

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

***В. М. Лугова***  
***С. М. Голубєв***

**ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ТА ЛІДЕРСТВА**

**Навчальний посібник**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2019**

УДК 005+316.46(075.034)  
Л83

**Авторський колектив:** канд. екон. наук, доцент В. М. Лугова – вступ, теми 1, 5 – 7; канд. екон. наук, викладач С. М. Голубєв – теми 2 – 4.

Рецензенти: завідувач кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету "Львівська політехніка", д-р екон. наук, професор С. В. Князь; д-р екон. наук, професор кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" Д. А. Горовий; завідувач кафедри економічної кібернетики Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, д-р екон. наук, професор Л. І. Дмитришин.

**Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 6 від 21.01.2019 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Лугова В. М.**

Л83            Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.

ISBN 978-966-676-730-4

Викладено теоретичні, методологічні та практичні аспекти самоменеджменту та лідерства. Розглянуто основні методики самоменеджменту та лідерства для вибору індивідуальних ефективних способів здійснення професійної діяльності. Подано методичні рекомендації до самостійної роботи, контрольні запитання, питання для роздумів та обговорення, що призначені для поглиблення, конкретизації та закріплення знань, отриманих у теоретичній частині навчальної дисципліни.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня.

**УДК 005+316.46(075.034)**

© Лугова В. М., Голубєв С. М., 2019

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019

ISBN 978-966-676-730-4

## Вступ

Тенденції змін, що відбуваються в сучасному світі, потребують від сучасного фахівця таких знань, умінь і навичок, які б давали можливість людині миттєво реагувати на зміни середовища, з одного боку, а з іншого – змогу витримувати морально-психологічний і соціально-культурний натиск соціуму. Уміння самоорганізувати себе є нагальною потребою компетентного фахівця, основою його успішної професійної діяльності, запорукою особистісного зростання. Саме для цього покликаний самоменеджмент як цілеспрямоване та послідовне застосування наукових методів і практичних прийомів менеджменту для свідомого управління власною кар'єрою та особистим життям. Головна мета самоменеджменту полягає у тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти ходом свого життя, долати перешкоди як у професійній, так і в особистій сфері, досягати успіху найефективнішим шляхом.

Навчальна дисципліна "Основи самоменеджменту та лідерства" надає можливість студентам оволодіти навичками управління особистісними ресурсами (власними часом, активністю і працездатністю, фінансами та освіченістю), засвоїти технології саморозвитку та розвитку лідерських якостей, що надає змогу більш ефективно організовувати свою діяльність, брати на себе відповідальність за своє життя, професійне становлення та розвиток.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів компетентностей щодо здійснення самоуправління, саморозвитку, розвитку лідерських якостей.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

обґрунтування актуальності самоменеджменту та лідерства як складників професійної компетентності та побудова на цій основі нової моделі поведінки;

засвоєння основних методик самоменеджменту та лідерства для вибору індивідуальних ефективних способів здійснення професійної діяльності.

**Об'єктом** навчальної дисципліни є процеси самоуправління.

**Предметом** навчальної дисципліни є система знань і методів щодо саморозвитку особистості шляхом самомотивації, планування, ухвалення рішень, організації власної діяльності та самоконтролю.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент має:

**знати:**

сутність самоменеджменту та його складників;

концепції самоменеджменту;

зміст основних функцій самоменеджменту;

методи аналізу витрачання часу та методи управління часом;

методи управління ресурсом активності й працездатності;

методи управління ресурсом платоспроможності;

сутність методів управління ресурсом освіченості;

психологічні особливості стилів управління та професійно-важливі якості менеджера;

сутність лідерства, методи діагностики й розвитку лідерських компетентностей.

**уміти:**

застосовувати концептуальні підходи самоменеджменту для пояснення процесів самомотивації, планування, ухвалення рішень, організації власної діяльності та самоконтролю;

здійснювати обґрунтований вибір методів аналізу витрачання часу й управління часом і застосовувати їх;

здійснювати обґрунтований вибір методів управління ресурсом активності й працездатності та застосовувати їх;

здійснювати обґрунтований вибір методів управління ресурсом платоспроможності та застосовувати їх;

здійснювати обґрунтований вибір методів управління ресурсом освіченості та застосовувати їх;

визначати напрями саморозвитку особистості менеджера;

здійснювати діагностику та розвиток лідерських компетентностей.

Зміст матеріалу навчального посібника відповідає робочій програмі навчальної дисципліни "Основи самоменеджменту та лідерства". Обсяг навчального посібника й окремих його розділів відповідає кількості годин, відведених навчальним планом для вивчення цієї навчальної дисципліни.

Для реалізації компетентнісного підходу в навчальному посібнику запропоновано сім тем, що містять методологію навчальної дисципліни, її інструментарій, методичні підходи, ознайомлення з якими дозволить студентам грамотно вирішувати практичні завдання, що підкреслює практичну цінність навчального посібника.

# Розділ 1. Використання ресурсів часу, активності та платоспроможності для ефективного самоуправління

## Тема 1. Теоретичні основи самоменеджменту

*Безумним є той, хто, не вміючи керувати собою, хоче керувати іншими.*

*Публій Сір*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо визначення проблем наукового та практичного забезпечення самоменеджменту.

### **Професійні компетентності:**

здатність визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії самоменеджменту;

здатність застосовувати концептуальні підходи самоменеджменту для управління власною поведінкою;

здатність здійснювати управління самомотивацією, плануванням, ухваленням рішень, організацією власної діяльності та самоконтролем.

**Ключові слова:** кар'єрний менеджмент; менеджмент особистих обмежень; ресурс-менеджмент; ресурси самоменеджменту; самоменеджмент; стрес-менеджмент; управління конфліктами; управління комунікаціями; управління часом; функції самоменеджменту.

### **Основні питання:**

1.1. Сутність і призначення самоменеджменту.

1.2. Основні концепції самоменеджменту.

1.3. Функції самоменеджменту.

**Література:** [28; 38; 44; 48; 55; 69; 73; 98].

### **1.1. Сутність і призначення самоменеджменту**

Самоменеджмент – це відносно новий напрям у менеджменті, що виник у середині 90-х років. Він належить до галузі управлінських знань і досліджує безпосередньо особистість. Його виникнення та розвиток обумовлені потребами суспільства, соціальних інститутів і особистості (рис. 1.1).

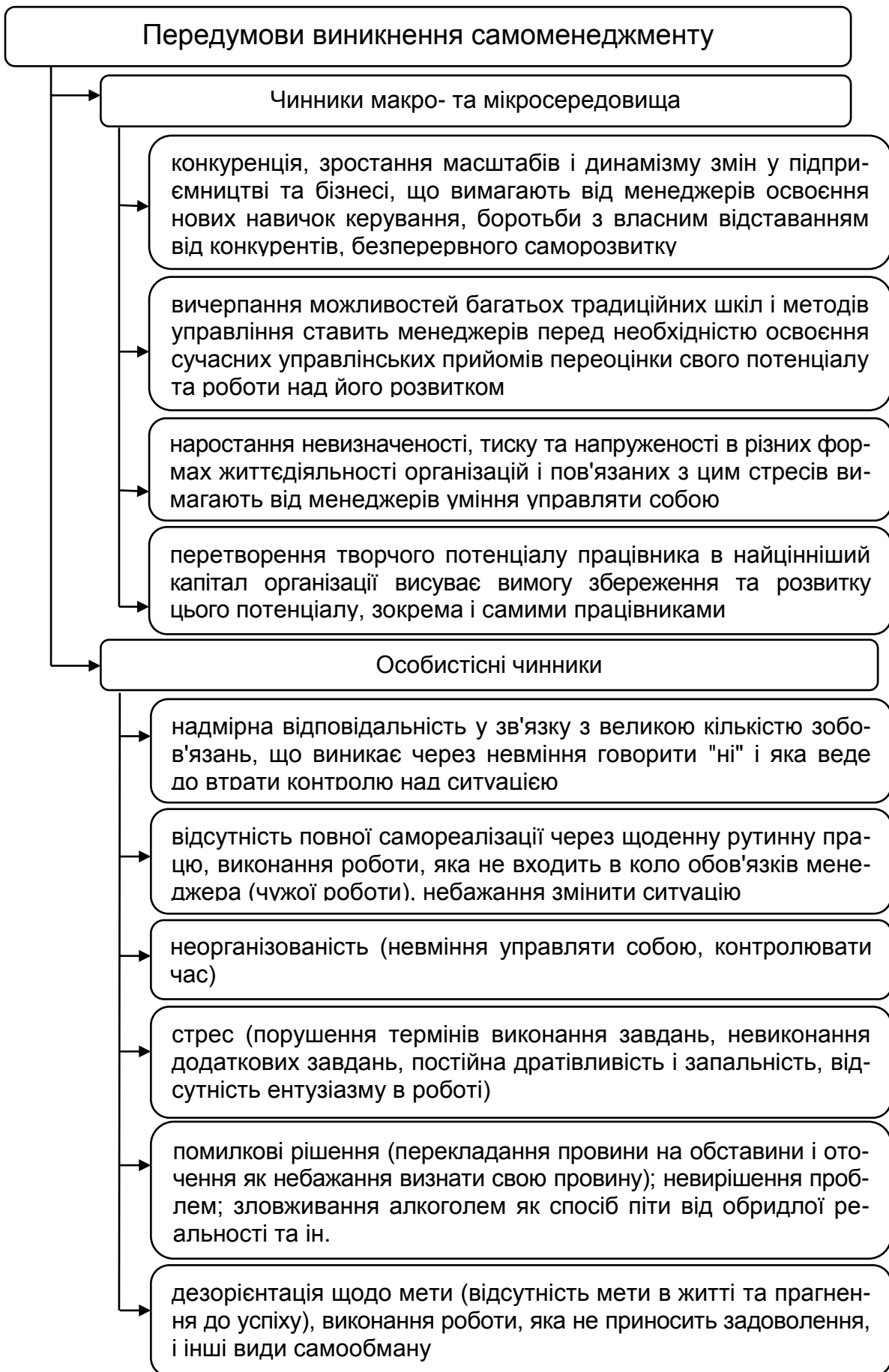


Рис. 1.1. Передумови виникнення самоменеджменту [55]

Звичайно, самоменеджмент не виник раптово – його становленню передував довгий шлях. В. Колпаков, здійснивши ретроспективний аналіз розвитку теорії та практики самоуправління життєдіяльністю і діяльністю, виділяє такі характерні етапи [48, 118]:

латентний (з появи людини до початку ХХ ст.). Визначається формуванням історичних, філософських, соціальних, наукових, практичних та інших передумов виокремлення в науковому пізнанні такої сфери людинознавства, як самоуправління людини. Протягом тривалого періоду відбувалося нагромадження знань, культури саморегуляції, самовиховання, самоуправління;

номінаційний (початок ХХ ст., з виникненням наукових засад управління та виявленням ролі людського фактора в досягненні різних цілей);

інкубаційний (початок може датуватися виникненням концептуальної ідеї про необхідність досліджень проблематики самоуправління як нової сфери людинознавства). Передумовою до цього стали систематизація й узагальнення досвіду, культури в багатьох країнах. Завершився цей етап формуванням самоменеджменту як навчальної дисципліни в університетах. Публікуються систематизовані підручники з самоменеджменту, персонального менеджменту, тайм-менеджменту. Ці навчальні дисципліни включено в навчальні плани підготовки менеджерів у багатьох закладах вищої освіти (ЗВО) країни. Особливість самоменеджменту як навчальної дисципліни полягає в тому, що його технології можуть і мають бути використані вже в період навчання. Такий підхід відповідає вимогам оновлюваної системи вищої освіти, заснованої на компетентнісному підході;

інституційний – пов'язаний зі створенням деяких соціальних структур: лабораторій з проблем самоуправління життєдіяльністю людини, кафедр у вищих навчальних закладах тощо. У цих науково-навчальних структурах мають здійснюватися дослідження, розроблятися методи, техніка, технології самоуправління життєдіяльністю людини. Нині цей етап лише розпочався.

Дещо інший підхід наводить Т. Говорушина, яка пропонує такі етапи становлення самоменеджменту [117]:

перший етап пов'язаний із вдосконаленням персонального менеджменту такими вченими, як А. Гастєв, П. Керженцев, Є. Попов, які на практиці апробували різні прийоми в техніці власної управлінської діяльності та виявляли їхню ефективність;

другий етап пов'язаний з поділом праці в цій галузі. До традиційних розділів (управління комунікаціями, часом, ресурсами і т. д.) учені Л. Зайверт,

Дж. Моргенстерн, Дж. Адаір та ін. додають управління своїми емоціями, мистецтво слухати співрозмовника, формування власного іміджу й ін.;

третій етап обумовлений систематизацією знань у техніці особистої роботи. Як зарубіжні (П. Друкер, М. Вудкок і Д. Френсіс), так і російські вчені (К. Варламов і В. Карпічев) запропонували необхідні розділи цієї науки та побудували з них взаємопов'язане ціле.

Якщо розглядати місце та роль самоменеджменту у системі наук про людину, слід зазначити, що це комплексна наукова дисципліна фундаментально-прикладного характеру, яка формується на перетині:

філософських положень, категорій, законів, за допомогою яких пояснюється феномен самоуправління;

загальнонаукових підходів, пов'язаних із розглядом і вирішенням проблем активності людини у професійній діяльності та життєдіяльності;

міждисциплінарного знання, яке акумулює сукупний теоретичний і практичний досвід управління, раціонального здійснення професійних дій, саморозвитку;

безпосередньо професійних знань, зокрема у галузі документознавства, інформаційної діяльності тощо;

результатів рефлексії з приводу причин, умов і механізмів успішності професійної діяльності та життєдіяльності.

Зв'язки самоменеджменту з іншими науками про людину, її діяльність і розвиток складні та різноманітні. Цьому є логічне пояснення, адже ще до виникнення самоменеджменту філософи, психологи, соціологи, педагоги, управлінці й ін. досліджували питання самоуправління, саморозвитку, управління часом, самомотивації та самоконтролю тощо, які зараз належать до предметного поля самоменеджменту. Самоменеджмент і зараз використовує здобутки різних наук для кращого розуміння людської природи, мотивації, діяльності та поведінки особистості, удосконалення методів і прийомів самоуправління та саморозвитку. Учені наголошують, що найбільш тісний зв'язок самоменеджменту з психологією, яка є центральною наукою про людину. Знання, накопичені в загальній психології і в її прикладних напрямках щодо психічних можливостей людини, постійно використовуються в самоменеджменті. Проблемне поле межує з акмеологією, предметом якої є вивчення об'єктивних і суб'єктивних чинників, які сприяють чи перешкоджають досягненню вершин розвитку людини; праксеологією, яка вивчає загальну теорію людської діяльності з метою її оптимізації та покращення ефективності.



Отже, самоменеджмент у взаємодії з багатьма науками про людину, що інтенсивно розвиваються останнім часом, полегшує впровадження людиноцентристського підходу у всі сфері життєдіяльності суспільства.

Сучасні дослідники наголошують, що застосування методів і технологій самоменеджменту дозволяє отримати ряд переваг. Найбільш важливі з них наведені на рис. 1.2.

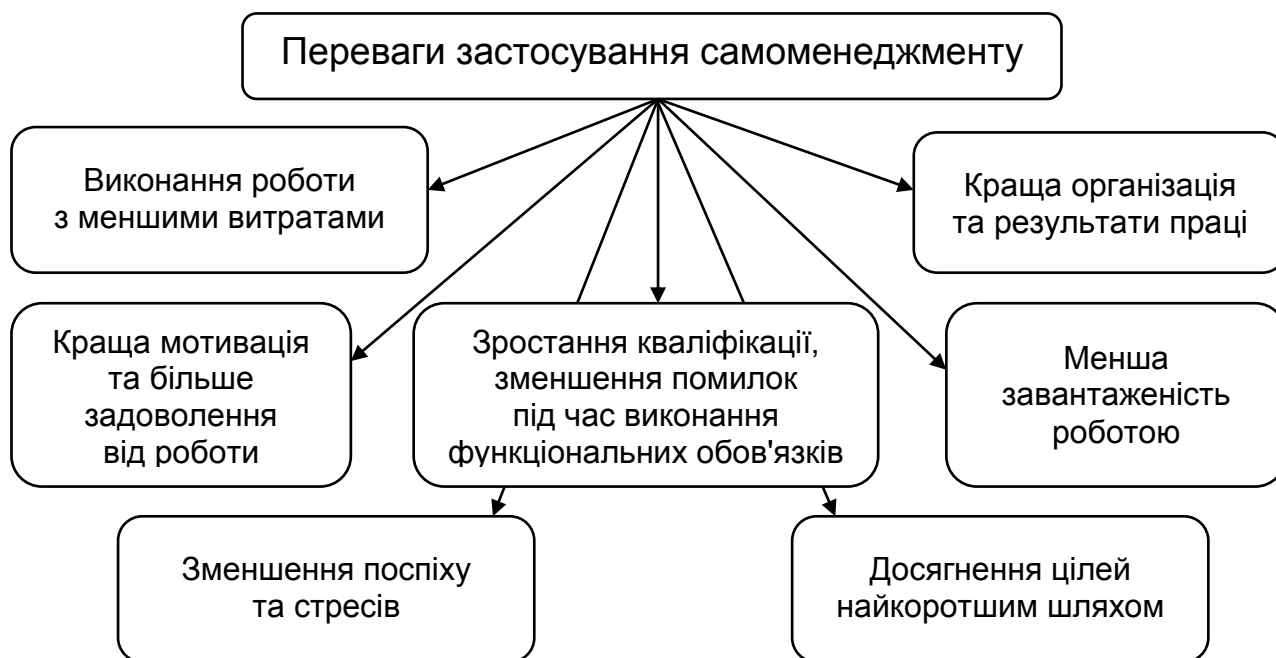


Рис. 1.2. Переваги застосування самоменеджменту [69]

Поняття "самоменеджмент" введено у вживання директором німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайвертом. Він визначав його як цілеспрямоване й послідовне використання випробуваних методів праці в повсякденній практиці, для того щоб оптимально і зі смыслом використовувати свій час [34].

Сучасні вчені тлумачать самоменеджмент більш широко, визначаючи його як самостійне спрямування своєї діяльності, набір управлінських впливів, самодіяльність, управління собою, своїми ресурсами, власною діяльністю, індивідуальним людським капіталом і зазначають, що він спрямований на досягнення мети, намічених цілей, саморозвиток, розвиток й ефективне використання власного інтелектуального потенціалу, самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості тощо (табл. 1.1).

## Сутність поняття "самоменеджмент"

Автор	Зміст поняття	Результат самоменеджменту
1	2	3
<b>Самостійне управління своєю діяльністю</b>		
В. Колпаков [48]	Самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети	Досягнення мети
К. Андрющенко [115]	Самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації	Розвиток та ефективно використання власного інтелектуального потенціалу
М. Дороніна, В. Пересунько [58]	Самостійне управління працівником своєю діяльністю з використанням знань та інтуїції, направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу й ефективно його використання на свою користь і користь організації	Розвиток власного інтелектуального потенціалу
Л. Федоришина, В. Камінський [126]	Мистецтво управління собою, своїми задатками, здібностями, знаннями, тобто індивідуальним людським капіталом, з метою кращого використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві, що дає можливість людині відчувати задоволеність та успіх	Краще використання робочого часу, отримання вищої продуктивності, вищого індивідуального заробітку або здобуття вищого статусу на підприємстві
В. Лисенко, І. Приходько [119]	Самоорганізація, вміння керувати собою, своїм часом, своїми емоціями, вміння володіти ситуацією, бути готовим використовувати всі наявні можливості та справлятися з будь-якими несподіванками	Використання всіх наявних можливостей
<b>Застосування методів і прийомів менеджменту (роботи)</b>		
А. Кібанов [90]	Послідовне та цілеспрямоване використання керівником (спеціалістом і т. д.) випробуваних методів та практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності процедур і операцій, що виконуються з метою досягнення намічених цілей	Досягнення намічених цілей

1	2	3
С. Рєзнїк, І. Чємєзов та їн. [122]	Цїлєспрямованє та послїдовнє застосуваннє випробуванїх наукою й практикою мєтодїв ї прийомїв мєнєджмєнту в повсїядєннїй жїттєдїяльностї дїлової людїни для того, щоб у найкращїй спосїб використувувати свїй час, свїй творчий хїст, свїдомо керувати перебїгом свого жїттєя, вмїло долати зовнїшнї обставїни як на роботї, так ї в особїстому жїттї, досягати профєсїйних ї жїттєвих цїлєй найкоротшим шляхом	Найкращє використаннє часу, творчого хїсту досягнєннє профєсїйних ї жїттєвих цїлєй найкоротшим шляхом
Б. Рєнькас [75]	Набїр управлїнських впливїв, спрямованих на себе як на суб'єкт задля приведеннєя своєї особїстостї у вїдповїдний стан, необхїдний для успїшного здїйснєннєя органїзацїйної та педагогїчної дїяльностї	Стан власної особїстостї
О. Бабчїнська, І. Шєвчєнко, І. Гайдай [8]	Послїдовнє та цїлєспрямованє самостїйнє використуваннє керївником випробуванїх мєтодїв ї практичних прийомїв роботи в повсїядєннїй дїяльностї для пїдвїщєннєя ефєктивностї виконуваних процедур ї операцїй, досягнєннєя запланованої мєти	Пїдвїщєннє ефєктивностї виконуваних процедур ї операцїй, досягнєннєя запланованої мєти

Аналїз понятїя, наведєних у табл. 1.1, дозволяє зробити декїлька висновкїв:

по-перше, самоменєджмєнт – це управлїннє собою. Про це свїдчить наявнїсть першої частини складних слїв "само-", яка має значєннє спрямованостї чогось на себе, походженнєя вїд себе або здїйснєннєя для себе;

по-другє, для успїшного здїйснєннєя самоменєджмєнту необхїднї певнї знаннєя, умїннєя та навїчки стосовно мєтодїв ї прийомїв самоуправлїннєя та їхнього застосуваннєя;

по-третє, самоменєджмєнт передбачає управлїннєя рєсурсами особїстостї. До рєсурсїв належать усї зовнїшнї та внутрїшнї засоби й можливостї, якими може скористатися особїстїсть у разї необхїдностї, серед них провїднє мїсце займають час, активнїсть, платоспроможнїсть, освїченїсть:

- управлїннєя рєсурсом часу вїдповїдає на запитаннєя: як зробити набагато бїльше справ за один ї той самий час; як ефєктивно планувати роботу; якї їснують загальнї правила та принципи використаннєя часу й їн.;

- управління ресурсом активності допомагає дізнатися: як довгий час залишатися активним і здоровим; як не витратити часу та сил на організацію здорового способу життя і на ще більш потужну роботу з хворобами; що таке рефлекс здоров'я; як налаштуватися на роботу з мінімальними витратами зусиль тощо;

- управління ресурсом платоспроможності містить відповіді на запитання: що таке "гармонія надходження" і "витрачання грошей"; які взаємозв'язки між зростаючими доходами і потребами; як вести домашню бухгалтерію; способи економії та ін.;

- управління ресурсом освіченості передбачає виявлення того, що охоплює освіченість в постіндустріальному суспільстві; чому знання вважаються єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги; які навички, здібності і знання необхідні для досягнення поставлених цілей; сучасні системи навчання; необхідність саморозвитку; як підвищити і правильно використовувати свій власний невичерпний ресурс освіченості тощо;

по-четверте, самоменеджмент застосовується з метою досягнення поставлених цілей, адже саме ціленаправленість є відмінною рисою людської поведінки. Мета – це усвідомлений та очікуваний результат діяльності, на який направлена поведінка людини. Важливим є співвіднесення мети з засобом, який дозволяє її досягти, без цього мета є не більш ніж абстрактним потягом [58].

Однак, як показують результати аналізу визначень (див. табл. 1.1), більшість авторів наголошують на необхідності застосування самоменеджменту лише в професійній сфері, визначаючи суб'єктом самоменеджменту керівника, менеджера, працівника, ділову людину тощо, або підкреслюють спрямованість самоменеджменту на підвищення ефективності професійної діяльності, досягнення ділового успіху, організаційних цілей тощо. Таке тлумачення, на думку авторів, значно обмежує сферу застосування самоменеджменту, адже кожна людина ставить перед собою як професійні так і особисті цілі, виконує безліч ролей та має різноманітні обов'язки як в особистій сфері, так і у діловій. У цьому випадку автори поділяють думку В. Колпакова, який пропонує розглядати життєдіяльність (коли людина реалізує свої потреби) та діяльність (коли людина виконує норми щодо створення продукту) особистості й основним методологічним положенням визначає "підхід до здійснення людиною діяльності для життя, а не навпаки, як було і є в нашому суспільстві, коли людина є додатком до суспільної системи, яка служить державі без адекватної взаємодії в досягненні власних цілей і реалізації життєвого проекту" [118].

