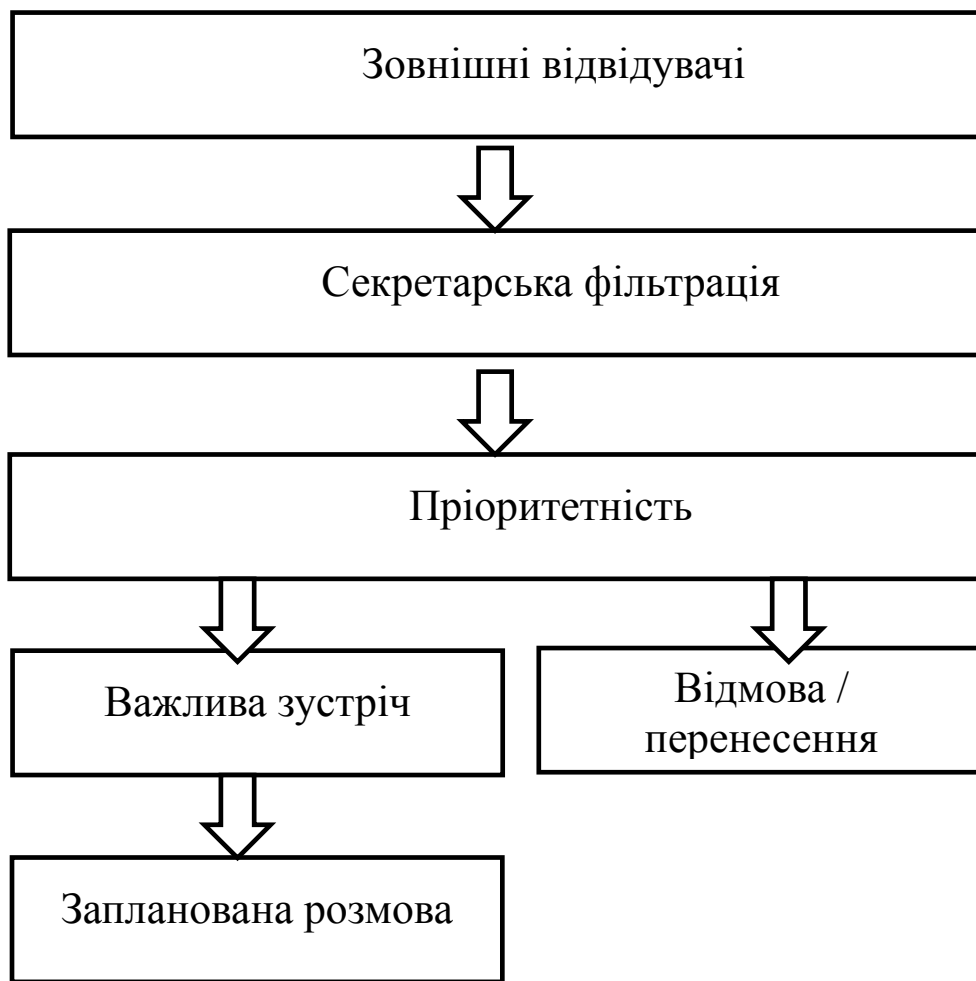


Рис. 8.4. Стратегія керування потоком відвідувачів

Підготовка до співбесіди: основні кроки, (табл. 8.9-8.10) (рис. 8.5).

Принципова мета – забезпечити фокусовану, результативну та обмежену в часі комунікацію.

Рекомендовані дії:

1. **Визначення мети зустрічі:** сформулювати питання, які мають бути розглянуті.
2. **Оцінка доцільності візиту:** можливо, достатньо дзвінка чи обміну електронними повідомленнями.
3. **Попереднє планування тривалості розмови** та повідомлення про це співрозмовника.
4. **Передача супровідної інформації** секретарю або підготовка тез, матеріалів, документів.
5. **Залучення помічника до контролю часу** – домовленість про сигнали-нагадування.

6. Створення шаблону співбесіди з передбаченням можливих заперечень.

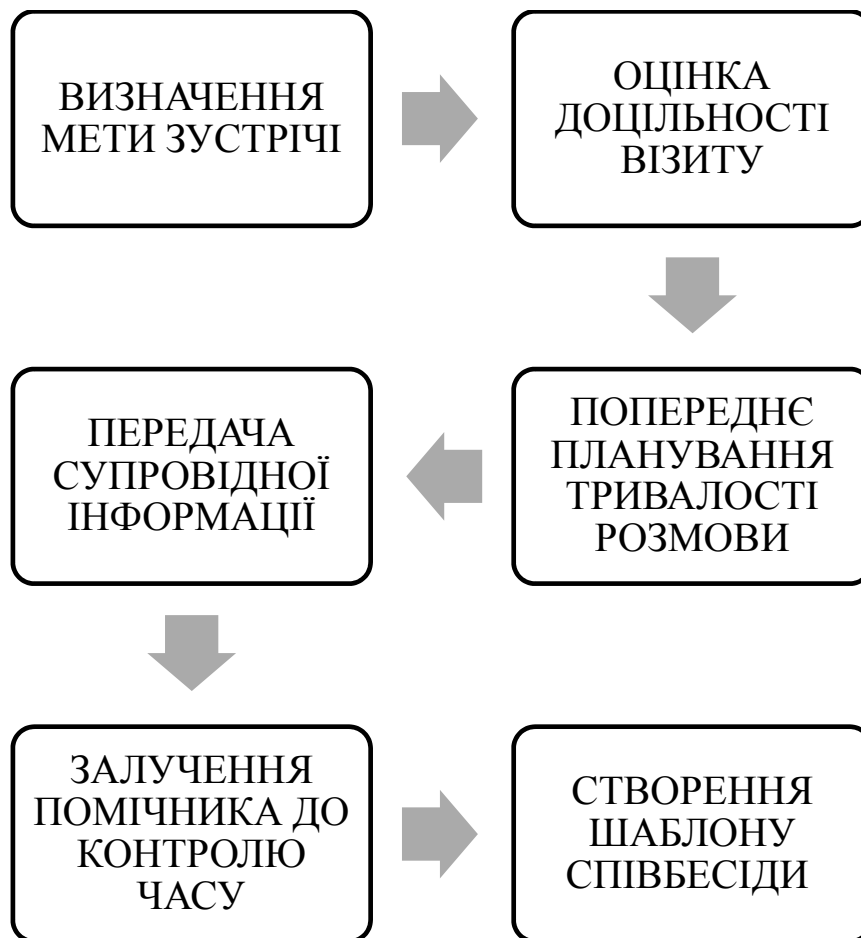


Рис. 8.5. Рекомендовані дії підготовки до співбесіди

Таблиця 8.9

Управління співбесідами з персоналом

Захід	Мета
Години прийому для персоналу	Фокусована комунікація з підлеглими
Регулярні короткі зустрічі	Уточнення поточних завдань, уникнення накопичення проблем
Спільні ланчі	Створення довірливого середовища
Використання альтернативних каналів зв'язку	Зменшення кількості безпосередніх візитів

Робота з незапланованими відвідувачами. **Ключове завдання** – визначити суть візиту та ухвалити ефективне рішення щодо його обробки.

Алгоритм дій:

⇒ З'ясуйте: *«Яка мета Вашого візиту?»*

⇒ Оцініть: *Терміновість, складність, компетенція.*

Оберіть сценарій дій:

Ситуація	Рішення
Просте питання	Вирішити одразу
Нескладна, але неактуальна тема	Призначити інший час
Тема належить іншому відділу	Делегувати
Потребує глибокої дискусії	Запланувати окрему зустріч

Завершення розмови: способи делікатного завершення.

Метою є збереження ввічливості та продуктивності розмови, водночас припинивши затягування.

Таблиця 8.10

Методи завершення співбесіди:

Метод	Приклад
Формулювання підсумку	«Отже, домовилися про три кроки...»
Формальна зміна тону	«Тоді на цьому зупинимося...»
Фізична дія	Встати, подивитися на годинник
Зовнішній сигнал	Втручання секретаря з нагадуванням
Посилання на обмежений час	«Мене чекають наступні відвідувачі...»
Зміна теми на неформальну	Перехід до завершальної фрази, компліменту
Пряме завершення	«Дякую за розмову, бажаю гарного дня!»

Контроль комунікаційного навантаження є критичним компонентом особистої ефективності керівника. Раціональні співбесіди сприяють досягненню цілей з меншими витратами часу, а структуроване керування потоком відвідувачів – це не прояв відгородження, а форма поваги до себе, свого часу та до інших.

4. Ведення телефонних переговорів

У професійній діяльності телефонні переговори відіграють значну роль у забезпеченні оперативної комунікації. Вони дозволяють **економити час, зменшувати часові затрати на особисті зустрічі**, приймати управлінські рішення та координувати дії. Однак **неструктуровані та спонтанні дзвінки можуть стати джерелом деструкції**, зниження продуктивності та порушення робочого ритму. Тому вміння *раціонально організовувати телефонні комунікації* – важлива компетенція самоменеджменту.

Імпровізація у діловому дзвінку – перший крок до втрати контролю над розмовою

Таблиця 8.11

Типові помилки при ділових дзвінках

	Типова помилка	Пояснення
1.	Неясна мета дзвінка	Відсутність чітко сформульованої цілі розмови
2.	Імпровізація	Недостатня підготовка до контакту
3.	Невдалий час дзвінка	Недоречний момент, коли абонент зайнятий
4.	Пошук номера в останній момент	Втрата часу на технічні дії
5.	Відсутність необхідних документів	Нездатність швидко реагувати на уточнення
6.	Не фіксовані ключові тези	Розпорошеність змісту
7.	Відсутність структури	Повторення вже сказаного
8.	Монолог замість діалогу	Ігнорування зворотного зв'язку
9.	Відсутність запису	Неможливість повернутись до фактів
10	Розмиті домовленості	Не визначені відповідальні особи та строки

Раціонально організовані телефонні комунікації – це не лише оперативність, але й управління навантаженням

Ефективне управління вхідними дзвінками передбачає створення «комунікаційного фільтру».

Принципи телефонного «відгородження»:

⇒ *Заздалегідь інформуйте коло своїх контактів про години, в які Ви доступні.*

⇒ *Установіть фіксований час для вихідних дзвінків (наприклад, з 10:00 до 11:00).*

⇒ *Не використовуйте фрази типу «подзвоніть, як буде зручно» – це створює хаос у графіку.*

⇒ *Завжди передзвонюйте самі, якщо дали таку обіцянку.*

⇒ *Використовуйте секретаря або автовідповідач як посередника для управління дзвінками.*

Таблиця 8.12

Роль секретаря у фільтрації телефонних контактів

Завдання	Опис
Запит про мету	Секретар повинен делікатно уточнити суть дзвінка
Бланк обробки дзвінків	Вказівки щодо пріоритетності, перенесення, відмови
Етичне формулювання	Виключення фраз, які можуть образити абонента

Приклади правильного формулювання відмови:

«Пан(і) [Ім'я] зараз у дорозі / на зустрічі. Можливо, Ви зателефонуєте після 14:00?»

«Зараз він(вона) зайнятий(а). Бажаєте, щоб я його перервав(ла)?»

Професійне телефонне спілкування – це мистецтво передавати зміст лаконічно та конструктивно

Ключові правила:

⇒ **Будьте стислими:** уникайте зайвої фази «встановлення контакту».

⇒ **Заздалегідь озвучте тему дзвінка**, а потім – деталі.

⇒ **Не ігноруйте абонента через інші дзвінки** – краще запитати дозволу перервати контакт.

⇒ **Не ведіть паралельних розмов із працівниками**, коли телефонуєте.

⇒ **Оголошуйте про запис розмови або підключення інших слухачів** – це етично й обов’язково.

⇒ **Завершуйте дзвінок коротким підсумком**: хто, що, коли має зробити.

⇒ **Фіксуйте основну інформацію письмово**: імена, цифри, домовленості.

⇒ **Погоджуйте підсумкові результати письмово**, особливо у випадку важливих рішень.

⇒ **Слідкуйте за тривалістю розмови**, особливо при міжміських дзвінках – використовуйте таймери.

Завершуйте розмову відразу після досягнення її мети.

Телефонні комунікації – це не лише канал зв’язку, а інструмент стратегічного самоменеджменту. **Раціонально організовані дзвінки забезпечують інформаційну чіткість, зменшують кількість особистих зустрічей і підвищують ефективність керівника.**

5. Раціональне ведення кореспонденції

Кореспонденція є важливим інформаційним потоком, що формує комунікативну основу діяльності сучасного керівника. Її неструктуроване або несистемне оброблення призводить до інформаційного перевантаження, втрати часу та дублювання управлінських дій. Тому раціоналізація процесів опрацювання вхідної та вихідної кореспонденції є критичним елементом ефективного самоменеджменту (табл. 8.13;8.14).

Таблиця 8.13

Принципи ефективної обробки вхідної кореспонденції

№	Рекомендація	Суть
1	Попередній відбір	Секретар має передавати лише значущі листи
2	Сортування за пріоритетами	Листи розподіляються за тематикою та терміновістю
3	Додаткова документація	До листа додаються супровідні матеріали
4	Утилізація інформаційного шуму	Нерелевантна пошта одразу знищується
5	Візуальне виділення	Маркування ключових фрагментів

№	Рекомендація	Суть
	важливого	тексту
6	Нотатки та інструкції	Записи прямо на документі: терміни, виконавець, ключові слова
7	Негайне перенаправлення	Листи, які мають іншу юрисдикцію, перенаправляються
8	Обробка «в реальному часі»	Лист обробляється одразу при прочитанні
9	Здійснення супровідних дій	Реакція не обмежується читанням – обов’язкове планування дії
10	Система трирівневого архівування	Організація за принципом: «Негайно – Згодом – Архів»

Кореспонденція поділяється на два основних напрямки:

Вхідна пошта – інформація, що надходить від внутрішніх та зовнішніх контрагентів;

Вихідна пошта – офіційна комунікація, ініційована самим керівником або його командою.

Раціональне ведення кореспонденції передбачає впровадження принципів фільтрації, стандартизації, автоматизації та делегування функцій.

Таблиця 8.14

Методи швидкого реагування на вхідні листи:

Метод	Опис
Метод негайної відповіді	Написання відповіді безпосередньо на листі; копія залишається в діловодстві
Підготовка стандартних копій «Листи-маятники»	Швидке оформлення відповідей за типовими шаблонами
Листи з вкладеними копіями	Повторне використання одного листа для уточнення та підтвердження
Формулярні бланки	Зворотний зв’язок за принципом: “підпишіть і поверніть копію”
Використання комп’ютера	Уніфіковані документи з можливістю швидкого заповнення
Використання електронних систем діловодства та шаблонів	Використання електронних систем діловодства та шаблонів

Приклад. Структура обробки вхідного листа

Крок	Опис дії
Читання	Прочитати з виділенням суті
Маркування	Підкреслити ключові ідеї
Коментар	Написати вказівки, терміни, виконавця
Делегування	Передати іншим для виконання
Архівування	Визначити місце для збереження
Відповідь	За потреби – підготувати або ініціювати

Раціональна вихідна пошта – це не тільки відповідь, але й сигнал професіоналізму, уваги та репутації компанії.

Ключові дії:

1. **Використання шаблонів** – мінімізує час оформлення та гарантує стандартизацію;
2. **Електронна база відповідей** – дозволяє відстежити історію листування;
3. **Підготовка заздалегідь** – створення варіантів відповідей на типові звернення;
4. **Оптимізація підпису** – автоматизовані блоки з контактами та візуальною ідентичністю;
5. **Відповідальність за терміни** – фіксація строків відповіді в системі контролю задач.

Раціональне ведення ділової кореспонденції є ключовим інструментом ефективної організації робочого процесу. Завдяки стандартизації дій, делегуванню, маркуванню та цифровізації можна мінімізувати витрати часу, знизити рівень стресу та посилити керованість документообігу.

6. Використання листів – пам'яток

У сучасних умовах зростаючого інформаційного навантаження та багатозадачності листки-пам'ятки (чек-листи, операційні карти, шаблони дій) стали універсальним інструментом для підвищення особистої ефективності. Їх застосування дозволяє систематизувати процеси, уникнути помилок і зменшити потребу в постійному ментальному контролі (табл.8.15).

Таблиця 8.15

Переваги використання листків-пам'яток

№	Перевага	Зміст
1	Фасування роботи	Розбиття процесу на етапи забезпечує концентрацію на ключових діях
2	Оптимізація часу	Завдяки структурі завдання виконуються швидше й ефективніше
3	Зменшення когнітивного навантаження	Немає потреби щоразу обдумувати рутинні дії
4	Психологічна впевненість	Знижується страх забути важливу деталь
5	Акумуляція досвіду	Листки зберігають знання й сприяють формуванню стилю роботи
6	Оглядовість діяльності	Списки дозволяють бачити повну картину завдань
7	Підготовка до дій	Виконують роль плану або сценарію роботи
8	Гнучка структура	Можуть адаптуватися й вдосконалюватися з досвідом
9	Полегшення рутинних дій	Розвантажують увагу та пам'ять
10	Нагромадження інформації	Формують базу знань і шаблонів рішень для майбутнього

Листки-пам'ятки можуть бути ефективно використані на різних етапах професійної діяльності, особливо в умовах обмеженого часу та підвищених вимог до точності (табл.8.16).

Таблиця 8.16

Функціональне призначення листків-пам'яток

Сфера застосування	Функціональне призначення
Аналіз ситуацій	Структурування проблеми, виділення ключових факторів
Спостереження	Фіксація ознак, регулярний моніторинг подій
Контроль виконання	Перевірка реалізації задач за критеріями

Підготовка доповідей	Складання тез, логіки викладу, аргументації
Організація відряджень	Перелік необхідних дій, документів, логістики
Проведення переговорів	Планування тем, очікуваних результатів і питань
Конференції та презентації	Підготовка матеріалів, розподіл ролей, логістика
Професійне диктування	Структурування інформації, планування змісту
Управління проєктами	Контроль завдань, дедлайнів, результатів

Таблиця 8.17. узагальнює основні типи інформаційних матеріалів, призначених для швидкого засвоєння й оперативного використання. Вона демонструє різновиди пам'яток за змістом і функціями, що допомагає систематизувати їх та обрати найбільш ефективний формат для конкретної ситуації чи навчального завдання.

Види листків-пам'яток

Таблиця 8.17

Тип листка-пам'ятки	Опис
Операційний	Послідовність дій для виконання завдання
Контрольний	Список для перевірки стану чи результату
Аналітичний	Матриця для аналізу проблем або рішень
Підготовчий	Перелік елементів, які слід підготувати до події
Індивідуальний	Особистий план дій, що зберігає стиль роботи особи
Навчальний	Короткий конспект алгоритмів і принципів дій

Якісний листок-пам'ятка повинен бути стислим, логічним, орієнтованим на дію та візуально структурованим.

Ключові етапи методики створення ефективного листка-пам'ятки:

1. **Визначення мети** – що саме має допомогти згадати чи перевірити пам'ятка.
2. **Поділ на фази** – структуризація дій у логічні блоки.
3. **Формулювання у вигляді дії** – формати: дієслово + об'єкт (наприклад, «підготувати документи»).
4. **Візуалізація або таблиця** – для зручності огляду.
5. **Перевірка ефективності** – тестування на практиці, зворотний зв'язок.

Приклад. Листок-пам'ятка для службового відрядження

Документи	Копії паспортів, наказ на відрядження, маршрутні квитанції
Підготовка	План дій, листи підтвердження, роздрук презентацій
Логістика	Транспорт, проживання, контакти організаторів
Комунікації	Налаштовані засоби зв'язку, інформування колег
Після повернення	Звіт, відгуки, оновлення чек-листа

Листки-пам'ятки – це інструмент, що поєднує ефективне планування, контроль і збереження досвіду. Їхнє використання дозволяє знизити ризики втрати інформації, підвищити точність і послідовність дій, а також удосконалювати особистий стиль самоменеджменту.

Висновок

Ефективні комунікації є невід'ємним компонентом системи самоменеджменту сучасного менеджера, оскільки вони визначають не лише результативність виконання окремих завдань, але й загальну продуктивність та якість управлінської діяльності. В сучасних умовах інформаційної насиченості і високих темпів роботи здатність правильно організувати комунікаційні потоки стає стратегічним ресурсом, який дозволяє зменшити часові витрати, підвищити концентрацію уваги та забезпечити

узгодженість дій у команді. Раціональне управління комунікаціями передбачає інтеграцію різних інструментів, починаючи від читання й обробки інформації та закінчуючи веденням переговорів, нарад і ділової кореспонденції.

Раціональне читання є базовою навичкою, яка дозволяє менеджеру швидко відокремлювати суттєву інформацію від другорядної. Застосування методів активного читання, таких як SQ3R (Survey, Question, Read, Recite, Review), а також структурований аналіз текстів за допомогою таблиць і схем, сприяє зменшенню часу на обробку інформації та підвищенню точності ухвалення рішень. Крім того, критичне читання документів дозволяє менеджеру ідентифікувати ключові факти, оцінити достовірність джерел і підготуватися до прийняття ефективних управлінських рішень, що особливо важливо у випадках стратегічного планування або вирішення складних завдань.

Організація та проведення нарад виступає наступним рівнем комунікаційної компетентності. Раціонально спланована нарада передбачає чітке визначення цілей, підготовку учасників, складання порядку денного та визначення очікуваних результатів. Менеджер, який володіє техніками фасилітації, здатний ефективно структурувати дискусію, спрямовувати її на вирішення головних завдань, уникати відволікань і забезпечувати продуктивний обмін думками між учасниками. Використання таких інструментів, як тайм-менеджмент на нарадах, попереднє визначення ролей учасників, а також застосування електронних платформ для спільної роботи, підвищує ефективність обговорень і дозволяє зменшити непотрібні часові витрати.

Раціональні співбесіди та управління потоком відвідувачів формують ще один важливий аспект комунікаційної компетентності. Вміння проводити співбесіди цілеспрямовано, використовуючи техніки активного слухання, постановки уточнюючих питань та фіксації домовленостей, дозволяє отримати необхідну інформацію без втрат часу на другорядні обговорення. Водночас організація потоку відвідувачів, як фізичних, так і віртуальних, забезпечує пріоритетність взаємодії, скорочує непланові перерви та запобігає хаотичності в роботі. Для цього можуть використовуватися електронні календарі, системи запису

на прийом і встановлення часових блоків для прийому відвідувачів, що підвищує контроль над робочим часом і дозволяє сконцентруватися на стратегічно важливих завданнях.

Телефонні переговори та ведення ділової кореспонденції є наступним рівнем комунікаційної діяльності менеджера. Раціональні переговори включають чітке визначення мети, підготовку ключових аргументів і контроль перебігу розмови. Застосування принципів активного слухання, відкритих і закритих запитань, а також методів фіксації домовленостей дозволяє підвищити результативність переговорів і зменшити ризик непорозумінь. Ділова кореспонденція, включаючи листи-пам'ятки та систематизовану електронну переписку, сприяє збереженню інформації, контролю виконання завдань і підвищує ефективність управлінських рішень. Використання спеціальних шаблонів листів, електронних систем управління документами та стандартів оформлення кореспонденції забезпечує системність і точність у роботі з інформацією.

Особливе значення комунікацій у самоменеджменті полягає в їхній ролі як механізму саморегуляції менеджера. Раціональна організація комунікацій дозволяє уникнути хаотичності дій, зменшити вплив «поглиначів часу», підвищити концентрацію уваги та оптимізувати використання робочого часу. В умовах цифровізації та зростання обсягів інформаційних потоків ефективність комунікацій визначає здатність менеджера зберігати стратегічний фокус і контролювати процес виконання завдань. Високий рівень комунікаційної компетентності є необхідною умовою для підтримки психологічної стійкості, зниження рівня стресу і збереження мотивації в професійній діяльності.

Інтеграція різних видів комунікаційних інструментів дозволяє формувати системний підхід до організації власної роботи. Раціональне читання, проведення нарад, співбесід, управління потоком відвідувачів, телефонні переговори та ділова кореспонденція створюють комплексну модель, яка забезпечує ефективне управління часом і ресурсами, підвищує продуктивність, покращує якість прийняття рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей. Менеджер, який оволодів цими методами, здатний створювати умови для професійного розвитку,

розвитку команди та підвищення конкурентоспроможності організації.

Комунікаційна компетентність також сприяє розвитку лідерських якостей менеджера. Вона дозволяє впливати на мотивацію співробітників, формувати довіру та авторитет, забезпечувати ефективний зворотний зв'язок і сприяти формуванню командної синергії. У сучасному бізнес-середовищі швидкість прийняття рішень і точність виконання завдань залежать від того, наскільки ефективно менеджер організовує комунікації і контролює інформаційні потоки.

Висновки свідчать, що комунікації у самоменеджменті є не просто передачею інформації, а комплексною системою управління власним часом, ресурсами та взаємодією з оточенням. Раціональна організація комунікацій, систематичний підхід до проведення нарад і співбесід, а також ведення кореспонденції і переговорів забезпечують оптимізацію діяльності менеджера, підвищують продуктивність і дозволяють досягати високого рівня особистої і професійної ефективності.

Опанування раціональних комунікаційних практик є критично важливим для формування високого рівня самоменеджменту, що забезпечує професійну конкурентоспроможність, психологічну стійкість та мотивацію особистості в умовах динамічного та інформаційно насиченого робочого середовища. Комунікаційна компетентність виступає стратегічним інструментом управління особистою діяльністю, дозволяючи менеджеру ефективно досягати цілей, підтримувати внутрішню організованість і створювати умови для сталого професійного розвитку.

З огляду на зазначене, можна зробити висновок, що раціональні комунікації в самоменеджменті виконують багаторівневу функцію: вони оптимізують час, підвищують продуктивність, сприяють розвитку команди, забезпечують ефективність прийняття рішень і підтримують психологічне благополуччя менеджера. Освоєння цих навичок є запорукою не лише професійного успіху, але й особистісного розвитку, здатності до самоконтролю та стратегічного мислення в умовах сучасного бізнес-середовища.

Питання для самоконтролю

1. Що таке комунікація в системі самоменеджменту та яку роль вона відіграє у професійній діяльності менеджера?
2. Які основні елементи структури комунікаційного процесу можна виділити?
3. У чому полягає різниця між вербальною та невербальною комунікацією?
4. Як впливають міжособистісні комунікації на ефективність управління власним часом і завданнями?
5. Які основні бар'єри комунікації існують в організаційному середовищі?
6. Як процес активного слухання допомагає підвищити результативність управлінських рішень?
7. Які стратегії ефективної ділової комунікації ви можете назвати?
8. У чому полягає значення емоційного інтелекту в розвитку комунікативної компетентності менеджера?
9. Як культура спілкування впливає на формування позитивного іміджу керівника?
10. Які інструменти самоменеджменту сприяють удосконаленню комунікативних навичок?
11. Які основні принципи раціонального читання інформації та як вони сприяють ефективному самоменеджменту?
12. У чому полягає значення структурованого проведення нарад для підвищення продуктивності колективу?
13. Які етапи підготовки до наради забезпечують максимальну ефективність обговорень?
14. Як організувати раціональну співбесіду, щоб досягти поставлених цілей і зберегти час?
15. Які методи управління потоком відвідувачів допомагають зменшити перерви у робочому процесі?
16. Які ключові принципи ефективного ведення телефонних переговорів і як вони впливають на результат?
17. Як можна структурувати ділову кореспонденцію для оптимізації робочого часу?
18. У чому полягає ефективність використання листів-пам'яток для контролю завдань і повідомлень?

19. Які критерії визначають пріоритетність електронної та паперової кореспонденції?
20. Як інтегрування раціональних комунікаційних практик підвищує загальну продуктивність менеджера?
21. Які помилки у проведенні нарад найчастіше знижують ефективність комунікацій?
22. Як можна застосовувати метод «активного слухання» під час телефонних переговорів і співбесід?
23. У чому переваги планування структури листів і повідомлень для досягнення швидкого реагування?
24. Як раціональне ведення кореспонденції допомагає уникнути інформаційного перевантаження?
25. Які способи скорочення часу на читання та обробку інформації найбільш ефективні?
26. Як підготувати коротку та зрозумілу пам'ятку для колег або підлеглих?
27. Яким чином систематизація комунікаційних потоків впливає на самоменеджмент менеджера?
28. Як оцінювати ефективність проведених співбесід і нарад?
29. Які технічні засоби допомагають оптимізувати ведення телефонних переговорів та електронної кореспонденції?
30. Як впровадження раціональних комунікаційних методів сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень?

ТЕМА 9. ОЦІНКА СВІТОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ І РОБОТИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Зміст управління в умовах самоменеджменту.
2. Цілі та зміст роботи керівника.
3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління.
4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.

1. Зміст управління в умовах самоменеджменту

У контексті сучасного менеджменту **управління** розглядається як комплексний процес цілеспрямованого впливу на діяльність індивіда, групи або організації з метою досягнення оптимальних результатів у конкретних умовах функціонування. Це вплив передбачає **раціональне поєднання людських, інформаційних, часових та матеріальних ресурсів** задля реалізації поставлених завдань і стратегічних цілей.

Самоменеджмент – це застосування управлінських підходів не лише до колективів, але й до самого себе як до суб'єкта діяльності.

На практиці управління реалізується через **організацію діяльності кожного працівника**, що в сукупності формує кінцевий результат команди чи підприємства. Ефективний трудовий внесок можливий лише за умови правильного планування, координації та контролю дій на всіх рівнях.

Кожен учасник виробничого процесу, незалежно від займаної посади, впливає на загальний успіх організації.

У менеджменті поширеною є думка, що **менші організації мають простішу систему управління**. Проте, ключові відмінності полягають не у розмірах підприємства, а у **специфіці розподілу управлінських функцій** (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Специфіка розподілу управлінських функцій на підприємствах

Тип організації	Особливості управління
Малі підприємства	Функції керівника та виконавця часто поєднуються
Середні підприємства	Часткове делегування повноважень, формування середньої ланки управління
Великі підприємства	Складна система менеджменту з поділом на функціональні напрями, потреба в висококваліфікованих управлінцях

При зростанні масштабів підприємства виникає об'єктивна потреба у професійних управлінцях, для яких організація управління є основною сферою відповідальності.

Управління – це не лише формальне виконання адміністративних обов'язків керівником. Його сутність полягає також у наставництві, самоорганізації, прийнятті рішень, формуванні стратегії та адаптації до змін. У цьому контексті кожен співробітник, що впливає на функціонування системи, виступає елементом управління (рис 9.1).

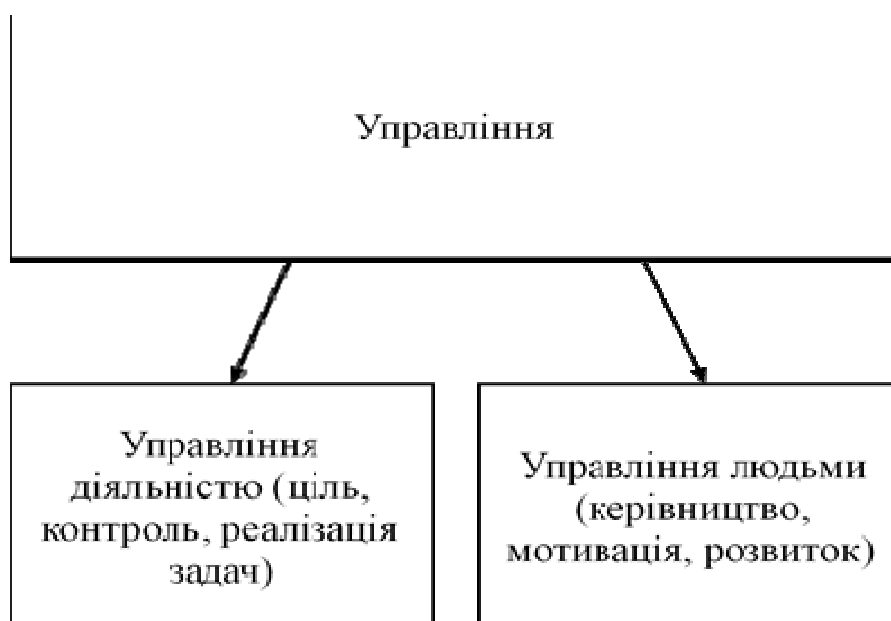


Рис. 9.1. Основні напрями управління в організації

Управління діяльністю охоплює процеси планування, організації, координації та контролю конкретних дій, спрямованих на досягнення результату в певних умовах. Це може бути як реалізація окремого проєкту, так і забезпечення функціонування цілого підрозділу.

Цей тип управління охоплює всі етапи: від формулювання мети до оцінки досягнутого.

Управління людьми, як міжособистісна взаємодія, охоплює **діяльність щодо організації, мотивації, навчання, розвитку та підтримки персоналу**. Управління людьми передбачає вміння працювати з особистостями, командною динамікою, розвитком лідерства та корпоративною культурою (табл.9.2-9.3).

Таблиця 9.2

Основні аспекти управління персоналом

Напрямок	Зміст
Планування потреб у кадрах	Аналіз кількості та якості працівників
Мотивація та лояльність	Визначення внутрішніх і зовнішніх стимулів
Оцінка та розвиток	Системи атестації, навчання, кар'єрне зростання
Психологічний клімат	Формування довіри, цінностей, стилю управління

Подальше підвищення ефективності управління можливе завдяки:

- ⇒ модернізації управлінських структур;
- ⇒ удосконаленню внутрішнього планування;
- ⇒ розвитку корпоративної культури;
- ⇒ цифровізації систем управління;
- ⇒ використанню гнучких підходів до розподілу праці.

Таблиця 9.3

**Фактори вдосконалення управління в умовах
самоменеджменту**

Фактор	Приклад реалізації
Інноваційність	Використання цифрових панелей управління
Адаптивність	Гнучке делегування обов'язків залежно від навантаження
Прозорість	Візуалізація результатів роботи, відкриті звіти
Психологічний комфорт	Турбота про мікроклімат і зниження стресу
Навчання	Постійний розвиток управлінських компетентностей

Управління в умовах самоменеджменту набуває **не лише ієрархічного, а й інтерактивного характеру**. Його сутність полягає в інтеграції стратегічного бачення з операційною діяльністю, а також у здатності кожного учасника процесу впливати на кінцевий результат через самоорганізацію та цілеспрямовану дію.

Ефективний менеджер XXI століття – це не лише керівник інших, але й лідер для самого себе.

2. Цілі та зміст роботи керівника

Діяльність керівника є не лише організаційною функцією, а **й багаторівневою системою самоменеджменту**, у якій поєднуються стратегічне мислення, вміння працювати з людьми, а також здатність керувати собою. Аналізуючи зміст керівної діяльності, доцільно розглядати її цілі з *трьох ключових позицій*: **організації загалом, персоналу та особистості самого керівника**.

З огляду на потреби організації, керівник виконує **стратегічну інтегруючу роль**, яка полягає в узгодженні довгострокових і поточних завдань, забезпеченні стабільності функціонування та розвитку (табл.9.4; 9.5).

Таблиця 9.4

Основні цілі керівника в інтересах організації:

Напрямок	Конкретні завдання
Стратегічне планування	Формування та реалізація місії, бачення, цілей
Оптимізація процесів	Підвищення ефективності та продуктивності
Розвиток організації	Інновації, адаптація до зовнішнього середовища
Управління ресурсами	Розподіл часу, фінансів, людського потенціалу
Забезпечення результату	Досягнення кількісних та якісних показників

Керівник має виступати носієм організаційної відповідальності, спрямованої на збереження та нарощування цінності компанії.

Із позиції управління людьми, **керівник виконує роль лідера, наставника, модератора і координатора**, здатного формувати позитивну атмосферу взаємодії та сприяти максимальній реалізації потенціалу кожного працівника.

Таблиця 9.5

Функціональні завдання у взаємодії з персоналом

Функція	Зміст
Індивідуальний підхід	Урахування особистих і професійних потреб працівників
Моральна підтримка	Допомога у вирішенні особистісних проблем, підтримка ініціатив
Формування команди	Створення згуртованої, взаємозалежної структури
Підвищення мотивації	Забезпечення умов для зростання, навчання, визнання
Психоемоційний клімат	Підтримка позитивного мікроклімату в колективі

Емпатія, гнучкість і відкритість – це базові компетенції сучасного керівника у роботі з персоналом.

Самоменеджмент – це ключовий компонент ефективного керівництва. Він передбачає здатність керівника до саморефлексії, цілепокладання, розвитку та гармонійного розподілу особистих і професійних ресурсів.

Основні вимоги до самоуправління керівника (табл.9.6):

1. **Знання власних сильних і слабких сторін** – усвідомлення зон розвитку.

2. **Мотиваційна стійкість** – внутрішній запал до дії, професійна енергія.

3. **Баланс часу** – ефективне планування власного графіка.

4. **Розвиток творчого мислення** – стимулювання інноваційних підходів.

5. **Психоемоційна стабільність** – здатність підтримувати власну ресурсність.

Таблиця 9.6

Зони ризику керівника при ігноруванні самоменеджменту

Проблема	Наслідок
Виснаження	Зниження мотивації, втрата лідерського впливу
Дисбаланс часу	Невиконання пріоритетних завдань
Відсутність самоаналізу	Повторення управлінських помилок
Ізоляція	Погіршення якості комунікації з підлеглими
Формалізм у керівництві	Знеособлення управління, зниження ефективності

Керівник, що не керує собою, не може повноцінно керувати іншими.

Цей вислів підкреслює ключовий принцип самоменеджменту та лідерства: ефективне управління іншими неможливе без здатності керувати собою.

По суті, він має кілька рівнів сенсу. По-перше, керування собою означає контроль над власним часом, емоціями,

мотивацією, пріоритетами та ресурсами. Якщо керівник не вміє планувати свій робочий день, розставляти пріоритети, стримувати емоції та залишатися зосередженим, він буде хаотично реагувати на події, замість того щоб діяти стратегічно.

По-друге, це стосується особистої дисципліни та самоконтролю. Працівники часто оцінюють керівника не за його слова, а за те, наскільки він організований, послідовний і відповідальний. Керівник, який сам не дотримується правил і не володіє собою, втрачає авторитет і здатність мотивувати команду.

Нарешті, вислів підкреслює, що лідерство – це не тільки управління іншими людьми, але й внутрішня робота над собою. Без самопізнання, самомотивації та самоконтролю керівник не зможе ефективно впливати на робочі процеси та розвиток підлеглих, бо його власні слабкі місця будуть обмежувати прийняття рішень і стратегічне мислення.

Уявімо ситуацію в середній компанії. Керівник проектного відділу Петро постійно запізнюється на наради, не веде облік власних завдань і часто реагує емоційно на помилки підлеглих. Через це співробітники починають сумніватися у його компетентності та втрачають мотивацію працювати над складними проектами. Завдання виконуються неорганізовано, пріоритети розмиваються, а робочий час витрачається неефективно.

Петро добре розуміє принципи управління, але не практикує самоменеджмент – він не планує свій день, не аналізує власні дії і не контролює емоції. Через це він не може чітко ставити завдання команді, контролювати їх виконання та мотивувати співробітників, адже сам демонструє хаос і нестабільність.

Навпаки, його колега Ірина, яка активно практикує самоменеджмент, планує робочий день, розставляє пріоритети, керує емоціями та ресурсами. Вона чітко формулює завдання, відстежує результати та мотивує команду через приклад. У результаті її підлеглі виконують завдання ефективніше, відчувають підтримку і бачать позитивний приклад поведінки.

Цей приклад ілюструє, що керівник, який не керує собою, не може повноцінно керувати іншими, бо його власні слабкості та хаотичність «передаються» команді і блокують ефективне управління та розвиток колективу. Самопідготовка, дисципліна і

самоконтроль – це фундамент, на якому будується успішне лідерство.

Варто розглянути наочну схему-порівняння керівника без самоменеджменту та керівника з самоменеджментом (табл.9.7):

Таблиця 9.7

Керівник без самоменеджменту	Керівник з самоменеджментом
Не планує власний день, хаотичність у роботі	Планує день, чітко розставляє пріоритети
Емоційно реагує на проблеми	Керує емоціями, зберігає спокій
Не контролює виконання завдань, часто перепрацьовує	Систематично контролює процес і результат, делегує ефективно
Підлеглі не знають, що очікується, мотивація падає	Підлеглі чітко розуміють завдання, мотивовані через приклад
Недостатня продуктивність команди	Висока продуктивність команди та ефективне досягнення цілей
Втрата авторитету та довіри	Повага та довіра колективу, стабільна робота організації

У першому стовпці представлені характеристики керівника без самоменеджменту. Такий керівник зазвичай не планує свій день, діє хаотично, не контролює процеси і завдання. Він емоційно реагує на проблеми, часто перепрацьовує та не делегує завдання. Як наслідок, підлеглі не розуміють, що від них очікується, мотивація падає, продуктивність команди низька, а авторитет керівника поступово знижується.

У другому стовпці описані властивості керівника з розвинутим самоменеджментом. Такий керівник чітко планує свій день і розставляє пріоритети, ефективно керує емоціями, контролює процес і результат, вміло делегує завдання. Завдяки цьому підлеглі розуміють свої обов'язки, зростає мотивація та продуктивність команди, а авторитет і довіра до керівника зміцнюються.

Таким чином, таблиця наочно демонструє ключову ідею цитати: «Керівник, що не керує собою, не може повноцінно керувати іншими». Вона підкреслює, що ефективне управління іншими починається з управління власним часом, емоціями та ресурсами.

Рисунок 9.1. відображає ключові напрями, у межах яких здійснюється ефективне управління. Він ілюструє взаємозв'язок між стратегічними, організаційними та комунікативними аспектами роботи керівника, що разом забезпечують цілісність і результативність управлінського процесу.