Отже, самоменеджмент полягає у самостійному управлінні особистістю своєю професійною діяльністю та життєдіяльністю з метою досягнення намічених цілей найефективнішим шляхом за рахунок раціонального використання власних ресурсів і можливостей.

Теоретичне підґрунтя самоменеджменту становлять закони і закономірності управління, узагальнені у принципах управління та самоуправління.

У рамках теорії трудової поведінки вітчизняними економістами [33, с. 472–473; 7, с. 44–91] систематизовані та досліджені об'єктивні закони, які визначають трудову поведінку:

- загальні закони поведінки;
- закони інерційності людської системи;
- закони зв'язку з зовнішнім середовищем;
- соціально-психологічні закони;
- біопсихічні закони.

Розглянемо їхнього більш детально у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Класифікація законів поведінки людини

Група	Вид	Сутність
1	2	3
Загальні закони поведінки	Закон єдності свідомого та несвідомого у поведінці людини	Дії та вчинки людини визначаються не тільки її ставленням до світу, мисленням, волею, знанням і розумінням обставин, а й значною мірою несвідомим: звички, навички, засвоєні соціальні норми
	Закон єдності біологічного та соціального в людині	Людина є істотою біосоціальною, її поведінка залежить як від умов навколишнього середовища, так і від природних біопсихічних характеристик
	Закон зворотного зв'язку	Функціонування системи та її розвиток можливі тільки за наявності інформації, яка надходить з виходу на її вхід
	Закон необхідної різноманітності	Чим складніший об'єкт управління, тим складнішим має бути орган управління, тим більшим обсягом інформації про об'єкт має володіти
	Закон послідовності розвитку	Ніщо не може виникнути раніше, ніж виникнуть для цього всі необхідні передумови

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Загальні закони поведінки	Закон кумулятивного впливу зовнішніх чинників	Дійсною причиною усіх проявів поведінки є не якась одна подія, а ціла низка подій. Кожна сама собою не дає ефекту, ефект дає лише їхнє нагромадження
	Закон відносності (невизначеності) моделей поведінки людини	Принципова неможливість опису усієї сукупності чинників, які детермінують трудову поведінку
Закони інерційності людської системи	Закон інерції	Для людини характерним є здатність зберігати набуті якості
	Закон установки	Поведінка, її цілі, завдання, вибір способу їхнього досягнення багато в чому залежить від установок людини – здатності (націленості) діяти у певний спосіб
Закони зв'язку з зовнішнім середовищем	Закон відповідності вимогам зовнішнього середовища	Людина виявляє тільки ті якості та реалізує тільки ті можливості та здібності, яких потребує від неї зовнішнє середовище
	Закон Госсена	Матеріальні потреби людини мають психофізіологічну властивість насичення
	Закон забезпечення права власності	Кожна людина має мати можливість володіти, використовувати, розпоряджатися та присвоювати засоби виробництва і результати своєї праці
	Закон адаптації	Проявляється у прагненні та здатності людини несвідомо змінювати і пристосовувати свою поведінку відповідно до вимог середовища
	Закон випереджаючого зображення дійсності	Навколишнє середовище відображається у мозку людини не пасивно, а у динаміці зовнішніх впливів, тенденцій їхнього розвитку. Поведінка людини базується на передбаченні та прогнозуванні
	Закон комплексного впливу на об'єкт управління	Зростання ефективності будь-яких складних систем у разі зміни лише одного чинника уповільнюється через обмеження, створені незмінними параметрами
Соціально-психологічні закони	Закон соціального успадкування	Людина в процесі життєдіяльності засвоює досвід попередніх поколінь і формує у такий спосіб свою поведінку
	Закон соціальної свободи	Активність людини залежить від того, наскільки вона володіє правом особистого, свідомого, самостійного вибору необхідних способів долучення до трудової діяльності й отримання прибутку
	Закон соціальної справедливості	Трудова поведінка людини залежить від того, наскільки повно забезпечує держава, суспільство, колектив пряму залежність соціального та матеріального добробуту індивіда від його трудової поведінки

1	2	3
Біопсихічні закони	Закон рефлекторного характеру діяльності	В основі поведінки людини лежать безумовні й умовні рефлекси – закономірні реакції організму на дію зовнішнього середовища
	Закон економії сил	Людина завжди зацікавлена в отриманні максимального прибутку на одиницю праці (максимізації виграшу та мінімізації витрат)
	Закон очікування корисного ефекту	Людина не може ухвалити та здійснити рішення, яке в майбутньому не обіцяє ніякого корисного ефекту

Знання законів і принципів самоорганізації й управління дозволяє свідомо створювати умови для їхньої сприятливої дії, передбачати і прогнозувати розвиток подій, висувати обґрунтовані та реальні цілі управління, ухвалювати оптимальні рішення, своєчасно й ефективно їх реалізовувати.

Принципи впливають із законів, творчо застосовуються суб'єктами управління залежно від конкретних умов. За своїм походженням і роллю принципи управління слугують сполучною ланкою між об'єктивними законами і управлінською практикою [73]. Зрозуміло, вся система принципів не може бути завершеною, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, заснованих на все новому досвіді, його аналізі, осмисленні і узагальненні. Виділити загальні принципи самоменеджменту досить складно, їхній перелік обов'язково містить загальні принципи управління. Аналіз літературних джерел [29; 48; 73] дав змогу узагальнити та виділити найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість самоменеджменту: науковість, ефективність, збалансованість, оперативність, адаптивність, комплексність, системність, гармонійність.

Визначені принципи передбачають: використання нових наукових підходів і розробок у процесі здійснення самоменеджменту (науковість), досягнення результату адекватного витраченим ресурсам (ефективність), необхідності балансу ресурсів та інтересів (збалансованість), гармонійного поєднання особистих і професійних цілей (гармонійність), здатність оперативно реагувати на зміни (оперативність) та змінюватися під впливом вимог середовища (адаптивність), урахування різних методів і засобів самоменеджменту (комплексність), які поєднано у систему (системність).

У зв'язку з тим, що самоменеджмент спрямований на досягнення різноманітних цілей особистості і охоплює безліч різних аспектів професійного

й особистого життя, у рамках самоменеджменту вчені також виділяють його окремі напрями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Основні напрями самоменеджменту

Напря́м	Зміст
Управління часом (time-management)	Формування і розвиток навичок цілеутворення, планування та управління своїм часом
Стрес-менеджмент	Формування та розвиток навичок попередження або подолання стресових ситуацій завдяки власній психологічній компетентності
Кар'єрний менеджмент	Формування та розвиток навичок управління особистою кар'єрою
Менеджмент особистих обмежень	Формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети
Управління конфліктами	Формування та розвиток навичок адекватного поведіння в конфліктній ситуації – навичок "ведення конфлікту" в заданому напрямку
Управління саморозвитком	Формування та розвиток навичок постійного самовдосконалення
Управління комунікаціями	Формування та розвиток навичок домінування в комунікації, її спрямованого ведення у заданому напрямку
Командний менеджмент	Формування та розвиток навичок самостійно обирати "роль" у групі й ефективно її виконувати
Менеджмент справляння враження (impression management)	Формування та розвиток навичок справляти на навколишніх доцільне, на думку людини, враження, найчастіше сприятливе
Ресурс-менеджмент	Формування та розвиток навичок ефективного використання власних ресурсів для досягнення поставлених цілей

В останні роки науковці та практики заговорили про новий напрям у самоменеджменті – лайф-менеджмент [3]. Лайф-менеджмент – нова система технологій в управлінні власним життям. Управління життям передбачає



управління його різними аспектами: цілями та завданнями, фінансами і часом, емоціями й здоров'ям, комунікацією та відносинами тощо.

## 1.2. Основні концепції самоменеджменту

Наявні концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї. До найбільш відомих належать: концепція раціональної організації часу Л. Зайверта, концепція особистих обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса, концепція досягнення ділового успіху Б. Швальбе та Х. Швальбе, концепція саморозвитку В. Андрєєва, концепція культури ділового життя О. Хроленка (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Основні концепції самоменеджменту

Автор концепції	Основна ідея	Розуміння самоменеджменту
Л. Зайверт	Економія свого часу	Самоменеджмент (time-management) – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально та зі змістом використовувати свій час
М. Вудкок і Д. Френсіс	Подолання власних обмежень	Самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх можливостей і обмежень та пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей
Б. і Х. Швальбе	Досягнення особистого ділового успіху	Самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання та самовдосконалення своїх ділових якостей
В. Андрєєв	Саморозвиток творчої особистості	Самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку та самореалізації в одному чи декількох видах професійної діяльності
О. Хроленко	Підвищення особистої культури ділового життя	Самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу шляхом підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах

Розглянемо ці концепції самоменеджменту більш детально.

Концепція самоменеджменту за авторством Л. Зайверта [34] опирається на функції самоменеджменту (формулювання цілей, планування,

ухвалення рішень, реалізація й організація, контроль, інформація та комунікація) і містить методичні рекомендації з використання прийомів та методів щодо реалізації кожної з зазначених функцій. Головною перевагою самоменеджменту Л. Зайверт вважає раціональне використання та заощадження найдефіцитнішого і важливого особистого ресурсу – власного часу. Запропонована ним логіка реалізації самоменеджменту розрахована на самонавчання раціональному використанню часу, цілеспрямованій упевненій роботі зі зменшення загрози стресів і щоденним досягненням успіху, критерієм оцінки якого є вивільнений особистий час.

Концепція самоменеджменту М. Вудкока і Д. Френсіса побудована на ідеї обмежень [18]. Автори вважають, що насамперед увагу потрібно зосереджувати на тому, що перешкоджає повній реалізації власних можливостей. Розвиваючись у такий спосіб, можна забезпечити швидкий прогрес, а досягнутий успіх дозволяє повірити в реальність змін у самому собі. Авторами визначено перелік обмежень, що перешкоджають саморозвитку і розвитку ділових якостей: невміння управляти собою; розмиті особисті цінності; нечіткі особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатні навички вирішувати проблеми; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; недостатні навички керівництва; невміння навчати; низька здатність формувати колектив. Кожне із цих обмежень, будучи перебореним завдяки самоменеджменту, сприяє підвищенню професійного управлінського та творчого потенціалу людини.

У концепції самоменеджменту Б. Швальбе і Х. Швальбе [95] самоменеджмент розглядається як досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання та самовдосконалення своїх ділових якостей. Для цього необхідна особиста концепція ділової кар'єри, яка об'єктивно враховує власні переваги та недоліки і орієнтована на власні уявлення про успіх.

Концепція О. Хроленка [94] заснована на ідеї культури ділового життя. Через визначення культури автор концепції розкриває структуру цільових орієнтирів самоменеджменту, які проявляються в умінні жити у злагоді з іншими, підтримувати бесіду, організовувати наради, писати особисті та ділові листи, слухати і чути людину, організовувати своє життя та відпочинок.

Центральна ідея концепції В. Андрєєва [4] полягає у виділенні в якості інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера, творчого

характеру його особистості, тобто особистості здатної до безперервного саморозвитку і самореалізації в одному, а частіше за все в декількох видах професійно творчої діяльності. Психологічний механізм саморозвитку особистості містить: самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, самоконтроль, самотворення, самооздоровлення.

Звичайно, погляди на сутність і зміст самоменеджменту не обмежуються наведеними концепціями. В останні роки було опубліковано значну кількість науково-практичних робіт, присвячених різним аспектам самоменеджменту. Розглянемо деякі з них.

Відома консультантка К. Кінан [44] пропонує свій погляд на самоменеджмент. Складниками успішного самоменеджменту вона вважає: самооцінку; вміння досягати поставлених цілей; вміння управляти стресом, вміння знаходити спільну мову з оточенням; проявляти витримку та самовладання; позитивну життєву позицію. Саме ці чинники дозволяють ефективно керувати собою й отримувати гарні результати в роботі. Результатом застосування самоменеджменту є гарне самопочуття та досягнення поставлених цілей.

Окремі автори, такі як Т. Брайант, Р. Дж. Маккензі, М. Медовз, М. Уїлсон тощо, ключовим чинником здатності до самоуправління та особистого успіху вважають самодисципліну. Т. Брайант [103] вважає самодисципліну процесом психічного самоуправління, який дозволяє людині мобілізувати всі свої ресурси та можливості на досягнення свідомо встановлених цілей. Заважають самодисципліні та досягненню цілей страхи, на подолання яких і має бути спрямована діяльність людини: страх відмови, страх успіху, страх бути знехтуваним, страх перед посередністю, страх перед ризиками.

Цікава система самоуправління *energy management* розглядається у роботі Дж. Лоера та Т. Шварца [96]. Автори вважають, що енергія, а не час є головною валютою високої ефективності, тому вміння ефективно управляти всіма видами нашої енергії є найбільш важливим для досягнення поставлених перед собою цілей. Ключових видів енергії чотири: фізична, емоційна, розумова та духовна. Щоб підтримувати потужний ритм свого життя, людина має навчитися витрачати та відновлювати енергію ритмічно.

Кожна з описаних концепцій пропонує немало корисних порад самовдосконалення та саморозвитку, методів і критерій самооцінки, які може

застосовувати людина для підвищення ефективності її життєдіяльності та професійної діяльності.

### 1.3. Функції самоменеджменту

Самоменеджмент та всі його напрями, як і будь-яка інша управлінська дисципліна, виконує ряд певних функцій. У своїй роботі "Ваш час у ваших руках" Л. Зайверт процес самоменеджменту подає як свого роду "коло правил", що наочно демонструє зв'язки між окремими функціями (рис. 1.3).



Рис. 1.3. "Коло правил" Л. Зайверта [34]

Функції перебувають у певній взаємозалежності та зазвичай реалізуються в такій послідовності [34]:

- 1) встановлення цілей (аналіз і формування особистих цілей);
- 2) планування (розроблення планів й альтернативних варіантів своєї діяльності);
- 3) ухвалення рішень (ухвалення рішень з майбутніх справ);
- 4) реалізація та організація (складання порядку денного й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань);

5) контроль (самоконтроль і контроль підсумків; у разі необхідності – коригування цілей).

6) інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідні на всіх етапах процесу самоменеджменту).

Виконання цих функцій передбачає застосування певних методів та прийомів і дозволяє отримати результати, які сприяють успіху та наближають до поставлених цілей (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Функції самоменеджменту

Функція	Робочі прийоми або методи	Результат
1	2	3
Встановлення цілей	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії та методи досягнення успіху, формулювання мети	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, термінів і найближчих кроків, фіксація
Планування	Стратегічне й оперативне планування, планування дня, принципи тимчасового менеджменту, метод "Альпи", система Франкліна, "пряме" та "зворотне" планування, ведення "щоденника часу"	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення термінів виконання
Ухвалення рішень	Установка пріоритетів, принцип Парето, АБВ аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування повноважень	Організація праці, яка веде до успіху, першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їхньою важливістю, позбавлення від "тиранії" невідкладності, продуктивність трудових витрат
Реалізація та організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю

1	2	3
Контроль	Контролювання процесу роботи, контролювання досягнення поставлених цілей, огляд підсумків минулого дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя
Інформація та комунікація	Раціональні наради, раціональне ведення переговорів, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки та формуляри	Швидке читання, краща організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесід, відгородження від можливих перешкод, менше відволікань, менше "паперової війни"

Хоча більшість авторів використовує підхід до визначення функцій самоменеджменту Л. Зайверта, однак окремі вчені пропонують інші класифікації. Так, В. Колпаков пропонує розрізняти функції стратегічного самоуправління (ухвалення стратегічних рішень, самоуправління, саморозвитку, самовиховання тощо); функції повсякденного самоуправління (інформаційна, цілепокладання, ухвалення рішень, планування, організація, самомотивування, саморегулювання, самоконтроль тощо) [48].

С. Штапаук пропонує такі функції самоменеджменту, як встановлення цілей, планування, організація та контроль і додає таку специфічну функцію самоменеджменту, як самосвідомість.

На думку авторів, виділення функції самосвідомості є певною мірою виправданою, адже самосвідомість – це здатність людини усвідомити саму себе, своє "Я", свої потреби, інтереси, цінності, своє буття і його сенс, власну поведінку та переживання тощо. Самосвідомість орієнтована на осмислення людиною своїх дій, почуттів, думок, мотивів поведінки, інтересів, своєї позиції в суспільстві. Об'єктом самосвідомості є сама особистість, яка постає і як суб'єкт, і як об'єкт пізнання. Самосвідомість пов'язана з усіма аспектами психічної діяльності особистості:

пізнавальної – самокритичність, самоаналіз, самооцінка, самопереконавання, самоіронія тощо;

емоційної – самозадоволення, самоповага, самолюбство, самосхвалення тощо;

вольової – самодисципліна, самонаказ, самоконтроль, саморегуляція, самовимогливість тощо [14].

Оскільки реалізація цих функцій відбувається безупинно й у визначеній послідовності, всі вони відповідають певним фазам процесу самоменеджменту та утворюють цикл самоменеджменту (рис. 1.4).

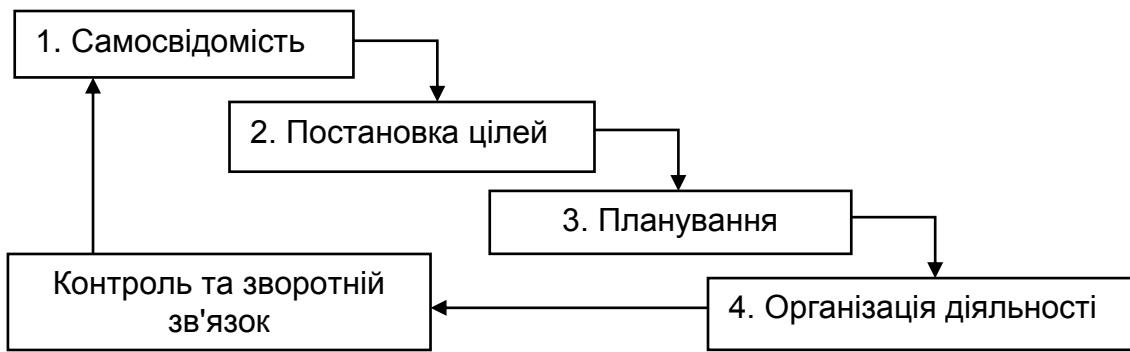


Рис. 1.4. Цикл самоменеджменту [98]

Функція самосвідомості передбачає усвідомлення себе як особистості та охоплює такі важливі елементи як самопізнання, самооцінка, самовідношення й саморозуміння. Результатом самосвідомості є розуміння своїх сильних і слабких сторін, особливостей стилю діяльності. Саме самосвідомість забезпечує визначення місії особистості, сенсу життя та створює передумови для ефективної постановки цілей.

У рамках встановлення цілей першорядну роль відіграє розуміння місії людини, її життєвих цінностей, її прагнень і бажань. Саме залежно від цих чинників встановлюються конкретні цілі. Цілі можуть бути коротко-, середньо- і довгостроковими. Крім того, оскільки на одному й тому ж відрізьку часу може бути встановлено декілька цілей, їхнього розподіляють за ступенем значущості – за пріоритетами. На цьому етапі постановки цілей завершується.

Етап планування охоплює розроблення планів з урахуванням встановлених цілей, прогнозованих змін зовнішніх обставин, нових можливостей або перешкод. На цьому етапі визначаються ключові завдання, які необхідно виконати, щоб досягти кожної з поставлених цілей, визначається порядок їхнього виконання, встановлюються норми часу на вирішення кожного завдання. Завершується планування складанням інтегрального плану діяльності на певний період.

На етапі реалізації планів і організації діяльності, тобто проведення конкретних дій, здійснюється організація щоденної роботи у такий спосіб, щоб максимально сприяти досягненню поставлених цілей. Це один з найважливіших етапів самоменеджменту.

Для визначення ступеня досягнення поставленої мети необхідно створити механізм контролю та зворотного зв'язку, своєрідний сигнальний пристрій. Він дозволить не тільки визначити, наскільки наявні результати

відповідають запланованим, але й виявити причини відхилення від наміченої мети. Зворотний зв'язок передбачає:

- оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей;
- аналіз перешкод на шляху їхнього досягнення;
- порівняння отриманих результатів із запланованими.

На шляху до досягнення мети етап контролю реалізації планів особливо важливий тому, що дуже часто під впливом різних обставин мета може бути досягнута не в тому вигляді, у якому вона була запланована. Безперервний зворотний зв'язок необхідний, аби визначити, сприятливі чи несприятливі ці відхилення, а також куди варто спрямувати зусилля, щоб результат – реалізація мети – був максимально вигідним для людини.

## Висновки

Самоменеджмент є відносно новим напрямом у менеджменті, який полягає у самостійному управлінні особистістю своєю професійною діяльністю та життєдіяльністю з метою досягнення намічених цілей найефективнішим шляхом за рахунок раціонального використання власних ресурсів і можливостей.

Теоретичне підґрунтя самоменеджменту становлять закони і закономірності управління загалом, узагальнені у принципах управління та самоуправління. Найважливіші принципи, врахування яких забезпечить дієвість самоменеджменту: науковість, ефективність, збалансованість, оперативність, адаптивність, комплексність, системність, гармонійність.

У зв'язку з тим, що самоменеджмент спрямований на досягнення різноманітних цілей особистості й охоплює безліч різних аспектів професійного та особистого життя, у рамках самоменеджменту вчені також виділяють його окремі напрями: управління часом (time-management), стрес-менеджмент, кар'єрний менеджмент, менеджмент особистих обмежень, управління конфліктами, управління саморозвитком, управління комунікаціями, командний менеджмент, менеджмент справляння враження (impression management), ресурс-менеджмент, лайф-менеджмент.

Наявні концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї. До найбільш відомих належать: концепція раціональної організації часу Л. Зайверта; концепція особистих обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса; концепція досягнення ділового успіху Б. Швальбе та Х. Швальбе; концепція саморозвитку В. Андрєєва; концепція культури ділового життя О. Хроленка. До більш сучасних концепцій можна віднести



концепцію К. Кінан, концепцію самодисципліни Т. Брайант, energy management Дж. Лоера та Т. Шварца

Самоменеджмент, у тому числі всіх його напрямів, як і будь-яка інша управлінська дисципліна, виконує такі функції: встановлення цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація та організація, контроль та інформація і комунікація.

## Практичне заняття

### **Завдання 1.1. Побудова особистого плану життя, кар'єри [81]**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь застосування підходів самоменеджменту для пояснення процесів самомотивації, планування, ухвалення рішень, організації власної діяльності та самоконтролю.

#### **Хід роботи:**

1. Визначте особисті ключові сфери життя та рольові функції. **Ключові сфери життя** – це кілька (рекомендовано п'ять-дев'ять) основних напрямів діяльності окремої людини. Це головні русла, в яких розвивається її життя. Прикладами ключових сфер життя можуть бути: саморозвиток, сім'я, спілкування, наука, робота, здоров'я тощо. Визначивши ключові сфери або центр життєвих інтересів, можна побачити чітку структуру в загальному хаосі та починати рухатися по життю більш збалансовано, підтримуючи гармонію різних напрямів діяльності. У кожній сфері можуть виділятися окремі види діяльності або складники. Наприклад, у рамках ключової сфери "розвиток" можуть виділятися такі складники: особистий розвиток, професійний розвиток і духовний розвиток.

Перебуваючи в різних сферах діяльності, кожному так чи інакше доводиться виконувати безліч різноманітних обов'язків, які пов'язані з реалізацією певних рольових функцій. **Рольова функція** – сукупність певних дій і відносин, обмежених колом людей та спрямованих на отримання конкретного результату. Рольовими функціями, наприклад, можуть бути: людина як чоловік/дружина, людина як студент, людина як менеджер тощо. Різні люди мають різний набір рольових функцій. Його склад головним чином залежить від центру життєвих інтересів. Ролі не поширюються рівномірно ні в межах однієї особистості, ні серед різних людей. Зміна ролей потрібна щоразу під час значних змін у житті. З огляду на це у людини мають змінюватися способи витрачання часу відповідно до її нинішнього, а не минулого положення. Виділення та розуміння ролей є важливою передумовою ефективності діяльності.

2. Дайте кількісну оцінку часу, яку ви орієнтовно витрачаєте на виконання кожної рольової функції. Розподіляючи час на окремі ролі, необхідно дотримуватися балансу та гармонійно їх поєднувати. За відсутності балансу ролей у людини може виникнути відчуття незадоволеності та невлаштованості. Люди здебільшого приділяють особливу увагу бізнесу, кар'єрі, громадським інтересам, не надаючи належного значення здоров'ю, сімейним відносинам, дружбі. Виникаючи під час цього конфлікти можуть бути дозволені тільки за умови відновлення цього балансу. Порухення рольового балансу призводить до того, що деякі ролі не реалізуються у належний спосіб через відсутність часових ресурсів. У зв'язку з цим, плануючи свою діяльність, важливо враховувати всі ролі та за кожною з них обов'язково отримувати хоча б невеликі результати щодня.

3. Заповніть таблицю 1.6.

Таблиця 1.6

### Мій центр життєвих інтересів

Ключові сфери	Складники	Рольова функція	Розподіл часу %	
			Фактичний	Бажаний

Побудуйте кругові діаграми "Фактичний" та "Бажаний". Для заповнення табл. 1.6 в колонці "Ключові сфери" випишіть свої ключові сфери життя. У колонці "Складники" напишіть кілька напрямів, що відповідають одній ключовій сфері. У колонці "Рольова функція" випишіть рольові функції, виконувані вами в рамках окремої ключової сфери або її складника. У колонці "Розподіл часу" спробуйте дати кількісну оцінку розподілу фактичного (в колонці "Фактичний") і бажаного (в колонці "Бажаний") часу на виконання кожної рольової функції.

Зіставте фактичний і бажаний результат розподілу часу на виконання кожної рольової функції.

4. Проаналізуйте отримані результати, відповівши на питання:

- 1) як ви розумієте сутність ключових сфер життя? Наведіть приклади;
- 2) наскільки часто потрібен перегляд центру життєвих інтересів?
- 3) у чому полягає сутність балансу ролей особистості?

## **Завдання 1.2. Особистий план життя, кар'єри**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь застосування навичок планування для побудови особистого плану життя, кар'єри на основі власних інтересів.

### **Хід роботи:**

1. Проведіть інвентаризацію особистих і професійних цілей. Інвентаризацію власних цілей рекомендується робити на самоті, щоб ніхто не відволікав. Для цього треба взяти аркуш паперу, сісти за стіл і розслабитися. Треба записати усі бажання, що спадають на думку, навіть ті, що є малоймовірними. Можна згадати, чого вам хотілося в дитинстві. Важливо записати все підряд, не роздумуючи (наприклад: бажаю бути головою правління банку; злітати на Місяць; з'їздити в Париж, на Канари; особистий маєток, машину, дачу, дружну велику сім'ю, хочу бути багатим, здоровим і щасливим, хочу бути корисним людям, хочу реалізувати якнайповніше свої внутрішні ресурси, хочу морозива, хочу закінчити інституту з червоним дипломом, хочу стати чемпіоном світу з шахів, хочу стати переможцем студентської олімпіади, хочу поїхати на стажування в Німеччину тощо). Важливо всі цілі формулювати в позитивному варіанті (наприклад, "я хочу одержати відмінно на екзамені", а не "я хочу не завалити екзамен").

2. Виділіть найважливіші цілі. Виберіть зі списку усіх своїх бажань ті, що є для вас найважливішими: п'ять – у особистій сфері та п'ять – у професійній. Випишіть їх окремо – це і є ваші цілі.

Перевірте, щоб цілі відповідали основним критеріям:

були конкретними;

були реальними;

вимірюваними у часі;

були досяжними;

мали одиницю вимірювання.

Запишіть на двох різних аркушах:

I. Мої найголовніші цілі в особистому житті.

II. Мої найголовніші цілі у професійній сфері.

3. Розробіть план досягнення поставлених цілей. Кожну велику мету слід розбити на маленькі, встановити строки їхнього досягнення. Наприклад:

I. 5 моїх головних особистих (професійних) цілей на наступні п'ять років.

II. 5 моїх головних особистих (професійних) цілей на наступний рік.

Особистий план життя (кар'єри) – це план досягнення ваших особистих або професійних цілей. Кожну особисту (професійну) мету слід розбити на маленькі практичні цілі з метою її досягнення та встановити строк виконання. Чим детальніше буде роздроблено основну мету, тим більше шансів успішного її досягнення. Приклад складання життєвого плану наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

### Життєвий план

Сфера	№ п/п	Життєва мета	Значущість	Строк виконання	Практичні цілі для її досягнення	Строк виконання практичних цілей

Особистий план життя – це план досягнення особистих або професійних цілей. Кожна мета розбивається на маленькі практичні цілі з метою її досягнення і встановлюється строк виконання. Чим детальніше буде роздроблено основну мету, тим більше шансів успішного її досягнення.

### Практичні завдання для самостійного виконання

#### ***Завдання 1.1. Робота з першоджерелами***

Студенти мають обрати одне з літературних джерел (або запропонувати власне і погодити з викладачем), самостійно опрацювати його та створити структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word. Схеми та малюнки, створені студентами, мають бути представлені та обговорені на практичному занятті.

*Перелік першоджерел:*

1. Аленсон И. Лайф-менеджмент. Искусство управлять своей жизнью / И. Аленсон. – Москва : АВ Паблишинг, 2014. – 50 с.
2. Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастьем / Т. Шварц, Д. Лоэр. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 176 с.
3. Bailey C. Hyperfocus: How to Be More Productive in a World of Distraction / C. Bailey. – London : Penguin, 2018. – 256 p.

4. Duhigg Ch. Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business / Ch. Duhigg. – New York : Random House, 2016. – 304 p.

### ***Завдання 1.2. Побудова карти бажань***

Важливим етапом на шляху досягнення власних цілей є їхнє представлення та узагальнення. З цією метою пропонуємо оформити ваші цілі як карту бажань.

Карта бажань – це візуалізація ваших цілей, за допомогою якої ви досягаєте їхнього швидко та вчасно, програмуючи свою підсвідомість. Адже коли цілі правильно сформульовані, мають чіткі форми, підсвідомість починає використовувати найменші можливості, які щодня даються кожному, щоб досягти наміченого. Це відбувається набагато рідше, коли плани не сформульовані, не визначені чітко.

Перед тим як почати робити карту, потрібно скористатися такими матеріалами й інструментами:

аркушем щільного паперу (мінімальний формат – А4, можна взяти більше);

ножицями;

кнопками або шпильками, якими готовий колаж буде кріпитися до стіни; клеєм;

фломастерами, кольоровими олівцями або ручками, маркерами;

будь-якими друкованими виданнями (газетами, журналами, рекламними проспектами);

декоративними елементами (красивими дрібничками – ґудзиками, стрічками, блискітками);

вашою особистою фотографією, на якій ви щасливі та подобаєтеся собі.

#### **Хід роботи:**

1. Виберіть день та створіть комфортну для себе атмосферу: провітріть кімнату, включіть спокійну музику, влаштуйтеся так, щоб ніхто не відволікав і зануртєся в мрії. Почніть уявляти, якими ви хочете бачити наступні роки свого життя: яким ви є; що ви навчилися робити; хто поруч з вами; хто вас любить; де ви живете; скільки ви заробляєте; що ви хочете придбати. Уявляйте так, як ніби всі ваші мрії вже збулися. Не поспішайте – поспіх у цій справі неприпустимий.

2. На окремому аркуші запишіть максимально чітко свої мрії. Записуйте їх простими та ємними реченнями без подвійних смислів і можливості

іншого тлумачення. Бажання не мають бути негативними, не можна бажати того, що може завдати комусь шкоди. Крім цього, слід пам'ятати, що цілі мають відповідати таким критеріям:

1) бути досяжними. Щоб якомога раніше переконатися в дієвості дошки, слід ставити перед собою реальні завдання. Людина, яка отримує зарплату нижче середнього, навряд чи в осяжному майбутньому зможе стати мільярдером. Тому рекомендується вказувати скромніші суми, які лише в кілька разів перевищують наявний дохід;

2) бути конкретними. Дошка візуалізації часто розглядається як своєрідний щоденник, в якому власник фіксує поставлені завдання. У такому випадку розумніше максимально точно позначати кожне своє бажання: наприклад, картинка має не просто натякати на подорожі, а чітко вказувати на конкретні країни;

3) бути обмеженими в часі. Якщо не заданий термін виконання, то бажання може збутися як завтра, так і через п'ятдесят років. З цієї причини рекомендується або відзначати на кожній картинці необхідний період, або складати дошку візуалізації на певний часовий проміжок, після чого переробляти її.

3. За пунктами знайдіть картинки або в журналах, або в Інтернеті. Картинки мають викликати у вас винятково позитивні емоції. Чорно-білі, з елементами агресії або зображення, що змушують сумувати, не підходять.

4. Розмістити свою фотографію на майбутній карті. Вона має розташовуватися в центрі ватману. Поділити простір навколо на 9 частин та у відповідних зонах розташуйте обрані картинки.

На рис. 1.5 наведена структура карти бажань.

Багатство Гроші Процвітання	Слава Визнання Самореалізація	Кохання Відносини Шлюб
Будинок Сім'я Суспільство	Ваше фото Особистість Здоров'я	Діти Творчість Хобі
Знання Мудрість Інтелект	Робота Професія Кар'єра	Подорожі Помічники Покровителі

Рис. 1.5. Структура карти бажань

5. До кожного зображення запишіть дату.

6. Карту бажань розмістіть на видному місці, щоб кожен день ви її могли бачити та розглядати.

### **Питання для самопідготовки**

1. Наукова організація праці та її вплив на становлення самоменеджменту.
2. Зв'язок самоменеджменту з іншими науками.
3. Підвищення ефективності управління своїм часом і можливостями за рахунок використання функцій самоменеджменту.
4. Свідоме управління своєю професійною діяльністю з використанням функцій самоменеджменту.
5. Підвищення рівня креативності під час вирішення творчих завдань із використанням функцій самоменеджменту.

### **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Що, на вашу думку, найбільше заважає людині реалізувати свої мрії – особисті якості чи зовнішні обставини?
2. Як зрозуміти, що ви прагнете досягти власні цілі, а не "запозичені" чи "нав'язані"?
3. Фахівці яких спеціальностей, на вашу думку, найбільше потребують оволодіння навичками самоменеджменту?

### **Запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність самоменеджменту та його цілі.
2. Дайте загальну характеристику сучасним науковим поглядам на сутність самоменеджменту.
3. Розкрийте сутність основних складників самоменеджменту.
4. У чому полягає концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта?
5. Розкрийте сутність концепції М. Вудкока та Д. Френсіса.
6. Розкрийте сутність концепції самоменеджменту Б. і Х. Швальбе.
7. Розкрийте сутність концепції самоменеджменту В. Андрєєва.
8. Розкрийте сутність концепції самоменеджменту О. Хроленко.
9. Розкрийте сутність сучасних концепцій самоменеджменту.
10. Назвіть основні функції самоменеджменту.

## Тестові завдання з теми

1. Самоменеджмент – це управління базовими ресурсами особистості, такими як ... .

2. Самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим виконанням певних функцій, серед них планування своєї діяльності, ухвалення рішень щодо майбутніх справ, контроль підсумків і коригування цілей, інформація та комунікація. Що пропущено:

- а) делегування повноважень;
- б) побудова організаційної структури;
- в) самомотивація;
- г) реалізація і організація особистого трудового процесу;
- д) прогнозування показників роботи?

3. Напрямом самоменеджменту, який передбачає формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої, називають:

- а) управління комунікаціями;
- б) менеджмент справляння враження (impression management);
- в) управління саморозвитком;
- г) менеджмент особистих обмежень.

4. Менеджмент справляння враження (impression management) – це формування і розвиток навичок ... .

5. Хто розглядав самоменеджмент як психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безупинного саморозвитку та самореалізації:

- а) В. Андрєєв;
- б) Л. Зайверт;
- в) О. Хроленко;
- г) Б. Швальбе?

6. Чи передбачає самоменеджмент самостійне управління працівником лише своєю професійною діяльністю:

- а) так;
- б) ні?



7. Який учений вважав, що самоменеджмент – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень та пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей:

- 1) В. Андрєєв;
- 2) Л. Зайверт;
- 3) О. Хроленко;
- 4) Б. Швальбе?

8. Чи розглядав О. Хроленко самоменеджмент як послідовне та цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального та змістовного використання свого часу:

- 1) так;
- 2) ні?

9. Стрес-менеджмент – формування і розвиток навичок ... .

10. Базовими ресурсами особистості є:

- а) матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси;
- б) час, активність, платоспроможність, освіченість;
- в) час, гроші, здоров'я;
- г) будинок, сім'я, робота.

## Тема 2. Управління ресурсом часу

*Час – це найбільш дефіцитний ресурс, і якщо ним не керувати, то все інше також залишиться некерованим. До того ж, аналіз свого часу є, по суті єдиним легко здійсненим і в той самий час систематичним засобом аналізу власної діяльності з метою виявлення найбільш значущих ділянок зростання своїх сил.*

*Пітер Ф. Друкер*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок щодо управління ресурсом часу

### **Професійні компетентності:**

здатність здійснювати обґрунтований вибір методів аналізу витрачання часу й управління часом;

здатність застосовувати інструментарій обліку часу та управління часом;

здатність застосовувати програмне забезпечення з управління часом.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент; час; суб'єктивний час; об'єктивний час; інвентаризація часу; хронометраж; "поглиначі" часу.

**Основні питання:**

2.1. Сутність ресурсу часу.

2.2. Методи аналізу витрачання часу.

2.3. Методи управління часом.

**Література:** [1; 6; 34; 38; 69; 84; 86].

## 2.1. Сутність ресурсу часу

Потреба в ефективному управлінні робочим і особистим часом, його розподілі та використанні спонукала до виникнення поняття "тайм-менеджмент", визначення та підходи до реалізації якого є надзвичайно актуальними та водночас суперечливими.

Час – це більш складна для сприймання величина, бо її не можна побачити як довжину або площу, не можна відчувати як масу. Час – загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів. Час – це те, що відокремлює одну подію від іншої. Всі події у житті людини відбуваються у часі. Крім цього, час – це ще і темп, швидкість, строки, ритми, періоди, етапи самих різних процесів та явищ. Час є життєвою енергією, без якої неможливі існування та розвиток.

За одиницю вимірювання часу взято такий процес, що регулярно повторюється. Це секунда, доба, рік тощо.

Виділяють два типи часу – об'єктивний (зовнішній) і суб'єктивний (внутрішній). Їхні характеристики наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристики об'єктивного та суб'єктивного часу [1]

Тип часу	Характеристики		
Об'єктивний (зовнішній)	Загальний для всіх людей (секунда, хвилина, година, доба, рік та ін.)	Піддається виміру	Не піддається контролю, оскільки є фізичною реальністю
Суб'єктивний (внутрішній)	Індивідуальний для кожної людини	Не піддається виміру	Піддається контролю, оскільки є відчуттям часу

Об'єктивний час обмежений, і, щоб не втратити ні секунди, складаються розклади та графіки, здійснюється аналіз часу, необхідного для вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Прагнення вкластися в чітко відведений для цього час призводить до хвилювання, перенапруження та неспокою. Хоча об'єктивний час обтяжує своєю швидкоплинністю, змушує поспішати, пригнічує, людям необхідно вміти адаптуватися до його законів. З метою запобігання стресу, підвищення якості виконаної роботи слід користуватися перевагами суб'єктивного часу, де немає абсолютно ніяких обмежень і тиску, що дозволяє втілювати в життя нездійсненні завдання, реалізувати свої здібності та творчий потенціал.

Управління ресурсом часу – термін досить неоднозначний, оскільки час не можна примножити або накопичити, його неможливо повернути назад, отже, необхідно навчитися встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей.

У разі ефективного управління ресурсом часу людина отримає незаперечні переваги та може навіть змусити працювати час на себе:

- досягати більшого за менший час;

- стати більш організованим, унаслідок чого скоротиться витрата часу на відволікаючі справи та дрібниці;

- навчитися зосереджуватися на найважливіших питаннях, у результаті чого зросте ефективність ухвалених рішень, з'явиться більше простору для творчості та вільного часу для себе.

## **2.2. Методи аналізу витрачання часу**

Відомий експерт з раціоналізації праці Р. Дж. Маккензі опитав протягом своєї консультативної діяльності тисячі менеджерів і прийшов до наступних висновків [84].

- З кожних ста менеджерів:

  - лише один має досить часу;

  - десятьом потрібно на 10 % більше часу;

  - сорока менеджерам потрібно 25 % додаткового часу;

  - іншим не вистачає 50 % часу.

Для того, щоб зробити аналіз використання часу, треба, насамперед, провести інвентаризацію всіх видів діяльності та затрачуваного на них часу, що дозволить виявити причини нераціонального використання часу.

Інвентаризація часу охоплює:

- 1) аналіз витрат часу;
- 2) аналіз втрат часу;
- 3) аналіз поглиначів часу.

Численні опитування зайнятого населення Північної Америки показали, що протягом робочого дня:

25 % часу витрачається на реальну роботу;

15 % часу займають відповіді на повідомлення електронної та голосової пошти;

15 % часу витрачається на розмови по телефону;

20 % часу йде на ділові зустрічі та переговори;

25 % часу відводиться на підготовку до цих ділових зустрічей або на оброблення їхніх підсумків.

Загалом витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки, наведені на рис. 2.1.

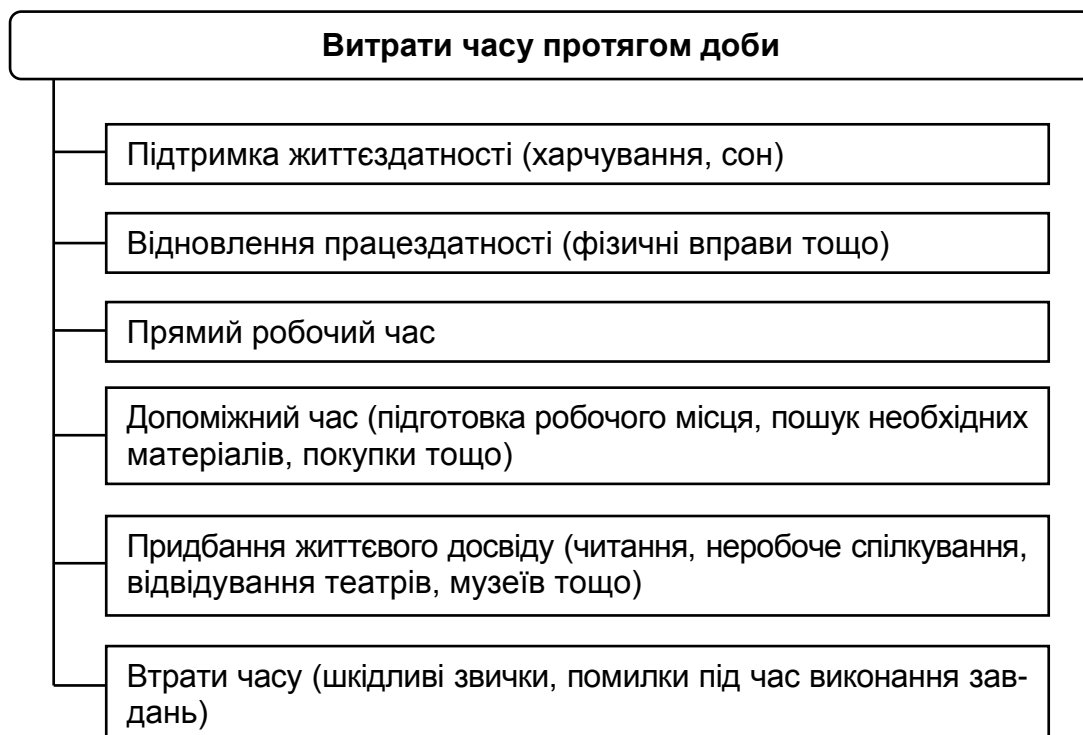


Рис. 2.1. Напрями витрат часу людиною часу протягом доби

З метою інвентаризації й аналізу витрат часу вченими та практиками було розроблено значну кількість методик обліку часу. Серед них найбільш відомими є: картка щоденного обліку часу О. Гастева; хронокарти

П. Керженцева; ABC-хронометраж; щоденний облік часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel); фотографія робочого тижня; хронометраж за Г. Архангельським; журнал часу; аналіз щоденних перешкод часу. У табл. 2.2 наведено коротку сутність даних методик.

Таблиця 2.2

### Сутність методик обліку часу

Методика	Сутність
Картка щоденного обліку часу О. Гастева [19]	Формується картка обліку особистого часу, яка заводиться на один день. В ній указується вид діяльності та її тривалість
Хронокарти П. Керженцева [42]	Формується хронокарта, яка враховує всі види діяльності з записом часу їхнього початку та закінчення
ABC-хронометраж [87]	Сутність методики полягає в тому, що особлива увага в момент обліку часу приділяється ключовим завданням, а обліку й аналізу нерезультативних справ відводиться незначний час
Щоденний облік часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel) [127]	Передбачає виокремлення більш крупних дій і оцінювання часу, що на них витрачається за допомогою програмного продукту MS Excel
Фотографія робочого тижня [62]	Передбачає ведення щоденних записів усіх справ за тиждень з докладним описом робочого дня, з зазначенням початку та завершення будь-якого виду діяльності. Усі дії групують на окремі типи за функціями (особливо робочі дії)
Хронометраж за Г. Архангельським [6]	Передбачає запис усіх дій залежно від різноманітності, повторюваності та тривалості робіт протягом декількох тижнів
Журнал часу [69]	Пропонується розбити кожен день тижня на 15-хвилинні проміжки, за якими фіксувати тривалість дій. Цей журнал ведеться кілька тижнів, у якому підкреслюється, як витрачається робочий час (у відсотках), уникаючи оцінок і аналізу ситуації
Аналіз щоденних перешкод часу [69]	Ведеться щоденний облік перешкод часу, в якому зазначають назву перешкоди, час її початку і закінчення, зовнішні та внутрішні причини виникнення; ідей, як можна її усунути. Через деякий час слід оцінити роль перешкод і заходів з їхнього усунення

*Картка щоденного обліку часу О. Гастева.* Формується картка обліку особистого часу, яка заводиться на один день. В її лівій частині вписується код і вид діяльності, справа відзначається тривалість виконаного виду діяльності (масштаб однієї клітини – 30 хв). Для спрощення аналізу

подібні види діяльності групуються та їм присвоюється спільний код, кількість таких кодів має бути у межах 15 – 20. Дані з карток обліку переносяться до графіка аналізу результатів обліку часу.

*Хронокарти П. Керженцева.* Формуються хронокарти, які мають різноманітну форму.

Види хронокарт:

1) послідовний цифровий запис дня, в якому фіксуються один за одним усі види роботи і проведення часу за добу;

2) запис на розлінованій картці, де все послідовні дії вносяться кожен раз у новий рядок. Для більшої наочності можна заносити аналогічні витрати часу в один і той самий рядок, а також згрупувати за схожими елементами, що дасть чітке графічне уявлення всіх подій дня та зв'язку між ними.

*АВС-хронометраж.* Сутність АВС-хронометражу полягає в тому, що особлива увага в момент обліку часу приділяється ключовим завданням, а обліку й аналізу нерезультативних справ відводиться незначний час. Основні принципи методики:

1. Концентрація уваги на головних завданнях або парадокс самоуправління (всі завдання діляться на ключові завдання, інші справи та явні втрати, тому картка поділена на три частини та дає можливість паралельної фіксації одночасної діяльності).

2. Простота і гнучкість ведення форми обліку часу (час відзначається галочкою, а всі завдання згруповані за типами, що дозволяє вести повноцінний хронометраж будь-яких за інтенсивністю днів, а також налаштовувати облік під себе).

3. Вимірюваність і наочність результатів діяльності (зазначена форма дозволяє відзначити здійснені одночасно дії, крім картки ефективності складається таблиця аналізу використаного часу, яка ведеться в MS Excel).

4. Корисна повнота інформації (розукрупнення важливих і укрупнення рутинних завдань; розгляд цілого комплексу завдань категорії "Важливо", таблиця аналітики дозволяє розглядати діяльність людини в ретроспективі).

*Щоденний облік часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel).* Для обліку часу пропонується скористатися таблицями Excel, де стовпці позначають час (кожен розділено на 4 графи по 15 хв кожна), а рядки – типові графи витрат часу (чтн – читання, рбт – робота, док – ведення документів, пбт – вирішення побутових завдань, осб – особистий час, рзв – розваги, рх – рух, нчг – нічого, втрати часу). З метою спрощення обліку під час заповнення таблиць використовується цифра "1", а за допомогою

введених у відповідні графи формул Excel автоматично розрахує час, витрачений на той чи інший вид діяльності. Таблиці затраченого часу дозволяють розумно оцінити, який час було витрачено, вивести середнє за підсумками тижня або місяця, а також зробити висновки про необхідність приділити тому чи іншому виду діяльності більше чи менше часу.