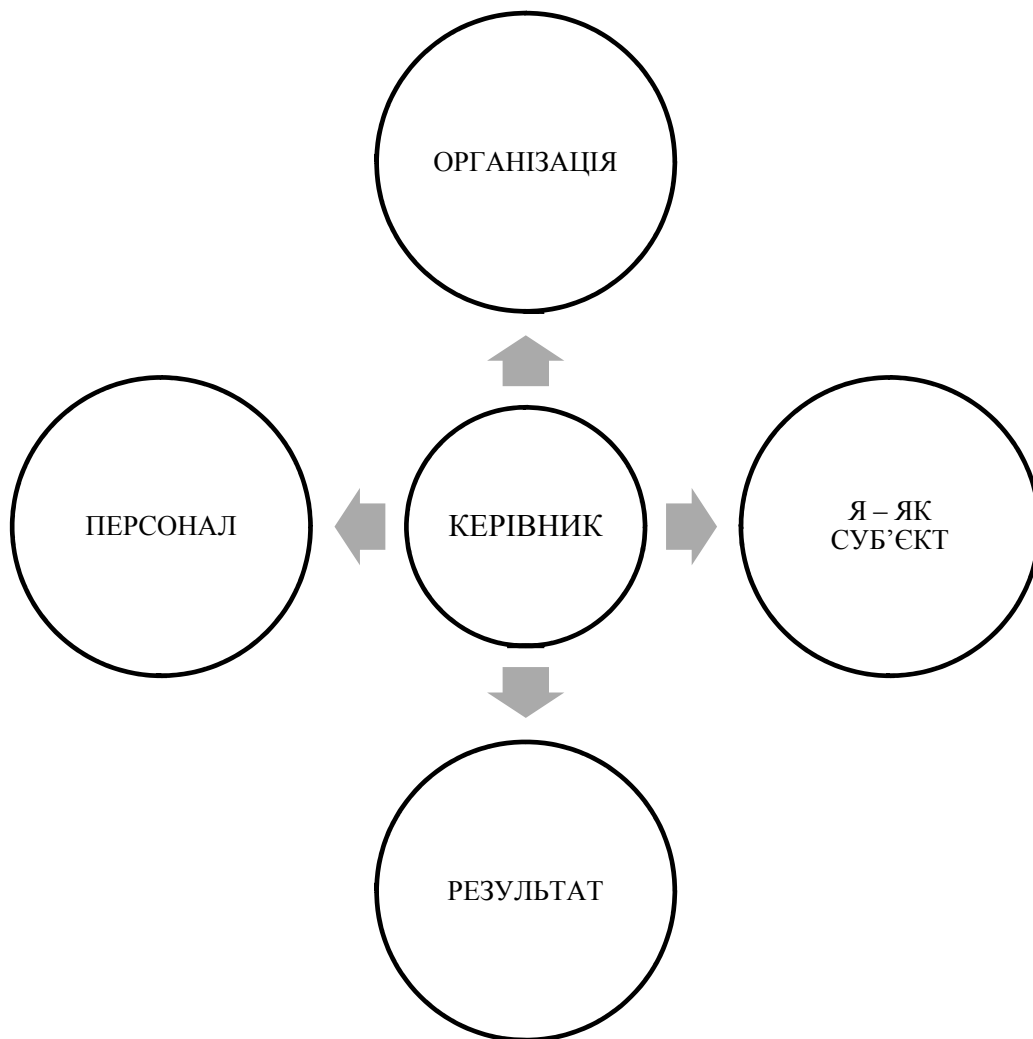


Рис. 9.1. Три вектори управлінської діяльності керівника

Цілі та зміст управлінської діяльності керівника мають багатогранну природу. Вони охоплюють одночасно стратегічні інтереси організації, потреби персоналу та вимоги до самореалізації самого керівника. Високий рівень керівної

ефективності можливий лише за умови цілісного підходу, у якому поєднуються функції аналітика, психолога, організатора і самоменеджера.

Тільки той керівник, який здатен бути лідером для себе, може бути ефективним лідером для інших.

3. Закордонний досвід роботи керівника в умовах самоуправління

У ХХІ столітті питання ефективності самоуправління набуло особливої актуальності, особливо в умовах гнучкого, динамічного, інноваційного середовища. В умовах, коли **вітчизняна управлінська традиція лише починає рух у бік самоменеджменту**, надзвичайно корисним є аналіз зарубіжного досвіду, який уже пройшов етапи структурної трансформації, гуманізації управлінських відносин і глибокої персоналізації відповідальності керівника.

У західній моделі управління **робота керівника розглядається не лише як процес контролю, а як система взаємного впливу**, де головним ресурсом виступає довіра, партнерство й ініціатива. Завдання керівника – **мотивувати, спрямовувати й активізовувати потенціал інших**, спираючись на власну внутрішню етику й управлінську зрілість.

Ключовим принципом управління стає не домінування, а кооперація й усвідомлена делегація повноважень.

На основі досліджень управлінської практики у США, Німеччині та Японії виділено **два принципово різні типи керівників**: орієнтовані на результат і орієнтовані на власний внесок (табл.9.7).

Таблиця 9.7

Порівняльна характеристика типів керівників

Ознаки	Керівник за результатами	Керівник за особистим внеском
Орієнтація	Зовнішнє та внутрішнє середовище	Вузьке внутрішнє оточення
Функції	Наставництво, делегування	Контроль, командний підхід
Гнучкість	Залежить від ситуації	Шаблонність у діях
Мотивація	Стимулює інших	Сконцентрований на кар'єрі
Критика	Відкрите сприйняття	Ухилення від критики

Ризик	Відповідальність, відкритість	Уникання, «гра на випадок»
Інноваційність	Саморозвиток у нових сферах	Залишається в зоні комфорту

Керівники першого типу формують культуру розвитку, другі – репродукують інерцію.

Окремої уваги заслуговує питання **типів мислення керівника**, які визначають його поведінкові моделі, гнучкість, адаптивність до змін. У науковій літературі виокремлюють чотири еволюційні рівні управлінського мислення (рис. 9.2):

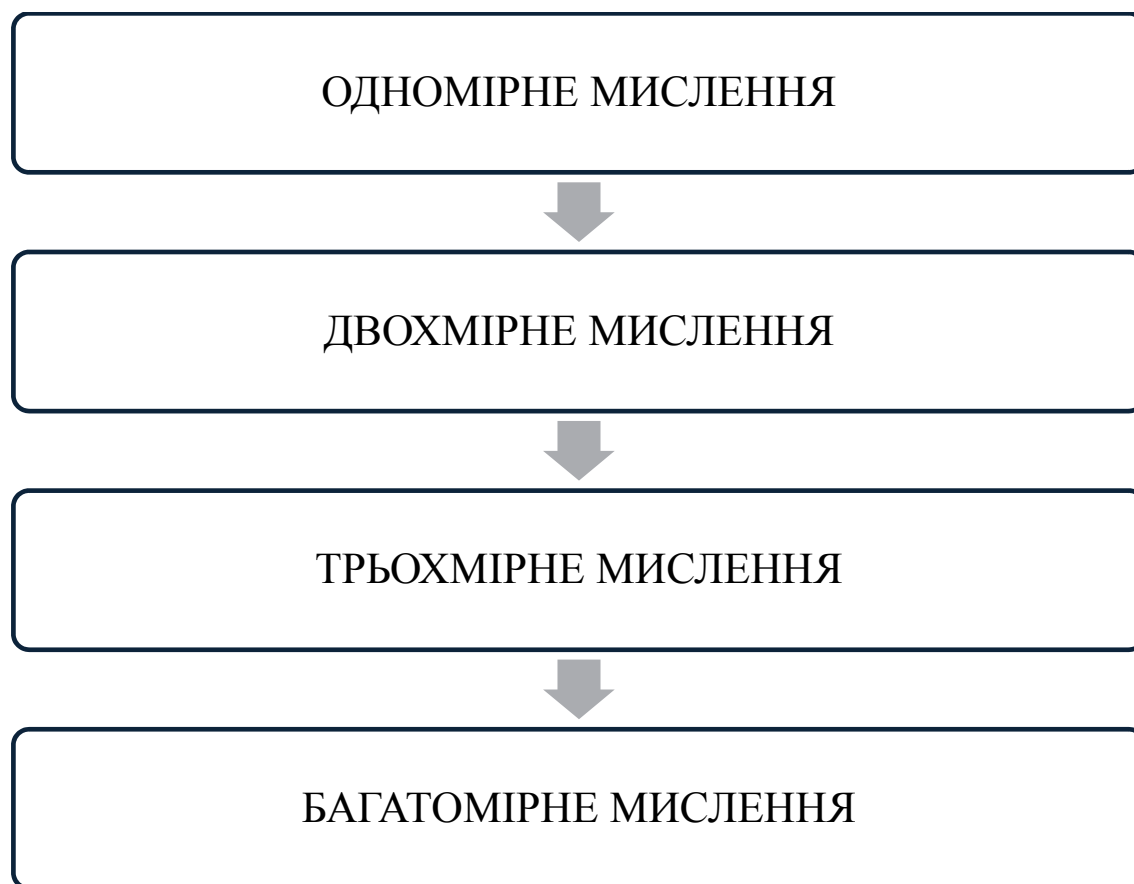


Рис. 9.2. Рівні управлінського мислення керівника

1. Одномірне мислення

Це базовий, застарілий тип, який **балансує між авторитаризмом і демократизмом**. Його суть – жорстке управління з елементами поступок. Застосовується в стабільних, ієрархічних системах.

2. Двохмірне мислення

Цей рівень поєднує увагу до задач і увагу до людини. Вперше визнається важливість емоційної взаємодії, командного підходу, участі персоналу в ухваленні рішень.

3. Трьохмірне мислення

На цьому рівні, окрім факторів людини й діяльності, додається усвідомлення ефективності як критерію успіху. Акцент робиться на адаптивність стилю керівництва відповідно до контексту.

4. Багатомірне мислення

Це найсучасніший і найбільш гнучкий підхід, в основі якого – вміння мислити в режимі багатьох координат: ефективність, швидкість рішень, якість взаємодії, мотивація, етичність, стратегічність.

Багатомірний керівник – це управлінець-архітектор, що конструює організацію в умовах постійної змінності.

Сучасні дослідження підтверджують: **однаковий стиль управління не може бути ефективним у різних ситуаціях.**

Ефективність керівника зумовлюється його здатністю:

- ⇒ адаптуватися до зовнішніх умов;
- ⇒ аналізувати зміни у внутрішньому середовищі;
- ⇒ виявляти гнучкість у комунікації, делегуванні, плануванні;
- ⇒ швидко ухвалювати нетипові рішення.

Гнучкий та жорсткий стилі керівництва характеризуються різними підходами до організації роботи, мотивації персоналу та прийняття рішень. Їх відмінності визначають рівень автономії співробітників, ступінь контролю, спосіб комунікації та реакцію на зміни. Порівняння цих стилів дозволяє оцінити ефективність управлінських дій у різних ситуаціях і підібрати оптимальну модель (табл.9.8)

Таблиця 9.8

Відмінності гнучкого та жорсткого стилю керівництва

Критерій	Гнучкий стиль	Жорсткий стиль
Тип реагування	Адаптивний, креативний	Стереотипний
Управління персоналом	Залучення, довіра	Контроль, покарання
Мотивація	Натхнення, визнання	Обов'язок, страх

Комунікація	Горизонтальна, відкрита	Вертикальна, обмежена
Ризик	Усвідомлений, розрахований	Уникнення, знеособлення

Зарубіжний досвід переконливо доводить, що **ефективне керівництво в умовах самоуправління потребує нового типу мислення** – гнучкого, багатовимірного, орієнтованого на результат, контекст і людину одночасно. **Справжній лідер** – не той, хто керує зверху вниз, а той, хто *формує довіру, делегує відповідальність, розвиває себе й інших*.

Сьогоднішній керівник має мислити не інструкціями, а цінностями, не наказами, а партнерством. Саме в цьому полягає стратегічна сила самоуправління як нової управлінської парадигми.

4. Аналіз чинників результативності і успішної діяльності керівника в системі самоменеджменту.

У контексті сучасного управлінського середовища особливого значення набуває оцінка результативності керівника, яка має стратегічне значення не лише для досягнення організаційних цілей, а й для реалізації принципів самоменеджменту (рис.9.3).

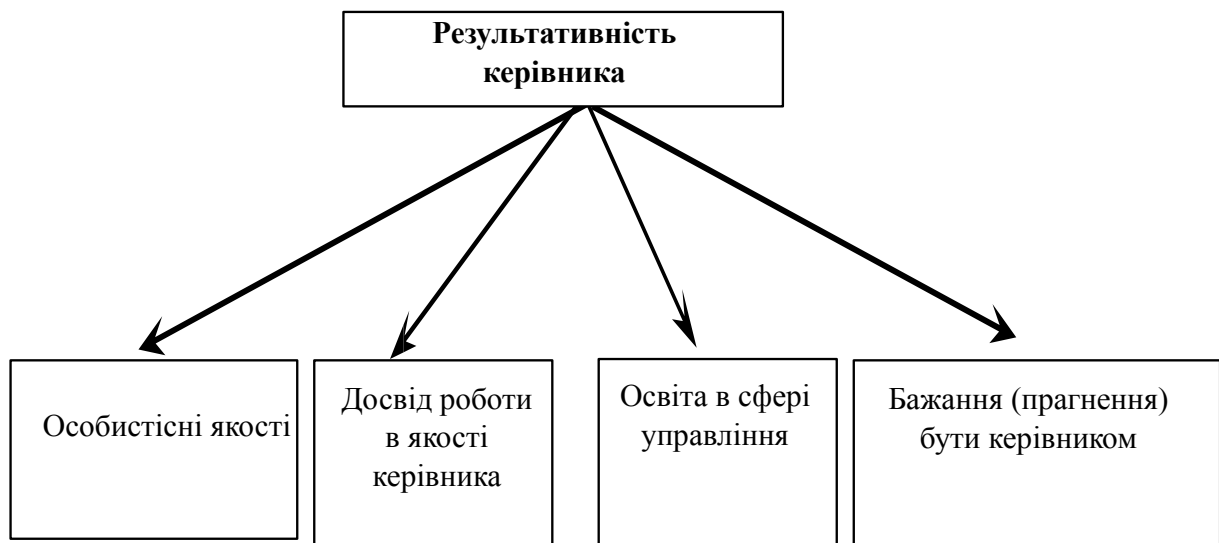


Рис. 9.3. Чинники результативності керівника

Така оцінка здійснюється у кілька логічно пов'язаних етапів.

Перший етап – самодіагностика управлінських якостей.

На початковому етапі доцільно здійснити **ретельний аналіз індивідуальних сильних і слабких сторін керівника**. Така діагностика дозволяє:

⇒ ідентифікувати ключові компетентності, які сприяють досягненню цілей;

⇒ визначити зони розвитку для усунення бар'єрів в управлінській діяльності;

⇒ сформулювати персональну програму розвитку з акцентом на посилення сильних сторін і корекцію недоліків.

Саморефлексія є основою професійного зростання управлінця і чинником розвитку ефективного стилю лідерства.

Другий етап – оцінювання детермінант успішності

Успішна діяльність керівника тісно пов'язана з низкою вроджених та набутих характеристик, зокрема:

⇒ технічні, аналітичні, організаційні та комунікаційні здібності;

⇒ сформована мотиваційна позиція;

⇒ здатність до стратегічного бачення та адаптації в мінливому середовищі.

Формування мотиваційного середовища значною мірою зумовлене внутрішніми установками самого керівника, системою заохочень у колективі, кліматом взаємодії та ступенем залученості персоналу до прийняття рішень.

Ефективність керівника є похідною від гармонійного поєднання його особистісного потенціалу з реальними вимогами професійного середовища.

Третій етап – формування персональної програми розвитку

На цьому етапі формується *індивідуальна карта розвитку компетенцій*, яка ґрунтується на попередньому аналізі. Доцільно виокремити **5–7 ключових чинників**, що є визначальними для результативності, й оцінити, наскільки фактичні вміння і навички відповідають кожному з них. Далі складається **план заходів**, який містить:

⇒ розвиток сильних сторін;

- ⇒ системне усунення виявлених недоліків;
- ⇒ щорічну самооцінку **результативності** в динаміці.

Фактори успішного управління: інтегрована модель.

Узагальнений перелік ключових характеристик, що забезпечують ефективність управлінської діяльності, представлено нижче:

1. Здатність досягати результатів і цілеспрямованість.
2. Готовність до прийняття рішень та відповідальності.
3. Орієнтація на зміни та гнучкість у їх реалізації.
4. Відкритість до співпраці, командний стиль.
5. Навички швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях.
6. Вміння працювати з теперішніми та майбутніми викликами.
7. Спостережливість щодо зовнішніх і внутрішніх трансформацій.
8. Соціальна компетентність і міжособистісна взаємодія.
9. Управлінська ініціативність.
10. Творчий підхід і інноваційність.
11. Постійне самовдосконалення.
12. Раціональне використання часу.
13. Мотивація себе й інших.
14. Здатність організовувати роботу персоналу.
15. Політична чутливість та управління впливом.
16. Глобальне мислення та міжкультурна свідомість.

Сучасна управлінська практика демонструє, що **лідери, які були ефективними в умовах стабільності**, не завжди виявляють спроможність адаптуватися до кризових ситуацій. У цьому контексті **стресостійкість, гнучкість мислення та проактивність** стають вирішальними якостями.

Керівник, нездатний до рефлексії та саморозвитку, ризикує втратити управлінську дієздатність у конкурентному середовищі.

Таким чином, **системний підхід до самоменеджменту керівника** передбачає послідовне діагностування його управлінських якостей, формування карти особистісного розвитку та інтеграцію адаптивних навичок у професійну діяльність. Успішність керівника визначається не лише компетенціями, а й

готовністю до саморефлексії, стратегічного мислення та гнучкої реакції на зміни в управлінському середовищі.

Висновок

Управління в умовах самоменеджменту стає центральним елементом сучасної управлінської практики, оскільки передбачає високий рівень особистої відповідальності керівника за результати своєї діяльності та діяльності команди. Самоменеджмент дозволяє менеджеру ефективно планувати свій робочий час, розподіляти ресурси, оцінювати досягнення поставлених цілей і здійснювати постійний контроль над процесами. В основі цього підходу лежить системне мислення, здатність до саморегуляції та уміння приймати стратегічні рішення, спираючись на аналітичні дані щодо власної діяльності та діяльності колективу. Завдяки самоменеджменту керівник здатен оптимізувати робочі процеси, раціонально використовувати ресурси та підвищувати свою професійну компетентність, що стає особливо важливим у динамічних умовах ринку праці та підвищених вимог до ефективності управлінських рішень.

Цілі роботи керівника в умовах самоменеджменту охоплюють не лише досягнення стратегічних і оперативних показників організації, а й особистісний розвиток, підтримку ефективності команди та формування культури відповідальності. Основними функціями керівника є планування та організація діяльності, встановлення пріоритетів, контроль процесів і результатів, мотивація персоналу, розвиток професійних компетенцій та забезпечення стратегічної узгодженості дій. Важливо, що керівник з високим рівнем самоменеджменту не обмежується координацією процесів – він є прикладом системності, відповідальності та дисципліни для своїх підлеглих. Усвідомлене оцінювання власної ефективності та результатів команди дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, вносити корективи та підвищувати якість управлінських рішень.

Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до організації роботи керівника в умовах самоуправління. Так, у Фінляндії та інших скандинавських країнах велике значення надається автономії працівників, чіткому визначенню цілей та прозорості оцінювання результатів. Керівники організацій активно

використовують принципи самоменеджменту: планують свій робочий час, делегують завдання, здійснюють регулярний контроль процесів і результатів, формують культуру відповідальності у команді. У США й країнах Західної Європи особливий акцент робиться на регулярному зворотному зв'язку, коучингу та менторстві, що сприяє розвитку професійних компетенцій працівників і підтриманню високого рівня мотивації. Аналіз цих практик дозволяє виділити універсальні принципи ефективного самоменеджменту, які можна адаптувати під національні та організаційні особливості.

Важливим аспектом ефективності керівника є здатність до раціонального використання робочого часу, розстановки пріоритетів, делегування та оптимальної організації комунікацій. Ці навички визначають не лише швидкість і точність ухвалення рішень, а й психологічний клімат у колективі, рівень залученості працівників та їхню мотивацію. Використання принципів Парето, матриці Ейзенхауера та інших методів аналізу завдань дозволяє керівнику концентрувати зусилля на найважливіших аспектах діяльності, зменшувати витрати часу на другорядні завдання і забезпечувати стратегічну ефективність організації. Крім того, систематичне впровадження методів самоконтролю та контролю результатів створює основу для підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей.

Ключовими чинниками результативності керівника в умовах самоменеджменту є особистісні якості, професійна компетентність, рівень мотивації, здатність до самоконтролю та організаційні навички. Сучасний керівник повинен поєднувати стратегічне бачення з операційною ефективністю, що вимагає здатності адаптувати зарубіжні практики до локальних умов. Усвідомлення важливості власного саморозвитку та розвитку команди дозволяє не лише підвищити ефективність управлінської діяльності, а й створити умови для формування культури постійного вдосконалення та відповідальності у всіх ланках організації.

Таким чином, оцінка світового досвіду управління підкреслює необхідність інтеграції сучасних методів планування, організації, контролю та мотивації у щоденну діяльність керівника. Впровадження цих принципів забезпечує підвищення

результативності, оптимізацію використання ресурсів і стійкий професійний розвиток у складних умовах сучасного ринку праці. Самоменеджмент стає не лише інструментом особистісного зростання керівника, а й запорукою ефективності всієї організації, формуючи культуру відповідальності, самодисципліни та високого професійного стандарту серед усіх працівників.

У підсумку, інтеграція теоретичних знань і практичних методів самоменеджменту дозволяє керівнику створити системну модель діяльності, яка поєднує планування, організацію, контроль і мотивацію. Такий підхід забезпечує збалансоване поєднання особистої продуктивності, результативності команди та стратегічних цілей організації, що є критично важливим у сучасному глобалізованому та висококонкурентному середовищі.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління в умовах самоменеджменту та які його основні риси в сучасній організації?
2. Які ключові відмінності управлінських функцій у малих, середніх і великих підприємствах?
3. Як самоменеджмент впливає на ефективність діяльності керівника та колективу загалом?
4. Які основні цілі й завдання керівника з позицій організації, персоналу та його власного розвитку?
5. Які ризики виникають у діяльності керівника за відсутності навичок самоменеджменту?
6. Які відмінності між керівником, орієнтованим на результат, і керівником, орієнтованим на особистий внесок?
7. У чому полягає сутність багатомірного мислення керівника та чому воно вважається найефективнішим у сучасних умовах?
8. Які чинники результативності та успішної діяльності керівника визначають його управлінську ефективність?
9. Які етапи включає процес оцінки результативності керівника в системі самоменеджменту?
10. Які висновки можна зробити зі світового досвіду щодо розвитку лідерства, делегування та самоуправління в організаціях XXI століття?
11. Як планування та контроль робочого часу керівника впливають на досягнення стратегічних цілей організації?

12. У чому полягає роль делегування завдань у підвищенні ефективності роботи керівника та команди?

13. Які методи оцінки продуктивності та результативності керівника використовуються у міжнародній практиці?

14. Як мотивувати команду через власний приклад і самоменеджмент керівника?

15. Яким чином управління власними емоціями та стресостійкість впливають на ефективність управлінських рішень?

16. Як комунікаційні навички керівника сприяють оптимізації робочих процесів та підвищенню продуктивності підлеглих?

17. У чому полягає взаємозв'язок між самоменеджментом керівника і корпоративною культурою організації?

18. Як керівник може адаптувати світовий досвід управління до національних особливостей своєї організації?

19. Які принципи стратегічного мислення допомагають керівнику приймати ефективні рішення у складних умовах?

20. У чому полягає роль постійного професійного розвитку керівника у системі самоменеджменту?

21. Як керівник може використовувати аналіз помилок та досягнень для підвищення власної ефективності?

22. Які технології та інструменти підтримують самоменеджмент керівника у цифрову еру?

23. Як керівник визначає пріоритети між операційними завданнями та стратегічними цілями?

24. У чому полягає значення внутрішньої мотивації керівника для успішного управління командою?

25. Як формуються критерії оцінки власної ефективності керівника в умовах самоменеджменту?

26. Які методи контролю результатів діяльності керівника є найбільш ефективними у практиці міжнародних компаній?

27. Як керівник може поєднувати стратегічний та оперативний підходи до управління командою?

28. У чому полягає взаємозв'язок між управлінням власною енергією, ресурсами та ефективністю керівника?

29. Як керівник може використовувати принципи самоменеджменту для запобігання професійному вигоранню?

30. Які висновки можна зробити щодо адаптації методів самоменеджменту керівника для підвищення ефективності організації в умовах глобальної конкуренції?

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКА В УМОВАХ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації.
2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.
3. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.
4. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.

1. Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації.

Ефективне управління організацією в умовах динамічного середовища потребує не лише фокусування на комерційних результатах, а й на формуванні результативних управлінських зв'язків, людського капіталу та організаційної культури. ЦентRALЬНОЮ ідеєю ситуаційного управління є здатність адаптувати управлінські дії до контексту, в якому функціонує організація.

У рамках підходу до **управління за результатами**, важливо не лише передбачати функціональні та фінансові показники, але й цілеспрямовано формувати **якісні результати**, пов'язані з управлінням людьми, комунікаційною взаємодією, розвитком потенціалу організації.

Прогностична функція ситуаційного управління включає:

1. **Творче й адаптивне планування** з урахуванням потенційних сценаріїв.
2. **Структурування календарного розподілу часу** задля забезпечення ефективної реалізації управлінських завдань.
3. **Оцінювання та використання ключових зовнішніх і внутрішніх чинників**, що впливають на організаційні процеси.
4. **Оптимізацію стилів управління та комунікації**, залежно від контексту.
5. **Інноваційне переосмислення процесів** задля безперервного вдосконалення.

Ситуаційні чинники поділяються на загальні (впливають на всю організацію) та специфічні (пов'язані з діяльністю окремих підрозділів або керівників). Вони можуть бути як позитивними, так і деструктивними, залежно від їхньої природи та управлінських рішень.

1. Специфіка комерційної діяльності.

Тип комерційної активності визначає логіку управлінських рішень: сфера послуг, виробництво, ІТ чи інші види бізнесу мають власну динаміку розвитку, що вимагає гнучких підходів до менеджменту.

2. Макроекономічне середовище.

Зовнішнє економічне тло формує базу для стратегічного планування. Успішна організація не лише адаптується до змін кон'юнктури, а й проактивно реагує на економічні виклики, мінімізуючи ризики та використовуючи нові можливості.

3. Взаємопов'язані групи організації.

До таких груп належать:

Внутрішні: працівники, керівництво, власники.

Зовнішні: постачальники, споживачі, інвестори.

Універсальні: конкуренти, регуляторні органи, ЗМІ.

Взаємодія з цими групами має бути системною та орієнтованою на довгострокову ефективність.

4. Етапи розвитку організації.

Організаційний розвиток є циклічним та включає 4 етапи (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Етапи розвитку організації

Етап	Коротка характеристика	Основна управлінська задача
I. Створення	Визначення місії, цілей	Встановлення керівництва
II. Розширення	Формування підрозділів	Запобігання вертикальним конфліктам
III. Делегування	Передача	Створення механізмів

Етап	Коротка характеристика	Основна управлінська задача
	повноважень	контролю
IV. Координування	Інтеграція процесів	Запобігання бюрократизації
V. Співпраця	Горизонтальні зв'язки	Формування командної атмосфери

5. Розмір організації.

Розміри підприємства впливають на:

- ⇒ складність управлінської структури;
- ⇒ необхідність формалізації процедур;
- ⇒ масштаб ризиків і можливостей.

6. Організаційна структура.

Найбільш поширені типи структур:

- ⇒ лінійна
- ⇒ функціональна
- ⇒ лінійно-функціональна
- ⇒ матрична

В розвитку структури організації важливим є досягнення відповідності між основними рішеннями і чинниками, пов'язаними з ним (рис. 10.1).

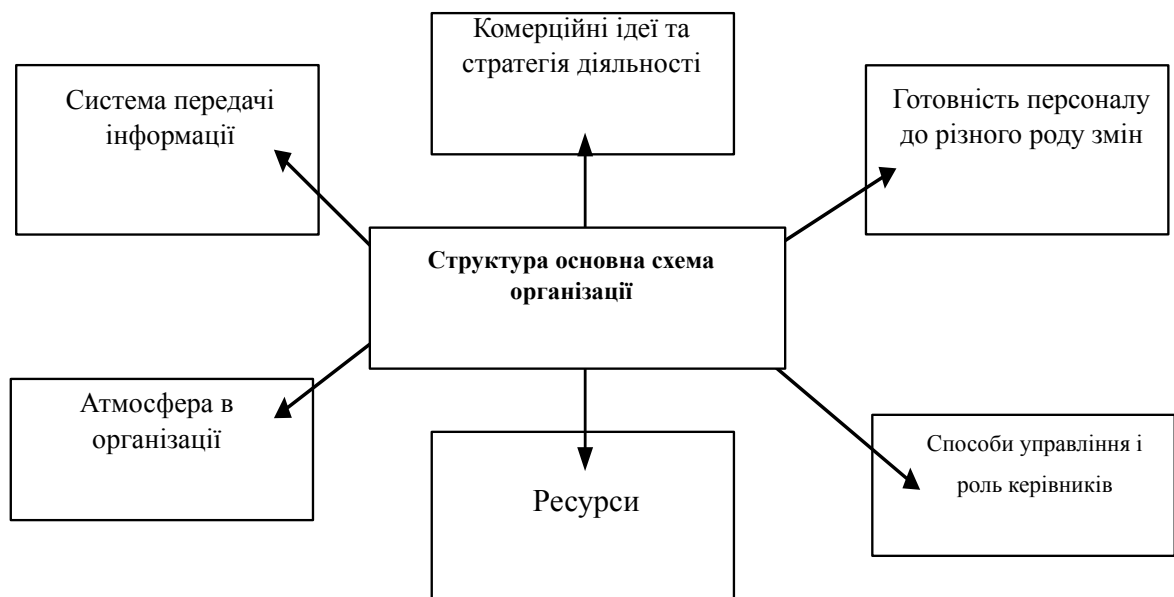


Рис. 10.1. Чинники, які необхідно приймати до уваги при вдосконаленні структури організації

Удосконалення структури відбувається на основі відповідності між стратегічними цілями та логікою внутрішньої взаємодії.

7. Атмосфера організації.

Психологічний клімат є похідною від:

- ⇒ *рівня автономії працівників;*
- ⇒ *гласності в прийнятті рішень;*
- ⇒ *ступеня міжособистісної довіри;*
- ⇒ *підтримки ініціативи.*

Роль керівника є визначальною у формуванні сприятливої атмосфери, яка сприяє залученню та лояльності персоналу.

8. Ресурсне забезпечення.

Комплекс ресурсів організації включає:

- ⇒ *інформаційні;*
- ⇒ *трудові;*
- ⇒ *матеріальні;*
- ⇒ *фінансові.*

Ключове завдання управління – забезпечити сталий розвиток організації шляхом раціонального використання існуючих ресурсів і розширення доступу до нових.

9. Людський чинник у керівництві.

Кожен керівник – це носій певної управлінської культури, досвіду, мотиваційного профілю. **Розвиток організації безпосередньо залежить від здатності керівників до саморефлексії, навчання та адаптації.** Управління персоналом має враховувати не лише професійні компетентності, а й психологічні, етичні та лідерські якості.

Комплексне оцінювання ситуаційних чинників дозволяє:

- ⇒ формувати адаптивну управлінську модель;
- ⇒ вчасно реагувати на зміни;
- ⇒ підвищувати ефективність управлінських рішень;
- ⇒ формувати стратегії, що базуються на реаліях внутрішнього та зовнішнього середовища.

Саме стратегічне усвідомлення ситуаційного контексту є основою якісного управління та сталого розвитку організації.

2. Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління.

Ефективна реалізація керівних повноважень потребує постійного самовдосконалення та розвитку професійної майстерності. Сучасний керівник має виконувати не лише адміністративні функції, а й бути лідером, комунікатором, стратегом і наставником.

Керівник у малому колективі (до декількох десятків осіб) діє в умовах гнучкої організаційної структури. Тут відсутні проміжні рівні управління, а комунікація здійснюється безпосередньо. Формальні та неформальні лідери можуть співіснувати, ділячи між собою функції управління. *Авторитет керівника у такому середовищі формується переважно на основі професійної компетентності, етичної поведінки і здатності до командної взаємодії.*

Керівник у середній організації (від десятків до сотень осіб), структурований за функціональним принципом, концентрує увагу на координації та делегуванні повноважень. *Адміністративні функції виходять на перший план, відтак від керівника вимагається стратегічне бачення, планування, оцінювання результатів підрозділів та здійснення комунікації через проміжні рівні.*

Керівник, орієнтований на результат, діє в організації, де визначальною є продуктивність. *Його роль трансформується в управління за результатами, що передбачає мінімізацію контролю над процесами і максимізацію відповідальності за досягнення мети. Такий керівник має:*

- ⇒ володіти системним мисленням і моніторити зовнішнє середовище;*
- ⇒ стимулювати персонал до досягнення стратегічних і операційних цілей;*
- ⇒ делегувати не задачі, а очікувані результати;*
- ⇒ володіти гнучкістю в управлінні людськими ресурсами.*

Ефективність управління визначається його здатністю організувати власну щоденну діяльність у форматі *самоменеджменту* (табл.10.2).

Таблиця 10.2

Щоденна діяльність у форматі самоменеджменту

Функція	Зміст
Планування	Встановлення короткострокових і довгострокових цілей, управління часом
Організація	Створення структурованих умов для роботи команди
Делегування	Передача відповідальності за результати, а не лише за задачі
Зворотний зв'язок	Регулярна комунікація з підлеглими щодо прогресу і досягнень
Навчання і розвиток	Наставництво, передача досвіду та стимулювання професійного зростання

Особливості повсякденної роботи ефективного керівника:

- ⇒ формує і дотримується особистого календаря робочих дій;
- ⇒ стимулює підлеглих до самоорганізації і самоуправління;
- ⇒ здійснює оцінювання результатів через бесіди про досягнення;
- ⇒ створює мотиваційні механізми і сприяє розвитку персоналу;
- ⇒ вирішує конфлікти конструктивно і раціонально;
- ⇒ ініціює крос-функціональну взаємодію і партнерство;
- ⇒ відзначається стійкістю до стресу і позитивним світоглядом.

Роль керівника є багатовимірною і залежить від розмірів, структури та орієнтації організації. Проте ключовим залишається одне: здатність ефективно поєднувати управління і самоуправління, адаптуватися до ситуацій та трансформувати повсякденну роботу в інструмент досягнення стратегічних результатів.

3. Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника.

Формування індивідуального стилю управлінської діяльності є ключовим елементом ефективного керівництва. Вибір та гнучке

поєднання стилів управління дозволяє адаптуватися до змінного середовища, враховуючи всі релевантні ситуаційні чинники та ресурси впливу.

Сучасний керівник має відмовитись від одномірного мислення на користь *багатовимірною й технологічного підходу*, що дозволяє осмислювати діяльність підприємства у процесній логіці, враховуючи вплив взаємопов'язаних соціальних груп.

«Технологічне» (процесне) мислення сприяє:

⇒ цілісному уявленню про функціонування підприємства та його окремих підсистем;

⇒ розумінню динаміки основних етапів виробничої та фінансової діяльності;

⇒ визначенню впливу управлінських рішень на кінцеві результати;

⇒ формуванню у персоналу уявлення про його роль у досягненні стратегічних цілей.

Мислення у категоріях взаємопов'язаних груп дає змогу:

⇒ ідентифікувати ключових зацікавлених осіб (stakeholders) і визначити їх інтереси;

⇒ оцінити перспективи розвитку підприємства;

⇒ сформулювати обґрунтовану стратегічну позицію;

⇒ забезпечити основу для реалізації довгострокових дій.

Управлінські стилі диференціюються за такими ознаками:

⇒ рівень авторитарності (від директивного до демократичного);

⇒ ступінь ефективності використання ситуаційних чинників для досягнення цілей.

На практиці не існує універсального стилю управління, тому кожному керівникові доцільно *розвивати персональний стиль*, базуючись на реальному досвіді взаємодії з людьми та управління ресурсами.

Результативність управлінської діяльності визначається поєднанням двох груп чинників (табл.10.3):

⇒ структурних – стосуються організації процесів і ресурсів;

⇒ активізуючих – спрямовані на людський потенціал та поведінкові механізми впливу.

Таблиця 10.3

Характеристика груп управлінських чинників

Структурні чинники (логіка)	Активізуючі чинники (творчість)
Планування діяльності	Мотивування персоналу
Формування бюджету	Інформування і зворотний зв'язок
Прийняття управлінських рішень	Підтримка міжособистісного співробітництва
Контроль за виконанням	Управління за ситуаційною моделлю
Регламентація повноважень	Адаптація до змін і розвиток потенціалу

Ефективний керівник досягає балансу між логічною побудовою управління та емоційно-інтелектуальним включенням у діяльність команди. Це забезпечує цілісність і стійкість управлінського процесу, що відображено на рисунку нижче.

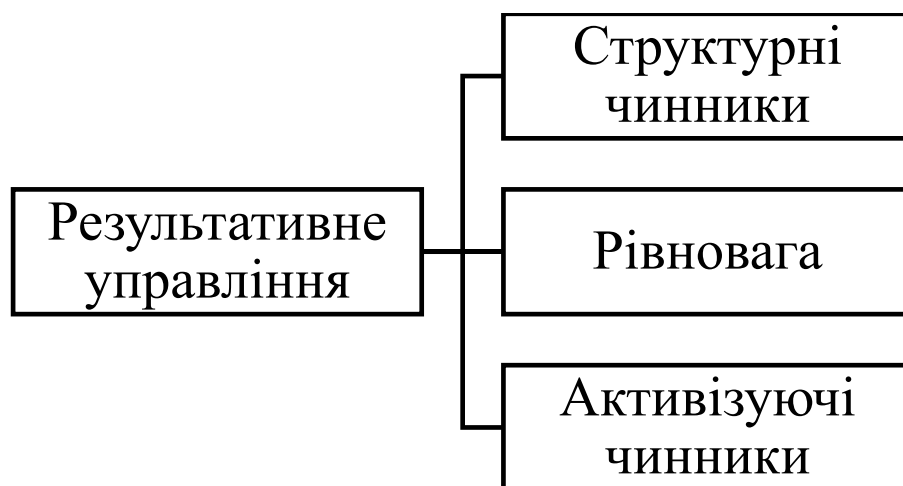


Рис. 10.2. Інтеграція структурних і активізуючих чинників управління

Формування гнучкого управлінського стилю передбачає постійний аналіз і рефлексію. Доцільним є застосування *методу 360°-зворотного зв'язку*, що включає оцінки з боку:

- ⇒ самого керівника;
- ⇒ підлеглих;

- ⇒ колег по горизонталі;
- ⇒ безпосереднього керівництва;
- ⇒ клієнтів і зовнішніх стейкхолдерів.

Результати такого багатостороннього оцінювання дозволяють виявити зони розвитку, підсилити ефективні поведінкові патерни, а також сформувавши індивідуальну стратегію вдосконалення стилю керівництва.

Розуміння і розвиток персонального стилю управління забезпечує гнучке реагування на ситуаційні виклики, підвищує продуктивність команди та сприяє досягненню довгострокових організаційних цілей.

4. Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного елементу самоменеджменту.

Одним із ключових механізмів ефективної саморегуляції в управлінській діяльності є *творчий підхід до вирішення проблем*. Він ґрунтується на здатності керівника критично осмислювати ситуацію, генерувати нові ідеї, формувати альтернативні стратегії і впроваджувати інноваційні рішення. Творчість у цьому контексті передбачає здатність мислити за межами звичних рамок, шукати нестандартні підходи до вирішення управлінських задач, долати інерцію мислення та сприйняття, що часто обмежують потенціал керівника (табл.10.4).

Таблиця 10.4

Етапи процесу творчого вирішення проблем

Етап	Зміст управлінських дій
1. Ідентифікація проблеми	Визначення сутності труднощів, які заважають досягненню мети
2. Збір інформації	Систематизація релевантних даних і фактів
3. Генерація ідей	Формування широкого спектра варіантів вирішення проблеми
4. Оцінка та прийняття рішень	Вибір оптимального рішення на основі аналізу ефективності варіантів
5. Мотивація та обґрунтування	Формування підтримки рішення серед учасників і зацікавлених осіб
6. Реалізація та контроль	Впровадження заходів, моніторинг результатів і коригування

Чим ширше поле варіантів для вибору, тим імовірніше буде досягнуто продуктивне і довготривале рішення. Багатоваріантність дає змогу уникати поспішності, а також підвищує адаптивність організації до змін.

Результативність управлінської діяльності залежить не лише від володіння професійними знаннями, а й від здатності керівника діяти як на логічному, так і на інтуїтивно-творчому рівні. Це означає поєднання структурованого мислення з відкритістю до нових рішень. Керівник повинен вміти аналізувати ситуацію раціонально, водночас зберігаючи здатність до асоціативного мислення, побудови гіпотез, і використання емоційного інтелекту.

Рівні управлінської діяльності керівника:

⇒ *Поверхневий рівень:* аналітичне мислення, мова, логіка, рефлексія

⇒ *Глибинний рівень:* емоційна залученість, дія, інтуїція, творчість

Керівник має навчитися керувати як раціональною, так і емоційно-креативною складовою своєї діяльності.

Перешкоди творчості у керівній практиці:

⇒ страх бути незрозумілим або висміяним;

⇒ поспішне формування рішень;

⇒ тиск стереотипів і звичок;

⇒ уникнення сумнівів;

⇒ орієнтація лише на схвалення керівництва;

⇒ надмірне прагнення до ідеального рішення.

Компоненти творчого управління:

⇒ **Творча позиція** – здатність мислити відкрито, гнучко, самостійно;

⇒ **Творче вираження** – здатність передавати ідеї, емоції, цінності в управлінській діяльності;

⇒ **Творче виробництво** – здатність створювати нові комбінації ідей та практичних дій.

Поведінкові характеристики творчого керівника:

⇒ вміння помічати проблеми і трансформувати їх у можливості;

- ⇒ індивідуальність, здатність генерувати нестандартні ідеї;
- ⇒ гнучкість мислення і толерантність до нових підходів;
- ⇒ здатність до ризику і стратегічного передбачення;
- ⇒ навички ефективної комунікації та налагодження зв'язків;
- ⇒ стійка мотивація і сила волі.

Рекомендації щодо розвитку творчого потенціалу керівника:

1. *Інтелектуальна гнучкість*: розширення світогляду, читання міждисциплінарної літератури, активне спілкування
2. *Аналітична активність*: аналіз професійних ситуацій, фіксація ідей, ведення нотаток
3. *Вирішення проблем*: прагнення розв'язувати нетипові завдання, вивчення альтернативних точок зору
4. *Емоційна відкритість*: підтримка гарного настрою, подолання страху критики
5. *Уміння презентувати ідеї*: формулювання пропозицій у відповідний час, з урахуванням командного контексту

Організація, яка створює умови для розвитку креативного мислення, є *творчою*. Вона спрямована не лише на досягнення цілей, а й на оновлення форм управління, зростання інтелектуального капіталу. Справжня творча організація має бути динамічною, здатною до адаптації, а також відкритою до змін.

Ознаки творчої організації:

1. Наявність стратегічного й оперативного планування
2. Визначеність цілей і орієнтація на результат
3. Відкрита система комунікації
4. Підтримка індивідуального внеску і креативності
5. Гнучка організаційна структура
6. Децентралізація повноважень і експертність
7. Розвинена мережа зовнішніх контактів

Обсяг творчості, яку здатна засвоїти організація, залежить від її масштабу, стадії розвитку, культури та середовища. Аналогічно, *кожен керівник має свою межу сприйняття творчих ініціатив*. Надлишок ідей, що не відповідають контексту, може спричинити протиріччя. Тому творчість в управлінні має бути не самоціллю, а *інструментом стратегічного розвитку*, що базується на балансі між інноваційністю та об'єктивними обмеженнями.