*Фотографія робочого тижня.* Необхідно вести щоденні записи всіх справ за тиждень з докладним описом робочого дня, з зазначенням початку та завершення будь-якого виду діяльності. Після збору необхідної інформації розпочинають її аналіз: групують виконані дії та надають їм певні коди. Класифікувати справи можна у такий спосіб: за виконуваними функціями (контакти з клієнтами – дзвінки (Дз), переговори (Пр), листи (Л)); по ефективності витраченого часу (робочий час (Роб), паузи і перерви (Па), неробочі розмови (Роз), відпочинок (В)) і т.д. Витрачений час також ділиться по пріоритетах: витрачений на головні завдання (1), на поточну роботу (2) і не важливу (3). Потім вираховується по кожному підставі класифікації кількість часу, витраченого на той чи інший код, а отримані дані зображуються у табличному або графічному вигляді.

*Хронометраж Г. Архангельського.* Необхідно щодня записувати всі дії залежно від різноманітності, повторюваності та тривалості робіт протягом декількох тижнів. Для цього слід роздрукувати накреслену в Microsoft Word таблицю та розпочати облік свого часу, відзначаючи кожні 30 – 40 хв витрати часу з точністю до 5. Через 1 – 2 тижні проаналізувати витрати часу: навпроти кожної справи потрібно відзначати буквами, галочками або зафарбовувати квадратики приналежності справи до того чи іншого класу (за власним вибором, наприклад, задоволеність по 5-інтервальної шкалі від –2 до +2, або приналежність до основних (витрати часу на них хотілося б збільшити), нав'язаних (витрати хотілося б зменшити) і нейтральних (витрати хотілося б зберегти незмінними) робіт тощо), а поруч можна додавати свої коментарі.

*Журнал часу.* Пропонується розбити кожен день тижня на 15-хвилинні проміжки. Після закінчення кожної години необхідно фіксувати виконану роботу, попередньо віднесена до того чи іншого виду діяльності. Цей журнал ведеться кілька тижнів, у якому підкреслюється, як витрачається робочий час (у відсотках), уникаючи оцінювань і аналізу ситуації. Під час завершення спостереження аналізуються всі отримані дані.

*Аналіз щоденних перешкод часу.* Слід вести щоденний облік перешкод часу, відзначаючи назву перешкоди (телефонні розмови; неорганізований обмін інформацією; невміння слухати інших; колеги, які відволікають

від роботи; технічні проблеми з комп'ютерами; Інтернет; чаювання та перекури; прагнення все зробити відразу тощо); час її початку і закінчення; зовнішні та внутрішні причини їхнього виникнення; ідеї (зауваження, міркування, пов'язані з тим, як можна позбутися від перешкод, краще організувати власну роботу, змінити характер спілкування з різними людьми тощо). Через деякий час слід оцінити роль перешкод за певний період, для чого заповнюється бланк із стовпцями: "Перешкода" (записуються всі виниклі за певний період види перешкод); "Час" (вписується сумарний час за обліковий термін); "Завдання" (види та завдання діяльності, трудові функції, які в найбільшій мірі страждають (блокуються, порушуються, стають неефективними і т. п.) через перешкоди кожного виду); "Катастрофічність" (у відсотках оцінюється ступінь негативних наслідків перешкод для роботи (100 % означає, що діяльність неможлива, повністю зруйнована перешкодою)); "Причини" (записуються найчастіші за певний період зовнішні та внутрішні причини, що призводять до виникнення конкретної перешкоди); "Усунути" (цифрою вказується черговість усунення кожної перешкоди).

Важливим завданням інвентаризації часу є аналіз "поглиначів часу". "Поглиначі часу" – це ті люди чи інші чинники, що найбільшою мірою відбирають ("поглинають") ваш час.

Найбільш типові "поглиначі часу": нечітка постановка цілей; відсутність пріоритетів у справах; спроби дуже багато зробити за один раз; відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи його вирішення; незадовільне планування робочого дня; особиста неорганізованість, "завалений" письмовий стіл; недостатня мотивація; пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів тощо; недоліки кооперації або розподілу праці; відволікаючі від справ телефонні дзвінки; незаплановані відвідувачі; нездатність сказати "ні"; неповна або запізнена інформація; відсутність самодисципліни; невміння довести справу до завершення; відволікання; тривалі наради; відсутність комунікативних зв'язків; надмірна комунікабельність; відкладання справ; недостатнє делегування справ.

### **2.3. Методи управління часом**

Ефективним управлінням власним ресурсом часу люду почали цікавитися досить давно. Умовно історизм розвитку методів управління часом можна подати як чотири послідовні етапи, наведені на рис. 2.2.



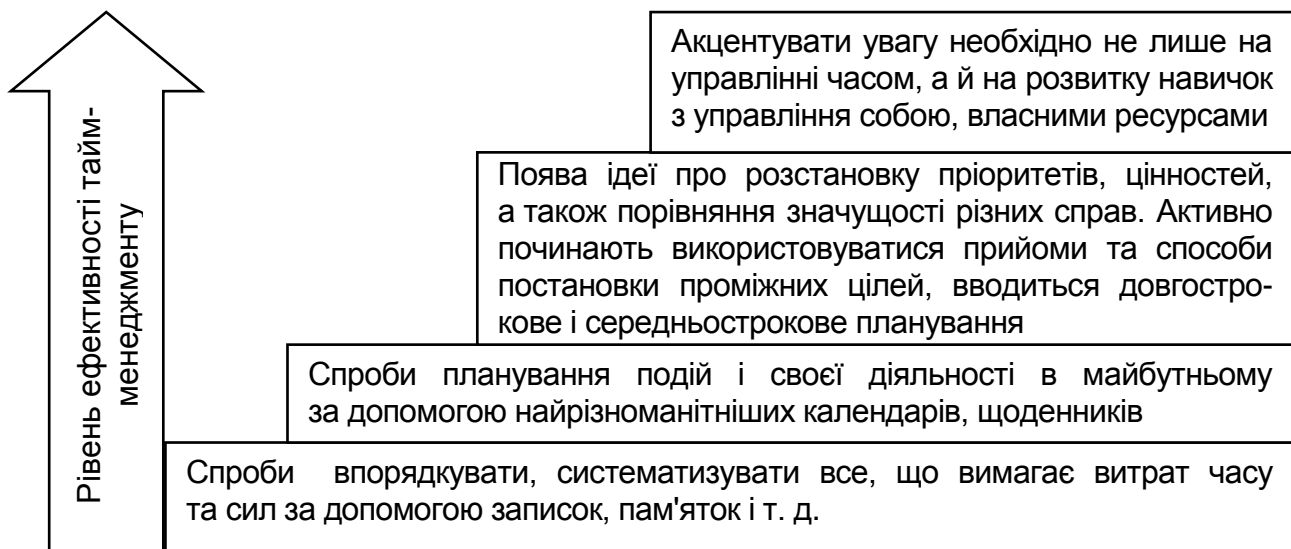


Рис. 2.2. **Етапи розвитку методів управління часом**

Можливості ефективного розпорядження часом демонструє така схема управління часом [38]:

1) постановка мети – час економить висока мотивація, усунення слабких сторін, виділення переваг, фіксація термінів і найближчих кроків;

2) планування – час можна економити на оптимальному розподілі тимчасових витрат по етапах проекту та на скороченні планових термінів виконання завдань;

3) ухвалення рішень та встановлення пріоритету – час економить ефективна організація праці, вирішення першочергових проблем і впорядкування справ за термінами та ступенями важливості;

4) реалізація та організація – часом керують за допомогою концентрації на значущих завданнях, використання особистих піків ефективної роботи, а також за допомогою створення ефективного індивідуального робочого стилю;

5) аналіз і контроль за виконанням результатів – контроль скорочення часу, якщо він супроводжується швидкою перевіркою результатів, що досягаються, дає позитивне відчуття "виконаного обов'язку";

6) комунікація та робота з інформацією – час можна економити за рахунок прийомів раціонального або швидкого читання, вміння виділити головне в інформаційному блоці, побудувати важливі зв'язки, блокувати перешкоди відволікаючих чинників і за ефективною організації зв'язків та переговорів.

Серед основних методів управління ресурсом часу, які сприяють вирішенню проблеми щодо ефективного та розумного управління своїм часом, можна виділити:

- систему управління часом Б. Франкліна;
- матрицю пріоритетів Д. Ейзенхауера;
- часовий принцип В. Парето;
- систему АБВ-аналізу;
- метод "Альпи".

У табл. 2.3 наведено коротку сутність цих методик.

Таблиця 2.3

### Сутність методик управління часом

Методика	Сутність
1	2
Система управління часом Б. Франкліна [69]	Ця методика передбачає поділ будь-якого крупного завдання на невеликі підзавдання (побудова ієрархічної системи задач). Залежно від рівня завдання встановлюються відповідні терміни його виконання. Така методика дозволяє поступово й поетапно досягати власних цілей та ефективно відстежувати ступінь виконання крупних завдань і глобальних цілей
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера [69]	Ця методика є досить простим допоміжним засобом, що дозволяє швидко вирішити, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Співвідношення цих характеристик дає змогу визначити пріоритетність виконання завдання
Часовий принцип В. Парето ("правило 80/20", "золоті пропорції планування часу") [69]	Принцип В. Парето полягає у непропорційній важливості окремих складників. Так, малі частини виявляють набагато більшу значущість, чим це відповідає їхній відносній питомій вазі в цій групі (80 % результату забезпечується лише 20 % зусиль). Тому в тайм-менеджменті головне завдання полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, що забезпечують 80 % успіху, і зосередити увагу на їхньому виконанні
Система АБВ-аналізу [69]	Ця система є ефективним способом класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. За допомогою букв "А", "Б" і "В" завдання поділяються на три класи відповідно до їхньої значущості. Відповідно, найважливішу увагу слід приділяти саме завданням групи "А", а групу "Б" та особливо "В" доцільно делегувати

1	2
Метод "Альпи" [69]	Цей метод передбачає оцінювання власного бюджету часу, планування завдань, їхньої тривалості, можливості делегування, організації їхнього виконання та контролю за ефективністю кожного з етапів управління часом
Інтелект-карти Т. Б'юзена (mind map) [13]	Методика планування діяльності, яка передбачає створення візуальної ієрархічної моделі власних цілей та завдань. Це дозволяє розділити велику мету на окремі завдання та послідовно їх виконувати
Метод "помідору" [61]	Цей метод передбачає певний часовий ритм інтенсивної діяльності, який достатній для запобігання втоми, водночас для активного протікання розумового процесу й отримання задовільного результату. Після повного 25-хвилинного занурення в роботу, якщо навіть вона не завершена, передбачається перерва на 5 – 8 хв
Метод "слона" або метод "салямів" [116]	Цей метод передбачає розподіл крупних і складних завдань на більш менші та поступове виконання їх. Під час цього необхідно так планувати власну діяльність, щоб кожен день можна було "з'їсти" хоча б одну частину
Метод "швейцарського сиру" [116]	Це метод організації виконання складних і неприємних завдань. Він передбачає відмову від поетапного та послідовного виконання. Починати такі справи доцільно з найцікавіших і найпростіших складників, поступово переходячи до більш складних
Метод "з'їсти жабу" [116]	Цей метод передбачає першочергове виконання найскладніших і найнеприємніших складників завдання

*Система управління часом Б. Франкліна.* Ця методика заснована на базових принципах класичної системи управління часом, які передбачають, що будь-яке глобальне завдання, що стоїть перед людиною, ділиться на підзавдання, а ті, своєю чергою, – на ще більш дрібні підзавдання. Візуально цей процес можна уявити як багатоступінчасту піраміду, а застосування системи – як процес поетапного зведення цієї піраміди.

Дуже зручним під час використання цієї методики є ведення щоденника, де перші сторінки відведені під список життєвих цінностей (перший поверх піраміди), опис глобальної мети (другий поверх) і таблицю для фіксування генерального плану (третьої поверх), список цілей на рік (четвертий поверх). На початку кожного місяця виділяється сторінка для таблиці завдань на обраний період (п'ятий поверх) і щодня відводиться

сторінка з таблицею для списку завдань на день (шостий поверх) з позначенням опису самого завдання, його статусу, пріоритету, часу, позначки про виконання, перенесення й ін. Рекомендується також ввести деякі умовні позначення, наприклад, х – для скасованих справ, "-▶" – для перенесених, V – для виконаних. Можна додати поле для позначення дати перенесення, причин скасування й інших приміток.

*Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера.* Ця методика є досить простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли необхідно швидко вирішити, якому завданню віддати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Залежно від терміновості та важливості Д. Ейзенхауер запропонував чотири категорії пріоритетності справ: важливе і термінове; важливе та менш термінове; менш важливе й термінове, менш важливе і менш термінове. Важливість справи визначається тим, наскільки результат її виконання впливає на роботу, а терміновість – наскільки оперативно планується виконати це завдання. І хоча справи мають тенденцію змінювати ступінь своєї терміновості та важливості, але на якийсь певний момент можна визначити ці показники для себе.

До термінових і важливих справ відносяться справи, несвоєчасне виконання яких призведе до значного збитку для всієї подальшої роботи. За них слід братися одразу та виконувати самому. Успішні люди займаються справами такої категорії на тій стадії, коли вони вже важливі, але ще не термінові, – тоді можна користуватися допомогою інших людей, планувати час і т. д.

Менш термінові та важливі завдання переважно можуть почекати. Труднощі тут виникають тоді, коли завдання рано чи пізно перетворюються в термінові та мають бути особисто вирішені в найкоротші терміни. Тому має існувати можливість перегляду ступеня важливості цього типу та повне або часткове доручення іншим співробітникам. За керівником залишається тільки контроль термінів вирішення завдань його групи. Саме ці справи зазвичай дають найбільшу віддачу, якщо планувати свою кар'єру та успіх.

Термінові та менш важливі справи потрапляють під категорію небезпеки "поспіху", і в результаті існує ризик цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно має бути в будь-якому випадку делеговане, оскільки для його виконання не потрібно якихось особливих якостей.

Менш термінові та менш важливі завдання дуже часто "осідають" на письмовому столі, та якщо ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то не слід скаржитися на перевантаження роботою, навіть ваші підлеглі не мають братися за завдання цієї групи. Від завдань несуттєвих і нетермінових слід утримуватися, частіше вдаючись до кошику для паперів.

*Часовий принцип В. Парето ("правило 80/20", "золоті пропорції планування часу").* У загальному вигляді принцип В. Парето має такий вигляд: всередині заданої групи окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, чим це відповідає їхній відносній питомій вазі в цій групі.

Стосовно практики управління часом принципи В. Парето можуть бути сформульовані у такий спосіб:

80 % інформації виходить з 20 % джерел, необхідних для роботи;

80 % ухвалених рішень укладаються в 20 % часу, які витратили на різні наради та планерки;

20 % робочого часу забезпечують 80 % продуктивної роботи, тобто того, що визначає її успіх.

Отже, головне завдання полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, що забезпечують 80 % успіху та зосередити увагу на їхньому виконанні.

*Система АБВ-аналізу.* Ця система є ефективним способом класифікації та розташування завдань за ступенем важливості. Перевага цього методу полягає в його простоті й ефективності. За допомогою букв "А", "Б" і "В" завдання поділяються на три класи відповідно до їхньої значущості.

Завдання категорії "А" мають найважливіше значення на цьому етапі діяльності. Вони є обов'язковими для реалізації, інакше можуть виникнути серйозні ускладнення. Якщо таких завдань і заходів кілька, оцінюється внутрішня пріоритетність, наприклад, "А1", "А2" і т. д. Це може бути відповідальна зустріч, написання звіту й ін.

Завдання типу "Б" визначається як таке, яке слід було б виконати, але наслідки в разі його невиконання не є незворотними. Інакше кажучи, якщо не буде зроблена відповідна робота, виникнуть невдоволення або будь-які позбавлення, але в будь-якому випадку наслідки будуть відносно м'якими та несумісними з наслідками невиконання завдання типу "А".

Завдання типу "В" є таким, яке було б добре зробити, але що не тягне за собою ніяких істотних наслідків для роботи. Діяльність, яку можна доручити комусь іншому, та робота, яку можна було б взагалі не робити, виконувана за звичкою протягом якогось часу, або робота, що вже втратила свою актуальність на сьогоднішній день.

"Аналіз АБВ" ґрунтується на таких закономірностях:

найважливіші завдання (категорія "А") становлять приблизно 15 % від загальної кількості справ керівника, а внесок цих завдань для досягнення мети становить близько 65 %;

на важливі завдання (категорія "Б") припадає близько 20 % загального числа справ, значущість яких також приблизно 20 %;

менш важливі та несуттєві завдання (категорія "В") становлять близько 65 % усіх справ, а їхня значущість становить всього лише 15 %.

Аналіз завдань за методом "АБВ" доцільно здійснювати відповідно до такого алгоритму:

1. Складання повного списку майбутніх завдань протягом відповідного періоду часу за запропонованою формою систематизація за критерієм важливості і встановлення черговості з урахуванням того, що терміновість не має нічого спільного з важливістю або значущістю відповідного завдання.

2. Нумерація завдань.

3. Оцінювання завдань відповідно до категорій "А", "Б", "В".

4. Перевірка та коригування, зважаючи на першочерговість завдань категорії "А", тимчасового плану на відповідність значенню завдань виділеного вами бюджету часу:

а) 65 % запланованого часу (близько 3 год) – завдання "А";

б) 20 % запланованого часу (близько 1 год) – завдання "Б";

в) 15 % запланованого часу (близько 45 хв) – завдання "В".

5. Самостійне виконання завдань категорії "А", які не підлягають передорученню.

6. Оцінювання справ категорій "Б" і "В" на можливість делегування або передоручення, найнезначніших завдань, залишаючи за собою контроль термінів і якості виконання делегованих завдань.

*Метод "Альпи"*. Цей метод передбачає реалізацію п'яти стадій, що базуються на використанні основних принципів і правил планування робочого часу:

1) складання повного переліку робіт на поточний період з урахуванням їхнього попереднього розподілу за пріоритетністю виконання;

2) визначення планованої тривалості кожної з намічених до виконання завдань і загального бюджету робочого часу;

3) резервування робочого часу;

4) ухвалення рішень щодо делегування робіт, намічених керівником до виконання;

5) контроль і перенесення незавершених заходів, що дозволяє керівнику отримати необхідну інформацію для проведення аналізу структури фактичних витрат робочого часу та розпочати пошук можливих шляхів вдосконалення роботи.

*Інтелект-карти Т. Б'юзена.* Цей метод передбачає створення візуальної моделі плану досягнення мети. У центрі аркуша паперу записується ключова мета. Від неї розписують окремі завдання, що необхідні для досягнення цієї мети. Кожне завдання, зі свого боку поділяється на ще менші завдання. Усі цілі та завдання зображаються за допомогою змістовних піктограм. У такий спосіб будується наочна система планів і завдань, які необхідно виконати. Така інтелект-карта зручна для розуміння й усвідомлення всього переліку власних планів (піктограми та зв'язки між ними розуміються майже на підсвідомому рівні без додаткових зусиль). У процесі створення інтелект-карти можна використовувати різні кольори, щоб позначити день тижня, на який заплановане кожне завдання. Крім того, можна надати кожному завданню пріоритетність або важливість виконання. Це дозволяє більш ефективно планувати власні витрати часу.

*Метод "помідора".* Власну назву цей метод отримав від кухонного таймера у вигляді помідора. За своєю сутністю метод "помідора" – це певний ритм роботи, що дозволяє максимізувати власну ефективність та уникати перевтомлювання. Він передбачає повне занурення у роботу на 25 хв. Після цього занурення передбачена перерва на 5 – 8 хв. У цей час мозок відключається для відпочинку та осмислення сприйнятої інформації. Формат відпочинку можна обрати залежно від власних потреб організму: походити, щоб розім'яти ноги, зробити кілька корисних вправ для тіла або для очей, подихати свіжим повітрям перед відчиненим вікном тощо.

Після чотирьох 25-хвилинних робочих відрізків принцип "помідора" в тайм-менеджменті передбачає 15 – 30-хвилинну "велику перерву". Це час дуже вдалий, щоб перекусити та побайдкувати довше. 20-хвилинна пауза активізує функції мозку для творчого мислення. У такий спосіб повний цикл роботи та відпочинку складається з чотирьох "помідорів" (відрізків у 25 хв). Загальна тривалість циклу "помідорів" становить 2 год 15 хв (максимальна тривалість – 2 год 30 хв).

Використання методу "помідора" у процесі планування власного часу передбачає виділення кожному завданню відповідного числа "помідорів", що необхідно для його виконання. Крім того, в кінці дня можна підрахувати загальну чисельність витрачених "помідорів" на кожен діяльність. Згодом завдяки такому обліку можна навчитися прогнозувати часові витрати

на реалізацію справ і виконання завдань, ясно усвідомлювати, чи слід братися за будь-які певні проекти, і якщо братися, то в якому обсязі.

Розподіл часу за окремими "помідорами" наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Режим роботи з використанням методу "помідора"

Тривалість	Тип роботи	Загальна (накопичена тривалість)
25 хв	Праця (1-й "помідор")	25 хв
5 хв	Короткий відпочинок	30 хв
25 хв	Праця (2-й "помідор")	55 хв
5 хв	Короткий відпочинок	1 год
25 хв	Праця (3-й "помідор")	1 год 25 хв
5 хв	Короткий відпочинок	1 год 30 хв
25 хв	Праця (4-й "помідор")	1 год 55 хв
20 хв	Довгий відпочинок	2 год 15 хв

Перший "помідор" використовується для планування нашої діяльності на день. Складається список справ і кожна справа наділяється необхідною кількістю "помідорів". Якщо "плодів" має піти досить багато, розбиваємо справу на частини. Слід зауважити, що техніка pomodoro – це 25 хв безперервного робочого часу. Ніщо не має завадити його виконанню, і це обов'язково враховується під час планування. Бажано використовувати механічний таймер з ручним заводом, щоб не втрачалось почуття відповідальності та цілеспрямованості дії. Після дзвінка необхідно перерватися та чесно відпочивати п'ять хвилин. Якщо справа не завершена і не вистачило кількох хвилин до завершення, доцільно не продовжувати. Хоча це питання індивідуального підходу, бо натхнення народжується в праці. Якщо справа завершено раніше зазначеного терміну, необхідно обміркувати це і в інший раз врахувати. Дрібні завдання треба об'єднувати в один "помідор". Якщо під час виконання роботи турбують думки не по темі, необхідно їх швидко записати та повернутися до роботи, а увагу приділити їм під час відпочинку.

Застосування техніки "помідора" дозволяє боротися з феноменом прокрастинації (схильність відкладати в "довгий ящик" важкі, складні та непріємні справи).

*Метод "слона" або метод "салямї"*. Цей метод призначений для роботи з масштабними та довгостроковими завданнями. Він передбачає розподіл крупного завдання на малі та їхнє поступове виконання кожен



день. Так, необхідно розкласти крупне завдання на маленькі завдання (або підзавдання) таких розмірів, щоб можна було кожне з цих малих завдань виконувати кожен день, не сильно заважаючи власним поточним справам. Такий підхід дає можливість поступово виконувати крупні та стратегічні завдання.

*Метод "швейцарського сиру"*. Передбачає, що складні завдання виконуються не поетапно, а в довільному порядку. Якщо завдання складне та неприємне, доцільно почати виконання з його найбільш цікавих і приємних складників, так би мовити "вигризаючи дірки у сирі". З часом "дірок" стане настільки багато, що "доїсти" справу стане дуже легко. Поступово значна частина справи вже буде виконана, а залишаться лише найскладніші елементи, які складають незначну частину. В такому вигляді справа вже не здається дуже важкою та неприємною, тому легше виконується.

*Метод "з'їсти жабу"*. Він є зворотнім до методу "швейцарського сиру" та передбачає, що насамперед необхідно зробити ті справи, що найбільш неприємні та складні. А всі інші здадуться вже не такими складними та неприємними. Цей підхід використовується як для довгострокових завдань, так і для поточної діяльності. Найскладніше завдання виконуються зранку. Використання цього підходу створює у людину ілюзію, що сьогоднішні завдання або крупне завдання "майже виконане" оскільки найскладнішу частину вже зробили. Тому ті справи, що залишились, сприймаються набагато легше (навіть, якщо за трудомісткістю вони значно перевищують "жабу").