Таким чином, *творчий підхід є не лише індивідуальною якістю, а й елементом організаційної культури*, що визначає адаптивність і конкурентоспроможність організації в динамічному середовищі. В умовах самоменеджменту керівник, який володіє навичками креативного мислення, здатен формувати нові моделі дій, продукувати інновації та сприяти зростанню професійного потенціалу команди. Успішна організація – це не та, що уникає проблем, а та, яка *вміє їх перетворювати на нові можливості розвитку*.

Висновок

Організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту є комплексним процесом, що поєднує в собі аналіз організаційного середовища, управління персоналом, визначення власного стилю керівництва та застосування творчого підходу у щоденній діяльності. Сучасний керівник не може ефективно функціонувати без системного розуміння загального стану організації, оскільки саме на основі цього аналізу формуються стратегічні пріоритети, визначаються можливості для розвитку та виявляються потенційні ризики. Оцінка ключових факторів, таких як фінансові ресурси, кадровий потенціал, організаційна структура та виробничі процеси, дозволяє керівнику об'єктивно визначати слабкі та сильні сторони організації, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливою складовою ефективної практичної роботи керівника є його роль у системі управління та самоуправління. Керівник повинен не лише координувати роботу підлеглих, розподіляти завдання та контролювати результати, але й активно застосовувати навички самоменеджменту для оптимізації власної діяльності. Планування часу, встановлення пріоритетів, контроль виконання завдань та постійний аналіз результатів дозволяють підвищити продуктивність і водночас зменшити ризики перевантаження та професійного вигорання. Самоуправління передбачає здатність керівника ефективно регулювати власні ресурси, емоції та мотивацію, що забезпечує сталість управлінських рішень та високий рівень відповідальності.

Визначення власного стилю управління є наступним критично важливим етапом у практичній діяльності керівника.

Адекватний стиль керівництва забезпечує гармонійне поєднання вимог організації та потреб персоналу. Демократичний, авторитарний чи ліберальний підходи до управління слід адаптувати залежно від ситуаційного контексту, рівня компетентності та мотивації команди, а також поставлених цілей. Гнучкість керівника у застосуванні стилю управління сприяє ефективній комунікації, зростанню продуктивності підлеглих та формуванню атмосфери довіри.

Особливе значення в діяльності керівника в умовах самоменеджменту має творчий підхід. Інноваційне мислення та здатність шукати нестандартні рішення дозволяють знаходити ефективні способи вирішення проблем, підвищувати якість прийнятих рішень та стимулювати ініціативу в колективі. Творчість у управлінні поєднується з методами системного аналізу, планування та контролю, що дозволяє керівнику ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні завдання. Систематичний самоаналіз і оцінка результатів як власної діяльності, так і роботи команди створюють механізм постійного вдосконалення процесів управління.

Таким чином, організація практичної роботи керівника в умовах самоменеджменту є багаторівневим процесом, який об'єднує аналіз організаційного стану, самоуправління, адаптацію стилю керівництва та застосування творчого підходу. Цей процес сприяє підвищенню ефективності діяльності керівника, продуктивності команди, стабільності організаційних процесів і розвитку інноваційного потенціалу організації. В умовах сучасного динамічного середовища саме інтеграція самоменеджменту та творчих управлінських практик забезпечує керівнику можливість не лише підтримувати високий рівень результативності, а й формувати передумови для довгострокового розвитку організації, конкурентоспроможності та професійного зростання особистості.

Керівник, який володіє навичками самоменеджменту та застосовує їх на практиці, стає здатним ефективно координувати ресурси організації, приймати своєчасні та обґрунтовані рішення, мотивувати команду та забезпечувати сталий розвиток. Поєднання аналізу стану організації, визначення стилю управління, творчого підходу та системного контролю формує цілісну модель діяльності

керівника, що відповідає сучасним вимогам до професійного управління та особистісного розвитку. Самоменеджмент у цьому контексті виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє поєднати особистісну ефективність керівника з результативністю організації та якістю управлінських процесів.

Питання для самоконтролю

1. Які основні чинники визначають загальний стан організації, та як вони впливають на ефективність управлінських рішень?

2. У чому полягає суть ситуаційного управління та як воно сприяє адаптації організації до динамічного середовища?

3. Які відмінності у ролі керівника спостерігаються в малих, середніх та великих організаціях?

4. Як самоменеджмент сприяє підвищенню результативності щоденної управлінської діяльності керівника?

5. Які функції охоплює формат самоменеджменту керівника та як вони реалізуються на практиці?

6. Як відбувається формування індивідуального стилю управління, і чому гнучкість є його ключовою характеристикою?

7. Яким чином поєднання структурних і активізуючих чинників впливає на результативність управління?

8. У чому полягає сутність творчого підходу в управлінській діяльності та як він сприяє інноваційному розвитку організації?

9. Які основні етапи включає процес творчого вирішення управлінських проблем?

10. Як творчість і самоменеджмент взаємопов'язані у процесі формування ефективного керівництва сучасної організації?

11. Як оцінка загального стану організації допомагає керівнику приймати стратегічні рішення?

12. Які основні показники ефективності організації слід враховувати при аналізі її стану?

13. Як керівник може визначити сильні та слабкі сторони організації для оптимізації управлінських рішень?

14. У чому полягає роль керівника у формуванні корпоративної культури та мотивації персоналу?

15. Які підходи до самоуправління керівника сприяють підвищенню його особистої продуктивності?

16. Як поєднання управлінських та самоменеджерських навичок впливає на ефективність організації?
17. Яким чином визначення власного стилю управління сприяє підвищенню командної результативності?
18. У чому полягає різниця між авторитарним, демократичним та ліберальним стилями управління?
19. Як адаптація стилю управління до конкретної організаційної ситуації впливає на ефективність керівника?
20. Як керівник може оцінювати власний вплив на прийняття рішень у колективі?
21. У чому полягає значення творчого підходу в управлінні та самоменеджменті керівника?
22. Як інноваційні методи роботи сприяють підвищенню продуктивності та креативності команди?
23. Яким чином керівник може формувати атмосферу, що стимулює ініціативність та відповідальність?
24. Як визначення пріоритетів у практичній роботі керівника допомагає ефективно використовувати ресурси?
25. Які інструменти та методи можуть допомогти керівнику систематизувати щоденну діяльність?
26. Як керівник може поєднувати оперативне керівництво та стратегічне планування у своїй практиці?
27. У чому полягає роль самоаналізу у підвищенні професійної ефективності керівника?
28. Як творчий підхід у вирішенні проблем впливає на швидкість і якість прийняття рішень?
29. Яким чином керівник може інтегрувати принципи самоменеджменту у повсякденну практичну діяльність?
30. Як оцінка результатів власної діяльності та діяльності підлеглих дозволяє керівнику постійно вдосконалювати управлінські процеси?

ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера.
2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера.
3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера.
4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера.

1. Формування професійно-ділових якостей менеджера

Менеджер – це особа, яка реалізує функції управління в організації, розробляє управлінські рішення, вирішує стратегічні та тактичні завдання, а також здійснює координацію діяльності персоналу задля досягнення поставлених цілей. Менеджер повинен мати достатній обсяг професійних знань, практичного досвіду, а також володіти відповідними діловими й особистісними якостями, які формуються протягом професійного становлення.

Основні вимоги до менеджерів поділяються на дві ключові групи:

1. Знання: управлінські, економічні, правові, психологічні, соціальні, адміністративно-правові. Вони забезпечують базову обізнаність у сфері функціонування підприємств і організацій та є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Навички: комунікативні, аналітичні, організаторські, технічні. Саме навички забезпечують спроможність застосовувати знання на практиці, здійснювати управлінські дії, координувати роботу персоналу, планувати та контролювати виконання завдань.

Не кожна особа, яка формально володіє зазначеним набором характеристик, може стати успішним керівником. Лише поєднання знань і навичок із системою особистісних і ділових якостей створює цілісну управлінську компетентність.

Формування цілісного образу ефективного менеджера передбачає розвиток трьох основних груп якостей (рис. 11.1; табл.11.1).

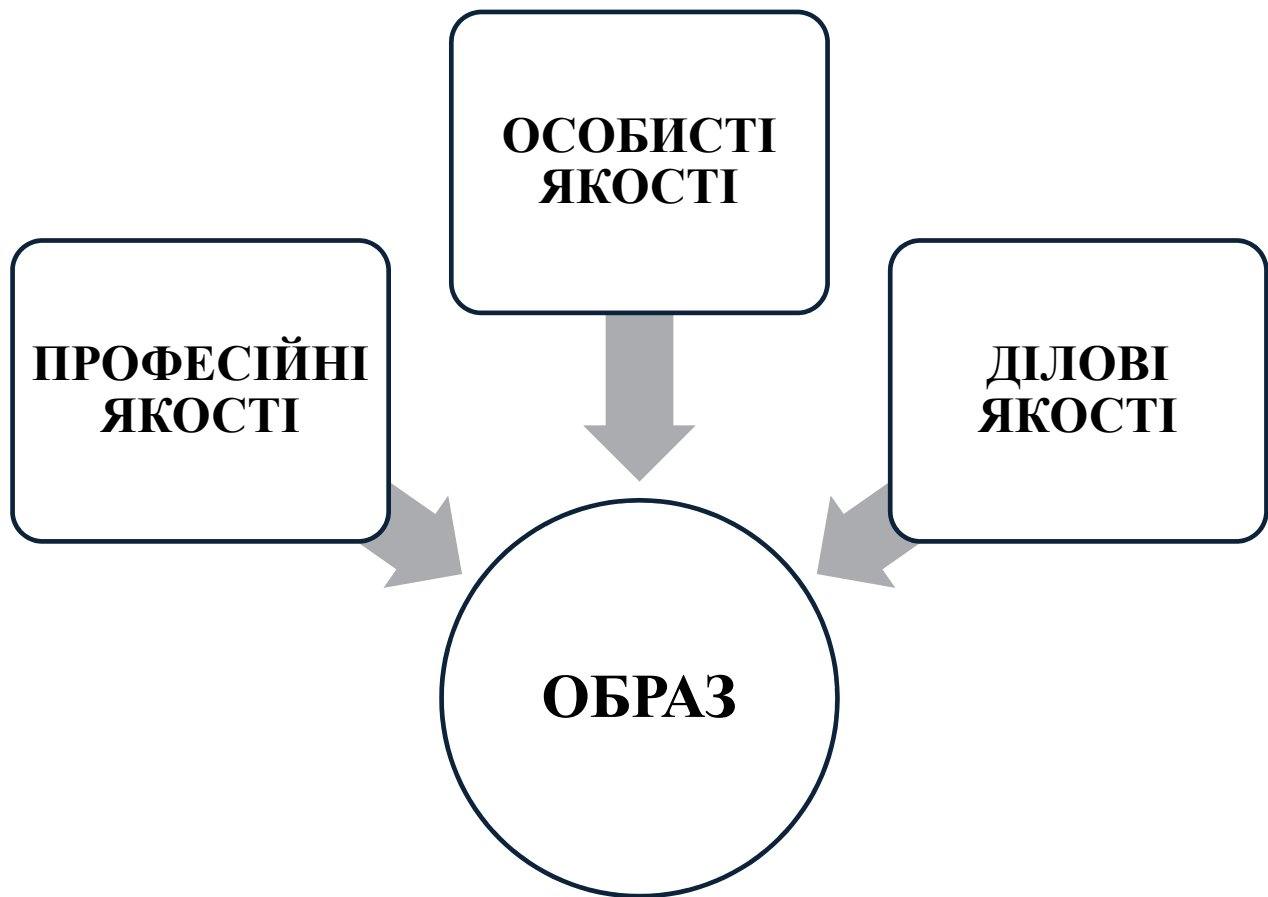


Рис. 11.1. Цілісний образ ефективного менеджера

Професійні якості:

- ⇒ високий рівень освіти, відповідний досвід роботи, компетентність у своїй галузі;
- ⇒ широта поглядів, ерудиція, обізнаність у суміжних сферах;
- ⇒ прагнення до самовдосконалення, здатність до критичного аналізу дійсності;
- ⇒ схильність до інновацій, прагнення шукати нові підходи та методи роботи;
- ⇒ здатність ефективно планувати діяльність, визначати пріоритети.

Особисті якості:

- ⇒ чесність, відповідальність, емоційна врівноваженість;
- ⇒ психологічна стійкість, вміння контролювати емоції;
- ⇒ доброзичливість, відкритість у спілкуванні, емпатія;

⇒ оптимізм, впевненість у собі, зацікавленість у людях;
 ⇒ організованість, цілеспрямованість, справедливість, лідерський потенціал.

Ділові якості:

⇒ здатність приймати самостійні обґрунтовані рішення в умовах невизначеності;
 ⇒ стратегічне мислення, ініціативність, активність, оперативність;
 ⇒ уміння розподіляти завдання, координувати їх виконання, контролювати результати;
 ⇒ комунікативна спроможність до переконання, мотивації та впливу;
 ⇒ здатність формувати ефективні робочі команди, створювати сприятливий мікроклімат;
 ⇒ готовність до впровадження змін, ризикування, прагнення до нововведень.

Таблиця 11.1

Структура професійно-ділових якостей менеджера

Група якостей	Характерні риси
Професійні	Освіта, ерудиція, досвід, здатність до аналізу, планування
Особисті	Чесність, впевненість, емоційна стійкість, доброзичливість, справедливість
Ділові	Рішучість, комунікабельність, ініціативність, відповідальність, організованість

У процесі професійного становлення важливу роль відіграє самовизначення менеджера, яке передбачає не лише формальне засвоєння знань, а й усвідомлення себе як носія відповідальності за управлінську діяльність, здатного до рефлексії та вдосконалення.

Світовий досвід підготовки менеджерів (на прикладі США).

У бізнес-школах США кандидат на здобуття сертифіката менеджера повинен продемонструвати високий рівень обізнаності й володіння практичними навичками за такими напрямками:

Розуміння сутності управлінських процесів, знання оргструктур, функцій, стилів управління, меж відповідальності та способів її делегування;

Засвоєння сучасних інформаційних технологій і комунікаційних засобів, що використовуються в управлінні персоналом, вміння точно й чітко формулювати думки письмово та усно;

Компетентність у сфері управління людськими ресурсами, добору кадрів, лідерства, формування та підтримки здорового клімату в колективі;

Знання принципів взаємодії підприємства з клієнтами, побудова ефективних відносин із зовнішнім середовищем;

Уміння ефективно використовувати ресурси організації, здійснювати раціональне управління матеріальними та фінансовими потоками;

Здатність до стратегічного планування, прогнозування та прийняття рішень на основі системного аналізу, включно з використанням сучасних технологічних засобів;

Уміння оцінювати результати власної діяльності, робити висновки, самостійно виявляти потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації відповідно до динамічних змін у професійному середовищі.

Ефективний менеджер – це не лише спеціаліст з високим рівнем знань і практичних навичок, а передусім особистість із цілісною системою цінностей, відповідальною позицією та стійкою внутрішньою мотивацією. Формування професійно-ділових якостей є процесом безперервного розвитку, що охоплює як сферу компетенції, так і сферу особистісного зростання, і забезпечує відповідність сучасним вимогам управлінської діяльності.

2. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера

Важливою складовою професійної підготовки менеджера є *розвиток адміністративно-організаційних якостей*, що формують основу ефективного управління в сучасних умовах. Ці якості забезпечують здатність керівника до системного планування,

організації процесів, прийняття управлінських рішень і реалізації управлінських функцій у динамічному середовищі.

Організаторські здібності менеджера. Однією з базових адміністративно-організаційних якостей є *організаторські здібності*. Їх розвиток забезпечується завдяки використанню сучасних освітніх технологій: інтерактивних методів, імітаційних ігор, кейс-методів, проєктної діяльності, завдяки яким майбутній менеджер набуває навичок логічного мислення, ефективної комунікації, вміння приймати рішення в умовах невизначеності.

Засоби формування організаторських якостей:

- ⇒ участь у семінарських та лекційних заняттях;
- ⇒ участь у позааудиторній активності – наукових гуртках, дебатах, конференціях;
- ⇒ залучення до волонтерської, проєктної діяльності;
- ⇒ поєднання навчання з практичною діяльністю (стажування, тимчасова зайнятість за фахом).

Ці чинники сприяють *розвитку креативності, ініціативності та здатності до самоуправління*, що є необхідними для сучасного управлінця.

У професійній діяльності менеджер може виконувати низку адміністративних ролей: планувальника, організатора, координатора, контролера, лідера. *Рівень управління визначає пріоритети серед якостей*, що мають домінувати в діяльності керівника.

На низовому рівні важливою є рішучість, комунікабельність, готовність до дій у стресових ситуаціях.

На середньому рівні – здатність до адаптивного управління та організації робочих процесів.

На вищому рівні – стратегічне бачення, системність мислення, вміння реалізовувати трансформаційні процеси та формувати ефективні команди.

Менеджер повинен вирізнятися такими рисами, як *наполегливість, відкритість до обміну інформацією, орієнтація на досягнення цілей*, здатність до командної взаємодії. До ключових характеристик ефективного управлінця належать:

- ⇒ раціональність мислення;
- ⇒ точність і дисциплінованість;

- ⇒ доброзичливість, справедливість;
- ⇒ тактовність і повага до підлеглих;
- ⇒ самоконтроль і самокритичність;
- ⇒ готовність до прийняття нових викликів та змін.

Специфіка ролей менеджера значною мірою визначається рівнем управління, на якому він працює. Зміна управлінського рівня змінює пріоритети діяльності, характер завдань, масштаб відповідальності та тип управлінських рішень. Відтак, ролі менеджера набувають різного змістового наповнення – від операційного контролю на нижчому рівні до стратегічного бачення та координації складних процесів на вищому. Розуміння цих відмінностей дає можливість ефективно розподіляти функції та забезпечувати узгодженість управлінської системи.

Таблиця 11.2.

Специфіка ролей менеджера залежно від рівня управління

Рівень управління	Домінуючі якості керівника
Низовий	Комунікабельність, рішучість, оперативність
Середній	Організованість, адаптивність, уміння делегувати
Вищий	Стратегічне мислення, лідерство, інноваційність

Авторитет керівника – це суспільно визнана спроможність впливати на поведінку інших завдяки особистісним якостям, професіоналізму та досягненням. Авторитет не можна нав'язати, він формується поступово через послідовні управлінські дії, що підтверджують компетентність керівника.

До складових авторитету належать (рис.11.2):

- ⇒ глибокі знання у своїй галузі;
- ⇒ здатність приймати обґрунтовані рішення;
- ⇒ об'єктивність і справедливість в оцінках;
- ⇒ вміння організувати спільну діяльність і забезпечити командну ефективність;
- ⇒ мотивація персоналу до зростання та результативності.

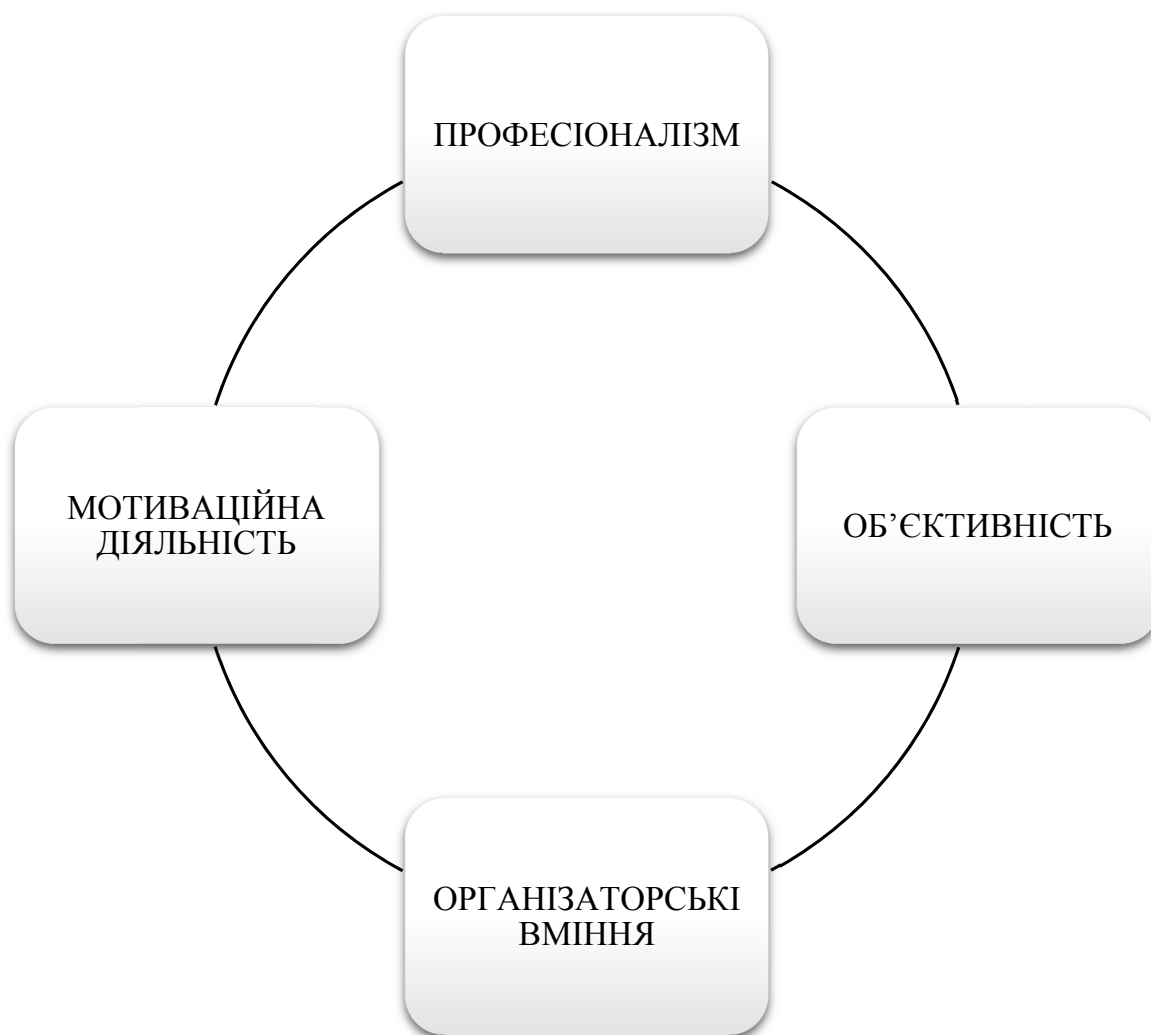


Рис. 11.2. Складові авторитету керівника

Розвиток адміністративно-організаційних якостей є невід'ємною умовою ефективного функціонування менеджера. Він має вміти адаптуватися до змінного середовища, працювати з людьми, організовувати ефективні процеси та бути готовим до стратегічного управління. Лише за умови поєднання професіоналізму, особистої відповідальності та гнучкості управлінець здатен реалізувати потенціал своєї організації.

3. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера

Соціально-психологічна компетентність є базовою передумовою ефективного управління в умовах динамічного середовища. Її розвиток передбачає набуття здатності до саморефлексії, керування власними емоційними станами, а також до продуктивної міжособистісної взаємодії. В основі цього процесу лежить вміння управляти собою.

Керівник, який володіє навичками самоуправління, демонструє здатність об'єктивно оцінювати власні можливості, аналізувати межі своєї компетентності та ефективно реалізовувати особистісний потенціал у професійній діяльності.

Здатність до самоуправління є вирішальною у таких ситуаціях:

⇒ вирішення складних управлінських завдань у стислі терміни;

⇒ подолання стресових обставин і кризових ситуацій;

⇒ ефективне управління часом;

⇒ збереження стабільного емоційного фону та фізичного здоров'я.

Ці уміння є вкрай важливими для лідера, який прагне забезпечити довгострокову результативність у своїй управлінській діяльності рис.(11.3) .

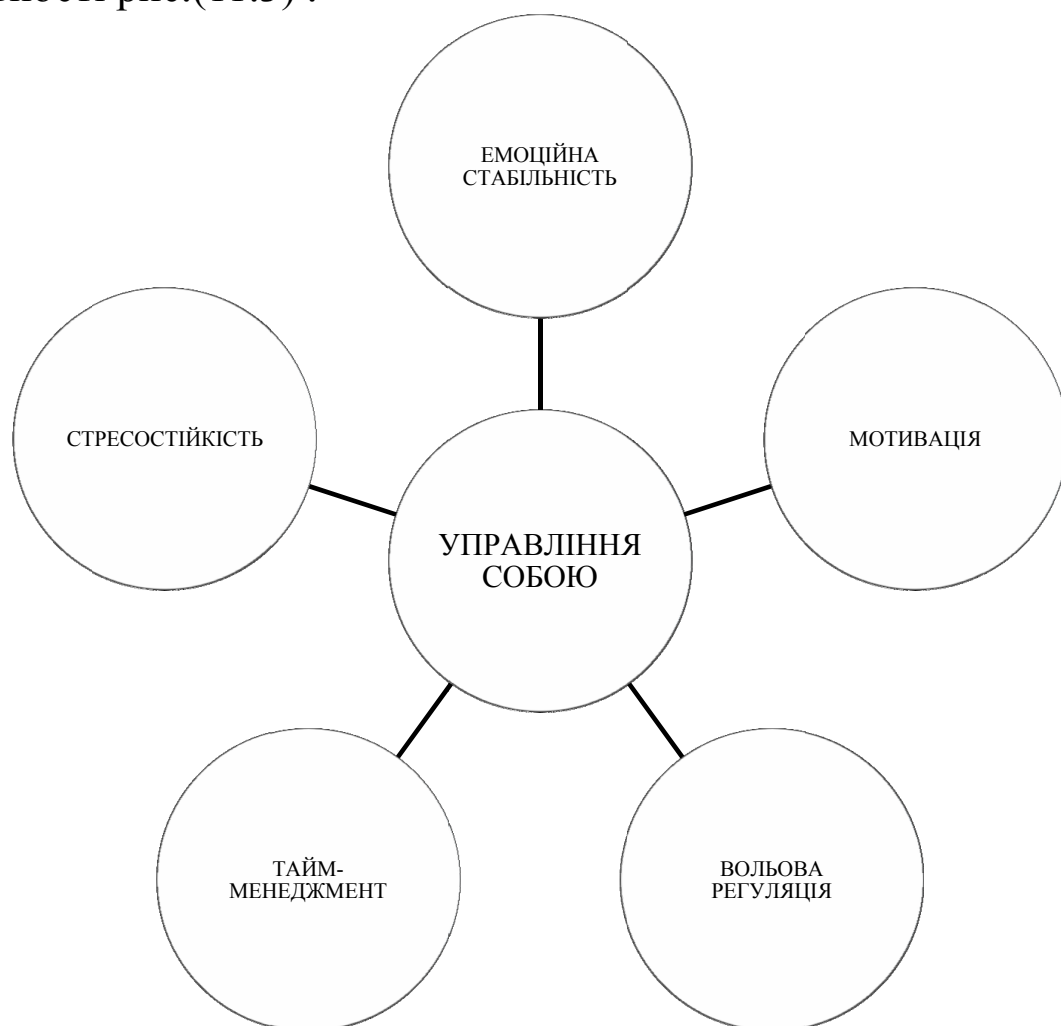


Рис. 11.3. Складові самоуправління менеджера

Розвинені соціально-психологічні якості забезпечують успішну міжособистісну комунікацію, ефективне керування колективом і створення здорового психологічного клімату в організації. До таких якостей належать (табл.11.3):

⇒ **емпатійність** – здатність розуміти почуття і потреби інших;

⇒ **соціальна чутливість** – сприйнятливість до соціальних сигналів та настроїв;

⇒ **рефлексивність** – здатність до самоспостереження і корекції власної поведінки;

⇒ **стійкість до фрустрації** – вміння зберігати ефективність у складних умовах;

⇒ **відкритість до зворотного зв'язку** – прийняття критики як джерела розвитку.

Таблиця 11.3

Вплив соціально-психологічних якостей на управлінську результативність

Соціально-психологічна якість	Управлінський ефект
Емпатія	Підвищення мотивації підлеглих, зниження конфліктності
Саморегуляція	Збереження конструктивності в кризових ситуаціях
Рефлексивність	Удосконалення стилю керівництва, адаптація до зворотного зв'язку
Комунікабельність	Полегшення командної взаємодії, ефективна передача інформації
Стресостійкість	Стабільність рішень у непередбачуваних умовах

Менеджер, здатний до соціально-психологічної самореалізації, не лише ефективно взаємодіє з іншими, а й усвідомлює особисту відповідальність за спільний результат. Це дозволяє йому бути не просто адміністратором, а лідером змін, який надихає команду і підтримує баланс між завданнями і потребами колективу.

Соціально-психологічна компетентність менеджера – це синтез особистісної зрілості, емоційного інтелекту та здатності до адаптивної взаємодії. Розвиток цих якостей є основою ефективного самоменеджменту та передумовою сталого лідерства в сучасних організаціях.

4. Розвиток особистісних та моральних якостей менеджера

Особистісна зрілість і моральна відповідальність є ключовими чинниками формування ефективного управлінця в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Менеджер не лише організовує діяльність інших, а й виступає моральним орієнтиром для колективу, формує стиль взаємовідносин та атмосферу довіри.

До базових особистісних якостей, які формують основу лідерської поведінки, належать:

1. Фізичне та психологічне здоров'я, що забезпечує витривалість, стабільність і готовність до тривалих навантажень;
2. Високий рівень внутрішньої культури, що проявляється у повазі до норм етики, дотриманні етичних стандартів спілкування;
3. Чуйність, доброзичливість, людяність – риси, що сприяють встановленню продуктивного міжособистісного діалогу;
4. Оптимізм та впевненість у собі, які забезпечують психологічну стійкість та ініціативність у прийнятті рішень.

Навіть високий рівень професійної підготовки не гарантує успішної реалізації управлінських функцій без достатнього рівня вольової саморегуляції.

Воля – це здатність до свідомого подолання перешкод у досягненні поставленої мети. Основними її компонентами є (рис.11.4):

1. **Цілеспрямованість** – уміння підпорядковувати поведінку досягненню конкретної мети;
2. **Наполегливість** – стійкість у подоланні труднощів, здатність тримати фокус уваги на довгострокових завданнях;
3. **Сміливість** – готовність до виваженого ризику у критичних ситуаціях;
4. **Рішучість** – вміння швидко приймати оптимальні рішення у динамічному середовищі;

5. Ініціативність і самостійність – здатність діяти проактивно, орієнтуючись на власні переконання;

6. Витримка – емоційна стійкість і самоконтроль у напружених умовах.



Рис. 11.4. Структура вольового саморегулювання керівника

Моральна компетентність – це не лише особиста риса, а соціальний інструмент формування довіри у колективі (табл.11.4). Моральність виявляється у таких якостях:

1. Чесність, порядність, правдивість і скромність;
2. Принциповість і почуття відповідальності – здатність дотримуватися моральних засад у прийнятті рішень;
3. Справедливість, доброзичливість, повага до підлеглих – сприяють формуванню позитивного психологічного клімату;
4. Індивідуальний підхід до кожного працівника, ґрунтований на знаннях психології;
5. Готовність до емпатії і підтримки, вміння приймати та розуміти іншу точку зору;
6. Об'єктивність і адекватне сприйняття критики, здатність визнавати помилки;
7. Комунікабельність, слухання, самоконтроль, тактовність – як основа етичного лідерства.

Взаємозв'язок моральних якостей з управлінською поведінкою

Моральна якість	Управлінський ефект
Чесність і порядність	Формування довіри і підвищення лояльності персоналу
Справедливість і принциповість	Підтримка авторитету керівника, зниження конфліктності
Емпатія та співпереживання	Підвищення мотивації та згуртованості колективу
Тактовність і стриманість	Підвищення конструктивності взаємодії у складних ситуаціях
Об'єктивність і критичність	Підвищення ефективності управлінських рішень

Надмірна емоційність може стати перешкодою в управлінській діяльності, оскільки призводить до імпульсивних рішень, що підривають авторитет. Водночас помірна емоційність, що виявляється у натхненні, здатна активізувати внутрішні ресурси команди.

Не менш важливою є саморефлексія – здатність до критичного осмислення власних вчинків і рішень, їх наслідків, що дозволяє менеджеру не лише вдосконалювати стиль керівництва, а й формувати внутрішню мотивацію до самозміни.

Особистісні та моральні якості менеджера формують основу ефективного, етичного та сталого лідерства. Їх розвиток має бути системним і тривалим процесом, що передбачає внутрішню роботу над собою, критичне осмислення поведінки та щире зацікавлення у добробуті колективу.

Висновок

Формування ефективного менеджера передбачає цілісне поєднання професійно-ділових, адміністративно-організаційних, соціально-психологічних та особистісно-моральних якостей. Професійно-ділові навички забезпечують керівникові компетентність у виконанні специфічних завдань, правильне застосування управлінських технологій та прийняття

обґрунтованих рішень у рамках власної сфери відповідальності. У сучасних умовах динамічного розвитку організацій та ринку праці здатність швидко опановувати нові професійні знання й інтегрувати їх у практичну діяльність стає критично важливою для успішного функціонування керівника. Постійне самонавчання, участь у тренінгах та професійних курсах сприяють формуванню глибоких професійних компетенцій та підвищенню рівня управлінської ефективності.

Адміністративно-організаційні якості менеджера визначають здатність планувати, організовувати та контролювати робочі процеси, ефективно розподіляти ресурси та встановлювати пріоритети для досягнення стратегічних цілей організації. Систематичне застосування методів планування робочого часу, аналізу використання ресурсів і встановлення пріоритетів дозволяє керівникові не лише оптимізувати власну діяльність, але й підвищувати продуктивність колективу. Крім того, добре розвинуті організаційні навички сприяють формуванню культури дисципліни та відповідальності у команді, створюючи умови для стабільної та ефективної роботи організації. У цьому контексті адміністративно-організаційні компетенції виступають ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей та забезпечення управлінської координації.

Соціально-психологічні якості менеджера, включаючи комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність до мотивації персоналу та конструктивного вирішення конфліктів, формують основу ефективної взаємодії з командою та партнерами. Розвиток цих якостей дозволяє керівникові адаптуватися до різноманітних ситуацій, підтримувати високий моральний дух колективу, підвищувати залученість співробітників у робочий процес і створювати атмосферу довіри та взаємоповаги. Вміння аналізувати поведінку підлеглих, своєчасно надавати зворотний зв'язок і застосовувати психологічні методи впливу сприяє досягненню організаційних цілей із мінімальними витратами часу та ресурсів.

Особистісні та моральні якості менеджера, включаючи відповідальність, самоконтроль, чесність та етичність, є фундаментом довгострокового успіху керівника. Самодисципліна та здатність до саморефлексії забезпечують ефективне застосування професійних і соціально-психологічних навичок,

дозволяючи керівникові приймати рішення на основі цінностей та стратегічних пріоритетів організації. Моральна стійкість і здатність до самоменеджменту допомагають протидіяти стресовим ситуаціям, зберігати внутрішню мотивацію та підтримувати високий рівень професійної відповідальності. Формування цих якостей є безпосередньо пов'язаним із розвитком лідерських компетенцій і створює передумови для особистісного й професійного зростання.

Поєднання всіх чотирьох груп якостей дозволяє сформувати цілісну модель ефективного менеджера, здатного не лише успішно виконувати професійні завдання, але й адаптуватися до змін, мотивувати команду, контролювати процеси та досягати стратегічних цілей організації. У сучасних умовах, коли динаміка бізнес-середовища вимагає швидких і ефективних управлінських рішень, розвиток цих якостей стає ключовим фактором конкурентоспроможності керівника та стабільності організації. Систематичне вдосконалення всіх аспектів компетентності менеджера через навчання, практику, саморефлексію та застосування методів самоменеджменту забезпечує високий рівень професійної ефективності, психологічного благополуччя та лідерської стійкості.

Таким чином, формування ефективного менеджера є безперервним і багатовимірним процесом, який охоплює професійне вдосконалення, розвиток управлінських та соціально-психологічних компетенцій, а також зміцнення морально-етичних основ. Лише інтегрований підхід до розвитку всіх цих складових дозволяє керівникові ефективно організовувати діяльність, забезпечувати високі результати роботи колективу, підтримувати мотивацію та формувати лідерські якості, необхідні для успішної кар'єри та сталого розвитку організації. Самоменеджмент виступає ключовим інструментом у цьому процесі, допомагаючи керівникові усвідомлено планувати свою діяльність, контролювати результати, підтримувати працездатність і психологічне здоров'я, а також формувати високий рівень професійної та особистісної компетентності.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність професійно-ділових якостей менеджера, та які чинники визначають їх формування?
2. Які знання та навички є базовими для успішного виконання управлінських функцій сучасним менеджером?
3. Як співвідносяться професійні, особистісні та ділові якості менеджера у структурі його компетентності?
4. Які підходи до підготовки ефективних менеджерів застосовуються у світовій практиці, зокрема в бізнес-школах США?
5. У чому полягає значення адміністративно-організаційних якостей для забезпечення ефективності управління?
6. Які відмінності у домінуючих якостях керівників спостерігаються на різних рівнях управління – низовому, середньому та вищому?
7. Як формується авторитет керівника, та які складові визначають його стійкість і впливовість у колективі?
8. Яким чином соціально-психологічні якості менеджера впливають на ефективність управлінської взаємодії та клімат у команді?
9. У чому полягає роль моральних і вольових якостей у формуванні лідерської поведінки менеджера?
10. Як саморефлексія та етична культура впливають на становлення особистості керівника та розвиток його управлінського стилю?
11. Які методи сприяють розвитку професійно-ділових якостей менеджера?
12. Як знання спеціалізованих професійних навичок впливає на ефективність управлінської діяльності?
13. У чому полягає значення планування та організації роботи для формування адміністративно-організаційних якостей?
14. Яким чином систематичне виконання управлінських функцій сприяє вдосконаленню організаційних компетенцій?
15. Як соціально-психологічні якості менеджера впливають на ефективність роботи колективу?
16. У чому полягає роль емоційного інтелекту у взаємодії з підлеглими та колегами?

17. Як розвиток комунікативних навичок підвищує результативність управлінських рішень?

18. Яким чином керівник може навчитися ефективно мотивувати персонал та підтримувати моральний дух команди?

19. Як навички конфліктології впливають на підтримку продуктивної роботи організації?

20. У чому полягає значення самоконтролю та самодисципліни для розвитку особистісних якостей менеджера?

21. Які підходи допомагають формувати моральні та етичні принципи менеджера?

22. Як етична поведінка керівника впливає на корпоративну культуру організації?

23. У чому полягає взаємозв'язок між особистісним розвитком та професійною ефективністю менеджера?

24. Як розвиток критичного мислення допомагає менеджеру приймати обґрунтовані управлінські рішення?

25. Яким чином постійне самовдосконалення сприяє підвищенню управлінської компетентності?

26. Як менеджер може оцінювати ефективність власного розвитку за різними критеріями?

27. Які методи навчання та тренінги є найбільш ефективними для розвитку соціально-психологічних якостей?

28. Як поєднання професійних, адміністративних, соціально-психологічних і моральних якостей формує цілісну модель ефективного менеджера?

29. Яким чином керівник може визначати пріоритети у розвитку власних компетенцій?

30. Як розвиток навичок самоменеджменту підтримує формування та вдосконалення всіх ключових якостей менеджера?

ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОМ ОСВІЧЕНОСТІ

1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості.
2. Методи управління ресурсом освіченості.
3. Кар'єрний потенціал особистості.
4. Розвиток навичок критичного мислення як аспект управління ресурсом освіченості

1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості

Освіченість є однією з фундаментальних характеристик сучасної особистості, яка забезпечує її здатність до соціального й професійного самоствердження в умовах постійної трансформації суспільних відносин. У широкому розумінні, освіченість – це інтегрована якість індивіда, що включає не лише володіння знаннями, а й уміння їх ефективно застосовувати у складних життєвих і професійних ситуаціях, формувати власну систему цінностей, критично осмислювати події та процеси, що відбуваються у світі, бути відповідальним громадянином.

Освітній потенціал особистості – це сукупність психолого-педагогічних, когнітивних, мотиваційних та особистісних ресурсів, які забезпечують здатність до безперервного навчання, професійного зростання і активної участі в інтелектуальному та культурному житті суспільства. Цей потенціал виявляється через рівень сформованості ключових компетентностей, здатність до самоорганізації, самореалізації та самовдосконалення.

У сучасних умовах освіченість стає *стратегічним ресурсом особистості*, який визначає конкурентоспроможність індивіда на ринку праці, його соціальну мобільність та спроможність до ефективного функціонування в умовах знаннєвого суспільства.

Набуття освіченості відбувається у процесі формальної (освітні інститути), неформальної (курси, тренінги) та інформальної освіти (самоосвіта, досвід). Це означає, що сучасна освічена особистість – це не просто результат навчання у закладі освіти, а активний учасник процесу постійного оновлення знань, умінь і способів мислення.

У сучасному глобалізованому світі *освіченість трансформується у стратегічний ресурс*, який детермінує конкурентоспроможність фахівця на ринку праці, його адаптивність до технологічних змін, здатність до продукування нових знань і рішень. В умовах інтенсивного науково-технічного прогресу освіченість не зводиться до формального здобуття диплома, а охоплює *парадигму навчання протягом усього життя (lifelong learning)*, що передбачає активне використання формальної, неформальної та інформальної освіти (табл 12.1).

Таблиця 12.1

Форми реалізації ресурсу освіченості

Форма освіти	Характеристика
Формальна освіта	Інституціоналізоване навчання у межах закладів освіти: школи, університети, професійні коледжі
Неформальна освіта	Освітні ініціативи поза межами традиційної системи: онлайн-курси, тренінги, воркшопи
Інформальна освіта	Самоосвіта, набуття знань через повсякденний досвід, комунікацію, читання, участь у проєктах

Інтегративна модель освіченості передбачає поєднання всіх цих форм для забезпечення безперервного розвитку особистості. Ключовим фактором успішного управління ресурсом освіченості є наявність *мотивації до навчання, усвідомлення цінності знань та здатність до самоорганізації в освітній діяльності*.

Крім того, у ХХІ столітті *ресурс освіченості* охоплює також здатність до навчання протягом усього життя (lifelong learning), швидкої адаптації до змін, міждисциплінарного мислення та інноваційного підходу до вирішення проблем. Такий підхід вимагає інтеграції знань із різних галузей, розвитку критичного мислення, цифрової грамотності та креативності (табл.12.2).