Узагальнюючи методи управління часом, можна визначити певні принципи та прийоми організації власного часу:

- 1) точне формулювання життєвих цінностей і довгострокових цілей, визначення, зон особистої відповідальності;
- 2) формування особистої системи планування робочого дня;
- 3) розстановка пріоритетів;
- 4) відмова від практики відкладання;
- 5) встановлення реальних термінів виконання завдань, врахування принципу "60/40";
- 6) долучення до діяльності зовнішніх засобів;
- 7) впровадження техніки фільтрації, зберігання й оперативного переміщення інформації;
- 8) допущення контрольованого хаосу або прийому "відстійники";
- 9) періодичний аналіз використання робочого часу;
- 10) своєчасне коректування плану розподілу робочого часу;
- 11) усвідомлений і творчий підхід до своєї роботи;

- 12) делегування повноважень;
- 13) оволодіння навичкою саморозвантаження;
- 14) блокування каналів втрати часу;
- 15) виховання поваги до часу тощо.

Для ефективного використання тайм-менеджменту виділяються певні критерії, які формують правила (табл. 2.5). Дотримання цих правил підвищує ефективність технологій тайм-менеджменту.

Таблиця 2.5

### Правила та критерії тайм-менеджменту [6]

Критерії тайм-менеджменту	Правила тайм-менеджменту
Матеріалізованість	Необхідно матеріалізувати думки та завдання. Перебуваючи "в голові", вони не контролювані
Вимірність результатів, часу та ефективності	Для управління необхідно заміряти. Управляти треба на основі фактів, а не думок
Системність, узгодженість і скоординованість роботи	Усю роботу необхідно систематизувати та структурувати. Без системності немає результату
Гнучкість діяльності, простота планування, оперативність реагування	Плани мають бути максимально прості та гнучкі. На зміни треба реагувати максимально швидко
Цілеорієнтованість, визначеність спрямування	Необхідно чітко формулювати власні цілі, а будь-яку дію оцінювати з погляду корисності для цих цілей
Пріоритизованість, сфокусованість на головному	Приділяти час і сили потрібно в першу чергу для найважливішим завданням
Орієнтація на розвиток і довгострокові інвестиції	Власний час потрібно інвестувати у майбутнє, для отримання майбутнього, а не тільки поточного результату
Своєчасність виконання	Важливо своєчасно користуватися вдалими можливостями
Контрольованість виконання	Обов'язково необхідно моніторити власні результати та виконання завдань
Легкість роботи	Важливо управляти власним навантаженням, "працювати менше, але розумніше"
Увага до ефективності	Важливо створити у себе "почуття часу" та "почуття ефективності" (розуміння власних витрат часу й власної ефективності)

Існує велика кількість програм і мобільних додатків, які дозволяють більш якісно управляти власним часом, планувати справи та боротися з "поглиначами часу" [125]:

#### 1. Manic Time.

Щоб взяти під контроль свій час, варто знати, на що ви його витрачаєте. Ця програма фіксує статистику відвідування соціальних мереж,

час, витрачений на перегляд серіалів та інших вкладок, які навряд чи пов'язані з робочим процесом, вона зафіксує навіть період роботи комп'ютерних програм, наприклад, Windows Media Player чи Adobe Photoshop. З її допомогою можливо дізнатись, скільки часу витрачається на важливі справи: переговори, оформлення договорів, ділове листування тощо.

#### 2. Rescuetime.

Схожа на попередню програма, яка також допоможе призначити причини низької продуктивності та "поглиначів" вашого часу.

#### 3. Achieve Planner.

Це онлайн-щоденник, який покаже вам картину вашого робочого дня, тижня та життя загалом. Програма має зручний інтерфейс, який дозволяє поділити всі справи на основні категорії, а в них виділити основні завдання, розділивши їх на більш дрібні – короткострокові.

#### 4. Self-Control.

Ця програма дозволяє заблокувати усі "шкідливі" сторінки на певний час, на який ви її запрограмуєте, і до спливу цього часу навіть перезавантаження комп'ютера чи інші маніпуляції не допоможуть зупинити її дію – доведеться чекати встановленого терміну.

#### 5. Mind42.

Mind42 – сервіс, який буде до вподоби тим, хто любить візуалізувати свої плани, він допоможе систематизувати усю необхідну інформацію, краще організувати роботу та більш ефективно виконувати робочі завдання. Завдяки Mind Map (інтелект-карті або діаграмі зв'язків), можливо створювати схеми, додаючи до них картинки чи написи.

#### 6. Google Календар.

Доволі популярний інструмент, який дозволяє зручно здійснювати довгострокове планування справ, на місяці вперед. Календар надсилає SMS-повідомлення про важливі заплановані події заздалегідь.

Серед мобільних додатків цікавими для ефективного тайм-менеджменту є:

#### 1. Stayfocusd.

Ця програма дозволяє контролювати період відпочинку. Якщо ви пообіцяли собі грати в ігри не більше 30 хв у день, то коли час вичерпається – вони будуть заблоковані на добу.

#### 2. Any.Do.

Дозволяє створювати списки справ, розділяючи їх за категоріями, робити нотатки та нагадування, а завдяки тому, що синхронізується з поштою, дозволяє перетворювати листи на окремі завдання.

### 3. Evernote.

Корисний додаток з великим набором можливостей: можна писати нотатки та статті, додавати музику, відео чи фото, прив'язувати інформацію до місця розташування, щоб потім можна було здійснювати зручний пошук. Чудово підійде для тих, хто любить тримати усю інформацію в одному місці.

### 4. Speakit!

Сервіс, який перетворює текст в мову: ви зможете заощадити час, на переробці тексту, замість цього прослухавши його. Додаток працює близько з 50 мовами. Ідеально підійде для тих, хто краще сприймає інформацію на слух.

## Висновки

Поняття "тайм-менеджмент" виникло через потребу в ефективному управлінні робочим та особистим часом, його розподілі та використанні. Тайм-менеджмент займає одну з ключових позицій у самоменеджменті. Його головне завдання – управління ресурсом часу. Цей ресурс неможна примножити або накопичити, неможливо повернути назад отже, єдиним шляхом є підвищення ефективності використання кожної хвилини власного часу. Тому необхідно навчитися встигати зробити за мінімальний термін максимальну кількість найбільш значущих справ для просування до життєво важливих цілей. Ефективне управління ресурсом часу дає людині значні переваги:

- досягати більшого за менший час;

- стати більш організованим, унаслідок чого скоротиться витрата часу на відволікаючі справи і дрібниці;

- навчитися зосереджуватися на найважливіших питаннях, в результаті чого зросте ефективність ухвалених рішень, з'явиться більше простору для творчості та вільного часу для себе.

Ефективність тайм-менеджменту залежить від оволодіння методиками аналізу витрат часу (серед яких картка щоденного обліку часу О. Гастева, хронокарти П. Керженцева, АВС-хронометраж, щоденний облік часу О. Федорова, фотографія робочого тижня, хронометраж за Г. Архангельським, журнал часу, аналіз щоденних перешкод часу) та методиками управління часом (система управління часом Б. Франкліна, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, часовий принцип В. Парето, система АБВ-аналізу, методика "Альпи" та ін.).

## Практичне заняття

### Завдання 2.1. Інвентаризація витрат часу [86]

**Мета завдання:** формування навичок та вмій щодо аналізу витрат особистого часу та визначення заходів боротьби з перевитратами часу.

**Хід роботи:**

1. Заповніть таблицю розподілу витрат власного часу за один день (колонки 1 – 5 табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Аналіз витрат свого особистого часу

Аналіз видів діяльності и витрат часу								Причини порушень балансу часу	
№ п/п	Вид діяльності	Інтервал часу (гг:хх)		Тривалість (хв), ТД	А	Б	В		Г
		від	до						
	<b>Сума</b>								

2. Визначте структуру розподілу часу на окремі види робіт (харчування, навчання, виконання домашніх обов'язків тощо).

3. Дайте оцінку кожній виконаній вами роботі, виду діяльності за такими критеріями:

а) чи була робота необхідна? (так, ні). Відповідь "ні" занесіть також у графи А, Б, В, Г;

б) чи виправдані витрати часу? (так, ні);

в) чи доцільне виконання роботи? (так, ні);

г) чи свідомо визначено часовий інтервал для виконання роботи? (так, ні).

Відповіді, що стосуються кожного виду діяльності, занесіть в окрему колонку. Визначте загальну тривалість роботи кожного дня (ТД). Порахуйте в кожній колонці тривалість робіт, які отримали відповідь "ні" (А, Б, В, Г). Якщо більше ніж 10 % випадків у момент виконання було визначено спонтанно, то у виконавця є проблеми з плануванням робочого часу. Інвентаризація часу – ключ до успішного самоменеджменту.

Далі треба визначити загальну тривалість роботи за день ( $\Sigma$ ТД) і час, витрачений на перешкоди.

Здійснвши розрахунки за наведеними формулами, можна зробити такі висновки:

а)  $\frac{\sum A_n}{\sum TД} \times 100 \% = \text{___} \% \geq 10 \%$ , тобто діяльність протягом дня була

необов'язковою більш ніж у 10 % випадків. Це означає, що є проблеми з передорученням справ (делегуванням) і встановленням пріоритетів;

б)  $\frac{\sum B_n}{\sum TД} \times 100 \% = \text{___} \% \geq 10 \%$ , тобто більш ніж у 10 % випадків

витрати часу були занадто великими. Необхідно зайнятися аналізом причин перевитрат часу за допомогою технічних прийомів у роботі, концентрації, самодисципліни;

в)  $\frac{\sum B_n}{\sum TД} \times 100 \% = \text{___} \% \geq 10 \%$ , тобто більш ніж у 10 % випадків

виконання було недоцільним, а тому необхідно приділити увагу плануванню, організації, самораціоналізації;

г)  $\frac{\sum \Gamma_n}{\sum TД} \times 100 \% = \text{___} \% \geq 10 \%$ , тобто більш ніж у 10 % випадків

часовий інтервал не було визначено свідомо, є проблеми з плануванням робочого часу. Необхідно більш ретельно планувати свою діяльність, складати плани дня, готуватись до роботи і т. п.

4. Визначити причини порушень балансу часу.

5. Проаналізувати власний баланс часу, причини перевитрат часу та запропонуйте заходи, якими можна це виправити.

## ***Завдання 2.2. Аналіз щоденних перешкод часу***

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо аналізу "поглиначів" часу та визначення заходів боротьби з перевитратами часу.

### **Хід роботи:**

1. Розгляньте найбільш типові "поглиначі часу":

нечітка постановка цілей;

відсутність пріоритетів у справах;

спроби дуже багато зробити за один раз;

відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їхнього вирішення;

незадовільне планування робочого дня;

особиста неорганізованість, "завалений" письмовий стіл;

недостатня мотивація;

пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів тощо;  
 недоліки кооперації або розподілу праці;  
 відволікаючі від справ телефонні дзвінки;  
 незаплановані відвідувачі;  
 нездатність сказати "ні";  
 неповна або отримана з запізненням інформація;  
 відсутність самодисципліни;  
 невміння довести справу до завершення;  
 відволікання;  
 тривалі наради;  
 відсутність комунікативних зв'язків;  
 надмірна комунікабельність;  
 відкладання справ;  
 недостатнє делегування справ.

2. Виберіть із запропонованого списку перешкоди, які найчастіше зустрічаються в звичній для вас діяльності.

3. Заповніть табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Аналіз щоденних перешкод часу

Перешкода	Початок	Кінець	Витрачено часу	Зовнішні причини	Внутрішні причини	Ідеї

4. Проаналізуйте дані таблиці. Наскільки сильно ці перешкоди заважають досягненню мети та уповільнюють вашу діяльність? Чи намагалися ви з ними боротися? У який спосіб і з яким результатом? Запропонуйте заходи щодо зниження нецільових витрат часу.

### Практичні завдання для самостійного виконання

#### ***Завдання 2.1. Інвентаризація власного часу (за тиждень)***

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо аналізу витрат особистого часу та визначення заходів боротьби з перевитратами часу.

### **Хід роботи:**

1. Проведіть інвентаризацію власного часу за тиждень (виконайте пункти 1 – 5 ходу роботи практичного завдання 2.1).

2. Проведіть аналіз витрат власного часу за тиждень, особливо розглянути витрати за робочі (навчальні) дні та вихідні (вільні) дні тижня.

3. Зробіть звіт за такою структурою:

опишіть структуру власного часу (середні оцінки витрат часу на кожну з категорій) за весь тиждень;

визначте продуктивні та непродуктивні витрати часу;

проаналізуйте ефективність витраченого часу на кожну з категорій (фактичні витрати, перевитрата часу тощо);

проаналізуйте ефективність витрат часу в робочі (навчальні) дні та вихідні (вільні) дні тижня;

надайте рекомендації щодо вдосконалення процесу планування роботи та використання часу.

### **Питання для самопідготовки**

1. Часова компетентність і її основні компоненти.
2. Прокрастинація та її вплив на управління часом.
3. Програмне забезпечення тайм-менеджменту.

### **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Чи погоджуєтесь ви з висловом Дж. Рона "Успіх – це не більше ніж кілька простих правил, яких додержуються щодня, а невдача – це всього лише декілька помилок, що повторюються кожен день"? Наведіть приклади, які підтверджують чи спростовують цю тезу.

2. Як ви вважаєте, чи потребують оволодіння навичками тайм-менеджменту люди з високим рівнем відповідальності та самодисципліни?

### **Запитання для самодіагностики**

1. У чому полягає головна мета управління ресурсом часу?
2. Охарактеризуйте ресурс часу як особливий об'єкт управління.
3. Розкрийте особливості методу аналізу витрачання часу О. Гастєва.
4. Розкрийте особливості побудови хронокарт П. Керженцева.
5. Дайте характеристику методу щоденного обліку часу О. Федорова (за допомогою таблиць Excel).



6. Визначте особливості застосування ABC-хронометражу для інвентаризації часу.
7. Опишіть механізм застосування хронометражу за Г. Архангельським.
8. Наведіть приклади щоденних перешкод часу та "поглиначів" часу.
9. Розкрийте сутність системи управління часом Б. Франкліна.
10. Як будується матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера?
11. У чому полягає правило В. Паретто "80/20" стосовно управління часом?

### Тестові завдання з теми

1. Які ознаки стосуються об'єктивного часу:
  - а) загальний для всіх людей;
  - б) індивідуальний для кожної людини;
  - в) не піддається виміру;
  - г) є відчуттям часу;
  - д) не піддається контролю?
  
2. Особливостями ресурсу часу є:
  - а) не можна зайняти або додати;
  - б) він лімітований для кожного;
  - в) його завжди не вистачає;
  - г) суб'єктивний час безмежний;
  - д) він біжить уперед;
  - е) суб'єктивний час піддається виміру.
  
3. Інвентаризація часу складається з:
  - а) аналізу витрат часу, аналізу втрат часу, аналізу "поглиначів часу";
  - б) аналізу витрат часу, аналізу втрат часу, планування справ по важливості та терміновості;
  - в) аналізу витрат часу, аналізу поглиначів часу, розробки заходів по боротьбі з поглиначами;
  - г) аналізу витрат часу, аналізу втрат часу, аналізу "поглиначів часу", планування професійних і особистих справ з урахуванням пріоритетності.
  
4. До методик інвентаризації часу відносяться:
  - а) картка щоденного обліку часу О. Гастєва;
  - б) хронокарти П. Керженцева;
  - в) методика управління часом В. Парето;

- г) метод пріоритетів, або "АБВ-аналіз";
- д) ABC-хронометраж;
- е) матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера.

5. Чи передбачає аналіз щоденних перешкод часу оцінювання всіх витрат часу за кожний день:

- а) так;
- б) ні?

6. Чи відноситься метод "Альпи" до методів управління часом:

- а) так;
- б) ні?

7. Схема управління часом складається з таких елементів:

а) постановка мети, планування, ухвалення рішень і встановлення пріоритету, реалізація й організація, аналіз і контроль за виконанням результатів, комунікація та робота з інформацією;

б) постановка мети, планування, ухвалення рішень і встановлення пріоритету, реалізація й організація, аналіз і контроль за виконанням результатів;

в) планування, ухвалення рішень та встановлення пріоритету, реалізація й організація, аналіз і контроль за виконанням результатів, комунікація та робота з інформацією;

г) постановка мети, планування, ухвалення рішень та встановлення пріоритету, реалізація й організація, самомотивація, аналіз і контроль за виконанням результатів, комунікація та робота з інформацією.

8. До методик управління часом відносяться:

- а) картка щоденного обліку часу О. Гастева;
- б) хронокарти П. Керженцева;
- в) фотографія робочого тижня;
- г) метод пріоритетів, або "АБВ-аналіз";
- д) ABC-хронометраж;
- е) Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера.

9. Чи правильне твердження, що система управління часом Б. Франкліна полягає в побудові ієрархічної системи завдань:

- а) так;
- б) ні?

10. Чи правильне твердження, що принцип В. Паретто в управлінні часом говорить, що необхідно за 20 % часу виконувати 80 % роботи:

- а) так;
- б) ні?

### **Тема 3. Управління ресурсом активності та працездатності**

*Єдиний спосіб зберегти здоров'я –  
їсти те, що не любиш,  
пити те, що не подобається,  
і робити те, чого не хочеться робити.*

*Марк Твен*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо управління ресурсом активності та працездатності

#### **Професійні компетентності:**

здатність здійснювати обґрунтований вибір методів управління ресурсом активності та працездатності;

здатність розвивати навички здорового способу життя;

здатність діагностувати рівень стресу та професійного вигорання;

здатність застосовувати методи зниження рівня стресу та попередження професійного (емоційного) вигорання.

**Ключові слова:** активність особистості, ресурс активності людини; ресурс працездатності; здоров'я, здоровий спосіб життя; психогігієна; стрес; синдром емоційного вигорання.

#### **Основні питання:**

3.1. Поняття ресурсу активності та працездатності.

3.2. Методи управління ресурсом активності та працездатності.

3.3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості.

**Література:** [9; 16; 17; 53; 60; 65; 69].

#### **3.1. Поняття ресурсу активності та працездатності**

Активність особистості – особливий вид діяльності або особлива діяльність, що відрізняється інтенсифікацією своїх основних характеристик (цілеспрямованості, мотивації, усвідомленості, володіння способами та прийомами дій, емоційності), а також наявністю таких властивостей, як ініціативність і ситуативність.

Основними видами активності особистості (з погляду структури особистості) є:

- емоційно-психологічна;
- моральна;
- ідеологічна;
- фізична активність.

За типом спрямованості особистості виділяють фізичну, психічну та соціальну активність.

Ресурс активності людини – це сукупність характеристик особистості та зовнішніх умов, що дозволяють людині виробляти суспільно значущі зміни в світі на основі присвоєння багатств матеріальної і духовної культури.

Активність людини проявляється у творчості, вольових актах, спілкуванні тощо. Інтегральна характеристика активності особистості – активна життєва позиція людини, що виражається в його ідейній принциповості, послідовності у захисті своїх поглядів, єдність слова та справи.

Ресурс працездатності – це необхідна для виконання конкретної роботи сукупність функціональних можливостей організму людини.

Загальний рівень працездатності конкретної людини як її максимально можливий психофізіологічний потенціал визначається чинниками, наведеними на рис. 3.1.

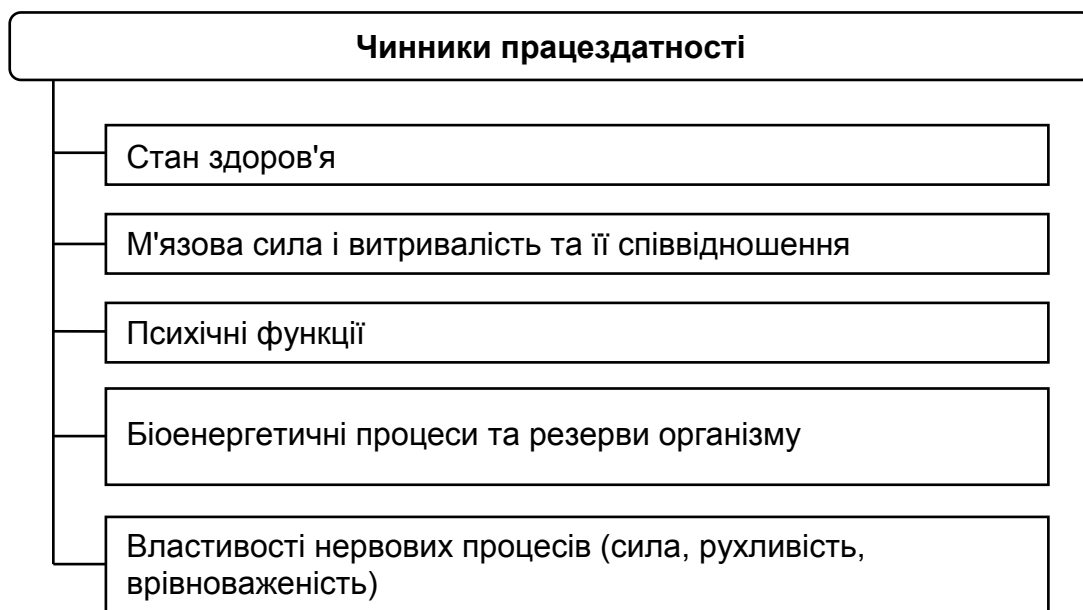


Рис. 3.1. Чинники загальної працездатності [38]

Загалом працездатність залежить від віку та статі людини, соціально-економічних умов життя і праці.

Розрізняють фізичну та розумову працездатність. Сутність і чинники їхнього розвитку наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

### Сутність і чинники розвитку фізичної та розумової працездатності

Тип працездатності	Сутність	Чинники формування
Фізична	Здатність людини здійснювати тривалий час фізичну роботу	Вік, стать, тренуваність, чинники навколишнього середовища (температура, час доби, вміст у повітрі кисню і т. д.), функціональний стан організму
Розумова	Здатність здійснювати тривалий час розумову роботу	Вік, спадковість, тип вищої нервової діяльності, чинники навколишнього середовища, якість сну, хронотип

Загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, є досить стабільним, а зміни його відбуваються повільно та мають тривалий характер. З огляду на це розрізняють повну, часткову та залишкову працездатність. Під повною працездатністю розуміють здатність людини до праці без обмежень, а під частковою – з певними обмеженнями. Залишкова працездатність характерна для осіб старшого віку та зумовлена зменшенням фізіологічного потенціалу внаслідок старіння. Наявність її дозволяє цим людям пропонувати свої послуги праці на ринку робочої сили.

Загальна працездатність, яка характеризується фізичною та розумовою працездатністю й емоційною стійкістю людини, реалізується в процесі праці як професійна працездатність.

Ефективність професійної працездатності залежить від [9]:

трудова навантаження;

умов виробничого середовища;

професійної підготовки та професійної придатності до заданого виду праці;

мотивації.

Усі ці чинники зумовлюють трудове напруження, тобто підвищення інтенсивності фізіологічних і психічних процесів, які забезпечують професійну діяльність.

Ресурс активності людини безпосередньо пов'язаний з ресурсом його працездатності, тобто наскільки добре індивідуум підтримує свою фізичну форму, має активну життєву позицію і вміє її захищати, залежать його професійно-особистісні результати діяльності. Тому доцільно об'єднати ці два ресурси в один: ресурс активності та працездатності – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання конкретної роботи.

Головними чинниками, що впливають на ресурс активності та працездатності, є фізичне й емоційне здоров'я людини.

Серед найбільш негативних чинників впливу на ресурс активності та працездатності сучасної людини слід відзначити: тривалу роботу за комп'ютером; малорухливий спосіб життя; емоційне виснаження, стреси.

### **3.2. Методи управління ресурсом активності та працездатності**

Здоров'я – головний показник ефективного управління ресурсом активності та працездатності людини.

Відомо, що здоров'я людини визначається на 20 % генетичною схильністю, на 20 % – екологічними чинниками, на 10 % – рівнем медичного забезпечення і на 50 % – способом життя людини. Саме цьому на пряму слід приділити значну увагу під час вирішення проблем відновлення та збереження здоров'я. Його основним методом управління з погляду самоменеджменту є підтримка здорового способу життя.

Здоровий спосіб життя передбачає формування навичок зрілої особистості, яка характеризується дисципліною розуму, емоцій і вчинків, умінням приводити в повну рівновагу свої думки та почуття, здатністю максимально реалізувати себе в сучасному світі.