Таблиця 12.2

Ключові характеристики ресурсу освіченості особистості

Компонент ресурсу	Змістове наповнення
Когнітивний	Системне знання, аналітичне мислення, обізнаність у різних галузях науки та культури
Мотиваційний	Прагнення до знань, навчальна ініціативність, внутрішня потреба у розвитку
Емоційно-вольовий	Наполегливість, здатність долати труднощі у навчанні, емоційна зрілість
Комунікативний	Здатність до ефективного діалогу, співпраці, міжкультурної взаємодії
Ціннісно-світоглядний	Орієнтація на гуманістичні цінності, відповідальність, етична позиція

Таким чином, *ресурс освіченості* – це не лише основа особистісного розвитку, а й важливий чинник формування інтелектуального потенціалу суспільства. Ефективне управління цим ресурсом передбачає створення умов для безперервної освіти, впровадження новітніх технологій навчання, розвиток культури самонавчання та інтелектуальної праці.

Управління освітнім потенціалом передбачає комплекс дій, спрямованих на розвиток здатності особистості до самоосвіти, самопізнання, критичного осмислення дійсності та ініціативної участі у трансформації соціального середовища. У цьому контексті надзвичайно важливим є визнання освіченості не лише як індивідуального досягнення, а як суспільного пріоритету.

Також варто зазначити, що в управлінні ресурсом освіченості важливо враховувати такі аспекти, як інклюзивність освітнього процесу, відкритість доступу до знань, цифровізація освіти, психологічна підтримка учасників освітнього процесу. Успішне управління цим ресурсом є запорукою соціального поступу, сталого розвитку та формування гуманістично орієнтованої особистості, здатної до рефлексії, відповідальності та суспільного служіння.

2. Методи управління ресурсом освіченості

У сучасному світі **ресурс освіченості** посідає одне з провідних місць серед усіх видів людського капіталу. Його унікальність полягає в тому, що це *єдиний саморозвивальний ресурс*, обсяг якого не зменшується внаслідок використання, а навпаки – зростає із кожним актом пізнавальної діяльності. Усвідомлення цієї закономірності вимагає підвищеної уваги до розроблення й застосування ефективних механізмів управління освітнім потенціалом особистості.

Аналітичний огляд психолого-педагогічних джерел свідчить про домінування концепції *освіти як безперервного процесу*, що не має обмежень у часі та просторі. Починаючи з середини 1980-х років, спостерігається інтенсивний розвиток ідеї «lifelong learning» – навчання протягом усього життя. Станом на початок ХХІ століття було сформовано сучасну парадигму безперервної освіти, згідно з якою кожна людина повинна мати можливість долучитися до навчального процесу незалежно від віку чи соціального статусу.

Ця парадигма охоплює три ключові напрями:

- ⇒ професійна підготовка (learning to know, learning to do);
- ⇒ загальнокультурний розвиток (learning to be);
- ⇒ соціальне співжиття (learning to live together).

Вітчизняні та зарубіжні дослідники одностайні у думці, що сучасне інформаційне суспільство вимагає від кожної особистості здатності *системно, послідовно й оперативно* засвоювати нові знання, інтегрувати інформацію, адаптуватися до швидкоплинних змін і вдосконалюватися протягом усього життя. Така освіта повинна перетворитися на *спосіб існування* людини у світі інформаційної мобільності.

Традиційна система освіти фокусується передусім на засвоєнні знань, навичок і вмінь. Її кінцевим продуктом є сформована ерудиція. Натомість концепція безперервного навчання орієнтована на формування *індивідуальної траєкторії пізнання*, де основною метою є не стільки акумуляція знань, скільки розвиток здатності *оперувати інформацією, трансформувати її* у практично значущі результати.

Структура розумової діяльності в системі безперервної освіти представлена у таблиці 12.3.

**Безперервна освіта в системі розумової діяльності
людини**

Рівень діяльності	Характеристика	Пріоритетність
Репродуктивний	Засвоєння готових знань	Низька
Аналітичний	Операції порівняння, аналізу, узагальнення	Середня
Дослідницький	Виявлення закономірностей, формування нових знань	Висока

Інтеграція традиційної та безперервної моделей освіти створює нові умови для *трансформації освітнього простору*. На індивідуальному рівні це потребує розвитку *дослідницького мислення*, на соціальному – інституціоналізації *освіти як соціальної цінності*, що реалізується через включення громадян у науково-дослідницьку та культурно-освітню діяльність.

Компоненти навчання впродовж життя:

Формальна освіта – структура організованого навчання з чітко визначеною програмою.

Неформальна освіта – додаткові курси, семінари, тренінги.

Інформальне навчання (спонтанне) – повсякденне набуття знань і досвіду поза освітніми інституціями.

Спонтанне навчання як повсякденна освіта. Цей тип пізнання, що іноді називається *повсякденною освітою*, здебільшого відбувається в умовах неформального середовища: в родині, на роботі, під час дозвілля. Саме в цьому форматі найчастіше формуються установки, звички та поведінкові патерни. І хоча цей процес складно виміряти емпірично, він справляє значний вплив на життєві сценарії людини.

Визначення рівня освіченості вимагає багаторівневої оцінки індивідуальних досягнень особистості:

Ідентифікація оцінюваних характеристик – перелік показників, які відображають якість підготовки.

Формування системи критеріїв – нормативні параметри, що визначають належний рівень освітніх досягнень.

Збір емпіричних даних – отримання інформації про поточні результати суб'єкта.

Порівняльний аналіз – співставлення результатів з критеріями.

Узагальнення результатів – формулювання висновку з належним рівнем обґрунтованості.

Хоча багато людей усвідомлюють потребу в самовдосконаленні, реальні результати найчастіше залишаються незначними через відсутність чітких орієнтирів і дієвих методів. Саме тому знання механізмів саморозвитку дозволяє ініціювати й підтримувати цей процес навіть за умов обмеженої мотивації. *Ключовим принципом є розгляд будь-яких обставин як потенційних ресурсів особистісного зростання.*

Особливо гостро проблема саморозвитку постає в *професійній сфері*, зокрема серед представників управлінського середовища.

Засоби активізації професійного саморозвитку менеджера представлені у таблиці 12.4.

Таблиця 12.4

**Засоби активізації професійного саморозвитку
менеджера**

Спосіб	Сутність методу	Практичне значення
Самоконтроль компетентності	Самостійне оцінювання рівня знань у сфері сучасного менеджменту, економіки, інновацій та галузевих практик	Сприяє виявленню прогалин і сильних сторін, формує підставу для корекції професійної траєкторії
Оцінка особистісних і професійно важливих якостей	Аналіз поведінки в типових робочих ситуаціях, використання тестів і анкет	Дозволяє визначити динаміку розвитку, оцінити досягнення й потреби у зміні підходів до роботи
Інвентаризація змін у професійній діяльності та самоосвіті	Систематизація змін, що відбулися у сфері завдань і особистих трансформацій	Виявляє рівень відповідності професійних змін і розвитку особистості, підвищує адаптивність до нових

Спосіб	Сутність методу	Практичне значення умов
Навчання через спостереження за іншими	Усвідомлене перенесення корисного досвіду інших осіб через рефлексію, спостереження, аналіз	Формує здатність до самонавчання в умовах реального середовища, розширює професійний кругозір
Таблиця життєвих і професійних цілей	Формалізоване осмислення мотивів та постановка цілей у двох площинах – особистісній і професійній	Сприяє узгодженню внутрішньої мотивації з конкретними діями, стимулює до особистісного балансу
Щоденник досягнень і невдач	Регулярний опис та аналіз результатів діяльності, виявлення причин успіхів і помилок	Стимулює розвиток аналітичного мислення, запобігає повторенню неефективних дій
Моделювання професійного портрету	Графічне та вербальне формулювання ключових характеристик фахівця, демонстрованих у різних контекстах	Візуалізує динаміку розвитку, допомагає в самоідентифікації як професіонала
Робота з професійним портретом	Порівняння попередніх і теперішніх моделей «Я», уточнення, виділення стійких і змінних рис	Забезпечує усвідомлення власних трансформацій, формує засади для подальшої корекції поведінки

Один із базових механізмів у системі самонавчання – це **рефлексія**, тобто здатність особистості до глибокого самопізнання, аналізу своїх дій, оцінювання власних думок, намірів і рішень. Рефлексивний підхід дозволяє критично оцінювати власний досвід, коригувати поведінку та ухвалювати виважені рішення.

У процесі розвитку цієї здатності доцільно:

⇒ щодня здійснювати підсумкову самооцінку, звертаючи особливу увагу на незадовільні або суперечливі ситуації;

⇒ перевіряти власні уявлення про інших, аналізуючи, наскільки вони відповідають реальності;

⇒ спілкуватися з носіями інших світоглядних позицій – це активізує гнучке мислення, сприяє зростанню емпатії та аналітичності.

Процес **самостимулювання** – це свідоме створення внутрішніх мотивів, що сприяють самовихованню, особистісному зростанню, розвитку професійних якостей. Ефективним інструментом є *самопереконавання* – формування внутрішніх установок через логічну аргументацію, а також *самонаказ*, що функціонує як вольове підтвердження необхідності вчинку або зміни.

Методи самомотивації, які рекомендують дослідники:

⇒ **Орієнтація на досяжні цілі**, не втрачаючи при цьому цінності моменту «тут і зараз».

⇒ Прийняття відповідальності за власну життєву мотивацію, що підвищує суб'єктність і автономність поведінки.

⇒ **Позитивне ставлення до криз як каталізатора розвитку** – кожна криза є сигналом до переосмислення й оновлення.

⇒ **Багатовекторність мотивації** – не зосереджуватися лише на професійній сфері, бо в разі її втрати виникає загроза демотивації загалом.

Таким чином, управління ресурсом освіченості є не лише складовою професійної успішності, а й ознакою високого рівня самоменеджменту як життєвої компетентності. Його ефективне використання залежить від системності, здатності до рефлексії, гнучкості мислення та внутрішньої цілеспрямованості.

3. Кар'єрний потенціал особистості

Один із ключових результатів ефективного управління освітнім ресурсом – це **успішна реалізація кар'єрного потенціалу** особистості. Вона охоплює не лише професійне зростання, а й ділове самоствердження, особистісний розвиток та здобуття високого соціального статусу. Першочерговим завданням

у цьому процесі є усвідомлення власних ресурсів і можливостей, а також розуміння механізмів їх реалізації.

Кар'єра – це не лише сукупність трудових переміщень, але й динамічна система соціально-економічних, професійних та особистісних відносин, що відображають рух індивіда у професійному просторі залежно від його цілей, здібностей і зовнішніх умов.

Початкова точка формування кар'єри – це аналіз власних інтересів, здібностей і набутих навичок.

У науковій літературі представлено різноманітні моделі кар'єрного розвитку. Одна з класифікацій подана у таблиці 12.5.

Таблиця 12.5

Типи моделей кар'єри та їхні особливості

Модель	Коротка характеристика
Професійна (зовнішня)	Професійна еволюція через зміну організацій, проходження етапів: освіта, старт, зростання, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційна	Розвиток у межах однієї структури, охоплює: вертикальну (ієрархічну), горизонтальну (функціональну), доцентрову (наближення до ядра) траєкторії
Ситуаційна	Зміни, обумовлені зовнішніми обставинами: рішення керівництва, реалізація окремих проєктів, непередбачувані трансформації
Self-made (власноручна)	Побудова кар'єри через високу особисту компетентність і самостійне подолання бар'єрів
Системна	Планомірне досягнення посадових висот через «трамплін», «сходи», «змію» або «роздоріжжя»

Поетапна еволюція кар'єри за А. Толстою

Цікаву інтерпретацію кар'єрного шляху запропонувала дослідниця А. Толста, яка розподілила процес на **дев'ять етапів**:

1. Формування уявлень про майбутню професію, цінності та ідеали;
2. Освітньо-тренувальний період відповідно до вимог професії;
3. Перший досвід – адаптація та формування професійної самоідентичності;
4. Поглиблення спеціалізації в умовах організації;
5. Усвідомлення ролі в структурі організації, оцінка власних можливостей;
6. Прийняття рішення про зміну компанії за відсутності перспектив зростання;
7. Кар'єрна криза – рефлексія, переоцінка, пошук нових векторів розвитку;
8. Зниження активності, підготовка до завершення трудового життя;
9. Вихід на пенсію як логічний фінал кар'єрного циклу.

Фактори, що формують кар'єрну траєкторію. За дослідженнями, ключовими є:

⇒ *особистісні чинники:* мотивація, готовність до змін, прагнення нових ролей;

⇒ *організаційні взаємозв'язки:* плани розвитку, взаємодія з колективом, потреби компанії в певних спеціалістах.

Розбудова ефективної кар'єри потребує цілеспрямованого використання сучасних інструментів, що дозволяють виявити індивідуальні особливості, поставити реалістичні цілі та вибудувати особисту траєкторію зростання. До таких інструментів належать:

1. **Портфоліо кар'єрного просування** – це структурований пакет матеріалів (у паперовій або цифровій формі), який демонструє професійні досягнення, академічні здобутки, досвід і потенціал кандидата. У порівнянні зі звичайним резюме, портфоліо надає глибше уявлення про компетентності особи, виявляє її сильні сторони та динаміку розвитку. *Його постійне оновлення є свідченням професійної гнучкості та орієнтації на зростання.*

2. **Кар'єрограма** – це візуальний документ, який моделює перспективний маршрут службового зростання до ключових позицій. Зазвичай охоплює 10 і більше років і дозволяє

спрогнозувати можливі сценарії кар'єрного руху, окреслити ключові посади, необхідні етапи підготовки та часові межі.

3. **Карта кар'єри** (метод М. Армстронга) – базується на концепції *діапазонів компетентності*. Кожен рівень кар'єри корелює з набором знань, умінь і досвіду. Модель відображає ключові точки зростання, фіксує вимоги до посад та дозволяє створити структурований план професійного розвитку.

4. **Сценарій самоаналізу кар'єри** – послідовна методика, яка допомагає співробітнику усвідомити свою позицію, потреби, варіанти кар'єрного просування та необхідні ресурси. Вона включає 10 логічно пов'язаних кроків – від аналізу поточних навичок і особистих очікувань до планування навчання та оцінки термінів реалізації цілей.

5. **Методика А. Кібанова** – призначена для планування кар'єри управлінського персоналу. Складається з трьох структурних етапів:

- ⇒ аналіз поточної життєвої ситуації;
- ⇒ постановка кінцевих професійних цілей;
- ⇒ формулювання приватних завдань і розроблення дійового плану кар'єрного розвитку.

6. **Методика В. Сандерса (SWOT-планування)** – передбачає аналіз власних сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Допомагає оцінити, які ресурси потребують мобілізації для досягнення професійного успіху, і формує структуру індивідуального плану розвитку.

7. **Модель С. Рєзніка** – включає три етапи:
- ⇒ аналіз балансу особистих успіхів і невдач;
 - ⇒ ідентифікація ключових здібностей і дефіцитів;
 - ⇒ співвіднесення цілей із наявними ресурсами та уточнення потреб у розвитку компетенцій.

8. **Методика Г. Зайцева** – побудована на візуалізації кар'єрного шляху. Людина формує «лінію кар'єри» з минулого, теперішнього й очікуваного майбутнього. Це дозволяє здійснити ретроспективний аналіз мотивації, виділити значущі події, сформувати образ майбутніх досягнень та визначити пріоритети.

Усі ці інструменти спрямовані на підвищення *кар'єрної усвідомленості*, посилення внутрішньої мотивації та формування

цілеспрямованої стратегії професійного зростання. У поєднанні з ефективним самоменеджментом вони забезпечують не лише індивідуальний успіх, а й високий рівень конкурентоспроможності в динамічному соціально-економічному середовищі.

4. Розвиток навичок критичного мислення як аспект управління ресурсом освіченості

Ресурс освіченості є одним із ключових елементів особистісного та професійного розвитку керівника та фахівця. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, інформаційного перенасичення та технологічної трансформації знання більше не можуть розглядатися як статичний показник освіти. Справжня освіченість полягає у здатності інтегрувати академічні знання, практичні навички та інформаційні компетентності для ефективного самоменеджменту та управління іншими ресурсами – часу, активності, платоспроможності та професійного потенціалу.

Ключовим аспектом ресурсу освіченості є розвиток критичного мислення. Критичне мислення визначається як здатність усвідомлено аналізувати інформацію, розпізнавати логічні помилки, когнітивні упередження та маніпулятивні впливи, а також оцінювати альтернативні варіанти дій на основі об'єктивних доказів. Для менеджера критичне мислення є інструментом стратегічного планування та оперативного управління, оскільки воно дозволяє:

- ⇒ систематично оцінювати достовірність і релевантність отриманої інформації;
- ⇒ ідентифікувати пріоритетні проблеми та оптимальні шляхи їх вирішення;
- ⇒ прогнозувати наслідки управлінських рішень;
- ⇒ інтегрувати нові знання у вже існуючі процеси, забезпечуючи динамічне оновлення компетенцій;
- ⇒ уникати рутинних та необґрунтованих дій, підвищуючи ефективність команди та організації в цілому.

Інформаційна грамотність є наступним критично важливим компонентом освіченості. Вона передбачає здатність фахівця ефективно:

⇒ знаходити та систематизувати інформацію із різноманітних джерел (академічні публікації, професійні бази даних, відкриті джерела в Інтернеті);

⇒ оцінювати достовірність та авторитетність джерел;

⇒ аналізувати, синтезувати та інтерпретувати дані для ухвалення управлінських рішень;

⇒ використовувати сучасні цифрові технології для організації, обробки та передачі інформації;

⇒ інтегрувати інформаційні ресурси в щоденну практичну діяльність для підвищення продуктивності та якості прийняття рішень.

Світова практика підтверджує, що організації, які системно розвивають критичне мислення та інформаційну грамотність своїх працівників, досягають значних конкурентних переваг. Так, фінські та південно-корейські компанії впроваджують комплексні системи навчання, що включають онлайн-платформи, тренінги з аналітики та управління проектами, а також кейс-методи, які стимулюють прийняття рішень у реальних ситуаціях. Подібні підходи дозволяють співробітникам адаптуватися до змін ринку, підвищувати продуктивність праці та розвивати стратегічне бачення.

На практичному рівні розвиток критичного мислення та інформаційної грамотності передбачає комплекс методів і технік, що інтегруються у систему самоменеджменту:

1. **Систематичне самоосвітування** через онлайн-курси, професійні семінари, вебінари та конференції. Цей процес забезпечує постійне оновлення знань і адаптацію до нових професійних вимог.

2. **Використання кейс-методів та проектного навчання**, що дозволяє інтегрувати теоретичні знання у практичні управлінські процеси. Наприклад, аналіз конкретних управлінських ситуацій дозволяє відпрацьовувати навички критичного мислення та оцінки інформації.

3. **Рефлексія та оцінка власної діяльності**, яка забезпечує системний аналіз ефективності прийнятих рішень, корекцію управлінських стратегій та підвищення рівня професійної компетентності.

4. **Ведення інформаційного щоденника**, у якому фіксуються результати пошуку, обробки та використання інформації, а також власні висновки та пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів.

Особливо важливим є розвиток когнітивної гнучкості та стратегічного мислення. Когнітивна гнучкість дозволяє менеджеру швидко адаптуватися до змін, оцінювати нову інформацію та інтегрувати її у вже існуючі управлінські процеси. Стратегічне мислення забезпечує перспективний підхід до планування та реалізації управлінських рішень, спрямованих на довгострокові результати та підвищення конкурентоспроможності організації.

Розвиток критичного мислення та інформаційної грамотності також безпосередньо пов'язаний з формуванням кар'єрного потенціалу. Освічений керівник здатен:

- ⇒ оперативно оцінювати ситуації та приймати ефективні рішення;
- ⇒ брати на себе відповідальність за результати;
- ⇒ мотивувати команду через приклад та обґрунтовані рішення;
- ⇒ постійно удосконалювати свої професійні та особистісні компетенції.

Інтегрована система розвитку критичного мислення і інформаційної грамотності включає:

- ⇒ **Внутрішні тренінги та семінари** з управління, прийняття рішень, аналітики та інформаційної обробки.
- ⇒ **Проектні завдання та кейс-стаді**, що дозволяють випробовувати управлінські рішення в умовах, наближених до реальних.
- ⇒ **Електронні платформи** та цифрові інструменти для моделювання управлінських процесів.
- ⇒ **Міжорганізаційні обміни та участь у конференціях**, які сприяють формуванню глобального бачення та навичок міжкультурної комунікації.

Таким чином, розвиток критичного мислення та інформаційної грамотності перетворює ресурс освіченості з пасивного накопичення знань у активний інструмент самоменеджменту. Він забезпечує ефективне використання інших

ресурсів, підвищує адаптивність до змін, розширює стратегічний горизонт керівника та сприяє професійному та особистісному зростанню.

У підсумку, можна виділити кілька ключових висновків:

⇒ Критичне мислення та інформаційна грамотність є основними інструментами ефективного самоменеджменту.

⇒ Освіченість перестає бути статичною і стає динамічним ресурсом, що підвищує управлінську ефективність.

⇒ Системний розвиток цього ресурсу через інтегровану навчальну діяльність забезпечує стійкий кар'єрний потенціал.

⇒ Освіченість сприяє підвищенню адаптивності, стратегічного бачення та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

⇒ Розвиток когнітивних, аналітичних і стратегічних навичок підвищує професійну та особистісну конкурентоспроможність менеджера та організації в цілому.

Таким чином, критичне мислення та інформаційна грамотність виступають ключовими складовими управління ресурсом освіченості, забезпечуючи інтеграцію знань, навичок і компетенцій у практичну діяльність та підвищуючи ефективність самоменеджменту.

Висновок

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та ринку праці освіченість стає ключовим ресурсом, що визначає ефективність професійної та особистісної діяльності менеджера. Управління ресурсом освіченості передбачає усвідомлене використання знань, компетенцій та навичок для досягнення стратегічних цілей особистості та організації. Освітній потенціал включає не лише формальні знання, отримані через навчальні заклади, а й неформальне навчання, професійний досвід, аналітичні здібності, критичне мислення та здатність адаптуватися до нових умов. Саме тому управління освітнім ресурсом є невід'ємною складовою самоменеджменту, що дозволяє менеджеру швидко реагувати на зміни, приймати ефективні рішення та оптимально організовувати робочий процес.

Системний підхід до управління освітнім ресурсом передбачає визначення власних компетенцій, оцінку наявного потенціалу та планування розвитку знань і навичок. Для цього менеджер використовує різні методи, включаючи індивідуальні освітні плани, участь у тренінгах, семінарах, професійних конференціях, а також проєктну діяльність, що дозволяє поєднувати теорію з практикою. Важливим аспектом є рефлексія та самооцінка власних досягнень, що сприяє усвідомленому підходу до навчання та розвитку компетенцій. Використання сучасних цифрових технологій та онлайн-платформ для навчання дає змогу менеджеру не лише підтримувати високий рівень знань, а й оперативно оновлювати їх у відповідності до нових тенденцій, що значно підвищує його адаптивність та професійну мобільність.

Освіченість безпосередньо впливає на кар'єрний потенціал менеджера. Високий рівень знань і компетенцій дозволяє визначати пріоритети в професійному розвитку, обирати оптимальні стратегії кар'єрного зростання та приймати рішення, що забезпечують конкурентні переваги як особисто, так і для організації. Освітній ресурс формує базу для розвитку ключових управлінських компетенцій, таких як стратегічне мислення, аналітичні здібності, лідерські якості та здатність до ефективного прийняття рішень. Методичне управління цим ресурсом забезпечує планомірне нарощування знань, формування професійної експертизи та розвиток особистісних якостей, необхідних для самореалізації в умовах сучасного менеджменту.

Професійна освіченість менеджера також передбачає розвиток навичок навчання на протязі життя, що стає критично важливим у світі, який постійно змінюється. Постійне оновлення знань та розвиток компетенцій дозволяє менеджеру бути гнучким, адаптивним та готовим до непередбачуваних ситуацій, а також ефективно впроваджувати інноваційні підходи у діяльності організації. Крім того, освіченість формує критичне мислення, аналітичні здібності та здатність оцінювати власні результати, що забезпечує високу результативність у роботі та оптимізацію управлінських рішень.

Не менш важливим є аспект міжособистісної взаємодії, де освіченість сприяє ефективній комунікації, обміну знаннями та кооперації з колегами. Менеджер із високим освітнім потенціалом

може не лише самотійно приймати обґрунтовані рішення, а й впливати на розвиток професійної компетентності своєї команди, спрямовуючи її досягнення на досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, управління ресурсом освіченості не обмежується індивідуальним розвитком, а виступає чинником формування корпоративної компетентності та підвищення загальної ефективності організації.

В умовах глобалізації та швидких змін ринку праці управління освітнім ресурсом стає стратегічною компетенцією менеджера. Високий рівень освіченості дозволяє не лише успішно вирішувати поточні завдання, а й передбачати майбутні виклики, аналізувати тенденції розвитку галузі та визначати оптимальні шляхи розвитку організації. Таким чином, ефективне управління ресурсом освіченості забезпечує інтеграцію знань, компетенцій та практичного досвіду, формує кар'єрний потенціал, підвищує особистісну і професійну ефективність, а також виступає фундаментом для безперервного розвитку та конкурентоспроможності в умовах сучасного менеджменту.

Отже, ресурс освіченості є базовим елементом самоменеджменту, без якого неможливе планомірне особистісне та професійне зростання. Його системне управління, планування та розвиток стають визначальними факторами успіху менеджера, дозволяють оптимально використовувати наявні знання та компетенції, підвищувати результативність діяльності та забезпечують стійкий кар'єрний розвиток у довгостроковій перспективі.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «ресурс освіченості» та як він співвідноситься з освітнім потенціалом особистості?
2. Які основні форми реалізації ресурсу освіченості (формальна, неформальна, інформальна освіта) і яку роль відіграє кожна з них у розвитку особистості?
3. Які ключові характеристики освіченості (когнітивна, мотиваційна, емоційно-вольова, комунікативна, ціннісно-світоглядна) визначають її як інтегрований ресурс?

4. Чому в сучасному суспільстві освіченість розглядається як стратегічний фактор конкурентоспроможності особистості на ринку праці?

5. У чому полягає сутність концепції «навчання протягом усього життя» та які її основні напрями реалізації?

6. Які методи управління освітнім потенціалом сприяють розвитку самонавчання, самоорганізації та саморефлексії особистості?

7. Як рефлексія та самоконтроль компетентності впливають на ефективність управління власним освітнім і професійним розвитком?

8. У чому полягає зв'язок між управлінням ресурсом освіченості та реалізацією кар'єрного потенціалу особистості?

9. Які інструменти планування кар'єри (портфоліо, кар'єрограма, карта кар'єри, SWOT-планування) сприяють ефективному самоменеджменту?

10. Які риси відрізняють сучасну освічену особистість у контексті інформаційного суспільства та глобалізованої економіки знань?

11. Які фактори визначають рівень освіченості та освітнього потенціалу особистості?

12. Як системне навчання та безперервний розвиток сприяють підвищенню освітнього ресурсу?

13. У чому полягає різниця між формальною та неформальною освітою в контексті самоменеджменту?

14. Які методи самонавчання найбільш ефективні для розвитку професійних компетенцій?

15. Як оцінюється ефективність використання освітнього ресурсу?

16. Яке значення має самоаналіз знань і навичок у плануванні кар'єрного розвитку?

17. Як сучасні цифрові технології сприяють підвищенню освітнього потенціалу менеджера?

18. Яким чином професійні курси, семінари та тренінги впливають на розвиток кар'єрного потенціалу?

19. Як створення індивідуальної освітньої програми допомагає у плануванні кар'єри?

20. У чому полягає роль наставництва та менторства у підвищенні освітнього ресурсу?
21. Як освітній потенціал впливає на стратегічне мислення та прийняття рішень менеджером?
22. Які критерії визначають ефективність використання освітнього ресурсу у професійній діяльності?
23. Як планування навчальної діяльності інтегрується у загальну систему самоменеджменту?
24. У чому полягає взаємозв'язок між рівнем освіченості та можливостями кар'єрного зростання?
25. Як аналіз освітніх потреб допомагає визначити пріоритетні напрямки розвитку особистості?
26. Яким чином самостійне навчання впливає на підвищення особистої мотивації та професійної компетентності?
27. Як оцінити відповідність наявного освітнього ресурсу вимогам сучасного ринку праці?
28. У чому полягає значення рефлексії в процесі розвитку освітнього потенціалу?
29. Як взаємодія з колегами та професійними спільнотами сприяє підвищенню освітнього ресурсу?
30. Які практичні кроки менеджер може здійснити для максимізації свого освітнього та кар'єрного потенціалу?

ТЕМА 13. РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника.
2. Аспекти самоорганізації та самовдосконалення менеджера.
3. Творчість в роботі менеджера.

1. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника

Акмеологія – міждисциплінарна наука, що досліджує закономірності досягнення людиною *вищого рівня розвитку* в особистісній і професійній сферах. Термін уперше запропонував М. Рибников у 1928 році, охарактеризувавши «акме» як період найвищої продуктивності й творчої реалізації, який зазвичай охоплює вік від 18 до 60 років. У цей період спостерігається оптимізація фізіологічних, когнітивних та емоційно-вольових функцій, а також реалізація потенціалу в соціальній та професійній сферах.

Психофізіологічна структура зрілого віку включає динаміку піднесенень, спадів і стабілізації, що вимагає *усвідомленого управління власним розвитком*. Саме в цьому віці відбувається постановка життєвих і професійних цілей, що ґрунтуються на попередньо засвоєних цінностях і ідеалах.

Відповідальність як основа самозростання є ключовою умовою саморозвитку. Вона формує психологічний простір для реалізації індивідуального потенціалу, узгоджує зовнішні вимоги з внутрішніми ресурсами особистості. Одним із важливих проявів відповідальності є **локус контролю** – переконання людини щодо джерела управління власним життям:

⇒ *інтернальний локус* (внутрішній) притаманний особистостям, які вбачають у собі першопричину життєвих подій;

⇒ *екстернальний локус* (зовнішній) – особам, які приписують контроль зовнішнім обставинам.

Інтернали активніше долають перешкоди, виявляючи пошукову поведінку, що є передумовою для подальшого розвитку. Втрата пошукової активності може зумовити стан *навченої безпорадності*, що веде до особистісної стагнації.

Соціальний інтерес, як багатовимірний внутрішній мотив, стимулює активність особистості, підсилює прагнення до вдосконалення та самоздійснення.

Самоменеджмент і організаційна культура в акмеологічному підході зосереджуються на формуванні колективної синергії, де ключовими чинниками виступають:

- ⇒ розвиток творчого потенціалу працівників;
- ⇒ залучення до прийняття рішень;
- ⇒ гнучке лідерство і партнерські відносини;
- ⇒ підтримка ініціативності та соціальної відповідальності;
- ⇒ орієнтація на розвиток через інновації та дотримання етичних норм бізнесу.

У рамках *акмеологічної моделі* професійного зростання виокремлюють три компоненти:

1. **Акмеологічні критерії** – системні орієнтири оцінки становлення фахівця;
2. **Акмеологічні показники** – конкретні професійні завдання відповідного рівня складності;
3. **Акмеологічні рівні** – шаблі розвитку професіоналізму.

Важливим є розуміння **акмеологічних суперечностей** – внутрішніх і зовнішніх конфліктів, що стимулюють розвиток системи через подолання напруги й трансформацію структури.

Самоосвіта керівника як засіб професійного вдосконалення

Самоосвіта – це процес цілеспрямованого самостійного здобуття знань, навичок і вмінь, що сприяють підвищенню якості управлінських рішень і загального рівня самореалізації. Основна мета – *розвиток здатності до самоорганізації* та стратегічного мислення.

Організація самоосвіти включає такі етапи:

- ⇒ формулювання цілей;
- ⇒ визначення пріоритетів;
- ⇒ вибір засобів і забезпечення систематичності;
- ⇒ поєднання індивідуальних і формалізованих освітніх форматів.

Самоосвіта може здійснюватися в межах формальної освіти або у форматі *індивідуальних траєкторій самонавчання*.

Самовиховання – процес свідомого вдосконалення особистісних якостей, що перешкоджають реалізації потенціалу. В основі лежить волеве рішення, орієнтоване на формування бажаних характеристик та усунення небажаних рис.

Ключовими питаннями самовиховання є:

1. «Яким я був?» – ретроспектива досвіду;
2. «Що я зробив?» – оцінка зусиль;
3. «Ким я став?» – рефлексія результату.

Цей процес передбачає високий рівень інтелектуальної активності, емоційної зрілості та ерудиції.

Самопізнання як інструмент управління собою

Самопізнання – це фундаментальна умова самоменеджменту, що дозволяє людині усвідомити свої сильні й слабкі сторони, внутрішні ресурси, потреби, інтереси, покликання та взаємодію з оточенням.

До компонентів самопізнання належать:

- ⇒ сенс життя і внутрішня мета;
- ⇒ система переконань і життєві ідеали;
- ⇒ віра в себе і власні можливості;
- ⇒ мрії як образи майбутнього.

Інструментарій самопізнання:

- ⇒ **концентрація** – спрямованість уваги;
- ⇒ **споглядання** – чуттєве осмислення;
- ⇒ **спостереження** – планомірне самоаналізування;
- ⇒ **уява** – моделювання майбутнього;
- ⇒ **інтуїція** – внутрішній голос, що веде до істинного вибору.

Таким чином, *поєднання акмеологічного підходу з практиками саморозвитку* формує систему керівницького самоменеджменту, зорієнтовану на досягнення найвищих результатів у професійній, особистісній та соціальній сферах.

2. Аспекти самоорганізації та самовдосконалення менеджера

Самоорганізація менеджера – це складний, багаторівневий процес оволодіння навичками раціонального упорядкування власного життя, діяльності, часу та ресурсів. Її основна мета – *формування цілісної методології життєвої та професійної активності* через самонавчання, самовиховання, самоконтроль, саморефлексію.

Ключові складники самоорганізації включають:

⇒ **самоаналіз і самокритичність** (здатність оцінювати власні дії);

⇒ **саморегуляція і самодисципліна** (контроль емоцій і дій);

⇒ **цілеспрямованість і ініціативність** (наполегливість у досягненні цілей);

⇒ **передбачення і стратегічне мислення** (планування майбутніх кроків);

⇒ **самовладання, мужність, стриманість, терпіння** як риси стійкої особистості управлінця.

Розвинена здатність до самоорганізації дозволяє менеджеру не лише ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища, але й виступати лідером змін.

Самовдосконалення як процес особистісного росту

Самовдосконалення – це цілеспрямований процес внутрішньої трансформації, що передбачає переосмислення життєвих орієнтирів, формування нових переконань і особистісного «Я».

Умовно цей процес можна представити як взаємодію між:

«**Вищим Я**» – сукупністю позитивних рис, ресурсних якостей, що сприяють успіху;

«**Нижчим Я**» – обмеженнями, деструктивними установками, які необхідно прийняти для подальшої трансформації.

Самовдосконалення передбачає:

⇒ розвиток самостійного мислення;

⇒ створення власних ідей на основі аналізу досвіду та комунікації;

⇒ усвідомлене використання внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів для особистісного зростання.

Методи самовдосконалення:

- ⇒ ведення особистого щоденника або журналу розвитку;
- ⇒ рефлексивний аналіз минулих подій;
- ⇒ медитативні та інтуїтивні практики;
- ⇒ моделювання нових поведінкових стратегій;
- ⇒ самотренінги та участь у розвивальних групах;
- ⇒ розвиток власного стилю лідерства;
- ⇒ вдосконалення комунікативної компетентності.

Оцінка результатів самовдосконалення здійснюється у трьох площинах:

- ⇒ **когнітивній** (зміни в мисленні, поглядах);
- ⇒ **емоційній** (формування нових переживань і настроїв);
- ⇒ **поведінковій** (готовність діяти в нових умовах).

Важливо не уникати усвідомлення власних недоліків, але й не дозволяти їм визначати ідентичність. Збалансований підхід до себе передбачає як корекцію слабких сторін, так і зміцнення сильних. *Самовдосконалення – це, передусім, усвідомлення цілей життя та побудова узгодженого з ними «Я»-образу.*

Самореалізація як показник професійної повноцінності

Самореалізація – вища форма особистісного розкриття, у якій особа втілює свої внутрішні потенціали в практичній діяльності. Одним з методів її оцінювання є **кваліметричний підхід**, що дозволяє не лише виявляти наявність необхідних компетенцій, а й встановлювати їхню відповідність до нормативного рівня.

Кваліметричні показники допомагають визначити, наскільки рівень реального саморозкриття працівника відповідає очікуванням організації, а також служать підґрунтям для подальшої самокорекції чи кар'єрного вибору.

Три напрями оцінювання самореалізації:

1. *Внутрішні чинники самореалізації:* зміст роботи, бачення результатів, застосування знань, перспективи зростання та можливості професійної мобільності.

2. *Зовнішні чинники:* оплата праці, управлінська культура, клімат у колективі, умови діяльності.

3. *Специфічні чинники для інноваторів:* свобода дій, підтримка нестандартних рішень, креативна атмосфера, наявність мотивації до творчості.

Комплексний кваліметричний індикатор самореалізації, створений на основі анкетного опитування, дозволяє кількісно оцінити інноваційний потенціал працівника. Це дає змогу виявити напрями покращення та посилити ефективність кадрової політики організації.

Самореалізація – не лише прагнення бути корисним, а й потреба діяти у відповідності до власного покликання. Її розвиток тісно пов'язаний із рівнем громадянського суспільства, де реалізація особистості відбувається через повноцінну участь у професійній, соціальній, культурній сферах.

Таким чином, *самоорганізація, самовдосконалення та самореалізація формують основу цілісного самоменеджменту сучасного керівника,* дозволяючи йому не лише досягати успіху, а й утверджуватись як соціально відповідальна та зріла особистість.

3. Творчість в роботі менеджера

У сучасному управлінському середовищі **творчість виступає ключовим ресурсом формування конкурентних переваг.** Менеджер нового покоління – це не лише адміністратор, а й ініціатор інновацій, інтегратор інтелектуального капіталу та творець інформаційних продуктів.

Сутність сучасної управлінської творчості полягає у відмові від директивного стилю на користь *системи взаємодії, де спільна мета, цінності та орієнтири учасників діяльності формуються зсередини.*

Формування творчих здібностей у менеджерів передбачає розвиток таких якостей:

- ⇒ **лідерства** та вміння надихати інших;
- ⇒ **управлінської культури** й обізнаності в менеджменті;
- ⇒ **гнучкості мислення,** здатності до стратегічної імпровізації;
- ⇒ **аналітичного бачення** тенденцій ринку, економічного середовища, ресурсного потенціалу.

Креативність у нестандартних умовах – це вміння швидко адаптуватися до нових викликів і приймати ефективні рішення в умовах обмеженості інформації. Менеджер, як і художник, має досконало знати «матеріал» своєї роботи – людей, процеси, структури, взаємозв'язки. Саме тому управління поєднує в собі елементи науки і мистецтва.

Управлінське мистецтво – це здатність застосовувати знання, досвід і інтуїцію в умовах, коли наукові методи ще не забезпечують повного алгоритму дій. Це інтеграція (табл.13.1):

⇒ **теоретичних узагальнень** (еталонів, методів, прийомів);

⇒ **практичної компетентності** (рішучість, інтуїція, імпровізація);

⇒ **індивідуального стилю** (особисті якості, стиль комунікації, вплив на підлеглих).

Таблиця 13.1

Ключові компоненти мистецтва управління менеджера

Компонент	Зміст
Інтелектуальні ресурси	Освіченість, системне мислення, інтуїція
Емоційні та комунікативні якості	Впевненість, переконливість, емпатія, лідерський вплив
Управлінський досвід	Гнучкість у прийнятті рішень, адаптація до нових умов
Стиль керівництва	Поєднання формального та неформального впливу

Прояв мистецтва управління полягає не лише у прийнятті рішень, а й у процесі їх створення, обґрунтування та імплементації. Справжній майстер управління не уникає ризику, а вміє діяти в умовах невизначеності, вибираючи з множини альтернатив найраціональнішу.

Сфери прояву творчості в управлінні охоплюють розробку нових стратегій, нестандартне вирішення проблем, оптимізацію процесів та впровадження інновацій. Творчий підхід у керівництві сприяє підвищенню ефективності організації, мотивації

працівників та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
(рис.13.1).

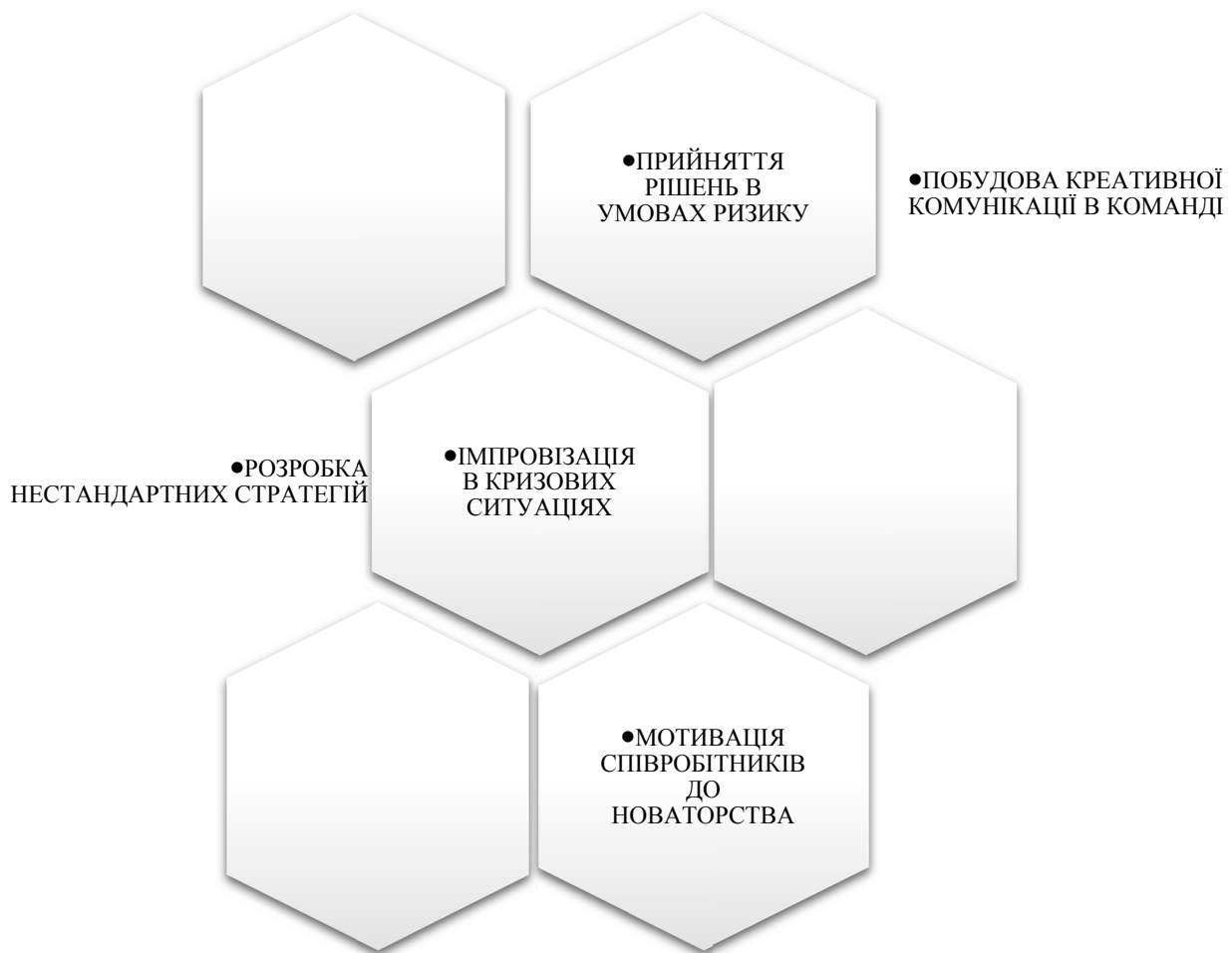


Рис. 13.1. Сфери прояву творчості в управлінні

Розвиток творчого потенціалу неможливий без наявності лідера, здатного створити сприятливу атмосферу для інновацій. Найефективнішим способом запуску креативного процесу є *проведення спеціалізованих семінарів з креативного мислення та створення простору для експериментів.*

Характеристика ефективного лідера творчого процесу:

1. **Мотивація до новацій** – щире зацікавлення у розвитку творчості (не обов'язково особиста креативність);
2. **Організаторські здібності** – вміння структурувати процес, розподіляти ролі;
3. **Ресурсна спроможність** – наявність часу, енергії, доступу до ресурсів;

4. **Комунікаційна гнучкість** – здатність об'єднувати людей, вести діалог, переконувати;

5. **Командоутворення** – формування ядра однодумців та підтримка їх мотивації.