Система поліпшення здоров'я має містити такі компоненти [69]:

1) поліпшення фізичної форми (в повному обсязі вона має акцентувати увагу на вашому тілі: його силі, спритності, гнучкості, координації та вашої здатності управляти цими якостями, стан вашої шкіри, сухожилів, суглобів, волосся);

2) раціональне харчування;

3) підвищення імунітету та поліпшення стану (оцінка, стан і робота внутрішніх, вегетативних органів: травлення, виділення, особливо серця та легенів, а також імунної системи, органів почуттів, особливо очей і слуху, а також мови, що забезпечує спілкування; сюди ж входить регуляція всіх перерахованих складників, їхнього узгодження);

4) зняття психологічної напруги;

5) поліпшення емоційного благополуччя, яке тісно пов'язане з психічним статусом, соціальними відносинами та здоров'ям, а також з розвитком і змістом духовного світу людини.

Брак руху і пов'язана з ним недостатність м'язової діяльності здійснюють негативний вплив на організм. Фізичним недовантаженням страждають 80 – 90% зайнятого населення. Брак руху негативно позначається на компенсаторній здатності серцево-судинної та нервової систем. Більшість хвороб цивілізації знаходиться в прямій залежності від нестачі руху. Але, наважуючись зайнятися фізичними вправами, необхідно пам'ятати про те, що навантаження приносить користь, а перевантаження – шкоду.

Розумний руховий режим, м'язова діяльність для будь-якої людини в сучасному суспільстві є обов'язковими.

Дослідження, проведені за останні роки, показали, що регулярні заняття фізичними вправами дозволяють в середньому вдвічі знизити тривалість тимчасової непрацездатності працівника, на 10 % знизити виробничий і побутовий травматизм, зменшити число конфліктних ситуацій, скоротити щорічно економічні втрати на кожну людину. На думку вчених, для людей, які перейшли кордон 45 – 50 років, фізичні тренування є єдиною можливістю протистояти природним процесам старіння.

Реалізацію програми фізичної активності необхідно починати з ранкових фізичних вправ, бажано на свіжому повітрі. Їхня мінімальна тривалість 15 хв, максимальна – 1 год залежно від ступеня фізичної підготовленості людини та рекомендацій лікаря лікувальної фізкультури. Початківцям не слід форсувати навантаження, оскільки організму потрібен час, щоб увійти в певну спортивну форму.

Гарне тренування перед переходом до більш інтенсивних навантажень забезпечує ходьба. Вона підходить для будь-якого віку, практично не має протипоказань, безпечна та майже всім подобається.

Фізична культура підчас є єдиним засобом для оздоровлення організму та позбавлення від хронічних недуг. Слід розпочати фізичне виховання, не відкладаючи його на завтра. Це ранкова зарядка, виробнича

гімнастика, прогулянки, туристичні походи, танці та просто розминка в будь-яку вільну хвилину.

Наступним компонентом здорового способу життя є раціональне харчування. Раціональним вважається таке харчування, яке забезпечує нормальну життєдіяльність організму, високий рівень працездатності й опірності до впливу несприятливих чинників навколишнього середовища і максимальну тривалість активного життя.

Під час планування власного раціонального харчування ключовим параметром є енергетичний баланс. Для цього необхідно враховувати власні енергетичні витрати. Вони залежать від таких чинників:

- стать (у жінок нижче на 10 %);
- вік (після 30 років енерговитрати зменшуються);
- фізична активність;
- професія.

Для мешканців міст енерговитрати в середньому становлять 2 200 – 2 400 ккал на добу.

Наступним аспектом здорового харчування є його збалансованість. Біологічна цінність їжі визначається вмістом у ній необхідних організму незамінних харчових речовин білків, жирів, вуглеводів, вітамінів, мінеральних солей. Для нормальної життєдіяльності людини потрібно не тільки постачання її адекватною (відповідно до потреб організму) кількістю енергії та харчових речовин, але і дотримання певних взаємин між численними чинниками харчування, кожному з яких належить специфічна роль в обміні речовин.

Харчування, яке характеризується оптимальним співвідношенням харчових речовин, називається збалансованим. Згідно з рекомендацією Всесвітньої організації охорони здоров'я найкращий баланс для харчування має складати 10 – 15 % білків, 15 – 20 % жирів, 50 – 75 % вуглеводів. Крім того білки мають бути на 50 – 60 % тваринного походження (40 – 50 % – рослинного), жири – на 70 – 80 % (20 – 30 % – рослинного). Простих вуглеводів має бути не більше 10 % від загального вмісту вуглеводів [60].

Джерелами харчових речовин є продукти харчування тваринного та рослинного походження, які умовно зведені в п'ять основних груп, утворюючи "піраміду раціонального харчування":

перша група (група кальцію) – молоко та молочні продукти (сири, кефір, кисле молоко, ацидофілін, вершки й ін.);



друга (група заліза) – м'ясо, риба, яйця та виготовлені з них продукти, які є основним джерелом білка тваринного походження і заліза;

третя (група вітаміну А) – овочі (редис, капуста, картопля, часник, цибуля, селера, буряк, гарбуз та ін.);

четверта (група вітаміну С) – фрукти, ягоди, баштанні культури (яблука, груші, сливи, персики, банани, лимони й ін.);

п'ята – вироби зі злаків, які є джерелами клітковини (хлібобулочні, макаронні вироби, крупи);

додаткова група харчування – прянощі, чай, кава та какао, цукор, сіль кондитерські вироби, масло, жири.

Особливості харчування часто пов'язані з харчовою культурою та традиціями, заведеними в певному регіоні. Вони зумовлені географічними умовами, історичними традиціями, розвитком харчової промисловості, рівнем життя тощо. Їхнє врахування важливо під час розроблення плану здорового харчування.

Особливостями харчування населення України є:

високе споживання тваринних жирів, порівняно з рослинними;

високе споживання простих вуглеводів;

достатнє споживання простих вуглеводів (злаків, картоплі);

недостатнє споживання повноцінного білка;

дефіцит вітамінів А, С, Е, фолієвої кислоти, мінеральних речовин (кальцій, залізо), мікроелементів (йод, фтор, селен, цинк);

дефіцит харчового волокна (недостатнє споживання овочів і фруктів).

З метою покращення фізичного та психічного стану слід використовувати вітамінні добавки, загартовування і фітотерапію.

Вітаміни та мінерали допомагають запобігти хворобам і стресам, стимулюють мислення. Недолік хоча б одного вітаміну може спричинити зменшення імунітету.

Одним з головних чинників збалансованого харчування є його різноманітність. Одноманітна їжа швидко набридає та гірше засвоюється.

Наступним правилом раціонального харчування є його режим. Основні правила такі:

харчування має бути дрібним (3 – 4 рази на добу);

харчування має бути регулярним (постійно приймати їжу в один і той самий час);

приймати їжу перед сном необхідно не менш ніж за 2 – 3 години [60].

Традиційний баланс між прийомами їжі наведено на рис. 3.2.

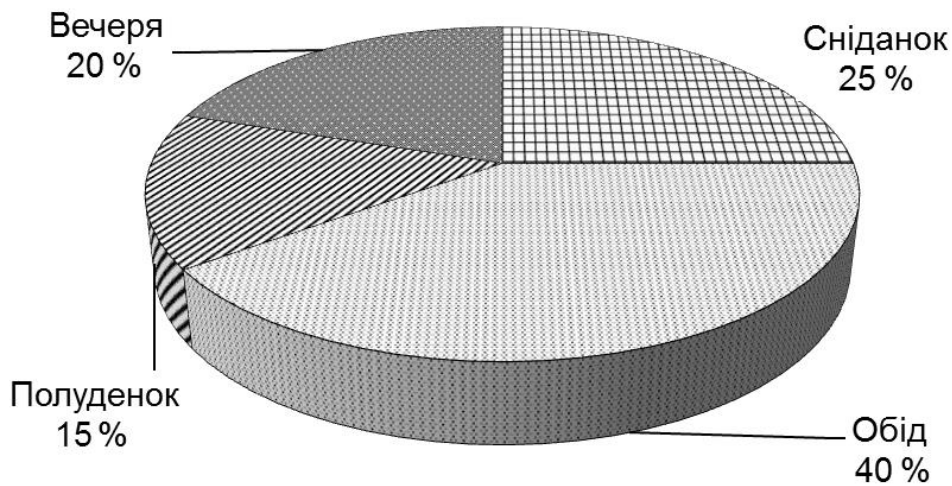


Рис. 3.2. **Баланс добової калорійності між прийомами їжі**

Для збалансованого харчування одним з головних прийомів їжі є сніданок. Він заряджає енергією з самого ранку та сприяє дотриманню правильного режиму харчування на весь день. Відсутність сніданку знижує працездатність і сприяє бажанню підтримати тонус за рахунок перекусів та легких вуглеводів.

Шкідливі звички в харчуванні [60]:

переїдання;

вживання занадто великої кількості води під час їжі або, навпаки, не вживання зовсім;

вживання дуже холодної, крижаної води взагалі та особливо під час їжі; прийом їжі в дуже ранній або занадто пізній час доби;

вживання важкої їжі у великих кількостях або прийом легкої їжі в дуже малих кількостях замість повноцінного прийому їжі;

запивання їжі фруктовими соками або вживання фруктів разом з основною їжею;

вживання їжі без відчуття голоду;

вживання їжі як засоби поліпшення емоційного стану;

вживання продуктів, несумісних один з одним;

"перекушування" в проміжках між трапезами.

Крім довгострокової шкоди від "нераціонального" харчування, їжа може призвести безпосередню шкоду здоров'ю (хвороба), що викликано порушенням правил безпечного харчування:

відбір доброякісних продуктів харчування;

дотримання правил збереження харчових продуктів (термін, температура, вологість);

дотримання правил консервування, маринування, квашення овочів та плодів;

знання оптимальних способів і гігієнічних вимог до кулінарного оброблення.

Рекомендації щодо здорового харчування:

1. Кожен день виконуйте "піраміду раціонального харчування". В основі піраміди – їжа, яку треба їсти щодня в максимальній кількості (в ваш раціон мають увійти хліб з борошна грубого помелу, каші, цілі зерна, висівки). Овочі та фрукти – у великій кількості, молочні продукти, м'ясо, рибу – помірно, жирні продукти й солодощі – зовсім у мізерній кількості.

2. Намагайтеся зменшити в своєму раціоні: жирне м'ясо, сало; жирні супи (знімайте шар жиру перед розігріванням); маргарин; солодке.

3. Намагайтеся зменшити хоча б удвічі та звести до мінімуму: жирне молоко, вершки, сметану; смажену їжу; масло; ковбаси.

4. Збільште споживання клітковини (рослинного волокна) до 20 – 35 г у день. Максимально використовуйте фрукти, овочі, салати. Додавайте в раціон висівки. Їх можна додавати в салат, у гарнір для другої страви, вводити в фарш або тісто. Сухофрукти мають замінити цукор, варення, солодощі.

5. Їжте цілі зерна. Це кукурудза, коричневий рис, овес, пшениця, жито, ячмінь. Готувати їх треба за мінімального теплового оброблення.

6. Вживайте вітаміни та мінерали в збалансованих таблетках або капсулах 1 – 2 рази на день із їжею на початку трапези. Це особливо актуально взимку та навесні, коли ми отримуємо менше вітамінів із їжею.

7. Якщо немає протипоказань, вживайте вітамін Е за 0,5 – 1 год до прийому їжі, але не на порожній шлунок. Денну дозу вітаміну Е можна отримувати та з продуктами харчування. Контролюйте, скільки вітаміну Е за день ви отримали. Звичайне меню не забезпечує достатню кількість вітаміну Е, тому дієтологи рекомендують як харчове джерело вітаміну Е пророслу пшеницю та продукти, що містять висівки.

8. Пийте воду. Кожен день пийте 6 – 8 склянок чистої води (чай, кава, молоко та ін. не рахуються), а саме:

склянку води, коли прокинетесь, до сніданку;

склянку води за 10 хв до прийому їжі. Не пийте під час їжі та протягом 2 год після їжі.

Підвищення імунітету та поліпшення стану здоров'я передбачає своєчасне відстеження власного самопочуття та профілактику захворювань.

Одним з інструментів підтримання здоров'я, який тісно пов'язаний з фізичною культурою є загартовування. Загартовування – це система спеціального тренування терморегуляторних процесів організму, що містить процедури, дія яких спрямована на підвищення стійкості організму до переохолодження або перегрівання.

Для загартовування широко використовуються такі процедури, як перебування та заняття спортом на свіжому повітрі, а також водні процедури (обтирання, обливання, купання, контрастний душ). До того ж важлива поступовість і систематичність у зниженні температури води або повітря, інакше можна призвести до зворотної ситуації та спровокувати хворобу. Головна вимога до процедур гартування – щоденне виконання. Перерва навіть на 2 – 3 тижні веде до ослаблення або повної втрати придбаних захисних реакцій. Першими прийомами загартовування є повітряні ванни, обтирання, ножні ванни.

Скинути втому та підвищити працездатність можна, приймаючи рослини-адаптогени: женьшень, елеутерокок, левзея, лимонник китайський, родіола рожева (золотий корінь), аралія.

Використовувати їх можна в різних видах: у свіжому вигляді – в салатах, у вигляді соків і чаю (лимонника), аптечних настоянок.

З метою зняття психологічної напруги використовують техніки, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Методи зняття психологічної напруги

Метод	Результат
Релаксація	У найкоротший термін зняти напругу, відновити рівновагу, відчувати себе повним сил
Концентрація	Навчитися зосереджуватися на тому, що робите
Аутотренінг	Навчитися керувати роботою внутрішніх органів і домогтися психічного та фізичного розслаблення
Медитація	Зняття нервової напруги, відключення свідомості від внутрішньої регуляції
Копінг	Поліпшити ваш спосіб реакції на стрес

Поліпшення емоційного благополуччя полягає у: профілактиці конфліктів; боротьбі з негативними емоціями; самопізнанні, побудові й аналізі

моделі власної особистості, позбавленні від внутрішніх переживань; досягнення цілей; зміцненні почуття впевненості в своїх силах, успіху.

### **3.3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості**

У наш час досягнення медицини дозволили вирішити значну частину проблем фізичного здоров'я, тому все більш актуальною стає проблема психічного здоров'я. Традиційно людина мало приділяє уваги власному психічному стану, ще рідше звертається за допомогою до спеціалістів. Однак темп сучасного життя, постійні стреси, інформаційна перенасиченість створюють значне навантаження на психіку людини. Частково вирішити або знизити шкоду від цих явищ дозволяє виконання норм психогігієни.

Психогігієна – це галузь науки про гігієну, яка відповідає за збереження, підтримку та зміцнення психічного здоров'я людини. У рамках психогігієни розроблені заходи та рекомендації, що сприяють збереженню психічного здоров'я людини, підтримці душевної рівноваги і нормалізації міжособистісної та соціальної взаємодії [53].

Головними чинниками збереження психічного здоров'я є самопізнання та особистісний ріст, профілактика синдрому емоційного вигорання, подолання тривожності, психічної напруженості, невпевненості.

Психогігієна як практика – це реалізація оздоровчих заходів, створення умов для максимально повного збереження психічного здоров'я великих груп, малих груп і окремої людини, виконання рекомендацій для зміцнення здоров'я, підвищення психологічної стійкості та суб'єктивного благополуччя особистості, підтримки працездатності людини. Нерідко також вона є поєднанням наукових (академічних), альтернативних (наприклад, "східних оздоровчих систем") та інтуїтивних (що виникають у власному досвіді) методів і методик.

Для практичної психогігієни центральними є завдання підвищення психогігієнічної компетентності особистості. Ознаками психогігієнічної компетентності особистості є [53]:

1) саногенні установки, ставлення до здоров'я як до цінності (самоцінності), мотивація до збереження здоров'я;

2) необхідні психологічні знання, розвинені вміння і навички зміцнення психічного здоров'я та зменшення негативних наслідків психотравм;

3) саморозвиток, пошук і розкриття потенціалів саморозвитку, освоєння прийомів саморегуляції та володіння собою в важких ситуаціях;

4) активність (практичні дії) з оздоровлення, зміни способу життя в саногенному напрямі та підтримання такого.

Спеціаліст з психології впливу Б. Ф'юсел зазначає 3 правила психогієни [92]:

1. "Не страждати". Люди часто зосереджуються на стражданні та негативних емоціях, що лише погіршує ситуацію.

2. "Завжди бути в гарному настрої". Якщо не в піднесеному, то хоча б у спокійному комфортному стані. Це позитивно впливає на власне самопочуття та дозволяє ефективно мобілізувати власні сили (фізичні, інтелектуальні й духовні).

3. "Не допускати перевтоми!". Важливо розуміти, що втома – корисна, вона дозволяє нам мобілізувати власні зусилля та розвиватися. Водночас, перевтома викликає в організмі та психіці людини значні відхилення від норми. Ознаками перевтоми є значні порушення сну, неможливість відновити власні сили після нічного сну тощо.

Важливою компонентою правильного способу життя людини в самоменеджменті є управління стресом.

Стрес – фізіологічне і/або психологічне напруження, що виникло в результаті впливу стресорів, які порушили рівновагу. Занадто тривалий або занадто важкий стрес може призвести до клінічної депресії, яка вимагає кваліфікованої допомоги лікаря-психотерапевта чи психіатра. Навчитися управляти власним стресом, долати його негативні наслідки дозволяє напрям самоменеджменту – стрес-менеджмент [39].

Існує ряд помилок мислення, які можуть призводити до невиправдано сильного, надмірного стресу [69]:

1. *"Чорно-біле" мислення.* Світ бачиться в чорно-білих тонах, без кольору та півтонів. Людина мислить категоріями "все" або "нічого" та вважає себе повним невдахою за найменшої розбіжності очікувань з реальністю.

2. *Надмірні узагальнення.* На підставі одиничних фактів формулюється глобальний (і нічим не підтверджений) висновок. Часто використовуються слова "ніколи", "ніхто", "нічого", "усе", "завжди".

3. *Катастрофізація.* Це своєрідне "роздування з мухи слона". Відбувається перебільшення негативної події до тих пір, поки воно не виростає в свідомості людини до розмірів катастрофи. Можуть використовуватися слова "кошмарний", "жахливий", "страшний", "трагічний" тощо.

4. *Суб'єктивізація*. Інший варіант "перетворення мухи в слона", коли людина налаштована на певне пояснення подій і наполегливо намагається знайти цьому підтвердження. Якщо ж відповідних фактів не виявляється, "підтвердження" формуються з усього, що знаходиться під рукою, зокрема з власних емоцій.

5. *Надмірний песимізм*. "Ефект підзорної труби", за якого зменшуються хороші новини та перебільшуються погані. Людина звертає увагу тільки на негативні сторони життя, вперто ігноруючи позитивні моменти.

6. *Мрійливість і заперечення реальності*. Людина переповнена барвистих, але абсолютно нереалістичних очікувань щодо себе, інших людей, роботи, професії, навколишнього світу і т. д. До того ж часто не бачить реальної проблеми або переконує себе, що проблеми не існує, хоча насправді вона дуже актуальна.

7. *Надмірна вимогливість*. Людина висуває до себе, інших людей і світу загалом неадекватні, завищені вимоги та докладає неймовірних зусиль до виконання цих вимог. Часто використовуються слова "повинен", "зобов'язаний".

8. *Засудження і ярлики*. Людина займає позицію суворого судді та вносить уявний вирок собі або іншому. Наприклад: "я – невдаха", "він – погана людина" і т. д.

9. *Гедоністичні мислення*. Це мислення, яке орієнтоване на максимальне задоволення та повне усунення страждань і будь-яких обмежень. Часто зустрічаються фрази: "я цього не витримаю", "мені це потрібно прямо зараз", "це занадто важко".

10. *"В'язке" мислення*. Людина знову та знову повертається до однієї й тієї самої думки, поки вона не заповнює собою весь простір свідомості. До того ж кожна наступна спроба вирішити проблему все менш успішна.

Перераховані помилки мислення час від часу зустрічаються у кожній людині. Їхнє виявлення та корекція є важливим складником стрес-менеджменту.

До чинників, що викликають і підсилюють стрес, відносяться: високий рівень досягнень (прагнення до досягнення мети, кілька цілей перевищує можливості, непосильне навантаження); заздрість; песимізм; підозрілість; втрата близьких або цінностей; очікування загрози (невдачі); постійне перебування в ризикованих ситуаціях; хвороби; злість і конфліктність; швидкий ритм життя або його різка зміна; стрес від поразки, краху, провалу.

Існує три основних стратегії стрес-менеджменту:

- 1) відхід від проблеми;
- 2) зміна проблеми;
- 3) зміна ставлення до проблеми.

Краще за все подолати стрес відразу, коли він з'явився, оскільки чим більше часу він триває, тим сильніші негативні наслідки.

Алгоритм дій під час виникнення стресу:

1. Нейтралізація надлишку негативних емоцій.
2. Формування впевненості в собі (аутотренінг).
3. Визначення структури стресора ("з чим слід примиритися?", "у чому можна знайти позитивний момент?", "що в цій ситуації я маю змінити?").
4. Пошук ресурсів ("які вже є?", "які потрібно добути і як?").
5. Складання плану на найближчий час.
6. Розпочати виконання плану.

Одним із важливіших аспектів є пошук ресурсів для вирішення стресової ситуації. Такими ресурсами можуть бути: стани (спокій, впевненість в собі); якості (наполегливість, посидючість); переконання ("я маю право на помилку"); здібності (уміння вибирати друзів, здатність переконувати співрозмовника); знання.

Методи нейтралізації стресу наведено на рис. 3.3 [99].

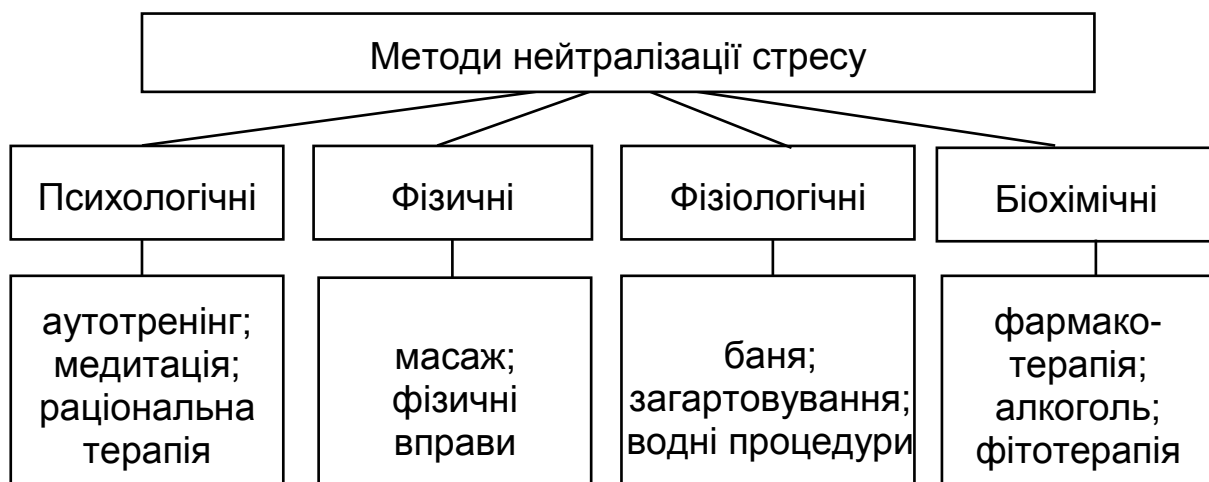


Рис. 3.3. Методи нейтралізації стресу

Одним із наслідків постійного стресу є професійне (емоційне) вигорання – синдром, що розвивається на тлі хронічного стресу та веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працюючої людини [16].



Синдром емоційного вигорання має такі прояви: почуття байдужості, емоційного виснаження, знемоги (людина не може віддаватися роботі так, як було раніше); дегуманізація (розвиток негативного ставлення до колег і клієнтів); негативне самосприйняття в професійному плані (відчуття недостатності професійної майстерності).

Фізичними симптомами є: різке підвищення втомлюваності; хронічна втома; головний біль; чутливість до змін зовнішнього середовища; зміна артеріального тиску; астенія (безсилля, слабкість); обмеження рухів у шиї, біль у спині; мимовільні рухи – стикання кулаків, скутість; збільшення або втрата ваги; задишка; безсоння; статева дисфункція.

До емоційних симптомів відносяться: песимізм; цинізм; черствість; байдужість; агресивність; роздратованість; тривога; почуття провини.

Поведінкові симптоми: бажання відпочити; байдужість до їжі; виправдання споживання тютюну, алкоголю, ліків.

Соціальні симптоми: низька соціальна активність; зниження інтересу до дозвілля, захоплень; соціальні контакти обмежуються місцем роботи; незначні відношення на роботі та вдома.

До інтелектуальних симптомів відноситься падіння інтересу до нових ідей, теорій, альтернативних підходів у роботі.