*Таким чином, творчість в управлінні – це не випадковість, а цілеспрямована стратегія, що ґрунтується на знаннях, досвіді, інтуїції та умінні працювати з людьми. Її основою виступає **лідерство** – здатність впливати на інших, надихати їх та організовувати колективні зусилля на досягнення інноваційних цілей.*

Творчість є не додатковою рисою, а необхідною умовою сучасного управління. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність, стійкість до змін і відкриває нові горизонти для особистісного та організаційного зростання.

Висновок

Розвиток менеджерського потенціалу є ключовим чинником ефективності управлінської діяльності та стабільності організаційної системи. Саморозвиток, самоосвіта, самовиховання та самопізнання керівника формують основу для усвідомленого підходу до власної професійної компетентності та особистісного зростання. Саморозвиток менеджера передбачає систематичну роботу над собою, що охоплює вдосконалення професійних навичок, підвищення аналітичних і організаційних здібностей, розвиток комунікаційної культури та формування лідерських якостей. Такий процес неможливий без усвідомленої постановки цілей, планування особистісного та професійного розвитку, а також регулярного оцінювання власних досягнень і прогалин.

Самоосвіта виступає фундаментальною складовою розвитку менеджера. Вона включає систематичне здобуття нових знань, оволодіння сучасними технологіями управління, вивчення міжнародного досвіду та адаптацію його до реалій конкретної організації. Самовиховання, у свою чергу, спрямоване на формування ціннісних орієнтирів, етичних стандартів та моральних якостей, що забезпечують відповідальне і компетентне прийняття управлінських рішень. Процес самопізнання дозволяє керівнику об'єктивно оцінити власні сильні та слабкі сторони, усвідомити особисті ресурси та внутрішні обмеження, що

безпосередньо впливає на стратегічні управлінські рішення та стиль управління.

Особливе значення у розвитку менеджерського потенціалу має самоорганізація та самовдосконалення. Ефективна самоорганізація передбачає вміння правильно планувати робочий час, встановлювати пріоритети, делегувати завдання та контролювати результати. Самовдосконалення включає як технічні, так і психологічні аспекти діяльності, зокрема розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості та навичок прийняття рішень у складних умовах. Використання аналітичних і творчих підходів у поєднанні зі стратегіями саморозвитку дозволяє менеджеру ефективно вирішувати завдання, що виникають у динамічному середовищі, забезпечуючи при цьому професійне зростання та внутрішню мотивацію.

Творчість у роботі менеджера виступає важливим чинником підвищення ефективності управлінської діяльності. Вона проявляється у здатності знаходити нестандартні рішення, генерувати нові ідеї, адаптувати методи роботи до конкретних умов та прогнозувати наслідки управлінських дій. Творчий підхід дозволяє не лише оптимізувати процеси, але й формує конкурентні переваги організації, сприяє інноваційності та підвищенню професійного авторитету керівника.

Комплексний розвиток менеджерського потенціалу передбачає інтеграцію різних аспектів самовдосконалення – від технічних навичок до особистісного та психологічного розвитку. Такий підхід забезпечує формування висококваліфікованого керівника, здатного ефективно управляти ресурсами організації, адаптуватися до змін, мотивувати команду та досягати поставлених цілей. Системне поєднання саморозвитку, самоосвіти, самовиховання, самопізнання, творчості та самоорганізації створює стійку основу для професійного успіху та підвищення загальної результативності організаційної діяльності.

Отже, розвиток менеджерського потенціалу є безперервним процесом, що потребує цілеспрямованих зусиль, планування та самоконтролю. Він включає роботу над власними знаннями, уміннями, особистісними якостями, а також здатність до творчого мислення та адаптації. У сучасних умовах динамічних змін на ринку праці та підвищеної конкуренції розвиток менеджерського

потенціалу стає не лише необхідною умовою ефективного управління, але й ключовим чинником особистісної самореалізації, професійного авторитету та досягнення стратегічних цілей організації.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «акмеологія» та як вона пов'язана з процесом професійного саморозвитку керівника?

2. Яке значення має локус контролю в управлінні власним розвитком і які відмінності між інтернальним та екстернальним типами?

3. Які основні етапи організації самоосвіти керівника та які принципи забезпечують її ефективність?

4. У чому полягає різниця між самоосвітою, самовихованням, самопізнанням та саморозвитком?

5. Які інструменти самопізнання може використовувати менеджер для підвищення рівня саморефлексії та професійної ефективності?

6. Що таке самоорганізація менеджера, які її складові та як вона впливає на ефективність управлінської діяльності?

7. Які методи самовдосконалення допомагають керівнику розвивати емоційну стабільність, професійну компетентність і лідерські якості?

8. Як поняття самореалізації пов'язане з рівнем професійної повноцінності та які чинники впливають на її досягнення?

9. У чому полягає роль творчості в роботі менеджера та як вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації?

10. Які основні характеристики ефективного лідера творчого процесу та як вони проявляються у сучасному управлінні?

11. Які основні складові саморозвитку менеджера можна виділити і як вони впливають на ефективність управлінської діяльності?

12. У чому полягає різниця між самоосвітою та самовихованням керівника?

13. Як процес самопізнання допомагає менеджеру усвідомити свої сильні та слабкі сторони?

14. Які методи самоаналізу можна використовувати для оцінки власної професійної ефективності?

15. Яким чином особистісне самовдосконалення впливає на формування лідерських якостей?
16. Які принципи ефективної самоорганізації в роботі менеджера слід застосовувати щодня?
17. Як планування особистісного розвитку сприяє досягненню стратегічних цілей організації?
18. У чому полягає роль регулярного самоконтролю в процесі самовдосконалення менеджера?
19. Як менеджер може визначити пріоритетні напрями для власного професійного зростання?
20. Які фактори стимулюють мотивацію до постійного навчання та саморозвитку?
21. Яке значення має творчість у щоденній роботі менеджера та прийнятті управлінських рішень?
22. Як поєднання аналітичного та творчого підходів підвищує ефективність управлінської діяльності?
23. Які методи розвитку креативності можна застосовувати у професійній практиці менеджера?
24. Як використання інноваційних підходів сприяє самовдосконаленню та підвищенню продуктивності?
25. У чому полягає взаємозв'язок між особистісним розвитком та управлінським потенціалом?
26. Які навички саморегуляції необхідні для підтримки високої працездатності менеджера?
27. Як вплив стресу на діяльність менеджера можна зменшити за допомогою саморозвитку та самоорганізації?
28. Які інструменти допомагають оцінювати результати самопізнання та самовдосконалення?
29. Як формування позитивних звичок у саморозвитку впливає на ефективність роботи менеджера?
30. Які перспективи кар'єрного та особистісного росту відкриваються перед менеджером, який систематично займається саморозвитком та творчістю в роботі?

ТЕМА 14. ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Поняття та сутність лідерства.
2. Структура лідерства.
3. Типологія лідерства.
4. Класичні та сучасні теорії лідерства.

1. Поняття та сутність лідерства

У сучасному менеджменті *лідерство* розглядається як ключова здатність впливати на інших осіб чи групи з метою мобілізації їхніх зусиль для досягнення цілей організації. Це не лише домінування чи формальне керівництво, а насамперед – складна система міжособистісних відносин, заснована на авторитеті, довірі та особистому впливі. Лідерство є динамічним процесом, що поєднує індивідуальні якості лідера з очікуваннями та сприйняттям його послідовників (табл.14.1).

Таблиця 14.1.

Основні характеристики лідерства як соціального феномену

Характеристика	Зміст
Лідер має послідовників	Саме наявність послідовників надає людині статус лідера; без них лідерство не існує.
Взаємодія як середовище лідерства	Лідерство розгортається у процесі взаємодії, де формується образ лідера в очах оточення.
Авторитет як основа впливу	Вплив лідера базується на авторитеті, який виникає на основі спільних цінностей і визнання лідерських якостей.
Неформальність впливу	Відмінність лідера від керівника полягає у тому, що він не примушує, а надихає та переконує.
Дискретність актів лідерства	Лідерство проявляється у вигляді серії окремих дій, подій чи рішень у специфічних обставинах.
Лідерство як когнітивний конструкт	Послідовники конструюють уявлення про лідера залежно від його дій, слів і моральних позицій.

Когнітивні моделі сприйняття лідера

Успішність лідера залежить не лише від його дій, а й від того, як ці дії інтерпретуються послідовниками. У психології лідерства виокремлюють чотири когнітивні моделі, через які здійснюється соціальне сприйняття лідера:

«Один із нас» – лідер живе так само, як і його послідовники, розділяє їхню буденність і проблеми. Такий лідер не віддаляється від повсякденного досвіду своїх підлеглих, виявляє спільність життєвих цінностей, вміє слухати та підтримувати, що сприяє формуванню довіри й відкритості у спілкуванні. Його життєвий стиль, звички, спосіб мовлення та ставлення до повсякденних труднощів не відрізняються від поведінки звичайного члена команди. Це знижує бар'єри між лідером і підлеглими, сприяє атмосфері партнерства й співробітництва. У такій моделі харизма лідера проявляється в автентичності та людяності.

«Кращий із нас» – лідер є прикладом для наслідування як у професійному, так і в особистому плані. Він демонструє взірцеві моделі поведінки, виступає моральним і практичним авторитетом, надихає інших до розвитку й самовдосконалення. Такий лідер викликає повагу і спонукає до наслідування через свою компетентність, рішучість, вміння приймати складні рішення, витримку і стійкість. Він – еталон, на який орієнтуються інші, і це формує навколо нього коло прихильників, які прагнуть зростати разом із ним. Його харизма – приваблива і мотивуюча, заснована на досягненнях і визнанні.

«Втілення чеснот» – лідер є уособленням моральних і етичних норм, він вірно слугує спільним інтересам. Його поведінка сприймається як морально виправдана, справедлива та послідовна, що формує глибоку емоційну прихильність до нього з боку послідовників. Він виявляє високу моральну культуру, не поступається принципами навіть у складних обставинах, вміє визнавати свої помилки та відповідати за прийняті рішення. Такий лідер уособлює чесність, справедливість і безкорисливість, що

посилює його моральний авторитет та довіру. Харизма в цій моделі ґрунтується на повазі до етичних цінностей.

«Виправдання наших очікувань» – лідер уособлює сталість і послідовність, неухильно дотримується курсу, прийнятого організацією. Його дії узгоджуються із ціннісними орієнтирами колективу, що забезпечує психологічну безпеку, прогнозованість та лояльність. Такий лідер є символом надійності та стабільності, особливо важливим у періоди невизначеності чи кризи. Він здатен зберігати єдність команди, слідувати стратегічним орієнтирам і підтримувати дух відповідальності. Харизма в цій моделі виявляється через здатність відповідати очікуванням, забезпечувати впевненість у майбутньому (рис.14.1).

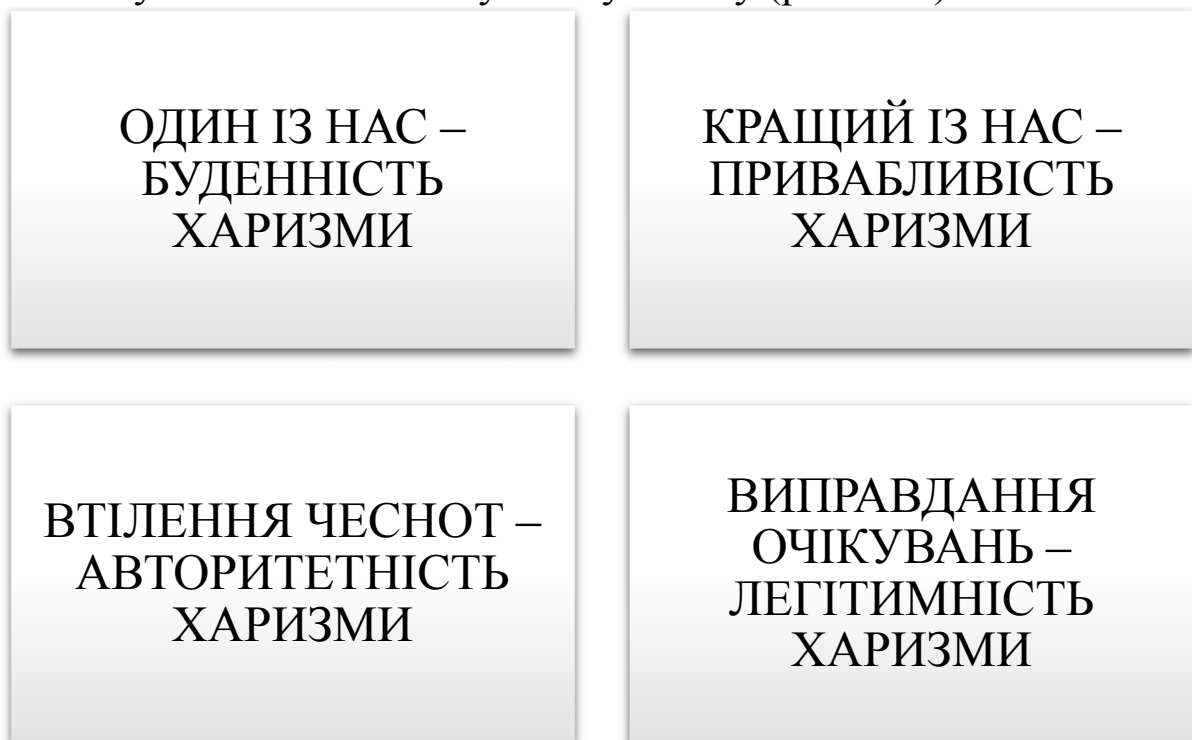


Рис. 14.1. Когнітивні моделі лідерського сприйняття

Вплив лідера є наслідком визнання його авторитету, який формується завдяки низці чинників:

Особисті якості – чесність, відповідальність, емоційний інтелект, послідовність;

Компетентність – глибокі знання в певній галузі, здатність до стратегічного мислення;

Моральні цінності – відданість загальним цілям, справедливість, альтруїзм;

Соціальні навички – комунікативність, емпатія, здатність до переговорів;

Результативність – здатність досягати цілей, вирішувати складні завдання, вести команду до перемоги.

Лідерство не виникає миттєво. Це складний процес самоформування, який вимагає постійної рефлексії, самооцінки, адаптації та вдосконалення. *Менеджер, що прагне бути лідером, має працювати над собою не менше, ніж над управлінням іншими.*

Однією з особливостей лідерства є його неформальний характер. Якщо керівник реалізує управління через інструкції, регламенти та накази, то лідер – через приклад, натхнення та переконання. Цей вид впливу є значно ефективнішим у довгостроковій перспективі, адже базується на добровільному прийнятті цінностей і орієнтирів групою.

Лідерство передбачає здатність викликати емоційний резонанс у колективі, впливати на його морально-психологічний клімат, підвищувати згуртованість і мотивацію. Лідер не обов'язково має формальний статус, однак його вплив відчутний і стійкий, оскільки базується на довірі та визнанні.

Лідерство – це не фіксована якість, а процес соціального конструювання та взаємодії, який вимагає від менеджера здатності впливати, надихати, комунікувати й адаптуватися до очікувань групи. Ефективне лідерство забезпечує не лише досягнення стратегічних цілей, а й підвищує згуртованість, лояльність та інноваційний потенціал колективу. *Тільки той, хто вміє слухати, бачити й діяти в інтересах спільноти, здатен вести за собою інших у складному середовищі сучасного світу.*

2. Структура лідерства

У межах сучасної науки про управління та психології праці *структура лідерства* розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають його функціонування у соціальній групі або організації. Зазвичай для аналізу цього феномену застосовують багатовимірні моделі, які варіюються за кількістю компонентів та акцентами в змісті. Водночас усі вони визнають лідерство як багатокomпонентну систему, що охоплює суб'єкти, об'єкти, завдання та контекст.

Загалом у структурі лідерства виокремлюють три ключові виміри: сам лідер як особистість; послідовники як об'єкт впливу; ситуаційний контекст, у якому реалізується лідерська взаємодія. З психологічної точки зору важливо враховувати індивідуальні властивості лідера, психологічні характеристики групи, а також особливості взаємозв'язку між особистістю лідера та специфікою середовища.

Класична модель структури лідерства передбачає п'ять основних елементів:

⇒ *група* як середовище, в якому виникає й реалізується лідерський вплив;

⇒ *спільне завдання* або проблема, яку вирішує група, що виступає каталізатором лідерської активності;

⇒ *особистість лідера* з її індивідуальними якостями, компетенціями, цінностями та стратегічним баченням;

⇒ *послідовники* – учасники групи, що взаємодіють між собою та з лідером для досягнення спільної мети;

⇒ *ситуація* – динамічна сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на характер лідерства.

Лідер – це не просто член групи, а її центральна фігура, яка бере на себе відповідальність за ухвалення ключових рішень у складних або стратегічно важливих обставинах. *Його функціональне призначення полягає в організації спільної діяльності, забезпеченні комунікації, мотивації та координації учасників групи.*

Основні функції лідера охоплюють:

⇒ ініціювання та підтримку командної взаємодії;

⇒ формування ціннісних і поведінкових норм;

⇒ представництво групи у зовнішніх відносинах;

⇒ відповідальність за результати діяльності команди;

⇒ підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Для кращого розуміння особливостей лідера як суб'єкта впливу доречно порівняти його з керівником (менеджером), який діє на основі формальної влади (табл. 14.2).

**Порівняльна характеристика лідера і менеджера (за
Дж. Максвеллом та В. Беннісом)**

Автор	Менеджер	Лідер
Джеймс Клерк Максвелл	Командує людьми	Вчить людей
	Спирається на владу	Спирається на довіру
	Викликає страх	Надихає
	Говорить «я»	Говорить «ми»
	Сварить за помилки	Пропонує шляхи виправлення
	Знає як треба	Показує як треба
	Говорить: «Ідіть!»	Говорить: «Ідемо!»
Воррен Бенніс	Підтримує	Розвиває
	Орієнтований на структуру	Орієнтований на людей
	Регулює	Новаторствує
	Підтримує статус-кво	Генерує зміни
	Контролює	Вибудовує довіру
	Наслідує	Створює нові підходи
	Планує короткостроково	Мислить стратегічно
	Діє за наказами	Діє відповідно до цінностей
	Ставить питання «як?»	Ставить питання «чому?»

Послідовники як активна частина лідерської структури. Послідовники – це не пасивна маса, а соціально організована спільнота, здатна до скоординованих дій. Вони транслиують очікування, віддзеркалюють образ лідера, сприяють легітимізації його впливу. Взаємодія між лідером і послідовниками має взаємозалежний характер: *лідер формує цілі й мобілізує ресурси, тоді як послідовники задають вектор очікувань і реагують на ефективність лідерської поведінки.*

Завдання як функціональна складова лідерства. Лідерство не існує у вакуумі – воно завжди спрямоване на розв’язання

завдань, що зумовлюють потребу в організаційних діях. Завдання можуть бути рутинними, повторюваними, або інноваційними, що вимагають творчого підходу. Вони визначають ролі в групі, функціональне навантаження та критерії успішності лідерських рішень.

Ситуація як контекст реалізації лідерства. Поняття ситуації охоплює множину змінних: тип завдань, специфіку трудового процесу, стан зовнішнього середовища, характеристики учасників групи. Ситуація може змінюватися динамічно, породжуючи потребу у зміні стилю керівництва. Саме здатність адаптуватися до ситуаційних викликів дозволяє лідеру зберігати ефективність у різних контекстах.

Група як соціальна основа лідерства. Група є первинним осередком, у якому зароджується та формується лідерство. Вона являє собою об'єднання людей на основі спільної діяльності або ціннісних орієнтацій. Організаційна група відрізняється наявністю внутрішньої структури – ролей, норм, правил, що регламентують поведінку її учасників. *Рівень згуртованості, розмір групи, міжособистісні відносини, динаміка розвитку – усе це безпосередньо впливає на характер лідерства та стійкість авторитету лідера.*

Таким чином, *структура лідерства – це складна і багаторівнева система, яка включає взаємодію особистісного, групового та ситуаційного чинників.* Ефективне лідерство виникає тоді, коли всі ці компоненти перебувають у динамічній рівновазі та гармонійній взаємодії.

3. Типологія лідерства

Типологія лідерства охоплює сукупність концептуальних підходів до класифікації форм і стилів лідерської поведінки за різними критеріями: особистісними характеристиками, способами взаємодії з підлеглими, особливостями впливу на групу, соціокультурними чинниками тощо. Її основне призначення полягає у створенні системного бачення лідерських проявів для полегшення діагностики, прогнозування результативності управлінської взаємодії та підвищення ефективності розвитку лідерського потенціалу (рис.14.2).



Рис. 14.2. Три складові лідерської взаємодії

У межах організаційної взаємодії домінування лідера може ґрунтуватися на одному з трьох типових компонентів: діловому, емоційному або інформаційному. Ці типи умовно визначають базові підходи до взаємин лідера з групою.

1. Ділове лідерство

Діловий тип лідерства характерний для офіційних організацій, які орієнтуються на досягнення конкретних виробничих або управлінських результатів. Основними характеристиками такого лідера є високий рівень професійної компетентності, авторитет серед колег, стратегічне мислення та вміння ефективно організовувати спільну діяльність. Такий лідер демонструє обізнаність у галузі, аргументовано ухвалює рішення, бере на себе відповідальність за результат і мотивує співробітників

до досягнення мети. Діловий лідер зазвичай має вагомий вплив і на формальне керівництво.

2. Емоційне лідерство

Емоційний тип лідерства проявляється переважно у неформальних структурах і спирається на симпатію, емоційний зв'язок, довіру та підтримку. Емоційного лідера вирізняє здатність створювати сприятливу атмосферу, знижувати емоційне напруження у команді, виявляти емпатію та приймати індивідуальні потреби кожного члена групи. Такий лідер відіграє роль неформального психолога, джерела підтримки та стабільності, що зміцнює згуртованість і комунікацію.

3. Інформаційне лідерство

Інформаційне лідерство базується на володінні знаннями, умінні їх ефективно передавати, роз'яснювати складну інформацію та бути джерелом достовірних рішень. Інформаційний лідер має високий інтелектуальний авторитет, виконує функцію консультанта, наставника, провідника в нових сферах діяльності. Його вплив визначається не адміністративним статусом, а глибокими знаннями та готовністю ділитися ними в інтересах спільної справи.

Універсальний лідер, який гармонійно поєднує всі три типи впливу – діловий, емоційний та інформаційний – трапляється рідко, але є ідеалом ефективного керівництва. Найчастіше на практиці лідери демонструють комбінації двох типів, наприклад:

1. **Ділово-емоційний лідер** – водночас ефективний організатор і натхненник, що створює атмосферу довіри;
2. **Ділово-інформаційний лідер** – раціональний стратег, що ґрунтується на знаннях і управлінській експертизі;
3. **Емоційно-інформаційний лідер** – емпатичний наставник, здатний розвивати команду через знання і підтримку.

Значення типології в управлінській практиці

У межах практичного менеджменту вивчення типології лідерства дозволяє не лише краще розуміти природу впливу конкретного керівника, а й:

- ⇒ визначати сильні й слабкі сторони управлінця;
- ⇒ вибудовувати ефективну стратегію розвитку лідерського потенціалу;

⇒ адаптувати стиль управління до типу завдань, структури колективу та організаційної культури.

Типологія лідерства є потужним інструментом для аналітичного осмислення управлінської діяльності. Розуміння типів лідерів, їхніх переваг, меж ефективності та способів взаємодії із колективом дає змогу більш гнучко підходити до формування лідерських команд, розробки програм навчання керівників, формування корпоративної культури та ухвалення стратегічних рішень.

4. Класичні та сучасні теорії лідерства

Поняття лідерства стало предметом системного дослідження з початку XX століття, коли зародилися перші теорії управління. Вивчення лідерства поступово перетворилося на окремий міждисциплінарний напрям, що охоплює психологію, соціологію, менеджмент і педагогіку. Сучасна наука розрізняє низку концептуальних підходів до пояснення феномену лідерства, які сформувалися у межах різних історичних етапів і культурних контекстів. Ці підходи систематизовано в таблиці 14.3.

Таблиця 14.3

Основні підходи до дослідження лідерства

Підхід	Зміст
Персоналістичний	Зосереджений на вивченні особистісних рис лідера, його характерологічних особливостей, здібностей, емоційного інтелекту, які забезпечують домінуючу позицію в групі.
Ситуаційний	Орієнтований на аналіз впливу обставин і умов середовища на ефективність лідерської поведінки. Визначає, що різні ситуації вимагають різних лідерських якостей.
Поведінковий	Досліджує конкретну поведінку лідера, способи його взаємодії з послідовниками, особливості стилю керівництва, організації комунікації та мотивації.
Когнітивно-атрибуційний	Вивчає процеси сприйняття і надання лідерського статусу з боку послідовників, формування образу лідера у свідомості групи.
Ціннісний	Розглядає лідерство як процес трансформації індивідуальних і колективних цінностей, формування корпоративної культури, системи морально-етичних орієнтацій.

Персоналістичний підхід: концепція рис лідерства. Найперші теорії лідерства базувалися на припущенні, що лідерство зумовлене наявністю вроджених рис. Представники персоналістичного підходу (зокрема Ф. Гелтон, Р. Стогділл) намагалися визначити перелік характерних якостей, які відрізняють лідерів від інших членів колективу. До таких рис зазвичай відносили: впевненість у собі, рішучість, чесність, інтелект, емпатію, енергійність. Попри відсутність єдиного універсального списку рис, сучасні дослідження підтверджують, що певна сукупність індивідуальних характеристик дійсно впливає на лідерський потенціал особистості.

Ситуаційний підхід: вплив контексту на лідерську поведінку. Згідно з ситуаційним підходом, ефективність лідера залежить не стільки від його особистих якостей, скільки від здатності адаптувати свою поведінку до конкретної ситуації. Цей підхід започаткували Ф. Фідлер, П. Херсі та К. Бланшар. Вони розробили моделі, у яких враховувалися рівень зрілості підлеглих, структура завдання, характер міжособистісних стосунків у колективі. Успішний лідер, за цією концепцією, є гнучким і здатним до зміни стилю керівництва залежно від потреб ситуації.

Поведінковий підхід: аналіз стилів управління. На відміну від персоналістичного, поведінковий підхід зосереджений на діях лідера. Відомими є дослідження школи Огайо та Мічиганського університету, у яких виділено два основних стилі керівництва: орієнтований на завдання та орієнтований на людину. Ці дослідження лягли в основу моделі управлінської решітки Блейка і Моутон, яка дозволяє оцінити стиль керівництва за двома координатами: турбота про виробництво та турбота про людей.

Когнітивно-атрибуційний підхід: лідерство як продукт сприйняття. Цей підхід пояснює лідерство через призму соціального сприйняття. Важливо не лише те, яким є лідер насправді, а й як його сприймають послідовники. В основі підходу лежить теорія атрибуції, що передбачає приписування людям певних якостей залежно від ситуаційної інтерпретації їхніх дій. Такий підхід особливо цінний у розумінні харизматичного лідерства та формування довіри до лідера.

Ціннісний підхід: лідерство як трансформація цінностей. Ціннісне лідерство орієнтоване на формування моральної та культурної основи організаційної поведінки. Лідер у цьому контексті – це не лише стратег чи організатор, а передусім носій і транслятор ключових цінностей, які об'єднують команду. Він формує внутрішню культуру організації, визначає етичні стандарти, створює середовище довіри, розвитку та високої мотивації.

Перші дослідження лідерства орієнтувались здебільшого на персоналістичний підхід. Згодом, у міру ускладнення соціальних структур і вимог до управління, виникали нові моделі, що прагнули пояснити динаміку лідерської поведінки та залежність її ефективності від контекстуальних змін.

У сучасному менеджменті спостерігається тенденція до інтеграції різних підходів: особистісні якості лідера розглядаються у зв'язку з його поведінкою, здатністю формувати цінності, вмінням адаптуватися до змін. Лідерство перестає бути лише функцією статусу – воно все більше сприймається як динамічний процес взаємодії між лідером і послідовниками в умовах постійних трансформацій.

Сучасні підходи, на кшталт теорій емоційного інтелекту, гнучкого лідерства, розподіленого лідерства або моделі «альфа-лідерства», засвідчують прагнення менеджменту сформувати цілісний образ лідера XXI століття – не лише стратегічного організатора, а й морального орієнтира, емпатичного комунікатора, наставника і новатора. Відтак, лідерська компетентність набуває характеру міждисциплінарної категорії, що включає як когнітивні, так і емоційні, моральні та поведінкові виміри.

Однією з найбільш впливових сучасних концепцій є модель емоційного інтелекту, що була популяризована Деніелом Гоулманом. Вона розглядає лідера як особистість, здатну ефективно керувати емоціями – власними та чужими – для досягнення стратегічних, командних і комунікативних цілей. Емоційний інтелект, як багаторівнева структура, складається з таких компонентів: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички.

Самосвідомість передбачає здатність розпізнавати власні емоції, правильно їх інтерпретувати і прогнозувати реакції.

Саморегуляція дозволяє керувати імпульсами, контролювати стресові стани і підтримувати стабільність поведінки.

Мотивація орієнтує лідера на досягнення високих стандартів і цілей.

Емпатія є ключем до ефективної міжособистісної взаємодії, допомагаючи лідеру розуміти потреби і переживання інших.

Соціальні навички формують основу для конструктивної взаємодії, ведення переговорів, впливу та лідерства у групах.

Завдяки високому рівню емоційного інтелекту лідер здатний підтримувати позитивну атмосферу в колективі, формувати довіру, ефективно вирішувати конфлікти та забезпечувати розвиток співробітників.

Не менш вагомою є теорія альфа-лідерства, запропонована Р. Ділтсом, Е. Дірінг і Дж. Расселом. Вона ґрунтується на трьох ключових процесах – передбачення, вирівнювання та дія – які дозволяють лідеру ефективно функціонувати в складному середовищі змін.

Передбачення – здатність ідентифікувати слабкі сигнали, виявляти нові тренди, мислити стратегічно та вивільняти приховані ресурси організації.

Вирівнювання означає узгодження цілей, цінностей та емоційних настанов усіх членів команди, формування спільної культури та ідентичності.

Дія – це орієнтація на результат через стратегічне керівництво, ініціативність, гнучкість і адаптацію до нових умов.

Таким чином, альфа-лідерство формує модель керівника, здатного забезпечити адаптивність, згуртованість і цілеспрямованість команди в умовах постійних викликів.

Модель лідерства «4Е» Дж. Уелча. Однією з лаконічних та водночас потужних сучасних моделей лідерства є концепція «4Е», запропонована Джеком Уелчем – легендарним генеральним директором корпорації General Electric. Модель охоплює чотири ключові характеристики лідера:

1. *Energy (енергія)* – здатність випромінювати позитив, бути динамічним, працювати з ентузіазмом, долати стрес та підтримувати високий рівень активності;

2. *Energize* (заряджати енергією інших) – уміння надихати, мотивувати, включати інших у процес досягнення цілей, формувати згуртовану команду;

3. *Edge* (воля до перемоги) – наявність твердості у прийнятті рішень, здатність до змагальності, готовність до ризику, прагнення бути першим;

4. *Execute* (виконання) – спроможність реалізовувати стратегії, втілювати плани в дію, досягати результатів, незважаючи на перепони.

Ця модель є практично орієнтованою, її легко застосувати у будь-якому організаційному середовищі. Вона акцентує увагу не лише на потенціалі лідера, а й на його здатності впливати на інших та доводити справу до завершення.

Модель «кадровий ескалатор» («трубопровід лідерства»). Теорія «кадрового ескалатора» або «лідерського трубопроводу», розроблена Р. Чараном, С. Дроттером і Дж. Ноелом, є багаторівневою моделлю розвитку лідерської компетентності в організації. Вона базується на уявленні, що ефективне лідерство є результатом поступового оволодіння шістьма рівнями управлінської майстерності:

- ⇒ від управління собою до управління іншими;
- ⇒ від управління іншими до управління менеджерами;
- ⇒ від управління менеджерами до функціонального менеджменту;
- ⇒ від функціонального до бізнес-менеджменту;
- ⇒ від бізнес-менеджменту до групового менеджменту;
- ⇒ від групового менеджменту до стратегічного управління всією організацією.

На кожному з рівнів лідер стикається з новими завданнями, які вимагають перебудови його поведінки, мотивацій і навичок. Модель «трубопроводу лідерства» дозволяє системно планувати кар'єрний розвиток і вчасно готувати нових керівників до переходу на вищі щаблі управління.

Теорія гнучкого лідерства (В. Джойнер і С. Джозефс). Теорія гнучкого лідерства відображає ідею, що ефективний лідер має здатність адаптувати свою поведінку до мінливих умов

зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона описує п'ять рівнів розвитку лідера:

1. *Експерт* – орієнтований на компетентність, знання, ефективність виконання завдань;
2. *Досягненець* – прагне результатів, лідерство розглядає як шлях до досягнення цілей;
3. *Каталізатор* – розвиває бачення і стратегічне мислення, здатен надихати інших;
4. *Співавтор* – створює культуру партнерства, делегує, стимулює ініціативу;
5. *Синергіст* – формує системне мислення, гармонізує суперечності, діє у складних контекстах.

Кожен рівень вимагає подолання попередніх когнітивних обмежень і розширення світогляду. Гнучкість лідера – це не лише його здатність до змін, але й внутрішня зрілість та відкритість до різних управлінських стилів.

Теорія розподіленого лідерства (Д. Бредфорд і А. Коен). Ідея розподіленого лідерства полягає в тому, що лідерство – це не лише функція однієї особи, а процес, у якому можуть брати участь усі члени команди, залежно від компетенцій, досвіду та ситуації. У центрі цієї моделі – гнучкий перерозподіл відповідальності: у складних ситуаціях тимчасовим лідером може стати той, хто володіє найрелевантнішими знаннями та навичками.

Цей підхід:

- ⇒ сприяє розвитку командної культури співпраці;
- ⇒ підвищує залучення та ініціативність учасників процесу;
- ⇒ дозволяє ефективно використовувати інтелектуальні ресурси колективу;
- ⇒ знижує ризики, пов'язані з централізацією влади.

Лідерська компетентність у межах цієї моделі включає вміння делегувати, слухати інших, координувати дії, приймати зворотний зв'язок та формувати довіру. Розподілене лідерство є особливо актуальним у проєктах, де важливо забезпечити горизонтальну взаємодію та гнучкість в ухваленні рішень.

Теорії лідерства відображають багатовимірність феномена лідерства та різноманітність підходів до його розуміння. Від класичних концепцій рис і поведінки до сучасних моделей

емоційного інтелекту, гнучкості та розподіленого лідерства – кожна теорія підкреслює унікальний аспект лідерської компетентності. Сучасне бачення лідера виходить за межі формального впливу, зосереджуючись на здатності надихати, адаптуватися, розвивати інших та створювати середовище співпраці в умовах постійних змін.

Висновок

Лідерство в сучасному менеджменті виступає ключовим фактором ефективності діяльності організації та розвитку особистості менеджера. Воно визначається не лише формальним положенням керівника, а й здатністю впливати на колектив, мобілізувати ресурси, формувати командний дух та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Сутність лідерства полягає у поєднанні управлінських функцій із психологічними та соціальними аспектами взаємодії з підлеглими, що робить його невід’ємною складовою самоменеджменту та особистісного розвитку керівника. Лідерство реалізується через управління мотивами, поведінкою та активністю членів команди, при цьому головною метою є створення умов для досягнення високих результатів і водночас розвитку потенціалу кожного працівника.

Структура лідерства включає комплекс взаємопов’язаних елементів, що забезпечують системність і ефективність управлінської діяльності. Основними складовими є особистісні якості керівника, його комунікаційні та соціально-психологічні компетентності, здатність до стратегічного мислення, а також уміння формувати та підтримувати корпоративну культуру. Важливим аспектом є також внутрішня мотивація лідера, яка визначає його енергетичний потенціал, стійкість у стресових ситуаціях і здатність до саморегуляції. У структурі лідерства чітко простежується взаємозв’язок між особистісними характеристиками та функціональними ролями, що дозволяє керівнику адаптувати свій стиль управління до конкретних умов організації та характеру команди.

Типологія лідерства відображає різноманітність підходів до управління людьми та організаційною діяльністю. Класичні типи, такі як авторитарне, демократичне та ліберальне лідерство, надають основу для розуміння базових моделей взаємодії

керівника з колективом. Сучасні концепції, включаючи трансформаційне, ситуаційне та сервісне лідерство, дозволяють більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мобілізувати креативність працівників та сприяти інноваційному розвитку організації. Особливої уваги заслуговує трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на створення ціннісних орієнтирів, формування довіри та високої мотивації, що стимулює розвиток потенціалу команди та підвищує її продуктивність.

Класичні та сучасні теорії лідерства виявляють різні підходи до визначення ефективності керівника. Класичні теорії зосереджували увагу на рисах, властивостях особистості та поведінкових моделях, тоді як сучасні підходи підкреслюють значення контексту, взаємодії з командою, розвитку компетентностей та стратегічного мислення. Сучасний лідер, володіючи багатомірним мисленням, здатний інтегрувати знання, досвід та інтуїцію для прийняття оптимальних рішень у складних умовах. Таке мислення передбачає одночасне врахування соціальних, економічних та психологічних чинників, що значно підвищує результативність управлінської діяльності.

Розвиток лідерських компетентностей є системним і тривалим процесом, який включає формування професійно-ділових, соціально-психологічних та особистісних якостей. Для менеджера ключовими є здатність до саморефлексії, постійного навчання, адаптивності, емоційного інтелекту, а також вміння будувати довірчі стосунки з колективом. Високий рівень лідерських навичок забезпечує не лише підвищення продуктивності, а й розвиток корпоративної культури, залучення та утримання талановитих працівників, зниження конфліктності та формування мотивуючого середовища.

Особливе значення у формуванні ефективного лідера має самоменеджмент, який забезпечує цілеспрямоване використання ресурсів особистості та керівника. Самоменеджмент дозволяє керівнику оптимізувати власний час, контролювати емоційний стан, підтримувати працездатність та високий рівень мотивації. Через саморефлексію та самоконтроль лідер здатний оцінювати власну ефективність, коригувати стратегії впливу на команду та приймати раціональні управлінські рішення. Таким чином,

інтеграція лідерства та самоменеджменту формує цілісну систему професійного розвитку, здатну забезпечити високі результати як для окремого керівника, так і для організації в цілому.

Висновки щодо ролі лідерства в розвитку менеджера підкреслюють, що сучасний керівник має володіти здатністю до стратегічного планування, ефективною комунікацією, мотивацією персоналу та прийняття відповідальних рішень. Лідерство є не лише інструментом управління, а й ключовим чинником особистісного розвитку, що формує професійну самостійність, відповідальність, моральну зрілість та психологічну стійкість. У цьому контексті розвиток лідерських компетентностей є основою успішної кар'єри менеджера, його здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову стабільність організації.

Отже, лідерство в системі самоменеджменту розглядається як синтез управлінських, психологічних і соціальних аспектів, що забезпечує ефективне функціонування менеджера, розвиток його особистості та підвищення результативності команди. Формування ефективного лідера вимагає системного підходу до розвитку компетентностей, регулярної саморефлексії, постійного навчання та впровадження сучасних управлінських технологій, що разом створює умови для стійкого професійного зростання і високої результативності організації.

Питання для самоконтролю

1. Як у сучасному менеджменті визначається поняття лідерства?
2. У чому полягає відмінність між лідером і керівником?
3. Які основні характеристики лідерства як соціального феномену?
4. Яке значення мають послідовники у процесі формування лідерства?
5. Які когнітивні моделі сприйняття лідера існують? Поясніть їх сутність.
6. Чим пояснюється авторитет лідера та які чинники його формують?
7. Чому лідерство вважається неформальним видом впливу?

8. Як лідерство впливає на морально-психологічний клімат колективу?

9. Які основні елементи структури лідерства можна виділити?

10. Назвіть і охарактеризуйте функції лідера у групі.

11. Які особистісні характеристики визначають ефективного лідера?

12. У чому полягає різниця між формальним та неформальним лідерством?

13. Як лідер впливає на мотивацію та продуктивність команди?

14. Які чинники формують авторитет лідера серед підлеглих?

15. Як стиль керівництва впливає на ефективність командної роботи?

16. У чому полягає суть трансформаційного лідерства та його відмінність від транзакційного?

17. Які основні підходи до оцінки ефективності лідера існують у сучасній науці управління?

18. Як роль лідера змінюється залежно від розміру та типу організації?

19. Які методи розвитку лідерських компетентностей найбільш ефективні для менеджера?

20. Які функції виконують лідери в умовах високої динаміки зовнішнього середовища?

21. Як лідерська поведінка впливає на корпоративну культуру організації?

22. Які види ситуаційного лідерства відомі і як вони застосовуються на практиці?

23. У чому полягає роль емоційного інтелекту у формуванні ефективного лідера?

24. Як можна оцінити власний потенціал для лідерства?

25. Які бар'єри можуть перешкоджати розвитку лідерських якостей?

26. Які класичні теорії лідерства вплинули на сучасні підходи до управління людьми?

27. Як сучасні теорії лідерства адаптовані до умов глобалізації та цифровізації?

28. У чому полягає важливість саморефлексії для розвитку лідерських навичок?

29. Як лідер визначає пріоритети і приймає рішення в умовах невизначеності?

30. Які стратегії самоменеджменту допомагають лідеру підтримувати власну ефективність та вплив на команду?

ТЕМА 15. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

1. Діагностика лідерства.
2. Розвиток лідерських компетентностей.
3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства.

1. Діагностика лідерства

Формування лідерських якостей є складним і багатоетапним процесом, який починається з глибокого пізнання самого себе. Саме самосвідомість виступає фундаментальною передумовою ефективного лідерства. Цю тезу підтверджують численні свідчення досвідчених лідерів, які наголошують на тому, що справжнє лідерство завжди зароджується «всередині особистості». У кожної людини існує певний потенціал до лідерства, проте ступінь його реалізації залежить від багатьох факторів: мотивації, досвіду, соціального контексту та, насамперед, здатності до самоаналізу.

З метою виявлення лідерських нахилів та побудови ефективної траєкторії розвитку лідерської компетентності, важливо здійснити діагностику – науково обґрунтовану процедуру виявлення особистісних характеристик, поведінкових патернів, мотиваційних установок і потенційних зон розвитку. Важливо підкреслити, що діагностика не обмежується фіксацією поточного стану особистості, а виконує прогностичну функцію, дозволяючи моделювати шляхи управлінського зростання.

У науковому контексті діагностика трактується як процес розпізнавання стану досліджуваного об'єкта з метою визначення його відповідності бажаній нормі або стандарту. Вона базується на зіставленні емпіричних даних із теоретичними моделями та використанні спеціальних психодіагностичних інструментів. Основні функції діагностики у сфері лідерства полягають у наступному:

Аналітична – дозволяє виявити актуальний рівень розвитку лідерських якостей;

Прогностична – формує уявлення про потенційні можливості особистості щодо реалізації лідерських функцій;

Корекційна – сприяє вибору адекватних стратегій особистісного та професійного вдосконалення;

Мотиваційна – стимулює індивіда до самопізнання та цілеспрямованої роботи над собою.

З-поміж багатьох підходів до діагностики лідерських якостей виділяються кілька базових методологій, які застосовуються у наукових дослідженнях і практичній діяльності з формування управлінських кадрів. Найбільш поширені серед них:

1. **Тестові методики** – забезпечують структуровану оцінку особистісних характеристик, стилю керівництва, типу взаємодії з оточенням. Прикладом є тест Є. Жарікова та Є. Крушельницького, який дозволяє визначити ступінь вираженості лідерських здібностей.

2. **Опитувальники** – призначені для дослідження самооцінки, домінуючих мотивів, ефективності соціальної взаємодії. Серед них варто згадати опитувальник ефективності лідера за Р. Немовим, який оцінює потенційну результативність лідерської діяльності.

3. **Методи соціометрії та соціограма** – дозволяють виявити неформальних лідерів, визначити структуру міжособистісних відносин у колективі, розподіл впливу та статусів у групі.

4. **Методи експертної оцінки** – базуються на спостереженнях колег, підлеглих або керівників і дають змогу оцінити зовнішній прояв лідерських якостей.

5. **Проективні методики** – орієнтовані на глибинне вивчення мотиваційної та емоційної сфери лідера, особливо ефективні в індивідуальному консультуванні.

Методики використання відомих методик наведено в таблиці 15.1.

Таблиця 15.1

Приклади відомих методик дослідження лідерства

Назва методики	Короткий опис	Автор(и)	Рік
Лідерський опитувальник MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	Вимірює трансформаційне, транзакційне та пасивне лідерство	Бернс (Burns), Басс (Bass), Аволіо (Avolio)	1985–1995
Теорія ситуативного лідерства	Підбір стилю лідерства відповідно до рівня зрілості підлеглих	Пол Херсі (Hersey), Кен Бланшар	1969

Назва методики	Короткий опис	Автор(и)	Рік
		(Blanchard)	
Оцінка 360 градусів	Комплексна оцінка лідера з різних джерел (підлеглі, колеги, керівництво)	Різні автори, адаптовано в менеджменті	1990-ті
Grid теорія менеджменту (Managerial Grid)	Класифікує стилі управління за двома осями: орієнтація на людей та на завдання	Роберт Блейк (Blake), Джейн Моутон (Mouton)	1964
LPI – Leadership Practices Inventory	Вимірює п'ять ключових практик ефективного лідера	Кузес (Kouzes), Познер (Posner)	1988
Path-Goal Theory	Описує, як лідери можуть мотивувати підлеглих досягати цілей	Роберт Хаус (House)	1971
Servant Leadership Scale	Оцінює лідерство, орієнтоване на служіння іншим	Роберт Грінліф (Greenleaf) – концепція	1970-ті
Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)	Вимірює автентичне лідерство: самоусвідомлення, моральна перспектива, прозорість	Аволіо, Гарднер (Avolio, Gardner)	2000-ні
Leadership Styles Questionnaire (LSQ)	Визначає стиль лідерства: авторитарний, демократичний, делегуючий	Різні автори, освітня та HR-сфера	Різні роки

Розглянемо більш детально окремі методики з таблиці 15.1.

Лідерський опитувальник MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Лідерський опитувальник MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) є однією з найвідоміших і науково обґрунтованих методик оцінки лідерських компетенцій, яка використовується як у академічних дослідженнях, так і в корпоративній практиці. Розробка методики ґрунтується на теорії трансформаційного та транзакційного лідерства, запропонованій Джеймсом Бернсом у 1978 році та суттєво доповненій Бернардом Бассом у 1985 році, а згодом – Аволіо у 1995 році. Методика дозволяє всебічно оцінити стиль управління керівника за трьома основними напрямками: трансформаційне, транзакційне та пасивне (laissez-faire) лідерство.

Трансформаційне лідерство розглядається як здатність керівника надихати підлеглих на досягнення високих результатів, мотивувати їх до саморозвитку та формувати колективні цінності, що орієнтовані на довгостроковий розвиток організації. Такий лідер активно сприяє підвищенню креативності та інтелектуального потенціалу співробітників, стимулює їх до пошуку інноваційних рішень і вмотивовує досягати результатів, що виходять за межі індивідуальних цілей.

Транзакційне лідерство базується на принципі обміну: керівник встановлює чіткі завдання та критерії їх виконання, а підлеглі отримують винагороду або заохочення за успішне виконання, або корекцію за недотримання стандартів. Транзакційне лідерство включає два основних підходи: активне управління винятками (active management by exception), коли лідер втручається при відхиленнях від плану, та пасивне управління винятками (passive management by exception), коли втручання відбувається лише після виникнення проблем.

Пасивне лідерство (laissez-faire) характеризується низьким рівнем залученості та відсутністю управлінської активності. Такий стиль часто призводить до дезорганізації, зниження мотивації співробітників і загального зменшення ефективності команди.

Структура опитувальника MLQ.

MLQ складається з кількох блоків, які дозволяють комплексно оцінити поведінкові прояви лідера:

1. Індивідуалізоване ставлення до підлеглих (Individualized Consideration) – оцінює здатність лідера враховувати індивідуальні потреби кожного підлеглого, надавати підтримку та наставництво.

2. Мотивація та натхнення (Inspirational Motivation) – визначає здатність керівника надихати колектив, формувати спільну візію та орієнтувати команду на досягнення амбітних цілей.

3. Інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation) – вимірює стимулювання креативності, заохочення до критичного мислення та впровадження нових ідей.

4. Ідеалізований вплив (Idealized Influence) – оцінює моральний авторитет лідера, рівень довіри та етичної поведінки, що слугує прикладом для команди.

5. Контингентне винагородження (Contingent Reward) – вимірює здатність лідера встановлювати чіткі очікування та забезпечувати винагороду за досягнуті результати.

6. Активне управління винятками (Management by Exception – Active) – передбачає втручання керівника при виникненні відхилень від плану.

7. Пасивне управління винятками (Management by Exception – Passive) – втручання керівника лише після настання проблем.

8. Laissez-faire – вимірює відсутність активного лідерського впливу.

Кожен елемент оцінюється за 5-бальною шкалою, що дозволяє кількісно визначити прояви кожного стилю та провести статистичний аналіз отриманих даних.

MLQ використовується для:

- ⇒ оцінки ефективності керівників середньої та вищої ланки;
- ⇒ визначення сильних та слабких сторін у лідерських компетенціях;
- ⇒ розробки індивідуальних програм розвитку керівників;
- ⇒ підвищення продуктивності команд через адаптацію стилю лідерства до потреб організації.

Наприклад, у великій виробничій компанії MLQ застосовують для оцінки керівників відділів. Результати показали, що більшість керівників демонструють високий рівень транзакційного, але низький рівень трансформаційного лідерства. На підставі цих даних HR-відділ розробив програму тренінгів з розвитку мотиваційних та наставницьких навичок, що дозволило підвищити залученість підлеглих і покращити командні результати.

MLQ дозволяє не лише оцінити рівень лідерських компетенцій, а й зробити прогноз ефективності організації. Дослідження показують, що високий рівень трансформаційного лідерства корелює з підвищеною мотивацією співробітників, зростанням продуктивності та задоволеності роботою. Транзакційне лідерство забезпечує стабільне виконання завдань, проте недостатнє для довгострокового розвитку та інноваційного мислення. Пасивний стиль, навпаки, негативно впливає на

ефективність команди та підвищує ризики професійного вигорання серед підлеглих.

MLQ підтвердив свою валідність і надійність у багатьох дослідженнях. Методика активно використовується в академічних дослідженнях, які вивчають взаємозв'язок стилю лідерства та результатів організаційної діяльності. Вона дозволяє об'єктивно визначити, які поведінкові практики лідера сприяють успішній роботі команди та організації в цілому.

Лідерський опитувальник MLQ є потужним інструментом для оцінки та розвитку лідерських компетенцій. Він дає змогу системно аналізувати стиль управління, виявляти потенційні проблеми та розробляти стратегії їх усунення. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці MLQ слугує не лише інструментом оцінки, а й стратегічним ресурсом розвитку людського потенціалу в організаціях.

Теорія ситуативного лідерства (Hersey & Blanchard).

Теорія ситуативного лідерства, запропонована Полом Герсі та Кеном Бланшаром у 1969 році, стала однією з найвпливовіших концепцій у сучасному менеджменті. Основна ідея теорії полягає у тому, що ефективний лідер повинен змінювати стиль керівництва залежно від рівня зрілості та готовності підлеглих до виконання завдань. Ця концепція протирічить універсальній моделі лідерства, в якій один стиль вважається оптимальним у будь-яких обставинах.

Ситуаційне лідерство ґрунтується на взаємодії двох ключових чинників:

⇒ Стиль керівництва – характеризується рівнем директивності та підтримки, які застосовує керівник. Директивність означає визначення завдань, контроль за виконанням та встановлення чітких правил. Підтримка передбачає надання допомоги, заохочення, наставництво та увагу до психологічного стану підлеглих.

⇒ Рівень зрілості підлеглих – включає два аспекти: компетентність (знання, навички, досвід) та готовність (мотивація, впевненість у виконанні завдання). Від цього залежить, наскільки співробітник здатен та бажає виконувати поставлені завдання самостійно.

Комбінація цих факторів дозволяє виділити чотири стилі лідерства:

1. Директивний (Telling/Directing) – високий рівень директивності та низький рівень підтримки. Використовується, коли підлеглий має низьку компетентність і низьку готовність до виконання завдання. Лідер дає чіткі інструкції, контролює процес і активно втручається у виконання завдання.

2. Навчально-настановний (Selling/Coaching) – високий рівень директивності і високий рівень підтримки. Застосовується, коли підлеглий має певні навички, але недостатньо мотивований або невпевнений. Лідер пояснює завдання, заохочує до самостійності, підтримує ініціативу та спрямовує розвиток.

3. Підтримуючий (Participating/Supporting) – низький рівень директивності і високий рівень підтримки. Використовується для співробітників із високим рівнем компетентності, але недостатньою мотивацією або впевненістю. Лідер сприяє залученню підлеглих до прийняття рішень, обговорює альтернативи та підтримує їх психологічно.

4. Делегуєчий (Delegating) – низький рівень директивності і низький рівень підтримки. Використовується, коли підлеглий має високий рівень компетентності та готовності. Лідер делегує завдання та відповідальність, втручаючись лише у разі потреби.

Теорія Герсі та Бланшара довела, що ефективність керівника не залежить від жорстко встановленого стилю, а визначається здатністю адаптувати свій підхід до конкретної ситуації та особистості підлеглого. Наукові дослідження показують, що застосування ситуативного лідерства підвищує продуктивність команди, сприяє зростанню мотивації співробітників та знижує рівень конфліктності в колективі.

У практичному застосуванні ця теорія дозволяє керівнику:

⇒ аналізувати рівень компетентності та мотивації кожного підлеглого;

⇒ обирати оптимальний стиль взаємодії для кожної конкретної ситуації;

⇒ гнучко змінювати стиль керівництва у відповідь на зміни зовнішніх та внутрішніх умов організації.

У великій міжнародній ІТ-компанії, що впроваджує новий проект, менеджер визначив, що частина команди новачків має низький рівень досвіду та недостатню впевненість у виконанні завдань. Для цієї групи застосував директивний стиль керівництва, надаючи чіткі інструкції та встановлюючи контрольні точки. Для досвідчених розробників, які відчували певні труднощі через нові технології, застосував навчально-настановний стиль, поєднуючи підтримку та рекомендації з делегуванням відповідальності. Через місяць підвищення продуктивності команди склало 25%, а задоволеність працівників зросла на 30%.

Теорія ситуативного лідерства має низку переваг:

- ⇒ орієнтація на індивідуальні потреби підлеглих;
- ⇒ адаптивність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень;
- ⇒ сприяння підвищенню мотивації та професійного розвитку співробітників.

Водночас, існують обмеження:

- ⇒ необхідність високого рівня самоусвідомлення та аналітичних навичок у керівника;
- ⇒ складність оцінки рівня компетентності та мотивації підлеглого у реальному часі;
- ⇒ ризик неправильної інтерпретації поведінки підлеглого та вибору неефективного стилю.

Протягом останніх десятиліть концепція ситуативного лідерства адаптувалася для різних сфер – освіти, промисловості, державного управління, ІТ та HR. Науковці продовжують досліджувати взаємозв'язок стилю керівництва, мотивації та результативності команд. Дослідження підтверджують, що керівники, які вміють змінювати стиль залежно від ситуації, значно ефективніші у досягненні стратегічних цілей організації.

Теорія ситуативного лідерства Герсі та Бланшара залишається актуальною й досі завдяки своїй практичній цінності та науковому обґрунтуванню. Вона демонструє, що ефективний керівник – це не той, хто застосовує один стиль для всіх ситуацій, а той, хто адаптує свій підхід до конкретних умов та індивідуальних особливостей підлеглих. Ситуаційне лідерство є ключовим інструментом

розвитку компетентного, мотивованого та високопродуктивного колективу

Оцінка 360 градусів у дослідженні лідерства.

Методика оцінки 360 градусів (360-degree feedback) є однією з найпоширеніших і найефективніших систем комплексної оцінки лідерських компетентностей. Вона була розроблена та адаптована в менеджменті протягом 1990-х років і базується на принципі отримання зворотного зв'язку про керівника з різних джерел: підлеглих, колег, вищого керівництва та, за потреби, зовнішніх партнерів. Основною метою методики є всебічна оцінка професійної поведінки, управлінських навичок та міжособистісних компетенцій керівника.

Система 360 градусів ґрунтується на кількох ключових положеннях:

⇒ Мультиперспективність оцінки – на відміну від традиційної оцінки, яка базується лише на думці керівника вищого рівня, методика включає оцінку з боку різних учасників організаційного процесу. Це забезпечує об'єктивність та усуває упередження.

⇒ Комплексність – оцінюються як професійні компетенції (стратегічне мислення, управління проектами, прийняття рішень), так і соціально-психологічні навички (комунікація, вміння мотивувати команду, емоційна компетентність).

⇒ Аналіз відповідності поведінки цінностям та цілям організації – керівник отримує зворотний зв'язок щодо того, наскільки його стиль лідерства та управлінські дії відповідають корпоративним стандартам та очікуванням колективу.

Процес оцінки за методикою 360 градусів складається з кількох етапів:

1. Визначення компетенцій та критеріїв оцінки. На першому етапі встановлюються компетенції, які будуть оцінюватися, та конкретні показники ефективності. Наприклад, для керівника середньої ланки можуть визначатися такі компетенції, як планування ресурсів, комунікація з командою, делегування завдань та прийняття рішень у стресових ситуаціях.

2. Збір даних від різних груп оцінювачів. Учасниками оцінки можуть бути підлеглі, колеги одного рівня, вищий керівник, а інколи – зовнішні партнери або клієнти. Кожна група відповідає на

спеціально розроблені анкети або опитувальники, що включають кількісні та якісні питання.

3. Аналіз отриманих результатів. Дані узагальнюються і формуються у вигляді детального звіту, який показує сильні сторони керівника та області, що потребують розвитку. Важливою складовою є зіставлення оцінок різних груп, що дозволяє виявити відмінності в сприйнятті поведінки керівника.

4. Розробка програми розвитку. На основі отриманих даних складається план підвищення компетентностей керівника, включаючи навчальні програми, наставництво, коучинг або зміни у підходах до управління командою.

Методика 360 градусів є науково обґрунтованим інструментом, оскільки дозволяє:

- ⇒ забезпечити багатовимірну оцінку поведінки керівника;
- ⇒ виявити несвідомі проблеми в управлінській практиці, які не помітні без зворотного зв'язку від підлеглих чи колег;
- ⇒ підвищити рівень самоусвідомлення керівника та сприяти формуванню емоційної інтелігентності;
- ⇒ інтегрувати індивідуальний розвиток керівника з корпоративними цілями та стандартами.

Практичне застосування методики показало, що керівники, які отримують зворотний зв'язок з різних джерел, здатні краще адаптувати стиль управління до потреб команди, підвищити ефективність прийняття рішень та зміцнити довіру у колективі.

У великій міжнародній компанії з понад 500 працівниками було впроваджено систему оцінки 360 градусів для середньої та вищої ланки керівників. Результати показали, що керівники часто переоцінюють власну ефективність у питаннях комунікації та делегування. Після отримання комплексного зворотного зв'язку було проведено серію тренінгів із розвитку навичок міжособистісної взаємодії та коучингу підлеглих. Через шість місяців спостерігалось зростання продуктивності команд на 20% та зниження конфліктності на 15%.

Переваги та обмеження методики

Переваги:

- ⇒ всебічний аналіз компетентностей керівника;
- ⇒ підвищення прозорості управлінських процесів;

- ⇒ розвиток культури зворотного зв'язку в організації;
- ⇒ стимулювання професійного та особистісного розвитку керівника.

Обмеження:

- ⇒ висока ресурсомісткість процесу (необхідно залучити багато оцінювачів, обробити великі масиви даних);
- ⇒ можливість упередженості або страху оцінювачів давати об'єктивний зворотний зв'язок;
- ⇒ потреба у професійному тлумаченні результатів, щоб уникнути демотивації керівника;
- ⇒ методика більше орієнтована на оцінку поведінкових аспектів, ніж на вимір конкретних результатів діяльності.

Методика оцінки 360 градусів є фундаментальним інструментом для розвитку сучасного лідера. Вона дозволяє всебічно оцінити компетентності, поведінку та управлінські навички керівника, забезпечує об'єктивність завдяки багатогранному зворотному зв'язку та сприяє цілеспрямованому розвитку лідерського потенціалу. Використання цього інструменту є особливо актуальним у контексті самоменеджменту, оскільки дозволяє керівнику свідомо коригувати власні дії, покращувати стиль взаємодії з командою та підвищувати результативність організації.

Grid теорія менеджменту (Managerial Grid).

Grid теорія менеджменту, розроблена Робертом Блейком (Robert Blake) та Джейн Моутон (Jane Mouton) у 1964 році, є класичною концепцією, яка дозволяє систематизувати та класифікувати стилі управління керівника на основі двох ключових осей: орієнтація на людей та орієнтація на завдання. Ця теорія отримала широку популярність у менеджменті завдяки своїй простоті, науковій обґрунтованості та практичній значущості у розвитку лідерських компетенцій та управлінського потенціалу організації.

Основна ідея Grid теорії полягає в тому, що ефективність керівника визначається одночасним врахуванням його уваги до виконання завдань та турботи про підлеглих.

Ось «Орієнтація на завдання» відображає, наскільки керівник приділяє увагу досягненню цілей, плануванню робочих процесів,

контролю за виконанням завдань та забезпеченню результативності команди. Висока оцінка по цій осі свідчить про сильний фокус на результатах і організаційній ефективності.

Ось «Орієнтація на людей» показує, наскільки керівник приділяє увагу потребам, мотивації та добробуту підлеглих. Високий показник по цій осі характеризує лідера як чуйного, здатного створювати сприятливу робочу атмосферу та підтримувати командну згуртованість.

Комбінація цих двох осей утворює двовимірну сітку, де кожен стиль управління може бути відображений певною координатою (наприклад, 1–9 по кожній осі). Такий підхід дозволяє не лише описувати поведінку керівника, але й аналізувати потенціал для розвитку ефективного лідерства.

Ключові стилі управління за Grid теорією

Блейк і Моутон виділили п'ять основних стилів управління:

1. Слабке управління (1,1) – низька орієнтація як на людей, так і на завдання. Такий керівник часто уникає відповідальності, ухиляється від прийняття рішень і не формує ефективної команди.

2. Керівництво, орієнтоване на людей (1,9) – висока турбота про підлеглих, але низька увага до завдань. У такій моделі пріоритетом є підтримка гармонії в колективі, що може призводити до зниження продуктивності.

3. Керівництво, орієнтоване на завдання (9,1) – сильний фокус на результатах і продуктивності, при мінімальній увазі до потреб команди. Такі лідери часто досягають короткострокових цілей, проте ризикують виникненням конфліктів та зниженням лояльності підлеглих.

4. Компромісне управління (5,5) – середній рівень орієнтації на завдання та людей. Такий стиль характеризується прагненням задовольнити і результативність, і комфорт команди, але може призводити до неефективності через недостатню концентрацію на ключових цілях.

5. Командне управління (9,9) – високі показники обох осей, що є ідеальним варіантом за Блейком і Моутон. Такий керівник одночасно стимулює продуктивність та підтримує високий моральний дух команди. Цей стиль вважається оптимальним для розвитку ефективного лідера та довгострокового успіху організації.

Grid теорія ґрунтується на емпіричних дослідженнях та психологічних концепціях мотивації та управління поведінкою. Вона дозволяє не лише описувати існуючі стилі керівництва, але й прогнозувати їх вплив на результативність організації та моральний клімат у команді. Практична цінність методики полягає у наступному:

- ⇒ створення науково обґрунтованої системи оцінки лідерських якостей;
- ⇒ виявлення потенційних проблем у взаємодії керівника з підлеглими;
- ⇒ підготовка індивідуальних планів розвитку лідерства, орієнтованих на підвищення якості управління;
- ⇒ інтеграція оцінки стилю керівництва з корпоративною стратегією та цінностями організації.

Відомі практичні кейси застосування Grid теорії включають великі виробничі компанії та освітні установи, де вона використовувалася для оцінки керівників середньої та вищої ланки. Наприклад, у промисловому підприємстві було визначено, що більшість керівників середньої ланки демонструють стиль 5,5, що свідчить про прагнення до компромісу між результатами та комфортом підлеглих. На основі цього було проведено навчальні програми та коучинг, спрямовані на формування стилю 9,9, що призвело до збільшення продуктивності виробництва на 18% та зменшення плинності кадрів на 12%.

Серед переваг Grid теорії:

- ⇒ простота та наочність моделі;
- ⇒ науково обґрунтоване поєднання психологічних і управлінських аспектів;
- ⇒ можливість використання для оцінки та розвитку лідерського потенціалу;
- ⇒ сприяння підвищенню ефективності команди та мотивації підлеглих.

Обмеження включають:

- ⇒ ризик надмірного спрощення складної динаміки організаційних процесів;
- ⇒ потребу в адаптації до культурних та соціальних особливостей конкретної організації;

⇒ недостатню увагу до зовнішніх факторів, що впливають на результативність управління.

Grid теорія менеджменту Блейка і Моутон є ключовою методикою в сучасній науковій підготовці менеджерів та розвитку лідерства. Вона забезпечує системний підхід до оцінки стилю керівництва, поєднуючи управлінські результати та соціально-психологічні аспекти взаємодії з підлеглими. Використання цієї методики дозволяє формувати високоефективних керівників, здатних поєднувати досягнення організаційних цілей із підтримкою морального духу команди, що є надзвичайно важливим у контексті сучасного самоменеджменту.

LPI – Leadership Practices Inventory (Інвентаризація Лідерських Практик).

Leadership Practices Inventory (LPI) – це методика оцінки лідерських компетенцій, розроблена Джеймсом Кузесом (James Kouzes) та Баррі Познером (Barry Posner) у 1988 році. Вона орієнтована на виявлення поведінкових практик лідера, що сприяють досягненню високої результативності команди та організації. LPI базується на багаторічних дослідженнях реальних керівників, аналізі успішних прикладів управлінської діяльності та вивченні закономірностей формування ефективного лідерства.

Методика визначає лідерство не як статичну рису особистості, а як комплекс поведінкових практик, які можна навчати, вдосконалювати та систематично оцінювати. LPI передбачає оцінку п'яти ключових практик ефективного лідера, що стали фундаментом концепції Кузеса і Познера:

1. Моделювання шляху (Model the Way) – здатність керівника демонструвати власний приклад відповідної поведінки, встановлювати стандарти та цінності, що спонукають команду слідувати лідеру.

2. Надихання спільного бачення (Inspire a Shared Vision) – уміння створювати та комунікувати яскраве бачення майбутнього, що об'єднує команду та стимулює її досягати амбітних цілей.

3. Сприяння інноваціям (Challenge the Process) – активний пошук нових можливостей, готовність ризикувати та впроваджувати інноваційні підходи для покращення процесів і результатів.

4. Сприяння залученню інших (Enable Others to Act) – формування атмосфери довіри, надання підлеглим автономії та ресурсів, розвиток їх компетенцій та участі у прийнятті рішень.

5. Заохочення серйозних досягнень (Encourage the Heart) – підтримка та мотивація команди через визнання успіхів, святкування досягнень та створення емоційного зв'язку з підлеглими.

LPI складається з опитувальника, який може заповнюватися самим керівником (self-assessment) або іншими учасниками організаційного процесу – підлеглими, колегами та вищим керівництвом (multi-rater assessment). Це дозволяє отримати комплексну оцінку поведінки лідера з різних перспектив та підвищити об'єктивність результатів.

Опитувальник містить близько 30-40 тверджень, які оцінюються за шкалою частоти або ступеня виконання. Після обробки результатів формується профіль керівника за п'ятьма ключовими практиками, що дає можливість:

- ⇒ виявити сильні сторони лідера;
- ⇒ визначити області, що потребують розвитку;
- ⇒ спланувати індивідуальну програму вдосконалення лідерських компетенцій.

Методика LPI базується на концепції поведінкового лідерства, що підкреслює значення конкретних дій та практик керівника у формуванні ефективної організації. Наукові дослідження підтвердили, що лідери, які демонструють високу частоту поведінки, визначеної п'ятьма практиками LPI, досягають кращих показників продуктивності команди, підвищення мотивації працівників та зниження плинності кадрів.

Практичне застосування LPI включає:

1. Корпоративне навчання та тренінги лідерства – використання результатів для розробки індивідуальних планів розвитку;
2. Оцінка ефективності керівників – комплексна оцінка через multi-rater feedback дозволяє об'єктивно порівнювати профілі лідерів;
3. Підвищення корпоративної культури – впровадження стандартів поведінки, що стимулюють відкритість, інноваційність та командну співпрацю;

4. Професійний коучинг та менторство – аналіз LPI допомагає коучам та наставникам націлювати розвиток лідера на конкретні поведінкові практики.

У великих корпораціях США та Європи LPI застосовували для оцінки керівників середньої та вищої ланки в рамках програм розвитку лідерства. Наприклад, компанія IBM використовувала LPI для визначення профілів менеджерів, після чого формували індивідуальні програми розвитку, що включали навчання навичкам натхнення команди та розвитку ініціативності. Результати показали значне підвищення задоволеності працівників та покращення показників виконання стратегічних цілей.

Переваги LPI:

- ⇒ комплексна оцінка лідерських практик;
- ⇒ науково обґрунтований підхід;
- ⇒ інтеграція оцінки з розвитком навичок;
- ⇒ можливість порівняння результатів у динаміці та між керівниками.

Обмеження:

- ⇒ потреба в високій мотивації респондентів;
- ⇒ суб'єктивність оцінок при self-assessment;
- ⇒ необхідність адаптації до культурного та організаційного контексту.

LPI є ефективним інструментом оцінки та розвитку лідерства в сучасних організаціях. Вона дозволяє перевести абстрактні концепції ефективного лідерства у конкретні поведінкові практики, які можна виміряти, вдосконалювати та застосовувати для підвищення результативності команди та організації. Завдяки цьому LPI поєднує наукову основу з практичною цінністю і є незамінним елементом програм підготовки сучасних керівників у системі самоменеджменту.

Path-Goal Theory (Теорія шляху-цілі) Роберта Хауса.

Path-Goal Theory, або теорія шляху-цілі, була запропонована Робертом Хаусом у 1971 році та стала однією з ключових концепцій поведінкового лідерства. Теорія акцентує увагу на ролі лідера у мотивації підлеглих, підкреслюючи, що ефективність лідера визначається тим, наскільки він здатний прокласти "шлях"

до досягнення цілей працівників та забезпечити ресурси, підтримку та умови, необхідні для їх успішного виконання.

Теорія поєднує у собі принципи мотивації та управління, визначаючи лідерство як процес впливу на підлеглих шляхом формування умов, що підвищують ймовірність досягнення ними результатів. Центральна ідея Path-Goal Theory полягає у тому, що завдання лідера – зробити шлях до цілей підлеглих ясним, зрозумілим і максимально доступним, одночасно зменшуючи бар'єри та підвищуючи мотивацію.

Теорія шляху-цілі розкриває чотири основні стилі поведінки лідера, які він може застосовувати залежно від ситуації та потреб підлеглих:

1. Директивний стиль (Directive Leadership) – лідер чітко встановлює завдання, пояснює очікувані результати та регламентує дії підлеглих. Цей стиль ефективний для нових або менш компетентних працівників, які потребують конкретних вказівок.

2. Підтримуючий стиль (Supportive Leadership) – лідер проявляє увагу до психологічного комфорту та благополуччя підлеглих, створює дружню атмосферу, демонструє емпатію. Такий підхід підвищує задоволеність роботою та сприяє зниженню стресу.

3. Участь (Participative Leadership) – лідер залучає підлеглих до процесу прийняття рішень, враховує їхні думки та ідеї. Це стимулює відчуття відповідальності, залученість і внутрішню мотивацію.

4. Досягнення орієнтований стиль (Achievement-Oriented Leadership) – лідер встановлює високі стандарти, заохочує амбіції та підтримує прагнення підлеглих до професійного розвитку. Цей стиль ефективний для мотивованих та компетентних працівників, готових до викликів.

Path-Goal Theory ґрунтується на кількох ключових принципах:

1. Мотиваційний принцип – підлегли будуть більш ефективними, якщо вони чітко усвідомлюють, що їхні зусилля приведуть до досягнення бажаних цілей та отримання винагороди.

2. Підтримка шляху до цілі – лідер повинен виявляти та усувати бар'єри, забезпечувати необхідні ресурси та інструкції.

3. Адаптивність стилю – ефективний лідер змінює стиль поведінки залежно від ситуації, компетентності та мотивації підлеглих.

4. Фокус на результат – лідер концентрується на тому, щоб підлеглі могли досягти своїх індивідуальних та командних цілей, що, в свою чергу, сприяє результативності організації.

Теорія Хауса спирається на поєднання ідей мотиваційної теорії очікувань Врума (Vroom, 1964) та поведінкових підходів до лідерства. Вона обґрунтовує, що мотивація працівників підвищується, коли вони розуміють, що їхні зусилля призводять до успіху, а лідер надає необхідну підтримку та ресурси.

Практичне застосування Path-Goal Theory включає:

1. Управлінські тренінги – навчання керівників адаптивним стилям лідерства, підвищення навичок підтримки та мотивації команди.

2. Оцінка ефективності лідера – аналіз того, наскільки керівник вміє прокладати «шлях» до цілей та усувати перешкоди.

3. Індивідуальна робота з командою – застосування стилів залежно від компетентності, мотивації та особистісних характеристик членів команди.

4. Корпоративні програми розвитку – інтеграція теорії в стратегії підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

У практиці менеджменту Path-Goal Theory застосовується для оптимізації процесу управління проектами та підвищення продуктивності команд. Наприклад, у виробничих компаніях лідери використовують директивний стиль для нових працівників, а підтримуючий або участь – для досвідчених команд. У ІТ-компаніях досягнення орієнтований стиль допомагає стимулювати креативність і вирішення складних завдань, одночасно мотивуючи працівників до професійного росту.

Переваги та обмеження теорії

Переваги:

⇒ чітка структура мотиваційної ролі лідера;

⇒ адаптивність до різних типів працівників;

⇒ інтеграція лідерських стилів та мотивації;

⇒ підвищення ефективності через усунення бар'єрів та підтримку.

Обмеження:

⇒ складність у визначенні оптимального стилю для різних ситуацій;

⇒ потреба високої компетентності лідера в оцінці психологічного стану підлеглих;

⇒ ризик формалізації процесу управління без гнучкого підходу.

Path-Goal Theory Роберта Хауса демонструє, що ефективний лідер не лише визначає цілі, а й активно сприяє їх досягненню, мотивуючи підлеглих та усуваючи перешкоди. Теорія надає науково обґрунтовану основу для розвитку адаптивного лідерства та є цінним інструментом у системі самоменеджменту керівника. Вона показує, що лідерство – це процес активного формування шляху до успіху, що інтегрує мотивацію, підтримку та управлінську компетентність.

Окрему увагу у сучасній діагностиці лідерства приділяють вивченню мотиваційної сфери особистості. Адже саме потреба у самореалізації, мотив досягнення успіху, прагнення до впливу та соціального престижу визначають готовність до виконання лідерських функцій.

Для аналізу мотиваційно-ціннісних детермінант лідерства застосовують такі методики, табл. 15.2:

Таблиця 15.2

Приклади відомих методик мотиваційно-ціннісних детермінант лідерства

Автор	Тематика досліджень	Пояснення, чим може замінити
Daniel Goleman	Емоційний інтелект, лідерство	Аналізує роль емоційного інтелекту у лідерстві. Дуже популярний у HR і менеджменті.
Bernard Bass	Трансформаційне лідерство, типи лідерів	Дає глибоке розуміння стилів лідерства, мотивації, особистісних характеристик лідерів.
James MacGregor	Етичні аспекти лідерства, трансформаційне	Може замінити ідеї про моральну та особистісну основу

Burns	лідерство	лідера.
Robert K. Greenleaf	Служіння як стиль лідерства (servant leadership)	Якщо в роботі йдеться про гуманістичні якості лідера.
Kouzes & Posner	Практики лідерства, поведінкові моделі	Надали науково обґрунтовану модель ефективного лідерства.
Fred Fiedler	Ситуативний підхід до лідерства	Якщо йдеться про відповідність особистості лідера до ситуації.
Amy Cuddy	Враження про лідера, вплив харизми та поведінки	Корисно для психологічних і соціальних аспектів лідерства.
Bruce Avolio	Розвиток лідерства, автентичне лідерство	Можна використати як заміну при аналізі особистості та поведінки лідера.

Результати, отримані у процесі діагностики, є відправною точкою для планування індивідуальної траєкторії розвитку лідера. Вони дозволяють виявити сильні сторони, що потребують підтримки, а також вразливі зони, які варто компенсувати шляхом цілеспрямованої роботи. Це відкриває шлях до побудови освітніх програм, тренінгів та коучингових сесій, які відповідають потребам конкретного індивіда.

Таким чином, діагностика лідерства є не лише інструментом пізнання, а й могутнім засобом управління розвитком особистості. Вона інтегрує психометричні, поведінкові, соціальні та ціннісні виміри, формуючи цілісну картину лідерського потенціалу та створює підґрунтя для сталого професійного зростання в умовах сучасного динамічного світу.

2. Розвиток лідерських компетентностей

Протягом останніх десятиліть інтенсивні дослідження у сфері лідерства призвели до формування численних концепцій, підходів та стратегій, що спрямовані на підготовку ефективних лідерів. Науковці з різних країн світу розробили широкий спектр рекомендацій для формування та вдосконалення лідерської компетентності, що охоплюють як індивідуальні, так і організаційні виміри.

Лідерська компетентність є багатовимірною категорією, яка включає поєднання особистісних рис, когнітивних та емоційних

здібностей, мотиваційної спрямованості, комунікативних умінь, здатності впливати на інших та управляти змінами. Розвиток цих компетентностей вимагає системного підходу, що передбачає свідому саморефлексію, цілеспрямоване самонавчання та послідовне вдосконалення управлінських навичок.

Сім навичок високоефективних людей за С. Кові. Стівен Кові у своїй знаменитій концепції виділяє *сім ключових звичок*, які слід розвивати особистості для досягнення високої ефективності та реалізації лідерського потенціалу:

1. Бути проактивним. Відповідальна особистість не зводить свою поведінку до реакції на зовнішні чинники, а обирає дії, керуючись власними цінностями та довгостроковими цілями. *Проактивність* полягає в усвідомленні власної відповідальності за події життя.

2. Починати з уявлення кінцевої мети. Кожна дія повинна мати чітке спрямування. Особистість повинна розуміти, до чого прагне, щоб усі рішення та дії вели до бажаного результату.

3. Визначати пріоритети. Успішний лідер здатен розрізняти термінові та справді важливі завдання, структурувати час, планувати тиждень відповідно до стратегічних цілей.

4. Мислення за принципом «win-win». Ефективна взаємодія можлива лише тоді, коли всі сторони отримують вигоду. Такий підхід стимулює довіру та забезпечує стабільні партнерські стосунки.

5. Спочатку зрозумій іншого. В основі лідерства лежить *емпатичне слухання* – здатність зрозуміти почуття, потреби й мотиви співрозмовника, перш ніж очікувати від нього розуміння власної позиції.

6. Синергія. Створення командної взаємодії, де цілісність перевершує суму частин. Це – вміння працювати з відмінностями, шукати спільне та цінувати різноманіття поглядів.

7. Оновлення особистості. Йдеться про постійний розвиток у чотирьох вимірах: фізичному, інтелектуальному, емоційному та духовному. Це – джерело довгострокової ефективності.

Дев'ятиступенева модель розвитку лідера за Дж. Максвеллом. Джон Максвелл запропонував модель розвитку лідерських відносин, яка описує поступову еволюцію впливу лідера в малій групі:

1. *Формування особистої компетентності* – лідер сприяє зростанню автономії членів групи;

2. *Підтримка у вирішенні завдань* – стимулює самостійне подолання труднощів;

3. *Увага до індивідів* – забезпечення індивідуального супроводу та мотивації;

4. *Встановлення чітких меж* – сприяє усвідомленню відповідальності в межах ролей;

5. *Підтримка професійного зростання* – розвиток самостійності через делегування;

6. *Зворотний зв'язок* – регулярна рефлексія та оцінка впливу лідера;

7. *Надання автономії* – сприяння виявленню ініціативи та самоствердженню;

8. *Наставництво* – створення підтримуючого середовища, орієнтованого на внутрішню мотивацію;

9. *Досягнення організаційної ідентифікації* – формування почуття причетності та відповідальності за результати організації.

Умови розвитку лідерського потенціалу за Т. Гурою.
Українська дослідниця Тетяна Гура визначає дев'ять ключових умов ефективного становлення майбутнього лідера:

1. Грунтовна професійна підготовка;

2. Високі морально-етичні стандарти;

3. Орієнтація на екологічну та соціальну відповідальність;

4. Розвинена самодисципліна;

5. Широкий світогляд і креативність мислення;

6. Наставницькі якості та педагогічна компетентність;

7. Економічна ерудиція;

8. Здатність до інноваційної діяльності;

9. Інтуїція та критичне мислення.

Трикомпонентна модель лідерства О. Романовського

Олександр Романовський пропонує розглядати лідерство як *результат гармонійної взаємодії* трьох ключових чинників:

1. **Аналітичного інтелекту (IQ)** – здатність до стратегічного мислення;

2. **Емоційного інтелекту (EQ)** – вміння будувати стійкі соціальні взаємини;

3. **Життєвої енергії (VQ)** – внутрішня мотивація та прагнення до розвитку.

На його думку, поєднання зазначених складових формує психологічну організацію особистості, готову до ефективного керівництва в умовах динамічного середовища.

У таблиці 15.3 подано систематизований огляд провідних сучасних теорій розвитку лідерства, їх концептуальні положення та рекомендації для практичного впровадження.

Таблиця 15.3

Сучасні теорії розвитку лідерства

Теорія	Сутність	Практичні рекомендації
<i>Емоційний інтелект (Д. Голман)</i>	Здатність розуміти і керувати емоціями	Розвивати емпатію, самоконтроль, навички взаємодії
<i>Внутрішнє лідерство (К. Кешман)</i>	Кожен може стати лідером через самопізнання	Акцент на саморозвитку, рівновазі, цілепокладанні
<i>Двигун лідерства (Н. Тічі)</i>	Лідер формує інших лідерів	Передача бачення, цінностей, енергії
<i>Опосередковане лідерство (Р. Фішер, А. Шарп)</i>	Лідером стає не лише керівник	Освоїти навички впливу без формального статусу
<i>Пов'язуюче лідерство (Дж. Ліпман-Блюмен)</i>	Лідер об'єднує цілі та мотиви учасників	Розвивати автентичність, спільнотність, орієнтацію на довіру
<i>Парадоксальне лідерство (Ф. Тромпенаарс)</i>	Балансування протилежностей у складних ситуаціях	Оволодіти гнучкістю мислення, антикризовим підходом
<i>Трубопровід лідерства</i>	Послідовний розвиток управлінських рівнів	Опанувати всі етапи лідерської майстерності
<i>Розподілене лідерство</i>	Лідерство передається у групі компетентним членам	Вивчити навички делегування, комунікації, гнучкого управління

Сучасний менеджер – це не лише керівник, а *організатор змін*, здатний працювати в умовах високої складності, невизначеності та інновацій. У зв'язку з цим постає потреба в *інтегрованій моделі лідерської компетентності*, що охоплює такі компоненти:

1. *Особистісні якості* (відповідальність, рішучість, впевненість);
2. *Мотиваційна спрямованість* (досягнення, вплив, самореалізація);
3. *Когнітивна гнучкість* (аналітичне мислення, інноваційність);
4. *Емоційна стабільність* (стресостійкість, саморегуляція);
5. *Соціальні навички* (комунікація, наставництво, командна робота).