Основні підходи до вирішення професійного вигорання:

1. Турбота про себе та зниження рівня стресу. Це можна виконати за допомогою прагнення до рівноваги та гармонії, здорового способу життя, задоволення потреби в спілкуванні, вміння відволікатися від переживань, пов'язаних з роботою, навчання навичкам саморегуляції (управління своїм психоемоційним станом, яке досягається шляхом впливу людини на самого себе за допомогою слів, уявних образів, управління м'язовим тонусом і диханням).

2. Трансформація негативних переконань, почуттів відчаю, втрати сенсу та безнадійності. Для цього треба знаходити сенс у всьому (як у важливих подіях життя, так і в звичних, повсякденних), прагнення боротися з власними негативними переконаннями.

3. Підвищення рівня професійної майстерності.

## **Висновки**

Ресурс активності та працездатності – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання

конкретної роботи. Головними чинниками, що впливають на ресурс активності та працездатності, є фізичне й емоційне здоров'я людини. У наш час негативними чинниками, що найбільше впливають на ресурс активності та працездатності сучасної людини є: тривала робота за комп'ютером; малорухливий спосіб життя; емоційне виснаження, стреси.

Здоров'я – головний показник ефективного управління ресурсом активності та працездатності людини. Здоровий спосіб життя передбачає формування навичок зрілої особистості, яка характеризується дисципліною розуму, емоцій і вчинків, умінням приводити в повну рівновагу свої думки та почуття, здатністю максимально реалізувати себе в сучасному світі. Система поліпшення здоров'я має містити такі компоненти: поліпшення фізичної форми; раціональне харчування; підвищення імунітету та поліпшення стану; зняття психологічної напруги; поліпшення емоційного благополуччя, яке тісно пов'язане з психічним статусом, соціальними відносинами й здоров'ям, а також з розвитком і змістом духовного світу людини.

Темп сучасного життя, постійні стреси, інформаційна перенасиченість створюють значне навантаження на психіку людини. Частково вирішити або знизити шкоду від цих явищ дозволяє виконання норм психогігієни. Психогігієна – це галузь науки про гігієну, яка відповідає за збереження, підтримку та зміцнення психічного здоров'я людини. В рамках психогігієни розроблені заходи та рекомендації, що сприяють збереженню психічного здоров'я людини, підтримці душевної рівноваги і нормалізації міжособистісної та соціальної взаємодії.

Головними чинниками збереження психічного здоров'я є самопізнання й особистісний ріст, профілактика синдрому емоційного вигорання, подолання тривожності, психічної напруженості, невпевненості.

Синдром емоційного вигорання є негативним емоційним станом, який виникає на тлі хронічного стресу та веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів людини, що працює. Особливо небезпечний він для всіх людей, професії яких пов'язані з роботою з людьми. До засобів профілактики та подолання синдрому емоційного вигорання належать зниження рівню стресу, подолання негативізму та підвищення рівня професійної майстерності та посилення мотивації до праці.

Управління ресурсом активності та працездатності полягає у оцінюванні наявного потенціалу активності та працездатності людини, розробленні програми фізичної підготовки, формуванні навичок раціонального

харчування, позбавленні від шкідливих звичок, навчанні основам само-регуляції, профілактиці та боротьбі зі стресом і контролю результатів.

## Практичне заняття

### **Завдання 3.1. Визначення власного хронотипу та його використання у своїй роботі**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління ресурсом активності та працездатності шляхом врахування власного хронотипу.

#### **Хід роботи:**

1. Визначити власний хронотип на основі тесту Хорна – Остберга.

**Хронотип** – це стійка індивідуальна часова періодизація психофізіологічного стану людини. Існують різні класифікації, з яких найбільш поширений розподіл людей на "жайворонків" (з високим рівнем активності та працездатності в першій половині дня), "сов" (активність і працездатність зміщені на вечірній час) та "голубів" (з невираженою періодизацією активності).

"Жайворонки" – самостійно та легко прокидаються рано вранці, активні в першій половині дня, після полудня настає спад. Рано лягають спати.

"Сови" – самостійно пробуджуються пізно, не раніше ніж за 2 – 3 год до полудня, піки активності припадають на вечірній-нічний час, лягають спати пізно, нерідко після півночі.

"Голуби" – проміжний тип, самостійне пробудження вранці, трохи пізніше "жайворонків", активність протягом дня постійна, без помітних піків і спадів, лягають спати за годину-півтори до півночі.

### **Тест Хорна – Остберга для визначення хронотипу особистості та його ступеню прояву**

#### *Інструкції:*

1. Перед тим як дати відповідь, уважно прочитайте запитання.
2. Дайте відповідь на всі запитання.
3. На запитання відповідайте за нумерацією.
4. На кожне запитання є окрема відповідь, незалежна від інших питань. Не змінюйте відповіді питань, які вже пройшли.
5. Всі питання забезпечені набором відповідей. Обирайте лише одну відповідь на одне запитання.

## Тест Хорна – Остберга

1. Ви відчуваєте себе прекрасно. У який час ви прокидалися б, якби винятково від вас залежало, як спланувати свій день?

5.00 – 6.30	5 балів
6.30 – 7.45	4 бали
7.45 – 9.45	3 бали
9.45 – 11.00	2 бали
11.00 – 12.00	1 бал

2. Відчуваючи себе прекрасно, в який час ви б лягли спати, якби це залежало винятково від вас?

20.00 – 21.00	5 балів
21.00 – 22.15	4 бали
22.15 – 0.30	3 бали
0.30 – 1.45	2 бали
1.45 – 3.00	1 бал

3. Якщо ви маєте прокинутися в певний час, наскільки ви можете обійтися без будильника?

Можу повністю обійтися	4 бали
Майже можу обійтися	3 бали
Обійтися досить важко	2 бали
Зовсім не можу обійтися	1 бал

4. За однакових навколишніх умов наскільки вам легко вставати вранці?

З великими труднощами	1 бал
Не дуже легко	2 бали
Досить легко	3 бали
Дуже легко	4 бали

5. Наскільки бадьорим ви себе відчуваєте в перші півгодини після пробудження вранці?

Ніякої бадьорості	1 бал
Невелика бадьорість	2 бали
Досить бадьорим	3 бали
Дуже бадьорим	4 бали

6. Який у вас апетит в перші півгодини після пробудження вранці?

Дуже поганий	1 бал
Досить поганий	2 бали
Досить хороший	3 бали
Дуже хороший	4 бали

7. Наскільки втомленим ви відчуваєте себе в перші півгодини після пробудження вранці?

Дуже втомленим	1 бал
Досить втомленим	2 бали
Досить відпочив	3 бали
Дуже відпочив	4 бали

8. Коли у вас немає справ на наступний день, о котрій ви лягаєте спати порівняно з вашим звичайним часом?

Рідко або ніколи пізніше	4 бали
Менше ніж на годину пізніше	3 бали
На одну-дві години пізніше	2 бали
Більше ніж на дві години пізніше	1 бал

9. Ви вирішили зайнятися фізкультурою. Друг пропонує займатися по годині двічі на тиждень, а найзручніший час для нього між 7.00 і 8.00. За умови, що ви прекрасно себе почуваєте, яка у вас була б спортивна форма?

Гарна	4 бали
Непогана	3 бали
Було б нелегко	2 бали
Було б дуже важко	1 бал

10. У який час увечері ви відчуваєте себе втомленим і тому хочете спати?

20.00 – 21.00	5 балів
21.00 – 22.15	4 бали
22.15 – 0.45	3 бали
0.45 – 2.00	2 бали
2.00 – 3.00	1 бал

11. Ви хочете мати ясну голову перед іспитом, який, як ви знаєте, буде дуже важким і триватиме дві години. Вам ніщо не заважає розпланувати

ваш день на власний розсуд, враховуючи й те, в який час дня ви найкраще себе відчуваєте. Який час для цього ви оберете:

8.00 – 10.00	6 балів
11.00 – 13.00	4 бали
15.00 – 17.00	2 бали
19.00 – 21.00	1 бал

12. Якщо ви лягли спати о 23.00, наскільки ви відчуваєте себе втомленим?

Зовсім не втомленим	0 балів
Трохи втомленим	2 бали
Досить втомленим	3 бали
Дуже втомленим	5 балів

13. З тієї чи іншої причини ви лягли спати на кілька годин пізніше звичайного, але наступного ранку вам не потрібно вставати в певний час. Що б ви хотіли з перерахованого нижче?

Прокинутися в звичайний час і не заснути знову	4 бали
Прокинутися в звичайний час і трохи подрімати	3 бали
Прокинутися в звичайний час, але знову заснути	2 бали
Прокинутися пізніше звичайного	1 бал

14. Вам належить не спати між 4.00 і 6.00, охороняючи якийсь об'єкт. На наступний день ви не зайняті. Що для вас краще підходить з перерахованого нижче?

Не лягати спати до закінчення зміни	1 бал
Подрімати перед зміною та поспати після неї	2 бали
Поспати перед зміною та подрімати після неї	3 бали
Повністю виспатися перед зміною	4 бали

15. Вам належить протягом двох годин виконувати важке фізичне навантаження. Ви самі можете планувати свій день і взяти до уваги тільки час, коли ви відчуваєте себе найкраще. Який час із запропонованих нижче ви обрали б?

8.00 – 10.00	4 бали
11.00 – 13.00	3 бали
15.00 – 17.00	2 бали
19.00 – 21.00	1 бал

16. Ви вирішили зайнятися фізичними вправами, пов'язаними з великим фізичним навантаженням. Друг пропонує займатися по годині двічі на тиждень, і кращий час для нього з 22.00 до 23.00. З огляду на час, коли ви відчуваєте себе найкраще, в якій, на вашу думку, спортивній формі ви будете?

У хорошій	1 бал
У більш-менш гарній	2 бали
У поганій	3 бали
У дуже поганій	4 бали

17. Припустимо, що ви можете самі обирати для себе час роботи. Зважатимемо на те, що ваш робочий день становить п'ять годин (включно з перервами), що робота цікава й оплачується за кінцевим результатом. Які п'ятигодинні відрізки ви вибрали б?

3.00 – 7.30	5 балів
7.30 – 12.30	4 бали
9.00 – 14.00	3 бали
14.00 – 19.00	2 бали
17.00 – 3.00	1 бал

18. О котрій годині, на вашу думку, ви відчуваєте себе "найкраще"?

4.00 – 7.30	5 балів
7.30 – 9.30	4 бали
9.30 – 16.30	3 бали
16.30 – 21.30	2 бали
21.30 – 4.00	1 бал

19. Кажуть, що є два типи людей, "ранкові" та "вечірні". До якого з цих типів ви себе відносите?

Безумовно "ранковий"	6 балів
Швидше за "ранковий", ніж "вечірній"	4 бали
Швидше за "вечірній", ніж "ранковий"	2 бали
Безумовно "вечірній"	0 балів

Підрахуйте отримані бали та порівняйте сумарну оцінку згідно з ключами, що надані далі:

безумовно ранковий тип (яскравий "жайворонок") – 70 – 86 балів;  
помірний ранковий тип ("жайворонок") – 59 – 69 балів;  
жоден з цих типів ("голуб") – 42 – 58 балів;

помірний вечірній тип ("сова") – 31 – 41 балів;

безумовно вечірній тип (яскрава "сова") – 16 – 39 балів.

Визначте особливості власної поведінки та самопочуття залежно від часу та порівняйте з результатами тесту.

Сплануйте власні робочий і вихідний дні з урахуванням часу та власного хронотипу.

### ***Завдання 3.2. Діагностика рівня стресу та професійного вигорання***

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління ресурсом активності та працездатності шляхом зниження рівня стресу й попередження професійного (емоційного) вигорання.

#### **Хід роботи:**

1. Використовуючи психологічні тести, визначите власний психічний стан, схильність до стресу, рівень професійного (емоційного) вигорання.

#### **Тест 1. Методика визначення домінуючого стану (за Л. В. Куліковим)**

*Інструкція.* В опитувальнику наведені ознаки, які характеризують стан, поведінку та ставлення людини до різних явищ. Оцініть, наскільки ці характеристики притаманні вам, маючи на увазі не лише сьогоднішній день, а більш тривалий період часу.

Свою згоду з кожним наведеним твердженням необхідно виразити за допомогою семибальної шкали:

- 1) повністю не згоден;
- 2) згідний у малій мірі;
- 3) згідний майже наполовину;
- 4) згідний наполовину;
- 5) згідний більш ніж наполовину;
- 6) згідний майже повністю;
- 7) згідний повністю.

Запишіть обраний бал у листі для відповідей поряд із номером твердження, не пропускаючи жодного пункту опитувальника.

#### ***Текст опитувальника***

1. Мій організм сильно реагує на перепади погоди чи зміну клімату.
2. Дуже часто буває настрій, коли я легко відволікаюсь від справи, стаю неуважним та замріяним.
3. Дуже часто я хвилююсь.



4. Я часто погано засинаю.
5. Багато незначних неприємностей виводить мене з себе.
6. Мої думки постійно повертаються до можливих невдач, і мені важко направити їх в інше русло.
7. Я часто хвалю людей, яких знаю дуже мало.
8. Я відчуваю незрозуміле хвилювання, страх.
9. Якщо все проти мене, я нітрохи не падаю духом.
10. Я прокидаюсь вранці невідпочилим і стомленим.
11. Часто я почуваю себе непотрібним.
12. Мені не вдається стримувати свою досаду чи гнів.
13. Складні завдання підіймають мені настрій.
14. У мене часто болить голова.
15. Часто буває, що я з кимось пліткую.
16. У мене часто виникає передчуття, що мене очікує якесь покарання.
17. Мене легко зачепити словом.
18. Я сповнений енергії.
19. Існує конфлікт між моїми планами та дійсністю.
20. У ситуаціях довготривалих нервово-психічних навантажень я виявляю витривалість.
21. Мої манери за столом вдома зазвичай не такі гарні, як у гостях.
22. Дуже часто яка-небудь дрібниця оволодіває моїми думками та хвилює мене кілька днів.
23. Дуже часто я почуваю себе виснаженим, в'ялим.
24. Я втрачаю вдалу можливість через те, що недостатньо швидко вирішую.
25. Є дуже багато речей, які мене легко дратують.
26. Я часто відчуваю напруження та занепокоєння, думаючи про те, що відбулося протягом дня.
27. Коли я погано себе почуваю, я дратівливий.
28. Дуже часто у мене буває хандра (похмурий настрій).
29. Уранці, після пробудження, я ще довго почуваюся виснаженим і розбитим.
30. Мені дуже подобається постійно долати нові труднощі.
31. У мене є бажання багато що змінити у своєму житті, але не вистачає сил.
32. У більшості випадків я легко долаю розчарування.
33. Задоволення одних моїх потреб і бажань робить неможливим задоволення інших.
34. Часто непристойний жарт мене смішить.

35. Я дивлюсь у майбутнє з абсолютною впевненістю.
36. Я дуже часто втрачаю терпіння.
37. Люди розчаровують мене.
38. Мені часто приходять в голову погані думки, про які краще не розповідати.
39. Мені все швидко набридає.
40. Мені здається, що я близький до нервового зриву.
41. Я часто відчуваю загальну слабкість.
42. Мені часто говорять, що я запальний.

*Ключ:*

"Ак": 9, 13, 18, 20, 30, 32, 35.

"То": 1, 4, 10, 14, 23, 29, 41.

"Сп": 3, 6, 8, 16, 22, 26.

"Ст": 5, 12, 25, 36, 39, 40, 42.

"Зд": 2, 11, 17, 19, 24, 28, 31, 33, 37.

"Об": 7, 15, 21, 27, 34, 38.

*Основні шкали методики*

*Шкала "Ак"* (активне – пасивне ставлення до життєвої ситуації):

високі оцінки (більше 60 балів): виражене активне, оптимістичне ставлення до життєвої ситуації, є готовність до подолання перешкод, віра в свої можливості; відчуття сил для подолання перешкод і досягнення своїх цілей; життєрадісність вища ніж у більшості людей;

низькі оцінки (менше 40 балів): пасивне ставлення до життєвої ситуації, в оцінці багатьох життєвих ситуацій переважає песимістична позиція, невіра в можливість успішного подолання перешкод.

*Шкала "То"* (тонус: високий – низький):

високі оцінки: характерна висока активність, стенічна реакція на виникаючі труднощі, що виникають; суб'єктивні відчуття внутрішньої зібраності, запасу сил, енергії; готовність до роботи, зокрема тривалої;

низькі оцінки: характерна втома, незібраність, млявість, інертність, низька працездатність; менше можливостей проявляти активність, витратити енергію, зменшений ресурс сил, підвищена стомлюваність; схильність проявляти астеничні реакції на виникаючі труднощі.

*Шкала "Сп"* (спокій – тривога):

високі оцінки: велика впевненість у своїх силах і можливостях;

низькі оцінки: присутня схильність відчувати занепокоєння в широкому колі життєвих ситуацій, бачити загрозу престижу, благополуччя,

незалежно від того, наскільки реальними є причини; очікування подій із несприятливим результатом, передчуття майбутньої загрози (покарання, втрати поваги або самоповаги) без ясного усвідомлення її джерел.

*Шкала "Ст"* (стійкість – нестійкість емоційного тону):

високі оцінки: переважає рівний позитивний емоційний тон, спокійний перебіг емоційних процесів; висока емоційна стійкість, у стані емоційного збудження зберігається адекватність і ефективність психічної саморегуляції, поведінки і діяльності;

низькі оцінки: знижена емоційна стійкість, легко виникає емоційне збудження, настрій мінливий, підвищена дратівливість, переважає негативний емоційний тон.

*Шкала "Зд"* (задоволеність – незадоволеність життям):

високі оцінки: задоволеність життям загалом, її ходом, самореалізацією; досить висока оцінка особистісної успішності. Людина відчуває здатність брати на себе відповідальність і можливість робити свій вибір, в якому чути голос власного "Я". Суб'єкт відчуває готовність подолати труднощі в реалізації своїх здібностей (якщо вищі потреби активізовані);

низькі оцінки: незадоволеність життям загалом, її ходом, процесом самореалізації та тим, як саме в цей час розгортаються основні життєві події; низька оцінка особистісної успішності. Часто характерний відхід у сумніви, який дозволяє ухилитися від необхідності робити життєвий вибір, прислухаючись насамперед до самого себе, брати на себе відповідальність за те, що відбувається.

*Шкала "Об"* (позитивний – негативний образ самого себе):

дуже високі оцінки говорять про недостатньо розвинене розуміння себе. Сума понад 65 балів дає підстави припускати низьку критичність у самооцінюванні, недостатню адекватність самооцінки, нещирість. Іншими причинами можуть бути: негативне ставлення до обстеження, вплив сильної зацікавленості обстежуваного в "позитивних, хороших" результатах обстеження. Оцінки 60 – 64 бали означають знижену критичність у самооцінюванні, недостатню адекватність самооцінки. Якщо за шкалами "Ст", "Сп" або "Зд" отримані високі оцінки – більше 60, то, найімовірніше, дані загалом недостатньо надійні. Показники в діапазоні 40 – 59 характеризують ступінь прийняття особистістю себе. Чим вище стандартний бал, тим нижче критичність самооцінки та більше прийняття себе з усіма своїми недоліками. За оцінок менше 50 балів є підстави говорити про достатню щирості у відповідях, вираженому прагненні до адекватності в оцінюванні своїх психологічних особливостей і свого стану, про критичність у самооцінюванні;

низькі оцінки – менше 40 балів – говорять не тільки про високу критичності в оцінюванні себе та велике прагнення бути щирим, а й про негативне ставлення до себе.

## Практичні завдання для самостійного виконання

### Завдання 3.1. Розроблення власного раціону

**Мета завдання:** формування навичок здорового способу життя з метою управління ресурсом активності і працездатності.

Вивчення та раціональна корекція харчування населення є досить актуальною проблемою, оскільки це гарантія забезпечення стану здоров'я на оптимальному рівні, профілактика аліментарних захворювань, зниження інфекційних захворювань.

#### Хід роботи:

1. Для розроблення власного раціону, який би враховував індивідуальні особливості людини, насамперед слід визначити індивідуальні енергетичні витрати.

Ми щоденно витрачаємо енергію на метаболізм (обмін речовин у спокою) і на рух (фізичне навантаження):

$$E = E_{OO} + E_{ФН}, \quad (3.1)$$

де  $E$  – енергія;

$E_{OO}$  – енергія основного обміну або базовий рівень метаболізму (БРМ) – це енергія потрібна для життєдіяльності (метаболізму) організму без фізичного навантаження;

$E_{ФН}$  – енергія фізичного навантаження – це енергія потрібна для організму під час фізичного навантаження (фізичної активності).

Базовий рівень метаболізму – величина, що залежить від статті, ваги, росту і віку людини. Чим вища людина, і чим більша її вага, тим більше енергії треба для обміну речовин, тим вищий базовий рівень метаболізму.

Порахувати БРМ можна за допомогою формули Гарріса – Бенедикта:

$$\begin{aligned} \text{БРМ для чоловіків} &= 88,362 + (13,397 \times \text{вага, кг}) + \\ &+ (4,799 \times \text{ріст, см}) - (5,677 \times \text{вік, роки}). \end{aligned} \quad (3.2)$$

$$\begin{aligned} \text{БРМ для жінок} &= 447,593 + (9,247 \times \text{вага, кг}) + \\ &+ (3,098 \times \text{ріст, см}) - (4,330 \times \text{вік, роки}). \end{aligned} \quad (3.3)$$

Наприклад, розрахунок для жінки з вагою 70 кг, ростом 170 см, що має 28 років, матиме такий вигляд:

$$\begin{aligned} \text{БРМ} &= 447,593 + (9,247 \times 70) + (3,098 \times 170) - (4,330 \times 28) = \\ &= 447,593 + 647,29 + 526,66 - 121,24 = 1\,500,303 \text{ ккал.} \end{aligned}$$

Також можна звіритись із законодавчо затвердженими нормами фізіологічних потреб населення України в основних харчових речовинах та енергії у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

### Добові енерговитрати дорослого населення без фізичної активності

Маса тіла, кг	Вік			
	18 – 29 років	30 – 39 років	40 – 59 років	60 – 74 роки
Чоловіки (основний обмін)				
50	1 450	1 370	1 280	1 180
55	1 520	1 430	1 350	1 240
60	1 590	1 500	1 410	1 300
65	1 670	1 570	1 480	1 360
70	1 750	1 650	1 550	1 430
75	1 830	1 720	1 620	1 500
80	1 920	1 810	1 700	1 570
85	2 010	1 900	1 780	1 640
90	2 110	1 990	1 870	1 720
Жінки (основний обмін)				
40	1 080	1 050	1 020	960
45	1 150	1 120	1 080	1 030
50	1 230	1 190	1 160	1 100
55	1 300	1 260	1 220	1 160
60	1 380	1 340	1 300	1 230
65	1 450	1 410	1 370	1 290
70	1 530	1 490	1 440	1 360
75	1 600	1 550	1 510	1 430
80	1 680	1 630	1 580	1 500

2. Для обчислення загальної енергії витрат з урахуванням фізичного навантаження слід скористатися коефіцієнтом фізичної активності (КФА), наведеним у табл. 3.4.

**Групи працездатного населення залежно від фізичної активності**

Групи фізичної активності	КФА	Орієнтовний перелік спеціальностей
I – працівники переважно розумової праці, дуже легка фізична активність	1,4	Наукові працівники, студенти гуманітарних спеціальностей, програмісти, контролери, педагоги, диспетчери, працівники пультів управління та ін.
II – працівники, зайняті легкою працею, легка фізична активність	1,6	Водії трамваїв, тролейбусів, працівники конвеєрів, пакувальники, швейники, працівники радіоелектронної промисловості, агрономи, медсестри, санітарки, працівники зв'язку, сфери обслуговування, продавці промтоварів та ін.
III – працівники середньої тяжкості праці, середня фізична активність	1,9	Слюсарі, наладчики, настроювачі, верстатники, буровики, водії автобусів, лікарі-хірурги, текстильники, взуттьовики, залізничники, продавці продуктів, водники, апаратники, металурги-доменщики, працівники хімзаводів та ін.
IV – працівники важкої фізичної праці, висока фізична активність	2,2	Будівельні робітники, помічники буровиків, прохідники, переважна більшість сільськогосподарських робітників і механізаторів, доярки, овочівники, деревообробники, металурги та ливарники й ін.
V – працівники особливо важкої фізичної праці, дуже висока фізична активність	2,5	Механізатори та сільськогосподарські робітники в посівний і збиральний періоди, вальники лісу, бетонярі, муляри, землекопи, вантажники не механізованої праці й ін.

Визначте норму калорій на добу за формулою:

$$E_{\text{ДОБ}} = \text{БРМ} \times \text{КФА}, \quad (3.4)$$

де  $E_{\text{ДОБ}}$  – добова норма калорій.