Етапи технології розвитку лідерської компетентності:

1. **Первинна діагностика** – самоаналіз особистісних рис і стилю лідерства;
2. **Рефлексія та переосмислення** – виявлення бар'єрів та оновлення цінностей;
3. **Формування нових поведінкових стратегій** – моделювання ефективної поведінки;
4. **Інтеграція у практику** – впровадження нових стратегій у реальні управлінські ситуації.

У результаті цілеспрямованого впливу, особистість поступово набуває здатності діяти як лідер у різних соціальних, освітніх і професійних середовищах, сприяючи ефективному функціонуванню організацій та розвитку суспільства загалом.

3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства

Процес формування ефективного лідерства неможливий без систематичного навчання й розвитку особистісного потенціалу. В умовах сучасного динамічного світу, коли зміни є постійними, організаційне лідерство потребує не лише стратегічного мислення та професійної компетентності, а й високого рівня емоційного інтелекту, гнучкості, навичок комунікації та вміння впливати на інших. Ці якості не формуються лише теоретичним шляхом – вони набуваються через практику, рефлексію та занурення в досвід, що реалізується завдяки тренінговим технологіям.

У процесі розвитку лідерських якостей використовуються як **внутрішньовиробничі методи навчання**, так і **методи навчання поза межами робочого середовища**. Перша група орієнтована на навчання безпосередньо в межах робочого процесу, що забезпечує

безперервність професійного зростання та адаптацію до реальних умов організації. Серед таких методів варто виокремити:

- ⇒ інструктаж і наставництво;
- ⇒ ротацію посад;
- ⇒ супервізію та коучинг;
- ⇒ направлене набуття досвіду;
- ⇒ підготовку у проєктних групах;
- ⇒ навчання під керівництвом досвідчених лідерів.
- ⇒ Друга група методів – **позавиробниче навчання** –

включає:

- ⇒ лекції та семінари;
- ⇒ конференції та круглі столи;
- ⇒ моделювання кейсів і ділові ігри;
- ⇒ інсценування управлінських ситуацій;
- ⇒ дискусії, рефлексивні сесії, зустрічі з лідерами-практиками.

Окремо вирізняється група **інтегративних методів навчання**, які поєднують переваги обох попередніх підходів. Це:

- ⇒ навчання дією (action learning);
- ⇒ програмовані курси з практичним блоком;
- ⇒ емпіричне навчання та демонстрації;
- ⇒ використання цифрових платформ і симуляційних середовищ.

Психологічний тренінг виступає ключовим інструментом формування лідерських компетентностей. Його сутність полягає в активному залученні учасників до моделювання управлінських ситуацій, в яких формуються, закріплюються та трансформуються їхні поведінкові стратегії, механізми впливу, способи вирішення конфліктів, прийняття рішень тощо.

На відміну від традиційного навчання, тренінг дає змогу не лише здобути знання, а й *емоційно прожити досвід*, відчувати наслідки управлінських рішень, оцінити власну поведінку очима інших. Це забезпечує потужний розвитковий ефект і сприяє формуванню інтегральної психологічної готовності до лідерства.

У процесі підготовки лідера особливу увагу приділяють розвитку трьох ключових компонентів:

Мотиваційна готовність – виражається у внутрішньому прагненні виконувати лідерські функції, бажанні приймати відповідальність, впливати на розвиток організації, реалізовувати власні ідеї.

Когнітивна готовність – включає знання принципів лідерства, стилів управління, методів мотивації, розуміння групових процесів, а також уміння застосовувати отримані знання на практиці.

Діяльнісна готовність – виявляється у здатності до організації ефективної командної роботи, прийняття рішень в умовах невизначеності, вирішення конфліктів, адаптації до змін та делегування повноважень.

Для досягнення комплексного розвитку лідерських якостей у тренінгах застосовують широкий спектр методик:

Діагностичні процедури – дозволяють визначити початковий рівень лідерських компетентностей та спланувати індивідуальну траєкторію розвитку.

Інформування – подання теоретичних відомостей, що дають учасникам інтелектуальну рамку для рефлексії та дії.

Психогімнастика – вправи, спрямовані на розвиток емоційної чутливості, невербального спілкування, саморегуляції.

Рольові ігри та інсценування – моделювання реальних управлінських ситуацій з метою формування ефективних поведінкових стратегій.

Групова дискусія – сприяє розвитку критичного мислення, усвідомленню альтернативних позицій і навичок аргументації.

Рефлексивні практики – ведення щоденників спостережень, групова та індивідуальна рефлексія, зворотний зв'язок.

Тренінг не повинен розглядатись як ізольований інструмент, що забезпечує одномоментний ефект. Його ефективність залежить від включення до більш широкого контексту розвитку персоналу. Тренінг має передувати діагностичному етапу та завершуватись супроводом у реальному професійному середовищі. Таким чином, відбувається поступове формування *лідерської ідентичності* – стійкої установки на відповідальність, активну участь у розвитку колективу, самореалізацію через керівництво.

Упровадження тренінгових методів розвитку лідерства є актуальним інструментом формування нової генерації лідерів,

здатних діяти ефективно в умовах невизначеності, конкуренції та трансформацій.

Психологічний тренінг – це унікальна форма навчання, яка поєднує пізнавальну, емоційну та поведінкову складові, сприяючи всебічному особистісному зростанню.

Для забезпечення сталого розвитку лідерських якостей необхідна інтеграція методів внутрішньо- та позавиробничого навчання, що сприяє закріпленню досвіду в різних контекстах.

Формування *мотиваційної, когнітивної та діяльнісної готовності до лідерства* є критично важливим компонентом освітніх програм, спрямованих на підготовку майбутніх менеджерів.

Таким чином, тренінгова діяльність виступає потужною платформою для реалізації потенціалу особистості, формування лідерських стратегій поведінки та переходу від декларацій до дій у професійному середовищі.

Висновок

Розвиток лідерства є однією з ключових складових сучасного самоменеджменту та професійного зростання менеджера. Лідерство у контексті управління розглядається як складна, багатофакторна система здібностей, що дозволяє керівнику не лише ефективно організовувати роботу колективу, а й впливати на мотивацію, поведінку та професійний розвиток підлеглих. Сьогодні лідерство набуває особливого значення в умовах динамічного ринку, постійних змін у соціально-економічних умовах та підвищених вимог до організаційної ефективності. Розвиток лідерських якостей стає необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

Діагностика лідерства виступає фундаментом для системного розвитку керівника. Вона передбачає оцінку професійних, соціально-психологічних та особистісних якостей, здатності до самоменеджменту та стратегічного мислення. В сучасній практиці використовується широкий спектр методів діагностики, серед яких 360°-оцінка, психологічні тести, кейс-методи, аналіз управлінських ситуацій, а також інструменти саморефлексії. Така комплексна оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони

керівника, виявити резерви для розвитку компетентностей та сформувати індивідуальну програму професійного вдосконалення. Крім того, систематичне проведення діагностики сприяє підвищенню самосвідомості керівника, що є необхідною умовою для ефективного управління командою та організацією в цілому.

Розвиток лідерських компетентностей є наступним критично важливим етапом у підготовці керівника до роботи в умовах високої відповідальності та постійних змін. Професійні компетентності охоплюють здатність до стратегічного та аналітичного мислення, планування та організації діяльності, прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності та ризику. Соціально-психологічні компетентності включають вміння ефективно комунікувати, мотивувати колектив, делегувати завдання, будувати довірчі відносини та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у команді. Особистісні та моральні якості, серед яких відповідальність, етичність, стресостійкість та здатність до самоконтролю, виступають основою лідерської ефективності, формуючи авторитет керівника серед підлеглих та забезпечуючи стійкість до викликів сучасного менеджменту.

Застосування тренінгових методів розвитку лідерства забезпечує практичну реалізацію теоретичних знань. Ролеві ігри, ділові симуляції, кейс-стаді, групові дискусії та інтерактивні семінари дозволяють керівнику моделювати реальні управлінські ситуації, відпрацьовувати прийоми мотивації персоналу, підвищувати комунікаційну ефективність та розвивати навички прийняття стратегічних рішень. Особливо цінними є індивідуальні програми розвитку та наставництво, що дозволяють враховувати унікальні особистісні характеристики керівника та адаптувати навчальні методики під конкретні управлінські завдання, забезпечуючи максимальний ефект від тренінгових заходів.

Важливим аспектом розвитку лідерства є здатність до самоменеджменту та самоорганізації. Лідер, який володіє навичками самоконтролю, самомотивації та ефективного розподілу часу і енергії, може цілеспрямовано досягати поставлених цілей і підвищувати результативність колективу. Регулярний самоаналіз, отримання зворотного зв'язку від колег і підлеглих, а також оцінка ефективності прийнятих рішень

дозволяють коригувати власну поведінку, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати стратегічну ефективність організації. Самоусвідомлення та рефлексія формують у керівника здатність своєчасно реагувати на зміни, прогнозувати можливі ризики та підтримувати високий рівень продуктивності.

Системний підхід до розвитку лідерства передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних рівнів діяльності: аналітичного, мотиваційного та практичного. Аналітичний рівень охоплює діагностику особистісних та професійних якостей, оцінку компетентностей та визначення пріоритетів розвитку. Мотиваційний рівень включає визначення внутрішніх стимулів і цілей розвитку керівника, формування мотиваційної структури та стимулювання самоорганізації. Практичний рівень передбачає безпосереднє застосування тренінгових методик, участь у проектних завданнях, управлінських іграх та реальних робочих ситуаціях, що дозволяє керівнику закріплювати навички та формувати нові компетентності. Інтеграція цих трьох рівнів створює умови для системного та послідовного розвитку лідерських якостей, що підвищує загальну ефективність роботи керівника та організації в цілому.

Особливо важливою є роль творчого та інноваційного підходу у розвитку лідерства. Лідер, здатний генерувати нові ідеї, впроваджувати нестандартні рішення та адаптувати стратегії управління до змінних умов, значно підвищує результативність колективу та конкурентоспроможність організації. Творчість у лідерстві пов'язана не лише з інноваційними підходами до вирішення професійних завдань, а й із здатністю ефективно використовувати людські ресурси, створювати сприятливу атмосферу для розвитку підлеглих та формувати культуру взаємної відповідальності.

Таким чином, розвиток лідерства є багаторівневим, комплексним і постійним процесом, який поєднує діагностику, формування компетентностей, практичне вдосконалення управлінських навичок, самоменеджмент і творчий підхід. Лідерство у сучасному менеджменті не зводиться лише до формальної влади чи ієрархічного положення, а виступає як здатність створювати ефективну командну роботу, мотивувати людей, приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних

цілей завдяки усвідомленому використанню власного потенціалу та ресурсів організації. Саме системна інтеграція тренінгових методик, інструментів оцінки, самоменеджменту та творчого підходу забезпечує формування високоефективного керівника, здатного успішно адаптуватися до динамічних умов сучасного ринку праці та забезпечувати стійкий розвиток організації, підтримувати мотивацію та професійне зростання команди, а також сприяти формуванню культури лідерства на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність діагностики лідерства та які основні функції вона виконує?
2. Які методи дослідження лідерських якостей використовуються у сучасній психологічній та управлінській практиці?
3. Яку роль відіграє самосвідомість у процесі становлення лідера?
4. У чому полягає зміст сімох звичок високоефективних людей за Стівеном Кові, і як вони сприяють розвитку лідерських компетентностей?
5. Опишіть основні етапи дев'ятиступеневої моделі розвитку лідера за Джоном Максвеллом.
6. Які ключові умови ефективного формування лідера виділяє Тетяна Гура?
7. У чому полягає зміст трикомпонентної моделі лідерства О. Романовського та як взаємодіють її складові?
8. Які етапи технології розвитку лідерської компетентності можна виокремити у процесі формування сучасного управлінця?
9. Які переваги психологічного тренінгу у порівнянні з традиційними методами навчання лідерству?
10. Як у тренінгових програмах забезпечується розвиток мотиваційної, когнітивної та діяльнісної готовності до лідерства?
11. Які сучасні методики оцінки рівня лідерських компетентностей існують у менеджменті?
12. Як можна виміряти ефективність власного лідерського стилю?

13. У чому полягає роль 360°-оцінки у діагностиці лідерських навичок?
14. Які психометричні інструменти використовуються для визначення лідерських потенціалів?
15. Як тренінги з емоційного інтелекту сприяють розвитку лідерських компетентностей?
16. У чому полягає значення наставництва та коучингу для формування лідера?
17. Як рольові ігри та симуляції допомагають розвивати управлінські навички?
18. Які методи саморефлексії використовують для аналізу власного лідерського стилю?
19. Як зворотний зв'язок від колег впливає на вдосконалення управлінських компетентностей?
20. У чому полягає практичне значення SWOT-аналізу для розвитку лідерських якостей?
21. Як можна інтегрувати сучасні тренінгові методи у щоденну практику менеджера?
22. Які фактори визначають ефективність тренінгових програм з розвитку лідерства?
23. Як поєднання теоретичної підготовки і практичних занять впливає на формування лідерства?
24. У чому полягає значення наставницьких програм для молодих менеджерів?
25. Як групові дискусії та кейс-стаді сприяють розвитку аналітичного та стратегічного мислення?
26. Які сучасні підходи до мотивації персоналу використовуються для розвитку лідерів?
27. Як можна оцінити прогрес у розвитку комунікаційних та соціально-психологічних навичок керівника?
28. У чому полягає роль самоменеджменту у вдосконаленні лідерських компетентностей?
29. Як застосування індивідуальних планів розвитку допомагає в підвищенні ефективності лідера?
30. Які інструменти забезпечують систематичний моніторинг та оцінку результатів розвитку лідерства?

ТЕМА 16. СТРЕС ЯК ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ У САМОМЕНЕДЖМЕНТІ

1. Суть, види стресу в організаціях.
2. Визначення оптимального стресу для менеджера.
3. Загрози та наслідки дії стресу, синдром професійного вигорання.

1. Суть, види стресу в організаціях

У сучасних організаціях вимога до кандидата на посаду щодо *стресостійкості* набуває дедалі більшого значення, особливо на керівних позиціях – згідно з дослідженнями, у 35% випадків ця компетентність є визначальною при прийомі на роботу. Найбільш уразливими до стресових впливів виявляються працівники молодого та середнього віку, що не мають значного досвіду професійної діяльності на конкретній посаді.

Тривожним є той факт, що попри зростання уваги до теми організаційного стресу, лише близько 26% компаній у межах Європейського Союзу мають формалізовані стратегії або протоколи, спрямовані на запобігання або подолання стресових ситуацій у трудовому середовищі. За результатами соціологічного опитування, понад 79% європейських менеджерів вважають проблематику стресу на робочому місці не менш важливою, ніж інциденти виробничого травматизму.

Найвищий рівень стресового навантаження спостерігається серед керівників у сфері охорони здоров'я та соціального забезпечення (91%), а також в освітній галузі (84%). Серед основних джерел стресу працівники зазначають: конкуренцію з колегами (21,3%), несприятливі умови праці (17,4%), складну комунікацію з керівництвом (13,5%), надмірний рівень відповідальності (9,7%), а також необхідність постійної взаємодії з клієнтами (10,3%).

Психофізіологічні прояви стресу в трудовому середовищі є досить типовими. Найбільш поширеними симптомами є хронічна втома (69%), болі в спині (42%), головний біль (40%), порушення сну (22%), а також розлади травної системи (17%).

У науковій літературі термін «*стрес*» розглядається у кількох концептуальних вимірах:

1. **Як негативний зовнішній вплив** – це подразники фізичного або психологічного характеру (наприклад, надмірний шум, конфлікти, перевантаження), які викликають напруження в організмі.

2. **Як реакція організму** – включає фізіологічні та психоемоційні відповіді на зовнішні подразники, які можуть варіюватися за інтенсивністю та характером.

3. **Як неспецифічна адаптивна відповідь** – стрес є результатом напруження адаптаційних механізмів, які активізуються в екстремальних умовах з метою збереження гомеостазу.

4. **Як динамічний процес взаємодії індивіда з навколишнім середовищем**, у межах якого виникає необхідність адаптації до суперечливих вимог, які можуть сприйматися як виклик або загроза.

З погляду фізіології, стрес є *загальним адаптаційним синдромом*, що реалізується через три основні фази:

1. *Стадія тривоги* – організм зазнає шоку, після чого активізуються захисні функції;

2. *Стадія резистентності (опору)* – включаються механізми адаптації до нових умов;

3. *Стадія виснаження* – за тривалого або інтенсивного впливу виникає порушення регуляторних систем, що призводить до емоційного або фізичного «вигорання».

Види та форми прояву стресу

У професійному контексті виділяють два принципово різних типи стресу:

1. **Еустрес** – позитивна форма стресової реакції, яка має мобілізуючий характер. У таких випадках стрес виступає як стимул до активної діяльності, сприяє ефективному виконанню завдань, підвищує концентрацію уваги та креативність. Еустрес підтримує організм у стані продуктивної напруги, що супроводжується психологічним піднесенням і почуттям задоволення.

2. **Дістрес** – негативний стрес, який супроводжується тривогою, страхом, фізичним виснаженням та втратою контролю. У разі хронічного впливу дістрес призводить до порушення

психосоматичного балансу, зниження ефективності праці та розвитку стійких розладів.

Підвиди дістресу включають такі типи:

3. **Емоційний (психологічний)** – пов'язаний із переживанням сильних негативних емоцій (тривога, страх, гнів).

4. **Фізіологічний** – результат дії негативних фізичних факторів (біль, спрага, температура).

5. **Екологічний і трудовий** – зумовлений несприятливими умовами довкілля або робочого середовища (шум, безлад, тіснота).

6. **Гострий стрес короткотривалого впливу** – викликається несподіваними подіями, як-от аварія чи медичне втручання.

7. **Реактивний стрес** – зумовлений швидкою відповіддю на раптові подразники, що мають інстинктивний характер.

8. **Хронічний стрес** – проявляється в тривалому психоемоційному напруженні, що супроводжується виснаженням, безсонням, зниженням пам'яті, порушенням уваги.

9. **Циклічний стрес** – пов'язаний з регулярними напруженими подіями (атестація, спілкування з токсичними людьми).

10. **Нервовий стрес** – розглядається як психосоматичне порушення, що виникає внаслідок глибокого внутрішнього напруження. Супроводжується втомою, емоційною лабільністю, втратою мотивації, апатією.

11. **Стрес, пов'язаний із захворюванням** – виникає в контексті тривалого лікування хронічних фізичних або психічних розладів, зумовлюючи додаткове навантаження на нервову систему.

Таким чином, у рамках управлінської діяльності важливо не лише ідентифікувати природу стресу, а й володіти ефективними стратегіями профілактики та подолання його деструктивних проявів. Це дозволяє підтримувати стабільність функціонування організаційної системи та забезпечувати психічне здоров'я працівників.

2. Визначення оптимального стресу для менеджера

Рівень стресового навантаження є ключовим фактором, що безпосередньо впливає на якість професійної діяльності менеджера. Згідно з результатами численних психологічних

досліджень, існує криволінійна залежність між рівнем стресу й ефективністю виконання завдань: **як надмірно низький, так і надто високий рівень стресу негативно позначаються на продуктивності**, тоді як помірне, контрольоване емоційне напруження здатне мобілізувати ресурси особистості й слугувати стимулом до ефективної діяльності.

Недостатній рівень стресу, або умовна його відсутність, призводить до зниження мотивації, розвитку апатії та емоційного вигорання. У таких умовах індивід не бачить сенсу в активній діяльності, що знижує ініціативність і продуктивність. Натомість **надмірний рівень стресу спричиняє дезорганізацію поведінки**, зростання кількості помилок, нервову збудливість, фізіологічне виснаження. Тому **формування стресостійкості та навичок саморегуляції є невід'ємним елементом самоменеджменту**, особливо для управлінців, які постійно функціонують у динамічному, інформаційно перевантаженому середовищі.

Оптимальний рівень стресу (так званий *еустрес*) – це стан емоційної мобілізації, який **сприяє максимальному залученню особистісних ресурсів для досягнення цілей**, не завдаючи при цьому шкоди фізичному або психічному здоров'ю. Цей стан характеризується рядом ознак:

- ⇒ почуттям психологічної рівноваги та внутрішньої зібраності;
- ⇒ здатністю швидко адаптуватися до нових викликів;
- ⇒ емоційною активністю й мотивацією до пізнання;
- ⇒ відчуттям контролю над ситуацією;
- ⇒ високим рівнем концентрації уваги й працездатності;
- ⇒ стійкою вірою у власні сили й позитивним баченням майбутнього.

Наочну ілюстрацію взаємозв'язку між рівнем стресу й ефективністю діяльності подано на рисунку нижче (рис.16.1).

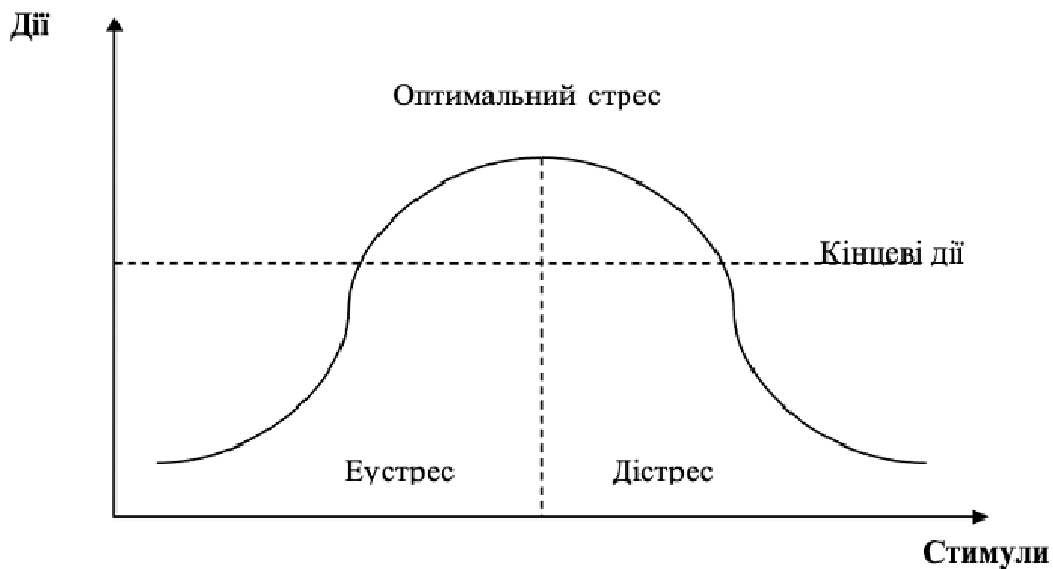


Рис. 16.1. Крива залежності ефективності діяльності менеджера від рівня стресу

Типологія стресу з урахуванням часової тривалості

У практиці самоменеджменту вирізняють дві принципові категорії стресу:

1. **Короткотривалий стрес (реактивний)**, який виникає під впливом разових, але інтенсивних стимулів (напр., виступ перед великою аудиторією, екстрене вирішення конфлікту). *Механізм подолання полягає в ефективному управлінні адреналіновою відповіддю організму та збереженні функціональної зібраності.* Такі ситуації здатні навіть покращити результативність за умови достатнього досвіду.

2. **Хронічний або довготривалий стрес** є наслідком постійного перебування у стані психологічного напруження. Його проявами можуть бути зниження імунітету, порушення сну, тривожність, апатія, втрата сенсу в професійній діяльності (рис.16.2). *Оптимізація цього типу стресу передбачає глибоку роботу з психоемоційним станом, впровадження профілактичних заходів, корекцію стилю життя, відновлення ресурсного балансу.*

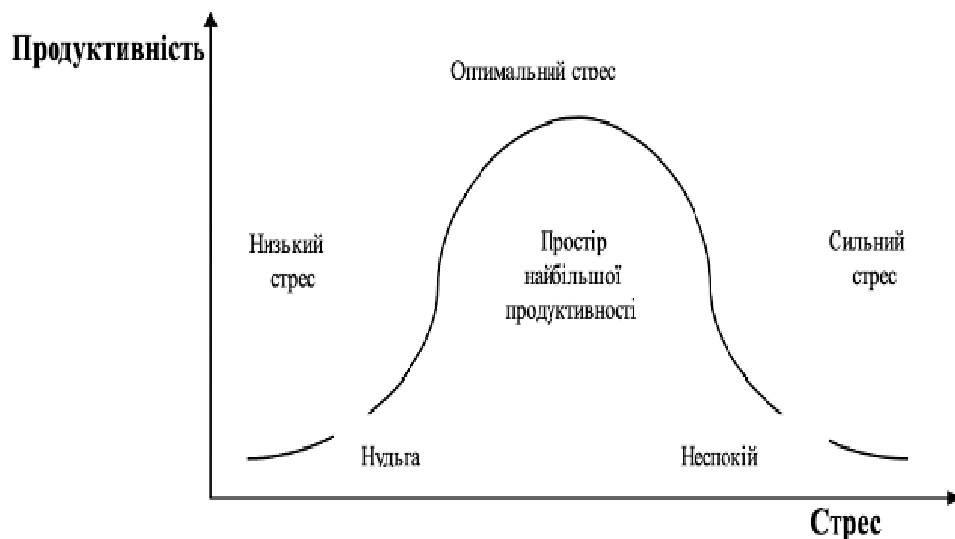


Рис. 16.2. Залежність продуктивності менеджера від короткотривалого стресу

Рисунок 16.3 ілюструє взаємозв'язок між рівнем робочого навантаження та ефективністю праці. Він демонструє, як тривале перевантаження може спочатку стимулювати продуктивність, проте з часом призводить до її зниження, втоми та зменшення здатності до ефективного виконання завдань.

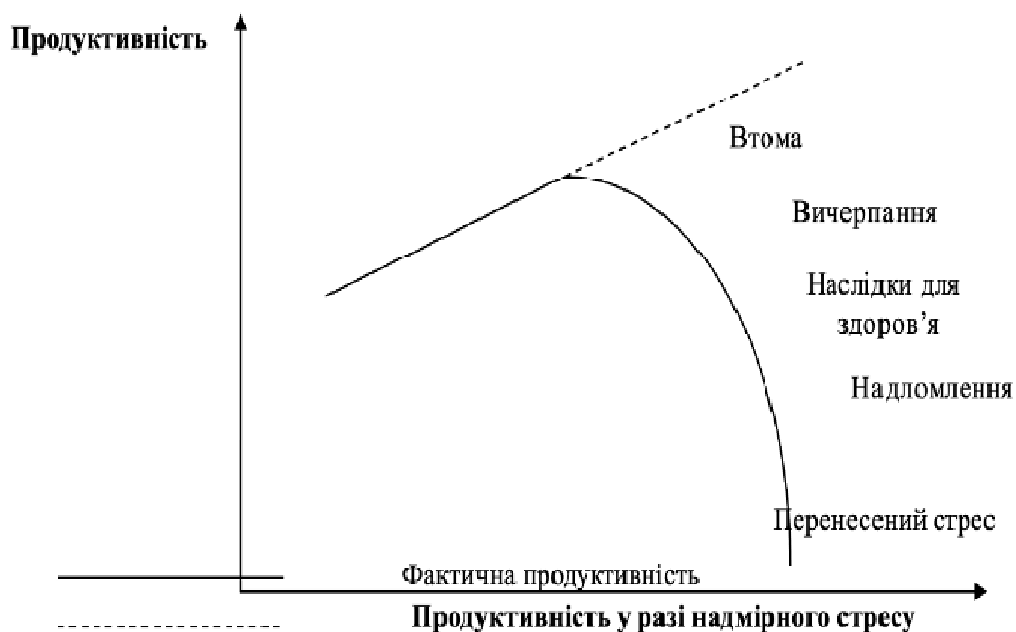


Рис. 16.3. Динаміка продуктивності у випадку хронічного перенавантаження

Варто зауважити, що **межі оптимального рівня стресу є суто індивідуальними**. Те, що для одного менеджера виступає в ролі стимулу, для іншого може бути джерелом руйнівного напруження. Тому *формування самосвідомості, навичок самоспостереження і рефлексії є необхідною умовою знаходження особистісно прийнятної «зони ефективності»*. Ефективним інструментом у цьому сенсі є ведення *щоденника стресу*, де фіксуються ситуації, реакції, емоції та рівень ефективності впродовж декількох тижнів. Аналіз таких даних дозволяє віднайти закономірності та оптимізувати свою поведінку.

Фази реакції організму на стрес: адаптаційний підхід

Згідно з теорією загального адаптаційного синдрому (Г. Сельє), будь-яка стресова ситуація проходить три ключові фази:

1. **Фаза тривоги** – організм мобілізує ресурси, активізуючи захисні механізми;
2. **Фаза опору** – стабілізується внутрішній стан, забезпечується адаптація до чинників тиску;
3. **Фаза виснаження** – зниження функціональних можливостей, втрата адаптивного потенціалу.

Менеджер, який своєчасно не розпізнає перехід до фази виснаження, ризикує зіткнутись із синдромом професійного вигорання, зниженням мотивації, емоційною спустошеністю та втратою ефективності.

3. Загрози та наслідки дії стресу, синдром професійного вигорання

У реаліях професійної діяльності менеджера стрес виступає як двоєдиний чинник – з одного боку, він може мобілізувати внутрішні ресурси особистості, підвищуючи її ефективність, а з іншого – у разі перевищення індивідуального адаптаційного потенціалу стає джерелом психологічних, фізичних і поведінкових розладів. *Оптимальний рівень стресу, що не перевищує межу адаптаційних можливостей, чинить стимулювальний вплив на когнітивну активність, концентрацію уваги, прийняття рішень*. Проте надмірні або тривалі стресові (табл.16.1) навантаження без належної компенсації ведуть до деградації професійної мотивації та розвитку **синдрому професійного вигорання**.

Таблиця 16.1

Класифікація чинників стресу

Фізичні чинники стресу	Психічні чинники стресу	Соціальні чинники стресу
Зміни тиску повітря	Відсутність самостійності	Знущання або булінг
Голод, інфекції	Хронічний дефіцит часу, поспіх	Соціальна ізоляція
Фізичні травми	Втрата контролю за процесом	Небажані контакти або візити
Важка фізична робота		
Довготривале виконання завдань		

До типових стресогенних ситуацій, у яких найчастіше опиняються менеджери, належать:

1. **Стан позбавлення**, коли працівник зіштовхується з дефіцитом ресурсів (часу, інформації, уваги, соціальної підтримки), що необхідні для ефективного функціонування.

2. **Ситуація перевантаження**, яка виникає при необхідності виконання надмірного обсягу завдань або роботи, що вимагає високого рівня інтелектуальної, психоемоційної чи фізичної напруги.

3. **Наявність перешкод**, що ускладнюють досягнення поставлених цілей – це можуть бути як зовнішні бар'єри (організаційні труднощі), так і внутрішні (брак навичок, сумніви в собі).

4. **Відчуття загрози**, коли є ймовірність втрати статусу, доходу, соціального схвалення, здоров'я або інших важливих цінностей.

5. **Мотиваційні конфлікти**, що проявляються у внутрішніх протиріччях – між бажанням уникнути ситуації та необхідністю діяти; між двома привабливими варіантами або між двома неприйнятними альтернативами.

Усе це формує широкий спектр **фізіологічних, психологічних і соціальних наслідків**, які призводять до хронічного напруження, виснаження і зниження професійної ефективності. Деструктивний вплив стресу також ускладнюється

різноманіттям факторів, які є специфічними для управлінської діяльності.

Основними чинниками професійного стресу у сфері менеджменту можна назвати:

1. **Зміст роботи**, що часто включає монотонні або надмірно складні завдання, необхідність виконувати кілька завдань одночасно, несподівані зміни у функціональних обов'язках, постійну увагу до помилок, потребу працювати без відчутного результату або завершеності.

2. **Організаційні аспекти діяльності**, зокрема надто інтенсивний темп праці, суворі дедлайни, нестача часу на виконання завдань, нерегулярний графік, неузгодженість між функціоналом та реальними можливостями, а також конфлікти, пов'язані з роботою поза межами офісу.

3. **Рольова невизначеність**, яка проявляється у відсутності чітких очікувань щодо професійних функцій, меж відповідальності та критеріїв оцінки. Виникає **конфлікт ролей**, коли особа одночасно має виконувати взаємовиключні або суперечливі обов'язки, і **рольове перевантаження**, коли на працівника покладається надмірна кількість завдань або завдання надмірної складності.

4. **Неприйнятні фізичні умови праці**: недоліки освітлення, температурні перепади, надмірний шум, тісний простір, або, навпаки, ізоляція. Навіть такі нюанси, як незручне робоче місце чи контакт із небажаними об'єктами (людьми або предметами), можуть стати потужними джерелами стресу.

5. **Міжособистісні стосунки в колективі**. Напруга в команді, авторитарне керівництво, обмеження автономії, низький рівень зворотного зв'язку, відсутність визнання досягнень, – усе це негативно впливає на психоемоційний стан працівника.

6. **Професійна невизначеність**, що виражається в неможливості побудови кар'єрної стратегії, невпевненості в стабільності зайнятості, розриві між посадою та кваліфікацією, а також у незадоволеності заробітною платою або умовами праці.

7. **Конфлікти ролей у межах і поза межами організації**. Найчастіше вони виникають при спробі поєднати службові обов'язки з особистим життям, що веде до постійного дефіциту часу, емоційного виснаження і втрати мотивації.

У разі ігнорування або неефективного подолання стресу виникає ризик розвитку **синдрому професійного вигорання (burnout)**, що включає такі фази: емоційне виснаження, деперсоналізацію (байдужість до інших), зниження відчуття особистісної та професійної ефективності. Цей стан є серйозною загрозою не лише для продуктивності праці, а й для психічного та фізичного здоров'я.

Висновок

Стрес у професійній діяльності менеджера є складним багатовимірним явищем, яке одночасно може виступати як стимулюючим фактором підвищення продуктивності, так і руйнівним чинником психофізіологічного стану. У сучасних умовах, коли організації працюють у динамічному та висококонкурентному середовищі, менеджер постійно стикається із високим рівнем навантажень, необхідністю швидкого прийняття рішень, узгодженням інтересів колективу та виконанням стратегічних завдань. Ці фактори створюють середовище, де стрес стає невід'ємним супутником управлінської діяльності. Однак, розуміння природи стресу, його видів, механізмів виникнення та наслідків є необхідною умовою ефективного самоменеджменту. Менеджер, який володіє знаннями про стрес та методами його контролю, може не лише мінімізувати негативні впливи, але й перетворювати стрес у ресурс підвищення ефективності та креативності.

Стрес, який перебуває у межах оптимального рівня, часто визначають як еустрес. Він стимулює активність, мобілізує енергетичні ресурси організму та підвищує когнітивні здібності, зокрема увагу, швидкість прийняття рішень та здатність до адаптації. У цьому випадку стрес діє як позитивний сигнал, що дозволяє менеджеру ефективно справлятися з робочими завданнями, підвищує внутрішню мотивацію та сприяє професійному розвитку. Водночас, коли стрес перевищує критичний поріг, виникає дистрес – стан, що негативно впливає на фізіологічний та психологічний стан особистості. Хронічний дистрес призводить до зниження працездатності, порушення концентрації уваги, емоційного виснаження, а у довгостроковій перспективі – до синдрому професійного вигорання, що

проявляється у втраті інтересу до роботи, цинізмі та зниженні якості управлінських рішень.

У системі самоменеджменту ключовим завданням є раннє виявлення стресових факторів і активне управління ними. Одним із ефективних методів є регулярний аналіз власного психофізіологічного стану та робочого навантаження. Методи самоспостереження, ведення щоденників емоцій і робочого часу, а також аналіз денних «поглиначів часу» дозволяють менеджеру оцінювати вплив стресових ситуацій, ідентифікувати тригери перевантаження та вчасно коригувати поведінкові стратегії. Важливо, що систематичний підхід до самоконтролю та самооцінки формує у менеджера здатність до усвідомленого регулювання емоцій, що є основою психологічної стійкості.

Психогігієна, фізичне здоров'я та відновлювальні практики є невід'ємними складовими управління стресом. Оптимальний режим сну, правильне харчування, регулярна фізична активність, релаксаційні та дихальні техніки забезпечують відновлення енергетичного балансу та підвищують стійкість до психоемоційних навантажень. Крім того, застосування когнітивних стратегій, таких як рефреймінг, планування пріоритетів, делегування завдань та організаційна підтримка, дозволяє не лише знизити рівень стресу, але й підвищити продуктивність праці та ефективність прийняття рішень.

Синдром професійного вигорання є кінцевим результатом тривалого хронічного стресу, який не контролюється або не коригується. Його ознаки включають емоційне виснаження, цинізм, байдужість до результатів роботи, зниження мотивації та загальної ефективності діяльності. Менеджер, який володіє інструментами самоменеджменту, може своєчасно виявляти перші ознаки вигорання, застосовувати психологічні, організаційні та фізіологічні методи відновлення, а також планувати навантаження так, щоб зберегти баланс між професійною активністю та відпочинком. У цьому контексті розвиток навичок самоконтролю, самомотивації та рефлексії стає ключовим елементом попередження негативних наслідків стресу.

Додатково, управління стресом включає використання стратегій оптимізації робочого часу та ресурсів, що дозволяє запобігти перевантаженню та формувати умови для ефективної

роботи. Інтеграція знань про природу стресу, методів його профілактики та способів відновлення в систему самоменеджменту забезпечує не лише збереження працездатності менеджера, але й підвищення рівня його креативності, адаптивності та стійкості в умовах постійних змін. Такий підхід дозволяє перетворювати стресові чинники на ресурс розвитку, підтримує психологічну рівновагу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Отже, стрес у системі самоменеджменту слід розглядати як багатфакторний і динамічний процес, що потребує комплексного управління. Поєднання методів контролю, самоспостереження, психогігієни, організаційних заходів та когнітивних стратегій формує основу ефективного самоменеджменту менеджера. Усвідомлене ставлення до стресу, його аналіз та активне управління ним забезпечують не лише стабільність професійної діяльності, але й особистісний розвиток, психологічне благополуччя та підвищення загальної ефективності управління. Таким чином, стрес перестає бути лише загрозою та стає інструментом оптимізації ресурсів менеджера, стимулом до розвитку лідерських якостей та підвищення професійної компетентності.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під терміном «стрес» у контексті організаційної діяльності та які його основні концептуальні виміри виділяють у науковій літературі?
2. Які основні види стресу в професійному середовищі виділяють, і чим вони відрізняються (еустрес і дістрес)?
3. Назвіть психофізіологічні прояви стресу, які найчастіше спостерігаються у працівників.
4. Які джерела стресу є найбільш поширеними для менеджерів і працівників організацій?
5. Що таке «оптимальний стрес» і які його характерні ознаки для менеджера?
6. Як короткотривалий (реактивний) стрес відрізняється від хронічного стресу і який вплив вони чинять на продуктивність праці?

7. Опишіть три фази загального адаптаційного синдрому (Г. Сельє) і поясніть їх значення для менеджера.

8. Які основні чинники професійного стресу можна виділити у сфері менеджменту (зміст роботи, організаційні аспекти, рольова невизначеність тощо)?

9. Що таке синдром професійного вигорання, які його фази та які ризики він несе для продуктивності та здоров'я менеджера?

10. Які основні стратегії самоменеджменту та профілактики стресу можуть допомогти запобігти деструктивним наслідкам хронічного навантаження?

11. Які психологічні та фізіологічні механізми лежать в основі стресової реакції менеджера?

12. В чому полягає різниця між гострим і хронічним стресом у робочому середовищі?

13. Як стрес впливає на когнітивні функції та прийняття рішень у менеджера?

14. Які зовнішні фактори організаційного середовища можуть провокувати стрес?

15. Як внутрішні фактори, такі як особистісні очікування чи перфекціонізм, впливають на рівень стресу?

16. Що таке оптимальний стрес і яку роль він відіграє в підвищенні ефективності роботи?

17. Які методи оцінки рівня стресу використовуються у практиці самоменеджменту?

18. Як самоспостереження та саморефлексія допомагають у виявленні перших ознак стресу?

19. Які психогігієнічні методи сприяють підтримці оптимального рівня стресу?

20. Як фізична активність та режим відпочинку впливають на стресостійкість менеджера?

21. Які стратегії управління стресом на робочому місці є найбільш ефективними?

22. Як розподіл робочого часу та делегування завдань допомагають знизити стрес?

23. Яку роль відіграє підтримка колег і керівництва у зменшенні рівня стресу?

24. Як медитація, релаксаційні техніки та дихальні практики впливають на стресостійкість?

25. Що таке синдром професійного вигорання і які його основні симптоми?

26. Які психофізіологічні наслідки хронічного стресу та вигорання для менеджера?

27. Як своєчасне виявлення «поглиначів часу» та стресогенних факторів допомагає уникнути вигорання?

28. Які психологічні підходи та тренінги допомагають підвищити резилієнтність менеджера?

29. Як корпоративна культура та управлінські практики можуть запобігати надмірному стресу?

30. Які рекомендації щодо самоменеджменту допомагають підтримувати баланс між професійним навантаженням і психологічним добробутом?

ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ В СИСТЕМІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Управління за результатами – основний спосіб самоуправління.
2. Суть поняття «результат», види ключових результатів.
3. Досвід управління організаціями у Фінляндії.
4. Особливості процесу управління за результатами.

1. Управління за результатами – основний спосіб самоуправління

*Досягнення конкретних, вимірюваних результатів є ключовим завданням будь-якого керівника, і саме це положення формує ядро сучасного розуміння ефективного самоуправління. Успішність управлінської діяльності визначається здатністю керівника не лише формулювати цілі, а й системно реалізовувати їх через інтеграцію таких основоположних компонентів управлінського циклу, як *планування, реалізація та контроль*. Ці компоненти утворюють єдину динамічну систему, яка потребує постійного оновлення, адаптації та гнучкості з урахуванням поточних і перспективних викликів внутрішнього та зовнішнього середовища.*

Справжній лідер повертається до основ менеджменту знову і знову, поглиблюючи їх розуміння та адаптуючи класичні принципи до нових реалій. Така здатність до рефлексії та переосмислення управлінських основ є ознакою зрілості управлінської культури.

Сучасні системи планування дедалі більше автоматизуються та інтегруються з інформаційно-аналітичними платформами. *Однак саме людський фактор – інтелектуальний і творчий внесок керівника – залишається критично важливим у процесі прийняття стратегічних рішень. Саме тому відбувається перехід від традиційного функціонального управління до **стратегічного управління**, у якому домінує фокус на ідентифікацію сильних сторін організації, їхню інтеграцію у процес досягнення довгострокових результатів і формування стійких конкурентних переваг.*

Актуальні вектори вдосконалення процесу управління (на основі зарубіжного досвіду):

У сфері планування:

1. *Зменшення надмірної формалізації планів, створення більш гнучких, адаптивних стратегічних документів, які відображають реальний стан середовища;*
2. *Паралельне моделювання кількох стратегічних сценаріїв із урахуванням альтернативних варіантів розвитку ситуації;*
3. *Фокус на ключові результати, що мають вирішальний вплив на ефективність бізнесу та реалізацію місії організації;*
4. *Перехід від витратного до результативного мислення, де вартість управлінських рішень оцінюється через досягнуті наслідки, а не через обсяг витрачених ресурсів;*
5. *Декомпозиція стратегічних цілей до рівня конкретного виконавця – кожен працівник має розуміти, як його діяльність пов'язана з реалізацією загальної стратегії;*
6. *Формування культури управління робочим часом, у якій планування виступає інструментом саморегуляції та самоорганізації.*

У сфері реалізації планів:

1. *Підвищення управлінської уваги до персоналу, посилення ролі лідерства, комунікацій і підтримки розвитку персоналу;*
2. *Проактивна поведінка керівника, готовність брати відповідальність за результати в змінних умовах, уникнення позиції "я не зобов'язаний";*
3. *Формування психологічного клімату, що підтримує емоційне, фізичне та соціальне благополуччя керівника як запоруки стабільного розвитку організації.*

У сфері контролю:

1. *Переосмислення контролю як процесу постійного діалогу, зворотного зв'язку, залучення до аналізу результатів і прийняття рішень усіх зацікавлених сторін;*
2. *Гнучкість і адресність системи мотивації, яка базується на оцінці конкретних результатів працівника, а не формальних показників;*
3. *Нарощування амбітності управлінських цілей із паралельною підтримкою внутрішньої мотивації персоналу;*

4. *Оптимізація управлінських процедур* задля досягнення найвищого рівня функціональної ефективності.

Орієнтація на результативність діяльності є ключовою детермінантою сучасного самоменеджменту. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища та зростання вимог до керівника як до агента змін, стратегія управління за результатами перетворюється з тактики у спосіб мислення. **Управління за результатами** – це не лише технологія досягнення цілей, а філософія відповідального керівництва, що передбачає глибоке осмислення зв'язку між поставленими завданнями, витраченими ресурсами та досягнутими результатами (рис.17.1).

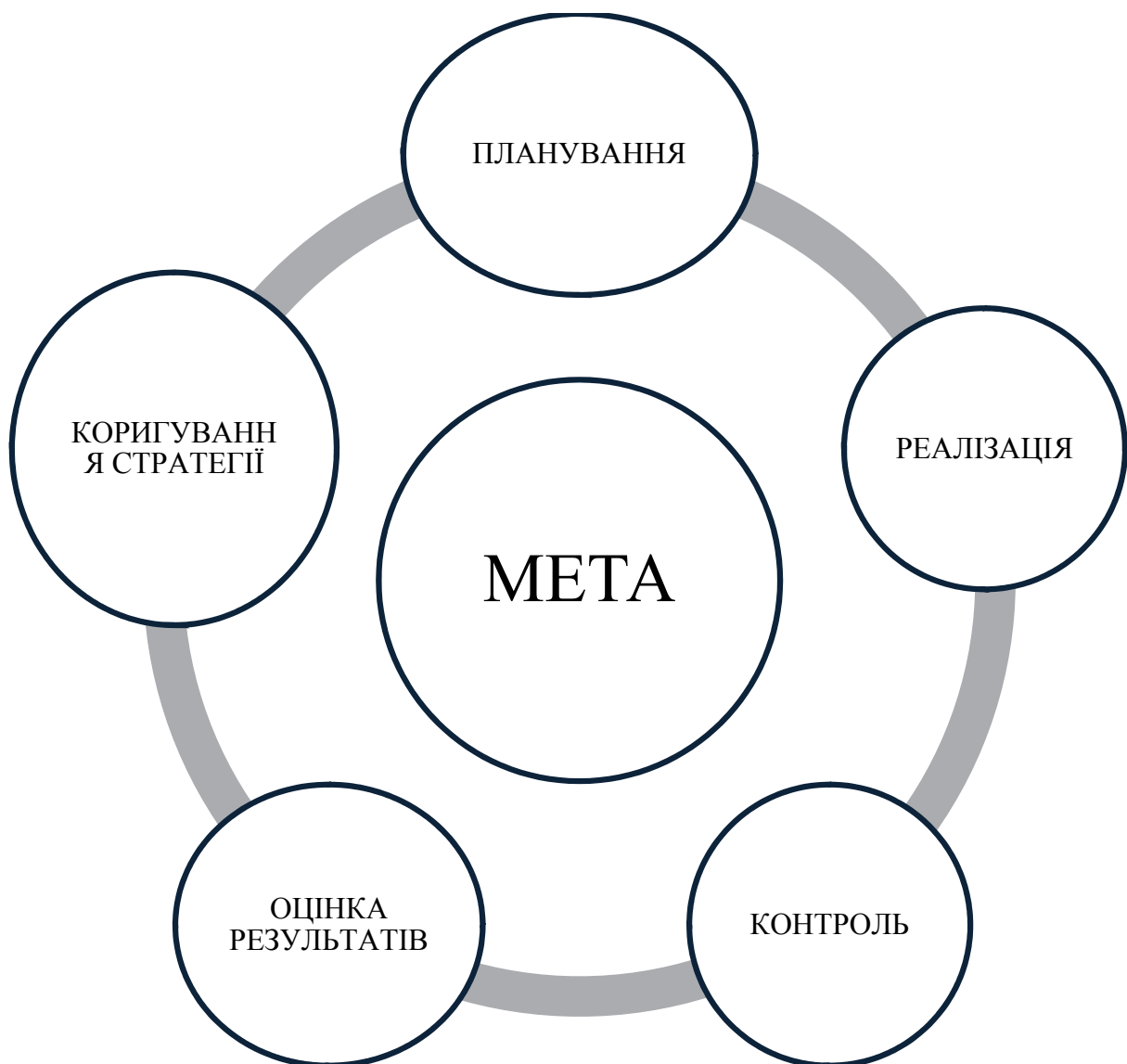


Рис. 17.1. Взаємозв'язок між елементами результативного управління

Схема відображає взаємозв'язок між елементами результативного управління. Вона ілюструє циклічну природу управлінського процесу, де кожен етап тісно пов'язаний з наступним і формує підґрунтя для безперервного вдосконалення.

2. Суть поняття «результат», види ключових результатів

Для ефективного управління організацією надзвичайно важливо, щоб керівництво мало чітке й однозначне розуміння своїх стратегічних цілей та практичних можливостей їх реалізації в конкретних умовах. *Точне формулювання* цільових показників дозволяє оцінювати доцільність обраної стратегії, виявляти прогалини та коригувати курс у разі необхідності. Такі вихідні позиції враховують характер завдань, логіку взаємозв'язку проміжних цілей, їх складність та глибину стратегії.

Виклик, з яким стикаються керівники, полягає в тому, як донести ухвалені рішення до всіх рівнів персоналу таким чином, щоб вони служили справжньою орієнтиром у щоденній роботі. Саме в цьому контексті формулювання *ключових результатів (KR)* набуває особливого значення.

Типи ключових результатів:

1. **Комерційні ключові результати** – це фінансово-орієнтовані показники, які безпосередньо впливають на дохідний потенціал підприємства. До них належать обсяги продажу, показники обороту, прибутковість, рентабельність, темпи зростання вітчизняного та міжнародного ринків. Успішне досягнення цих результатів свідчить про здатність підприємства генерувати цінність для зацікавлених сторін.

2. **Функціональні ключові результати** – визначаються всередині процесів підприємства, що безпосередньо не пов'язані з фінансами, але підтримують їхній ефект. Наприклад, це можуть бути показники якості продукції, рівень використання промислових потужностей, ефективність розподілу ресурсів (сировина, матеріали, енергоносії) тощо. Ці результати допомагають оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати операційну ефективність.

3. **Підтримуючі результати** – ті показники, які формують сприятливий внутрішній і зовнішній контекст системної роботи організації. До них належать рівень мотивації персоналу, якість

внутрішньої комунікації, організаційна культура, клієнтська лояльність, брендовий імідж. Ці результати не завжди вимірюються грошима, проте вони створюють міцний фундамент для стабільного розвитку.

Особливості та взаємозв'язок ключових результатів

На найбільш високому рівні важливість надається саме *комерційним ключовим результатам*, особливо тому, що вони є зрозумілими та вимірюваними індикаторами життєздатності бізнесу. Вони ранжуються за пріоритетністю і ретельно узгоджуються між підрозділами – від стратегічного рівня до тактичного, аби забезпечити їхню синхронізацію на різних рівнях управління.

Приклади показників комерційної діяльності:

1. Загальний обсяг продажів та темпи його зростання.
2. Покриття витрат із маржою.
3. Витрати (змінні та фіксовані), що впливають на точку беззбитковості.
4. Використання капіталу – включно з інвестиціями у виробництво або розвиток.
5. Показник рентабельності – як індикатор успішного управління.

У випадку некомерційних організацій доцільним є фокус саме на *функціональні результати*: кількість, якість, інноваційність вироблюваної продукції чи послуг; рівень експлуатації робочих засобів; показники економії та продуктивності.

Підтримуючі результати – це «м'які» показники, які потребують складніших, але не менш важливих підходів до оцінки. Прикладами можуть бути рівень задоволеності персоналу, якість внутрішніх комунікацій чи дотримання робочого режиму.

Сутність поняття «результат» у системі управління. Результатом у даному підході є будь-який показник, який:

1. Цілеспрямовано формулюється у розрізі потреб організації;
2. Може бути вимірюваний або об'єктивно оцінений;
3. Сприяє узгодженню дій персоналу і спрямованості на досягнення мети.

Основною передумовою є *орієнтація на вимірність*: для кожної групи персоналу встановлюються конкретні KRs, які

дозволяють співміряти витрату часу, ресурсів та зусиль із очікуваним результатом.

Систему «управління за результатами» (Results-Based Management, RBM) успішно розвинули у Фінляндії як альтернативу «американському» підходу MBO (Management by Objectives). На формування RBM також вплинули принципи японських систем, орієнтованих на якість і співробітництво.

Управління за результатами – це **інтегрована система**, що поєднує стратегію, мотивацію та оцінювання для досягнення спільно визначених цілей усіма учасниками організації.

Основні характеристики:

1. Орієнтація на зрозумілі та значущі результати, узгоджені між керівництвом і персоналом.

2. Використання індивідуальних та групових ресурсів із максимальним творчим потенціалом.

3. Децентралізоване планування та свобода обирання методів досягнення мети.

Управління за результатами – це не лише система контролю, а й філософія, що формує самоуправління. Працівники залучені до процесу:

1. Разом із керівництвом визначають результати,
2. Планують маршрути їх досягнення,
3. Отримують стимулюючу відповідальність і можливість реалізації.

Компоненти системи управління за результатами. Основу структури складають чотири взаємопов'язані напрями:

1. **Управління процесами** – орієнтація на чітке планування, постановку задач, верифікацію результатів і контроль реалізації.

2. **Управління кадровим потенціалом** – формування позитивної взаємодії, кадрова політика, навчальні програми, інформування, мотивація.

3. **Управління зовнішніми зв'язками** – забезпечення ефективної взаємодії з партнерами, постачальниками, громадськістю.

4. **Безупинне удосконалення** – оновлення систем планування, організаційної культури, принципів розподілу ролей, екстерналізація практик і управлінських процесів.

В організаціях, що практикують RBM, **ініціативний потенціал персоналу** розглядається як ключовий фактор процвітання. Підхід ґрунтується на переконанні, що кожна людина здатна до самовдосконалення і внесення інновацій, незалежно від посади.

Керівник у цій системі виступає **мотиватором, фасилітатором**, а не диригентом. Його функція полягає в заохоченні креативності, делегуванні відповідальності і створенні середовища, де співробітники відчують себе співтворцями успіху організації.

Ключові компетенції сучасного керівника – рекомендації фінської школи. Фінська практика виділяє такі риси, які забезпечують ефективність керівника в системі результативного управління:

1. Орієнтація на результат і готовність брати на себе навантаження.
2. Рішучість у прийнятті відповідальних рішень, готовність до ризику.
3. Ініціативність у запуску змін та їх менеджмент.
4. Гнучкість, співробітництво, відкритість у спілкуванні.
5. Ефективне прийняття рішень, стратегічне бачення.
6. Здатність адаптуватися до трансформацій у середовищі.
7. Високий рівень міжособистісних зв'язків та соціальних навичок.
8. Креативний підхід до вирішення завдань.
9. Постійне саморозвиток, фізична та психологічна стійкість.
10. Тайм-менеджмент та самоорганізація.
11. Мотиваційні навички та лідерство.
12. Готовність працювати із сильними, професійно підготовленими командами.
13. Глобальне бачення і відкритість до міжнародного досвіду.

У сучасному середовищі на результативність впливають такі ключові чинники:

1. Стрімка еволюція технологій.
2. Зміни в управлінських практиках і культурі.
3. Особистісний розвиток керівника та його фізичне самопочуття.
4. Зміни ціннісних настанов у суспільстві.

5. Перегляд систем мотивації та оцінювання.

Поняття «результат» у системі управління видозмінюється й ускладнюється. Результат – це не лише фінансовий показник, а сукупність комерційних, функціональних та підтримуючих показників, що формують ефективну, адаптивну та стійку організацію. Управління за результатами – це система, в якій персонал стає не виконавцем, а активним учасником взаємодії, здатним формулювати задачі, брати відповідальність та творити успіх разом із керівником.

3. Досвід управління організаціями у Фінляндії

У сучасних умовах динамічного розвитку організаційного середовища набуває особливої актуальності *перехід від одомірного управлінського мислення до багатовимірної концепції лідерства*. Такий підхід передбачає не тільки зміну інструментарію керівника, а й глибоку трансформацію його світогляду та управлінської парадигми. *Ефективний менеджер нової генерації* повинен виявляти гнучкість, розуміння ситуаційної мінливості, здатність до прийняття нестандартних рішень, орієнтуючись на довгострокову результативність і розвиток потенціалу підлеглих.

Фінський досвід у цій сфері є винятково цінним з огляду на його *прикладну спрямованість, стратегічну глибину та стійку ефективність*. Фінляндія, маючи статус одного з найуспішніших економічних партнерів України та країн Балтії, демонструє високі стандарти корпоративного управління. Її управлінська модель є результатом *поєднання стратегічного бачення, гнучкого ситуаційного підходу та інтегрованого розвитку людського капіталу*, що утворює своєрідну практичну філософію менеджменту.

Фінська школа управління, хоч і є відносно молодого, вже досягла значного рівня впливу у світовій теорії та практиці управління. Завдяки працям таких науковців, як Тімо Санталайнен, Ееро Воутілайнен, Пертті Порреніє та Йоуко Х. Ніссен, сформовано комплексну концепцію управління, орієнтованого на результат, яка поступово втілюється в управлінські практики численних фінських компаній. Основний акцент у цій моделі робиться на *досягненні конкретних цілей*,

максимальному залученні персоналу до процесу прийняття рішень, розвитку індивідуального потенціалу кожного працівника.

Філософія управління за результатами у фінській парадигмі ґрунтується на переконанні, що організація не є цінністю сама по собі, а лише інструментом для досягнення соціально значущих і економічно доцільних результатів. Управління, відповідно, трактується як процес підтримки персоналу в реалізації їхніх завдань, а керівник виступає не як диктатор, а як координатор, наставник і фасилітатор змін.

Особливу увагу фінські дослідники приділяють розмежуванню типів керівників: зокрема, типу, орієнтованого на результат, і типу, зосередженого на особистому внеску. Керівник за результатами проявляє стратегічне бачення, уміє делегувати повноваження, підтримує ініціативу, стимулює розвиток підлеглих, не уникає відповідальності та ризику. На противагу, керівник-виконавець переважно сфокусований на контролі, схильний до рутинної діяльності, обмежений у сприйнятті змін і часто зосереджений на власному кар'єрному зростанні. Ці відмінності є не лише типологічними, але й функціонально значущими, оскільки безпосередньо впливають на ефективність організаційного управління.

Фінський підхід також значною мірою трансформував традиційні уявлення про стиль управління. Якщо раніше переважав одновимірний авторитарно-демократичний підхід, то тепер активно розвиваються двовірні та тривимірні моделі мислення, які враховують не лише стиль керівництва, а й ефективність, ситуаційні умови та персональні чинники впливу.

Так, двовірна модель (зокрема, сітка Блейка і Моутон) розглядає співвідношення орієнтації керівника на завдання та на людей. Однак у сучасному управлінні цього виявилось недостатньо. Тому на зміну прийшло тривимірне управлінське мислення, яке включає додаткову координату – ефективність. Такий підхід передбачає, що найкраща управлінська стратегія не може бути універсальною – вона завжди визначається конкретним контекстом, актуальними завданнями та станом внутрішнього середовища організації.

На відміну від традиційних моделей, тривимірне управління визнає необхідність адаптивності, гнучкого перегляду стилю

керівництва відповідно до динаміки зовнішніх і внутрішніх факторів. Практика фінських підприємств підтверджує ефективність саме такого підходу: він дозволяє досягти високих результатів не за рахунок жорсткого контролю, а шляхом довіри до персоналу, розвитку їхньої ініціативності та професійного потенціалу.

Варто підкреслити, що фінська модель управління орієнтована не лише на економічні результати, а й на створення *ціннісного, сприятливого для працівників середовища*. У центрі цієї моделі стоїть переконання, що кожна людина прагне успіху, має творчий потенціал, здатна до саморозвитку й навчання. Тому *управління за результатами не диктує способів досягнення цілей, а створює умови для реалізації потенціалу виконавців*.

У цьому контексті керівник, який мислить стратегічно, має відповідати таким критеріям:

- ⇒ здатність досягати високих результатів у змінному середовищі;
- ⇒ готовність до впровадження інновацій і управління змінами;
- ⇒ відкритість до зворотного зв'язку й демократичне лідерство;
- ⇒ постійна увага до розвитку персоналу;
- ⇒ ефективне управління часом і ресурсами;
- ⇒ прагнення до постійного самовдосконалення;
- ⇒ спроможність надихати команду та формувати культуру результативності.

Таким чином, досвід управління у Фінляндії є прикладом цілісної управлінської парадигми, яка гармонійно поєднує стратегічну орієнтацію, людяність і ефективність. Застосування цього досвіду в українському контексті може сприяти формуванню нової генерації керівників, здатних будувати організації майбутнього – гнучкі, відкриті, результативні.

У контексті розвитку самоменеджменту надзвичайно важливою є здатність критично осмислювати різні управлінські підходи, що сформувалися у провідних країнах світу. Серед таких моделей *фінська та американська системи менеджменту займають особливе місце, оскільки втілюють принципово різні філософії*

управління – колективістську гуманітарну (Фінляндія) та індивідуалістичну прагматичну (США). Їх порівняння дозволяє глибше зрозуміти варіативність підходів до лідерства, делегування, мотивації та оцінювання результативності.

Філософія управління: гуманістична утилітарна. Фінська модель базується на переконанні, що працівник – це не лише виконавець, а повноцінний суб'єкт управління, носій унікальних цінностей, мотивацій і творчого потенціалу. Основна мета керівника – створити умови для самореалізації персоналу, розвитку їхніх здібностей, а також досягнення узгоджених цілей через взаємодію та довіру.

Американський підхід, навпаки, має виражену інструментальну спрямованість: людина розглядається передусім як ресурс для досягнення результату. У центрі стоїть ефективність, прибуток, зростання продуктивності. Мотиваційна система орієнтується переважно на матеріальні стимули, KPI, бонуси, систему штрафів і винагород.

Фінська модель орієнтована на довготривале партнерство з персоналом, тоді як американська – на оперативне досягнення вимірюваних результатів.

Стиль керівництва: фасилітація проти контролю. У Фінляндії керівник виступає радше як ментор, тренер, координатор, що підтримує самостійність працівників, довіряє їм приймати рішення в межах делегованих повноважень. Лідер у цій моделі – партнер, а не наглядач.

Американська традиція, хоч і визнає важливість делегування, часто тяжіє до жорсткішого контролю, чіткої ієрархії, фіксованих меж відповідальності й швидкої ротації кадрів. Там очікується швидка віддача, тому керівники мають виявляти твердість, вимогливість і здатність ухвалювати непопулярні рішення.

Фінський менеджмент спирається на горизонтальні зв'язки, американський – на вертикальну субординацію.

Ставлення до ризику та змін. Фінські керівники, хоча й не уникають інновацій, зазвичай діють поступово, через обговорення і консенсус. Зміни проходять через узгодженість усіх рівнів організації, що забезпечує стабільність і прийнятність змін для персоналу.

Американська система пропагує *агресивний стиль управління змінами*, де рішення можуть впроваджуватися швидко, без широкого залучення співробітників. Тут більше цінують динамізм, підприємливість, готовність ризикувати.

Фінська модель робить ставку на *стабільність* через згоду, американська – на *прорив* через *рішучість*.

Мотивація і внутрішній клімат. У фінській практиці переважає *ціннісно-орієнтований підхід до мотивації*: робоче середовище має бути комфортним, безпечним, гуманним. Організації інвестують у соціальне благополуччя працівників, гнучкий графік, навчання, психологічну підтримку. Основне – не кількість годин, а якість результату і відчуття значущості своєї праці.

Натомість американські компанії часто роблять акцент на *інтенсивність праці, особисту відповідальність, досягнення цілей*. Атмосфера в команді може бути конкурентною, з орієнтацією на результат, а не на процес.

Фінська система вибудовує мотивацію через залучення й підтримку, американська – через виклик і конкуренцію.

Підхід до самоменеджменту. Фінська модель підкреслює значення *самоорганізації працівника в контексті гармонії з колективом*. Вона розвиває навички рефлексії, планування, балансування між роботою та особистим життям, а також здатність до усвідомленого управління власними ресурсами.

Американська модель фокусується на *індивідуальній продуктивності, ефективності тайм-менеджменту, особистісному брендингу* та досягненні кар'єрного зростання шляхом активної самопрезентації.

У фінському самоменеджменті домінує *цілісність*, в американському – *орієнтація на успіх* (табл.17.1).

Таблиця 17.1

Порівняння моделей управління

Критерій	Фінська модель	Американська модель
Основна філософія	Колективізм, партнерство, цінності	Індивідуалізм, конкуренція, прибуток
Стиль	Менторство,	Ієрархічність,

Критерій	Фінська модель	Американська модель
керівництва	делегування, фасилітація	контроль, авторитет
Управління змінами	Поступові, узгоджені трансформації	Швидкі рішення, орієнтація на результат
Мотивація	Психологічний комфорт, залученість	Матеріальне стимулювання, КРІ
Ставлення до персоналу	Довіра, розвиток, підтримка	Продуктивність, змагальність
Самоменеджмент	Усвідомленість, баланс, рефлексія	Тайм-менеджмент, досягнення, конкуренція

Глибоке розуміння відмінностей між фінською та американською управлінськими парадигмами дозволяє сформувати гнучкий, критично мислячий тип менеджера, здатного адаптуватися до різних організаційних культур і контекстів. З огляду на глобалізаційні виклики та зростаючу роль людського капіталу, варто переймати з обох систем найкращі практики – від фінів – людяність і гармонію, від американців – рішучість і орієнтацію на успіх. Такий інтегрований підхід сприятиме розвитку ефективного, етичного та результативного самоменеджменту в умовах нової економіки.

4. Особливості процесу управління за результатами

Управління за результатами (часто ототожнюване з управлінням за цілями) є концепцією, яка фокусується на досягненні конкретно визначених цілей шляхом системного впровадження управлінських дій. У цьому підході головну увагу зосереджено на формулюванні ефективних цілей та забезпеченні результативності їх реалізації, а не лише на виконанні функцій чи завдань.

Суть управління за результатами полягає в побудові цілісної управлінської системи, орієнтованої на досягнення

стратегічних і тактичних результатів, з урахуванням творчого потенціалу працівників, їхньої особистої відповідальності та колективної взаємодії. Такий підхід формує *модель діяльності організації, яка не просто адаптується до змін, а активно впливає на зовнішнє середовище* шляхом реалізації місії через чітко структуровані дії.

Ключові принципи управління за результатами базуються на таких передумовах:

1. Система управління повинна бути орієнтованою на досягнення організаційних результатів, а не лише на процеси.
2. Кожен працівник та керівник організації повинен мати чітке розуміння своїх індивідуальних цілей у межах посадових обов'язків та стратегічних інтересів організації.
3. Гармонізація цілей і завдань усіх учасників управлінського процесу є ключем до інтегрованої діяльності.
4. Формування «ієрархії цілей» (дерева цілей) відбувається через спільну участь менеджерів та підлеглих у плануванні та прийнятті рішень, що дозволяє досягати внутрішньої узгодженості.

Основні етапи процесу управління за результатами

I. Визначення управлінських функцій та повноважень

Цей етап передбачає чітке розмежування компетенцій:

1. Проєктування організаційної структури та системи управління, відповідно до стратегічних цілей.
2. Формування легітимних механізмів управління та розбудова керівних, виконавчих і координаційних органів.
3. Поділ напрямів діяльності між функціональними блоками: виробничими, адміністративними, сервісними.
4. Встановлення систем відповідальності, звітності та контролю у всіх ланках організації.

II. Розробка системи цілей і завдань організації

Цей етап формує стратегічну ієрархію:

1. Формулювання місії організації як фундаменту управлінської діяльності.
2. Визначення загальних і специфічних цілей, які стосуються як усієї організації, так і окремих підрозділів.
3. Конструювання «дерева цілей» – ієрархічної структури, в якій кожен рівень деталізує попередній.

4. *Горизонтальна і вертикальна узгодженість цілей* забезпечує інтеграцію зусиль.

III. Планування засобів досягнення цілей

На цьому етапі реалізуються наступні дії:

1. *Визначення функціональних напрямів діяльності* та відповідних управлінських функцій.

2. *Розробка реалістичних планів*, що враховують доступні ресурси, ризики й часові рамки.

3. *Формування організаційної структури* управління, адаптованої до обраної стратегії.

4. *Побудова функціональних, регіональних і продуктових підрозділів*, які взаємодіють між собою.

IV. Контроль, моніторинг і оцінка ефективності

Цей етап забезпечує об'єктивну оцінку результатів:

1. *Систематичний контроль* за процесами управління та виробничої діяльності.

2. *Вимірювання ефективності управління* за показниками результативності, продуктивності, інноваційності.

3. *Аналіз причин відхилення від запланованих результатів*, ідентифікація «вузьких місць».

4. *Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності* управління.

V. Коригування цілей і завдань через механізми зворотного зв'язку

Цей етап забезпечує гнучкість системи:

1. *Передача пропозицій щодо вдосконалення* вищим управлінським органам.

2. *Коригування організаційної діяльності* відповідно до нових умов або результатів попередніх етапів.

3. *Уточнення цілей* та формування нових завдань, які слугують відправною точкою для наступного циклу управління

Ефективність підходу управління за результатами. У сучасних умовах глобалізації, посиленої конкуренції та технологічних змін, *управління за результатами* дозволяє організаціям бути мобільними, адаптивними й орієнтованими на інновації. Особливо ефективним цей підхід виявляється:

⇒ *при впровадженні нових продуктів*, де необхідне чітке розмежування етапів та відповідальності;

⇒ у молодих організаціях, які прагнуть швидкого прориву на ринку;

⇒ Для реанімування організацій із застійною структурою, де потрібен імпульс для оновлення.

Постійна ревізія цілей, залучення працівників до управлінського процесу, динамічна взаємодія між рівнями структури – це ключові чинники, що забезпечують не лише стабільність, а й розвиток. В основі такого підходу лежить віра в потенціал людини, її здатність до самоуправління, ініціативи й результативності.

1. Один із найвідоміших прикладів ефективного впровадження управління за результатами демонструє компанія **Google**, яка використовує систему **OKR (Objectives and Key Results)** – цілей і ключових результатів. Ця система дозволяє кожному співробітнику не лише розуміти глобальні стратегічні цілі компанії, а й узгоджувати власні щотижневі або щоквартальні завдання з загальною місією.

Кожен працівник Google має публічно доступний перелік своїх цілей, а ефективність оцінюється не за формальними діями, а за досягнутими результатами. Такий підхід стимулює командну роботу, ініціативність і зворотний зв'язок. Згідно зі звітами HR-аналітиків Google, система OKR сприяла зростанню продуктивності на 25–30% у ключових командах, що підтверджує ефективність результатоорієнтованого підходу.

2. Управління за результатами в державному секторі: приклад Естонії. У рамках державної реформи управління в Естонії впроваджено **результативне бюджетування (performance budgeting)**, яке дозволяє оцінювати ефективність діяльності кожного відомства через досягнення запланованих соціально-економічних індикаторів. Наприклад, Міністерство охорони здоров'я звітує не лише за використання коштів, а й за реальні зміни у стані здоров'я населення (зниження рівня смертності, охоплення вакцинацією, зменшення черг тощо).

Таким чином, управління у державному секторі набуває стратегічного характеру, а не лише адміністративного. Працівники міністерств і агенцій працюють з чіткими SMART-цілями, які публічно оцінюються щороку.

3. ПриватБанк. Після націоналізації **ПриватБанк** впровадив нову систему управління за результатами в рамках реформи корпоративного управління. Основний акцент було зроблено на:

- ⇒ прозору формулюванні цілей підрозділів;
- ⇒ створенні показників ефективності (KPI) для кожного рівня управління;
- ⇒ *регулярному моніторингу досягнення результатів через дашборди та звіти;*
- ⇒ *гнучкому плануванні та щоквартальній ревізії цілей у зв'язку з ситуацією на ринку.*

Результатом стало **підвищення прозорості та ефективності роботи банку**, скорочення витрат на 18% за перші 2 роки після реформи та зростання довіри клієнтів, згідно з даними Національного банку України.

4. Управління результатами в аграрному секторі: кейс «Кернел». Компанія «Кернел», один із лідерів українського агробізнесу, активно використовує принципи управління за результатами в логістиці, закупівлі, виробництві та HR-сфері. Кожен керівник підрозділу несе відповідальність не лише за процес, а й за **фінальний результат** (обсяг зібраного врожаю, витрати на логістику, рівень плинності кадрів тощо).

Компанія запровадила **KPI-платформу**, де кожен працівник має доступ до своїх цілей і може відстежувати динаміку досягнень у режимі реального часу. Крім того, у практиці – система преміювання за перевиконання результатів, що мотивує персонал на *постійне вдосконалення*.

5. Мережа клінік «Добробут» – орієнтація на пацієнтський результат. У сфері приватної медицини в Україні **мережа медичних центрів «Добробут»** впровадила систему управління за результатами, яка базується на трьох основних показниках:

- ⇒ клінічна ефективність (успішність лікування, частота ускладнень);
- ⇒ рівень задоволеності пацієнтів;
- ⇒ економічні показники кожного відділення.

6. Компанія Toyota реалізувала концепцію «The Toyota Way», яка передбачає досягнення високих результатів шляхом постійного вдосконалення (кайдзен) і поваги до людей. Ключовими

є визначення пріоритетів, делегування відповідальності, оцінка досягнутих результатів та щоденна корекція цілей, що спрямована на ефективність і гнучкість виробничих процесів.

7. Amazon також активно застосовує принципи управління за результатами. Компанія впроваджує систему «Leadership Principles», серед яких *Customer Obsession*, *Deliver Results* і *Dive Deep*, що зобов'язують менеджерів не лише досягати цілей, а й мислити стратегічно, аналізувати помилки та приймати обґрунтовані рішення на основі даних. *Ефективність вимірюється за допомогою систематичних KPI (Key Performance Indicators)*, які прив'язані до реальних результатів кожного підрозділу.

8. Укрпошта, національний поштовий оператор, у період реформування (2017–2023 рр.) активно впроваджувала управління за результатами на основі оновленої стратегії розвитку. Уперше було чітко *визначено стратегічні цілі* – оновлення логістичної інфраструктури, розширення фінансових послуг, цифровізація операцій. Було впроваджено *вимірювані показники ефективності* для керівників філій, а результати щоквартально оцінювалися із використанням системи зворотного зв'язку. Це дозволило скоротити витрати, підвищити швидкість доставки та покращити якість обслуговування.

9. Нова Пошта, одна з найбільших логістичних компаній в Україні, запровадила гнучку модель цілепокладання на основі результативності команд. Кожен центр відповідальності має власний план дій, *узгоджений із загальною стратегією*, та чіткі метрики досягнення. Це дало змогу компанії масштабуватись навіть в умовах військових загроз, адаптувати логістику, і зберегти конкурентоспроможність.

10. Укренерго, державна енергетична компанія, із 2020 року перейшла на *результат-орієнтовану модель управління проєктами*. Зокрема, в рамках проєкту синхронізації з європейською енергетичною системою ENTSO-E була розроблена система стратегічного моніторингу: *усі підрозділи компанії працювали на досягнення чітко вимірюваних проміжних цілей*, пов'язаних із модернізацією інфраструктури, сертифікацією процесів і управлінням ризиками. Досягнення результатів напряду впливало на мотиваційні пакети працівників.

Як показують наведені приклади, *управління за результатами* дозволяє компаніям різного масштабу – як глобальним корпораціям, так і національним підприємствам – досягати високої ефективності, узгодженості внутрішніх процесів, стійкості до змін і ринкової гнучкості. Основними умовами успіху при впровадженні цієї моделі є:

- ⇒ чітке формулювання цілей і завдань;
- ⇒ побудова системи вимірювання досягнень;
- ⇒ активне залучення працівників усіх рівнів;
- ⇒ наявність каналів зворотного зв'язку;
- ⇒ готовність до коригування цілей і адаптації дій.

Ці елементи утворюють *динамічну модель управління*, орієнтовану на результат, яка може успішно функціонувати в різних контекстах, від корпоративного бізнесу до державного управління.

Результати практичного впровадження управління за результатами демонструють, що цей підхід є універсальним інструментом – як у приватному, так і державному секторі.

Висновок

Управління за результатами в системі самоменеджменту виступає одним із ключових механізмів ефективної організації професійної діяльності сучасного менеджера. Воно ґрунтується на усвідомленні того, що основним критерієм ефективності є досягнення конкретних, вимірюваних результатів, а не лише виконання робочих процесів. Такий підхід дозволяє менеджеру чітко визначати пріоритети, концентрувати ресурси на вирішенні найважливіших завдань та підвищувати загальну продуктивність, як власну, так і команди. В умовах сучасного динамічного ринку праці вміння керувати результатами стає визначальною компетенцією, що забезпечує не лише професійний успіх, а й конкурентоспроможність організації.

Суть поняття «результат» охоплює досягнення конкретних цілей, які можна оцінити як за кількісними, так і якісними показниками. Ключові результати виступають своєрідними орієнтирами для самоменеджменту, дозволяючи менеджеру систематично оцінювати власну діяльність і приймати

обґрунтовані рішення щодо корекції планів. Важливою складовою є чітка постановка цілей за методикою SMART, яка передбачає конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Така систематизація дозволяє уникати хаотичності у роботі, підвищує внутрішню мотивацію та забезпечує послідовний прогрес у досягненні поставлених завдань.

Особливе значення у системі управління за результатами має процес контролю і моніторингу. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, аналізувати причини неефективності та приймати рішення щодо корекції діяльності. Важливим етапом є порівняння запланованих і фактичних результатів, що дозволяє оцінити не лише обсяг виконаної роботи, а й її якість. Такий підхід стимулює усвідомлене самоуправління та розвиток навичок самоконтролю, що є невід'ємною складовою ефективного самоменеджменту. В умовах організаційного середовища, де ресурси обмежені, а обсяг завдань великий, контроль за результатами стає стратегічним інструментом, який забезпечує оптимізацію часу, зусиль і ресурсів.

Досвід зарубіжних країн, зокрема Фінляндії, свідчить про високу ефективність впровадження систем управління за результатами на всіх рівнях організацій. Фінські організації орієнтовані на чітке визначення цілей, регулярний моніторинг досягнень та використання прозорих показників ефективності. Такий підхід стимулює мотивацію працівників, формує культуру відповідальності та підвищує результативність організаційних процесів. Досвід Фінляндії демонструє, що ефективне управління результатами неможливе без комплексного аналізу внутрішніх ресурсів, оцінки потенціалу команди та постійного вдосконалення управлінських компетенцій.

Особливості процесу управління за результатами в системі самоменеджменту включають визначення стратегічних цілей, розробку проміжних завдань, регулярний аналіз проміжних результатів та адаптацію планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Така структура забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, дає змогу швидко реагувати на непередбачувані обставини та мінімізує ризики неефективного використання ресурсів. Важливим аспектом є також інтеграція системи управління за

результатами з мотиваційними механізмами, що стимулює досягнення найвищих результатів, розвиток професійних компетенцій та активну участь у командній роботі.

У сучасному самоменеджменті управління за результатами виконує ще одну важливу функцію – формування культури відповідальності. Менеджер, усвідомлюючи свої ключові результати, здатен самостійно оцінювати ефективність власних дій, вчасно коригувати стратегію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє розвитку особистісної відповідальності, дисципліни та внутрішньої мотивації. Крім того, системний підхід до результатів дозволяє визначити слабкі та сильні сторони власної діяльності, підвищує ефективність комунікації з командою та забезпечує прозорість у роботі з підлеглими.

Таким чином, управління за результатами є інтегральним елементом системи самоменеджменту, що об'єднує постановку цілей, контроль, аналіз та корекцію дій менеджера. Воно забезпечує стратегічну спрямованість професійної діяльності, підвищує продуктивність, ефективність прийняття рішень та розвиток особистісних і професійних компетенцій. У сучасних умовах динамічного ринку праці та високої конкуренції вміння керувати результатами стає необхідною компетенцією кожного менеджера, сприяючи особистісному зростанню та успішності організації загалом. Впровадження принципів управління за результатами у поєднанні з ефективними методами самоменеджменту формує міцну основу для досягнення високих професійних результатів, розвитку лідерських якостей та забезпечення конкурентоспроможності як окремого фахівця, так і організації в цілому.

Питання для самоконтролю

1. Що означає поняття «управління за результатами» у контексті самоменеджменту?
2. Чим управління за результатами відрізняється від управління процесами?
3. Як визначаються ключові результати та яка їхня роль у самоменеджменті?

4. Які види результатів існують у системі управління за результатами?
5. Яким чином управління за результатами сприяє підвищенню особистої ефективності?
6. Які етапи включає процес управління за результатами?
7. Як досвід фінських організацій демонструє ефективність управління за результатами?
8. Чому важливий регулярний моніторинг та оцінка прогресу при управлінні за результатами?
9. Як постановка пріоритетів впливає на досягнення результатів у самоменеджменті?
10. Які основні переваги та виклики застосування управління за результатами на особистому рівні?
11. Які ключові принципи управління за результатами виокремлюють сучасні науковці?
12. У чому полягає відмінність між управлінням процесом і управлінням результатом?
13. Які види ключових результатів (KPI) використовуються для оцінки ефективності діяльності менеджера?
14. Як встановлюються пріоритети серед результатів у системі самоменеджменту?
15. Які методи контролю дозволяють оцінювати досягнуті результати?
16. Як методика SMART застосовується для формулювання ключових результатів?
17. У чому полягає роль зворотного зв'язку у системі управління за результатами?
18. Які переваги дає порівняльний аналіз запланованих і фактичних результатів?
19. Як застосування системи KPI впливає на особисту мотивацію менеджера?
20. У чому полягає специфіка постановки результатів у командній роботі?
21. Які чинники успішності впровадження управління за результатами у фінських організаціях?
22. Як культура організації впливає на ефективність управління за результатами?

23. Які помилки найчастіше виникають при встановленні цілей і ключових результатів?

24. У чому полягає різниця між кількісними та якісними показниками результатів?

25. Як оцінка результатів допомагає у плануванні подальшої кар'єрної траєкторії менеджера?

26. Які методи корекції планів і дій використовуються при відхиленні результатів від очікуваних?

27. Як впровадження системи управління за результатами впливає на ефективність командного управління?

28. У чому полягає роль регулярного моніторингу та аналітики у процесі досягнення результатів?

29. Які елементи системи мотивації інтегрують управління за результатами у практичній діяльності менеджера?

30. Як поєднання самоменеджменту та управління за результатами сприяє підвищенню особистої і організаційної ефективності?

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Avolio, B. J. *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. New York: Routledge, 2018. 280 p.
2. Barret Jack. *Strategies and Tips for Time Management: Secrets to Organizing*
3. Bass, B. M. *Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. New York : Free Press, 2008.
4. Burns, James MacGregor. *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press, 2003.
5. Goleman, D., Davidson, R. J. *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. New York : Avery, 2017. 336 p.
6. Greenleaf, R. K. *The Servant Leader Within: A Transformative Path*. New York: Paulist Press, 2003. 258 p.
7. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. *Leadership in Higher Education: Practices That Make a Difference*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, 2019. 186 p.
8. Shynkaruk L., Alekseeva K., Vlasenko T. Self-management for the students of the specialties 073 «Management». Kyiv: 2023. 291 p.
9. Yourself and Ending Procrastination (Focus, Motivation, Organization, Goal Setting, Productivity, and Success Organizing Your Home). 2019. 96 p.
10. Антохов А. А. Клевчик Л. Л. Самоменеджмент Частина 1: навчальний посібник. Чернівці : Глибоцька районна друкарня, 2021. 176 с.
11. Антохов А.А., Кирчата І.М., Власенко Т.О. Самоменеджмент як ключовий навик лідерства у проєктних командах. Журнал «Наукові інновації та передові технології» No 9(37) 2024. С.116-131.
12. Барбінова А. В. Наукова організація праці менеджера. Навчально-методичний посібник. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2021. 29 с.
13. Буняк Н. М., Милько І. П., Черчик Л. М. Самоменеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с.
14. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.

15. Гоулман Д. *Емоційний інтелект лідера* / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 320 с.
16. Зуб О. В. *Формула продуктивності : понад 100 прийомів, методів, технік та інших фішок із тайм-менеджменту, самомотивації, а також персональної продуктивності.* Дрогобич : Коло, 2020. 131 с.
17. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. *Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб.* К.: ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
18. Лугова В. М., Голубєв В. М. *Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
19. Малярчук Н. М. *Тайм-менеджмент: навч. посіб. для закладів вищ. освіти.* Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 175 с.
20. Півень А. В., Голованова Г. Є., Півень М. В. *Організація праці менеджера: Словник основних термінів і понять для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навч. екон. спец.* Харків : Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім.П. Василенка, 2021. 64 с.
21. *Самоменеджмент : навчальний посібник* / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
22. *Самоменеджмент: навчальний посібник* / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
23. *Теорія і практика формування лідера: навч. посіб./* О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків : НТУ «ХПІ», 2017 р. 100 с.
24. Шевченко В. С. *Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент)» (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент)* Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с.
25. Шильнікова З. М. *Самоменеджмент: навч. посіб.* ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224с.
26. Юрик Н. Є. *Самоменеджмент : курс лекцій.* Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

**Шинкарук Л.В., Деліні М.М.,
Власенко Т.О., Голєва М.С.**

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Підписано до друку 14.11.25 Формат 60х84\16
Ум. друк. арк. 19,8 Наклад 100 прим. Зам. № 250763

Видавець ФОП Ямчинський О.В.
03150, Київ, вул. Васильківська, 32
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК № 6554 від 26.12.2018 р.

Виготовлювач Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4097 від 17.06.2011