Тобто для жінки з БРМ 1 500,303 ккал, яка є науковою співробітницею інституту добова норма калорій становитиме:

$$E_{\text{ДОБ}} = 1\,500,3 \times 1,4 = 2\,100,42 \text{ ккал.}$$

3. На основі визначеної добової норми калорій, скориставшись нормативами щодо потреб дорослого населення в білках, жирах, вуглеводах та енергії, розробіть власне меню на тиждень. Добова потреба дорослого населення в білках, жирах, вуглеводах та енергії наведені у таблицях: для чоловіків – у табл. 3.5, для жінок – у табл. 3.6.

Таблиця 3.5

**Добова потреба дорослого населення в білках, жирах, вуглеводах та енергії (для чоловіків)**

Група	КФА	Вік (років)	Енергія (ккал)	Білки (г)		Жири (г)	Вуглеводи (г)
				всього	у т. ч. тваринні		
I	1,4	18 – 29	2 450	80	40	81	350
		30 – 39	2 300	75	37	77	327
		40 – 59	2 100	68	34	70	300
II	1,6	18 – 29	2 800	91	45	93	400
		30 – 39	2 650	84	42	88	380
		40 – 59	2 500	80	39	82	360
III	1,9	18 – 29	3 300	106	52	107	478
		30 – 39	3 150	100	47	103	456
		40 – 59	2 950	96	48	96	426
IV	2,2	18 – 29	3 900	108	54	128	566
		30 – 39	3 700	102	51	120	528
		40 – 59	3 500	96	48	113	499
V	2,5	18 – 29	4 100	117	58,5	154	586
		30 – 39	3 900	111	55,5	144	550
		40 – 59	3 700	104	52	137	524

Таблиця 3.6

**Добова потреба дорослого населення в білках, жирах, вуглеводах та енергії (для жінок)**

Група	КФА	Вік (років)	Енергія, ккал	Білки, г		Жири, г	Вуглеводи, г
				всього	у т. ч. тваринні		
I	1,4	18 – 29	2 000	61	30	62	300
		30 – 39	1 900	59	29	60	280
		40 – 59	1 800	58	28	58	240
II	1,6	18 – 29	2 200	66	34	70	326
		30 – 39	2 150	65	32	70	315
		40 – 59	2 100	63	32	66	313
III	1,9	18 – 29	2 600	76	40	80	394
		30 – 39	2 550	74	39	83	377
		40 – 59	2 500	72	38	80	373
IV	2,2	18 – 29	3 050	87	46	90	473
		30 – 39	2 950	84	45	85	462
		40 – 59	2 850	82	43	85	439

## **Питання для самопідготовки**

1. Особиста гігієна та її складники.
2. Особливості здорового способу життя та підтримування ресурсу працездатності у екстремальному ритмі життя (вахтова робота, праця за змінами, нерегулярні ритми тощо).

## **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Які роль і вплив нетрадиційних медичних та духовних практик на підтримання ресурсу працездатності?
2. Визначте переваги та недоліки боротьби зі стресом за допомогою психоактивних речовин.

## **Запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність поняття ресурсу активності й працездатності та його місце в житті сучасної людини.
2. Наведіть приклади негативних чинників впливу на ресурс активності та працездатності.
3. Розкрийте сутність здорового способу життя як основного критерію ефективності використання ресурсу активності та працездатності.
4. У чому полягає розвиток навичок здорового способу життя?
5. Розкрийте сутність поняття "психогігієна" та її роль у забезпеченні здорового способу життя.
6. Ознаки психогігієнічної компетентності особистості.
7. Розкрийте сутність стресу та напрямів боротьби з ним.
8. Які помилки мислення стимулюють появу стресу?
9. Охарактеризуйте сутність заходів з профілактики професійного вигорання.
10. З яких етапів складається методика управління ресурсом активності та працездатності?

## **Тестові завдання з теми**

1. Чи правильне твердження: активність особистості – це особливий вид діяльності, що відрізняється інтенсифікацією своїх основних характеристик, а також наявністю таких властивостей, як ініціативність і ситуативність:
  - а) так;
  - б) ні?



2. До стратегій стрес-менеджменту відносяться:

- а) відхід від проблеми;
- б) зміна ставлення до проблеми;
- в) нейтралізація надлишку негативних емоцій;
- г) механізми психологічного захисту;
- д) гедоністичні мислення;
- е) зміна проблеми.

3. Чи реалізується в процесі праці загальна працездатність, яка характеризується фізичною та розумовою працездатністю й емоційною стійкістю людини, як професійна працездатність:

- а) так;
- б) ні?

4. Психогігієна – це ... .

5. Синдром, що розвивається на тлі хронічного стресу та веде до виснаження емоційно-енергетичних і особистісних ресурсів працівника називають:

- а) професійним (емоційним) вигоранням;
- б) стресом;
- в) фрустрацією;
- г) емоційним виснаженням.

6. Три основних стратегії стрес-менеджменту:

- а) відхід від проблеми; зміна проблеми; зміна ставлення до проблеми;
- б) нейтралізація надлишку негативних емоцій; формування впевненості в собі (аутотренінг); пошук ресурсів (які вже є, які потрібно добути і як); складання плану на найближчий час;
- в) механізми психологічного захисту; гедоністичне мислення; копінг-стратегії.

7. Основними видами активності особистості (з погляду структури особистості) є:

- а) ініціативна та ситуативна;
- б) фізична і розумова;
- в) фізична, психічна та соціальна активність;
- г) емоційно-психологічна, моральна, ідеологічна і фізична активність.

8. Чи є правильним твердження: загальний рівень працездатності, характерний для конкретної людини, є досить стабільним, а зміни його відбуваються повільно і мають тривалий характер:

- а) так;
- б) ні?

9. Основні помилки мислення, які призводять до виникнення чи посилення стресу – це ... .

10. Стійку індивідуальну часову періодизацію психофізіологічного стану людини називають:

- а) психотипом;
- б) хронотипом;
- в) ресурсом активності та працездатності;
- г) властивістю особистості.

## **Тема 4. Управління ресурсом платоспроможності**

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо управління ресурсом платоспроможності особистості.

### **Професійні компетентності:**

здатність здійснювати обґрунтований вибір методів управління ресурсом платоспроможності;

здатність контролювати власні фінансові потоки, знаходити резерви для збільшення доходів і забезпечення бажаного рівня життя;

здатність застосовувати програмне забезпечення з управління власною платоспроможністю.

**Ключові слова:** платоспроможність; доходи сім'ї; витрати сім'ї; особисте фінансове планування; бюджет; фінансові потоки; накопичення; страхування ризиків; інвестиції.

### **Основні питання:**

4.1. Поняття ресурсу платоспроможності.

4.2. Методи управління ресурсом платоспроможності.

**Література:** [12; 36; 38; 45; 48; 68; 69].

### **4.1. Поняття ресурсу платоспроможності**

Платоспроможність – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами

своїх зобов'язань. Не для кожної людини фінансові кошти є головною життєвою метою, але їхнє значення важко переоцінити. Якщо ми прагнемо до повного розкриття свого потенціалу, то гроші виступають найважливішою системою, яка забезпечує наш розвиток:

дозволяє фінансувати за рахунок своїх або позикових коштів наші проекти, ідеї, навчання та розвиток;

забезпечує комфортний внутрішній стан;

позбавляє від монотонної праці за наймом, дозволяючи відкрити свою справу або знайти більш цікаву роботу.

Фінансові проблеми виникають майже у всіх людей незалежно від рівня достатку. На певному етапі ми приходимо до висновку, що ситуація з грошима має бути під контролем. Досягти цього можна лише за допомогою фінансового планування.

Особисте фінансове планування – це складання фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення.

Для того, щоби забезпечити нормальну життєдіяльність сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу.

**Доходи сім'ї** – це сукупність надходжень грошових коштів і матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік) [38].

**Залежно від регулярності отримання** доходи сім'ї поділяють на чотири категорії: доходи від поточної діяльності, доходи від активів, соціальні й інші доходи.

Перша група доходів – *доходи від поточної діяльності* – охоплює всі надходження, які члени сім'ї заробляють у процесі застосування своєї праці за основним і додатковим місцями роботи або від сімейного бізнесу (заробітна плата за основним і додатковим місцями роботи, премії, бонуси, надбавки, а також доходи від ведення підсобного господарства та власного бізнесу). У більшості випадків саме на доходи від поточної трудової діяльності припадає переважна частина доходів сім'ї. Саме тому важливо, щоб члени сім'ї мали місце роботи, яка є джерелом отримання таких доходів.

До другої групи сукупного сімейного доходу – *доходів від активів* – слід відносити ті надходження, які члени сім'ї отримують без будь-якого

втручання та застосування власної робочої сили тощо. Такі доходи людина отримує, незважаючи на те, працює вона чи не працює. Сюди відносять доходи від надання в оренду майна, надходження від інвестицій на фінансовому ринку (вкладень в акції, корпоративні облигації, облигації внутрішньої державної позики, депозитні сертифікати банків та інші цінні папери), проценти за депозитами й ін. Для того, щоб отримувати такі доходи, сім'я або її окремі члени мають володіти відповідними активами, що виступають джерелами отримання таких доходів як: нерухомість, транспортні засоби, депозити в банках і небанківських фінансових установах, вкладення в цінні папери та інші активи фінансового ринку, авторські права чи свідоцтва, патенти на винаходи, які передаються іншим економічним суб'єктам у тимчасове користування, тощо. Одним із видів доходів від активів є накопичена приватна пенсія.

Третя група доходів – *соціальні доходи* (солідарні пенсії, субсидії, пільги, стипендії та інші соціальні допомоги). Такі доходи у грошовій формі отримують громадяни для забезпечення власних потреб, що виникли у зв'язку з певними подіями чи обставинами (наприклад, хворобою, безробіттям, втратою працездатності, виходом на пенсію, житловими умовами, здобуттям освіти, народженням дитини й іншими сімейними обставинами). У більшості випадків їхні обсяги є надто незначними, щоб забезпечити нормальний рівень життя на ці доходи. Такі доходи отримують ті члени сім'ї, які належать до певних соціальних категорій: студенти, пенсіонери, інваліди, батьки багатодітних сімей, ветерани війни і праці, учасники бойових дій та інші.

Особливістю четвертої групи доходів – *інших доходів* – є те, що вони переважно мають одноразовий або випадковий характер і в більшості випадків суттєво не впливають на сімейний бюджет. Хоча в окремих випадках їхній вплив може бути суттєвим (отримання спадщини, значний авторський гонорар чи виграш у лотерею тощо). До цієї групи відносяться гроші, отримані в борг, – кредити, отримані в банках та інших фінансових установах (фінансових компаніях, кредитних спілках); позичені кошти й інші матеріальні цінності в родичів, друзів, знайомих; від'ємний залишок на картковому рахунку (в результаті придбання товарів на суму, що перевищує залишок). На момент отримання таких коштів їх слід відносити до сімейних доходів, однак під час повернення таких боргів і процентів за ними їх відносять до сімейних витрат.

За **черговістю отримання** сімейні доходи поділять на дві групи: *постійні* (повторювані) та *одноразові* (неповторювані). *Постійні доходи*

сім'я отримує регулярно через однакові проміжки часу – (заробітна плата, дохід від підприємництва, пенсії, стипендії, субсидії, проценти за депозитами, доходи від підсобного господарства (у т. ч. продажу сільськогосподарської продукції), дивіденди за акціями. Відповідно, *одноразові доходи* мають неповторюваний або випадковий характер (премії, спадщина, авторський гонорар, подарунки, грошова допомога, виграші в лотереях тощо).

Для того, щоб сім'я могла нормально існувати, необхідні витрати поточного характеру (продукти, одяг, взуття), витрати на товари тривалого користування (меблі, побутова техніка, автомобіль), а також витрати на відповідні послуги (освіта, лікування, задоволення духовних потреб тощо).

**Витрати сім'ї** – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що охоплюють витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (вкладення в нерухомість, депозити, акції, облігації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі.

Отже, причинами виникнення витрат у родині є відповідні потреби (необхідність у відповідних товарах і послугах, бажання їх мати, або ж відчуття їхньої нестачі).

Можна виділити такі *потреби сімей* [36]:

потреби матеріального характеру (потреби в їжі, одязі та житлі). Слід запам'ятати, що ці потреби є головними (першочерговими) як для всієї сім'ї, так і кожного її члена зокрема. Це потреби, без яких не може прожити жодна людина;

потреби духовного характеру (потреби у відвідуванні музеїв, виставок, бібліотек, кінотеатрів, концертів, релігійні потреби). Ці потреби сприяють духовному збагаченню людини та розвитку її творчого потенціалу;

потреби соціального характеру (потреби у здійсненні витрат на благодійність і спонсорство, сплату відповідних податків та обов'язкових платежів);

потреби в послугах (користування транспортом, комунальними послугами, збереження здоров'я та лікування, відвідування спортивних секцій, освіта, послуги дитсадка);

потреби у веденні особистого підсобного господарства (придбання добрив, сільськогосподарських тварин, корму, насіння, саджанців, будівництво господарських приміщень та ін.);

інші потреби.

Усі ці потреби вимагають здійснення сім'єю чи її окремими членами відповідних витрат для того, щоб їх задовольнити. Сума цих витрат залежить від величини доходів, віку, місця проживання, складу сім'ї, характеру її потреб, традицій і побуту та інших чинників.

Витрати сімейного господарства розподіляють за такими ознаками:

**за характером появи:** *очікувані* – витрати, які сім'я має намір здійснити у відповідний момент часу або з певною періодичністю (наприклад, оплата комунальних послуг, навчання, харчування); *непередбачені* (випадкові) – витрати, які сім'я не мала наміру здійснювати, тобто це витрати, які виникли спонтанно (наприклад, витрати на ремонт будинку, який зазнав пошкоджень у результаті стихійного лиха);

**за формою здійснення:** *грошові* – витрати, які потребують здійснення грошових платежів – як готівкових, так і безготівкових; *негрошові* – витрати, які не передбачають здійснення грошових платежів, а їхній обсяг визначається вартістю тих речей, предметів та продуктів харчування, які передані як допомога чи дарування родичам, знайомим й іншим особам;

**за періодичністю:** *постійні витрати* – витрати, які сім'я здійснює постійно, як на нинішній час, так і в майбутньому (витрати на одяг, харчування, оплату комунальних послуг тощо); *тимчасові витрати* – витрати, які в майбутньому можуть зникнути (оплата послуг дитсадка, плата за навчання та ін.);

**за можливістю споживання:** *споживчі* – це витрати сім'ї та окремих її членів на купівлю продуктів харчування, алкогольних і тютюнових виробів, непродовольчих товарів, на оплату комунальних послуг, одягу та взуття, меблів, предметів домашнього побуту, побутової техніки, товарів для щоденного обслуговування житла, витрати на охорону здоров'я, транспорт, зв'язок, відпочинок і культуру, освіту тощо. До цієї групи додатково відносяться: вартості спожитих членами сім'ї продовольчих товарів, отриманих з особистого підсобного господарства, в порядку самоготівель або подарованих родичами та іншими особами; вартість куплених продуктів харчування, для годування домашніх тварин та непродовольчих товарів для них. Усі ці витрати сім'ї є споживчими незалежно від місця їхнього здійснення (у торгівельній мережі, зі складу підприємства, організації, на ринку чи в окремих громадян); *неспоживчі* – охоплюють витрати, пов'язані з веденням особистого підсобного господарства (купівля насіння, добрив, сільськогосподарського реманенту тощо), грошову та негрошову допомогу родичам й іншим особам, витрати на купівлю

нерухомості, на будівництво та капітальний ремонт житла і господарських будівель, на придбання акцій, сертифікатів, валюти, вклади до банківських установ, аліменти, обов'язкові податки (крім податку на доходи), збори та внески, повернені сім'єю борги, а також інші грошові витрати, які не згадувалися раніше;

**за черговістю здійснення:** *первинні* – витрати, які необхідно здійснити в першу чергу, щоб забезпечити існування сім'ї (витрати на проживання, харчування, лікування тощо); *вторинні* – витрати, без яких людина чи сім'я може підтримувати свою життєдіяльність (витрати на здійснення інвестицій, витрати на розваги та відпочинок, придбання автомобіля, яхти, виробів із дорогоцінних металів і каменів та інших предметів розкоші);

**за видами:** *поточні витрати* – здійснюються кожною сім'єю для того, щоб постійно підтримувати її життєдіяльність. До цієї групи відносимо витрати на харчування, придбання одягу та взуття, меблів, витрати на проживання (якщо сім'я не володіє житловою нерухомістю), витрати на користування громадським транспортом і приватні перевезення, витрати на відпочинок та проведення вільного часу, хобі й інші захоплення, витрати на лікування та оздоровлення, відвідування спортивних секцій, витрати на телекомунікації, витрати на здобуття освіти й відвідування різноманітних освітніх курсів, а також витрати, які пов'язані з задоволенням духовних потреб людини, та витрати поточного характеру, які пов'язані з веденням підсобного господарства й утриманням домашніх улюбленців. Такі витрати є в кожній людині незалежно від того, чи володіє вона будь-яким майном і чи є в неї борги.

Наступна категорія витрат – це *витрати на активи*, тобто на утримання майна домогосподарства. Категорія витрат на активи охоплює: витрати на придбання нерухомості, на їхній ремонт і утримання; витрати на придбання автомобіля та його утримання; витрати на ведення власного бізнесу, а також ведення й розвиток підсобного господарства; витрати, пов'язані з інвестуванням коштів (вкладення на депозитні рахунки в банках і небанківських фінансових установах, у цінні папери, нерухомість, цінні метали, предмети мистецтва й інші цінності), витрати на оплату послуг фінансового консультанта і компаній, які здійснюють кваліфіковане управління інвестиціями сім'ї; витрати на обслуговування депозитних рахунків; витрати на накопичувальне та недержавне пенсійне страхування; витрати на страхування активів і життя членів сім'ї. Витрати на активи, за можливості, не мають перевищувати доходи від активів, бо інакше

втрачається сенс змісту подібних активів. Тому аналіз цих витрат має проводитися в зіставленні з доходами від активів.

Наступна категорія витрат – *витрати на кредити та борги*. До цієї категорії відносять: витрати за кредитами – іпотечними, автокредитами, іншими кредитами громадянам (на відпочинок, освіту, лікування, інші цілі); витрати на виплати за кредитними картками; витрати на погашення безпроцентних позик (позичених у колег, друзів, родичів).

Остання категорія витрат – це *соціальні витрати*, куди входять: витрати на меценатство та благодійність, витрати на сплату податкових платежів (окрім податку на доходи громадян), штрафи, пені тощо.

## 4.2. Методи управління ресурсом платоспроможності

Ефективне управління власними фінансами передбачає:  
більший заробіток, забезпечення гідного життя собі та своїй сім'ї;  
менше даремних витрат;  
створення заощаджень і отримання від них додаткового доходу;  
збирання грошей на свої фінансові цілі та на майбутню старість і/або фінансову незалежність.

Під час планування власних фінансів доцільно дотримуватися певних принципів [68, 69]:

1. Контроль усіх фінансових потоків – необхідно вести суворий облік усіх фінансів, що проходять через ваші руки.

2. Особисте фінансове планування. Перший крок до управління особистими фінансами – складання фінансового плану, який містить такі важливі складники, як оцінювання наявних і необхідних ресурсів, постановка фінансових цілей, послідовність та розрахунки їхнього досягнення.

3. Пріоритетність під час здійснення витрат. Структура та пріоритетність витрат є важливими для ефективності їхнього використання.

4. Створення накопичень. Між доходами та витратами завжди має існувати позитивна різниця – накопичення.

5. Здійснення інвестицій. Гроші мають працювати на вас. Вони мають бути розподілені між різними видами інвестиційних інструментів, зважаючи на ваші цілі, можливості та ставлення до ризиків.

6. Страхування ризиків. Страхування небезпечних для вашого фінансового плану ризиків є важливим фінансовим механізмом збереження та захисту досягнутого рівня добробуту.



Основним інструментом контролю власних фінансів є створення особистого бюджету. Його результати наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. **Етапи складання особистого бюджету**

Структура доходів може мати такий вигляд:

1. Періодичні доходи:

щомісячні доходи (заробітна плата, премії, відсотки по депозиту, стипендія, аліменти тощо);

щорічні доходи (щорічна премія, оздоровчі виплати тощо).

2. Разові (інші) доходи.

Аналогічною є структура витрат:

1. Періодичні витрати:

щомісячні витрати (комунальні платежі, рахунки за телефон, обслуговування автомобіля, дитсадок, гуртки тощо);

щорічні витрати (відпустка, страховка тощо).

2. Разові (інші) витрати.

Запис і групування отриманих доходів та зроблених витрат дає можливість їхнього співставлення. Якщо за період часу (місяць, рік) витрат виявилось менше, ніж доходів, значить, з'явилися вільні кошти, що говорить про вірну оцінку своїх фінансових можливостей. Якщо за цей же період часу витрат виявилось більше, ніж доходів, значить, утворився борг.

У такій ситуації слід подумати про причини цього явища. Можливо необхідно в більшій мірі стримувати власні потреби або подумати про раціональність структури витрат.

Запис (облік) доходів і витрат та їхнє зіставлення (аналіз) розумно проводити протягом тривалого часу, як мінімум одного-трьох місяців. До того ж не варто вдаватися в крайнощі "сверхдетального" обліку – у багатьох випадках час важливіший дрібниць. Заслугують на особливу увагу ті витрати та доходи, які мають певну вагу в бюджеті.

Безперервний облік та контроль доходів і витрат допомагає вчасно підготуватися та безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання.

Головна мета – контроль фінансових потоків, пошук резервів для збільшення доходів і забезпечення бажаного рівня життя. Цей аналіз дозволяє грамотно планувати витрати відповідно до одержаних доходів.

Найважливіше завдання особистого фінансового планування – зрозуміти, звідки приходять і можуть приходити гроші, а також, куди вони витрачаються. Один з найважливіших ознак забезпеченої людини – незалежність від фінансових результатів трудової діяльності [36].

Вести облік можна як завгодно: на папері, в таблиці Excel або в спеціалізованій програмі. У подібних програмах зручно враховувати й аналізувати дані, тому звернемося до наявного на ринку програмного забезпечення. Умовно програми можна розділити на дві групи: зі стандартним функціоналом, що дозволяє як враховувати дані, так і аналізувати їх, і з розширеним функціоналом, у який додано бюджетування.

Основні функції програм зі стандартним функціоналом:

ведення довідників, зокрема робота з валютою;

ведення рахунків;

ведення операції приходу та витрати;

аналіз даних – звіти, фільтри, діаграми.

Програми з розширеним функціоналом також містять ці функції та до того ж дозволяють працювати з бюджетами. Далі подано незначний перелік безкоштовних програм, якими можна скористатися під час планування особистих фінансів:

1. *Personal Finances*. Особливістю програми *Personal Finances* можна вважати простоту для новачків і різноманітність налаштувань для досвідчених користувачів. Усі транзакції можна розділяти за категоріями

членам сім'ї та іншим параметрам. Завдяки зручним фільтрам і сортуванню ви завжди знайдете потрібну інформацію. Транзакції, що часто повторюються, можна вводити одним кліком без необхідності заново вбивати всі дані.

Програма вмiє враховувати борги, виплати по кредитах. Введення даних не займає багато часу, курси валют автоматично завантажуються з Інтернету, є можливість вести рахунки різних валют і здійснювати між ними конвертації. Присутній планувальник доходів і витрат. Дані з бази можуть бути експортовані, імпортовані або синхронізовані.

2. *Бухгалтерия Семьи 1.3*. Програма дозволяє легко додавати в базу всі статті витрат і доходів. Можна проаналізувати грошові потоки за допомогою наочних графіків і докладних звітів, що дозволить визначити, куди йде найбільше грошей, що приносить родині найбільші доходи і т. д.

Є можливість планування бюджету. Можна навіть аналізувати плани поряд з доходами та витратами, що вже сталися. Програма дозволяє також враховувати гроші, взяті або віддані в борг. Підтримуються кілька електронних гаманців, різні валюти. Працювати з програмою може кілька користувачів, а дані легко захистити за допомогою пароля. База імпортується в файли Excel або OpenOffice. Є можливість робити резервні копії даних і відновлювати їх без будь-яких проблем.

3. *CashFly 2.0.4.6*. Має відмінний набір функцій. Підійде не тільки для обліку особистих і сімейних фінансів, але й для розрахунку бухгалтерії невеликої фірми. Крім стандартних інструментів містить вбудовану записну книжку з нагадуваннями про дні народження, особистий щоденник і т. д.

Деревоподібна структура доходів і витрат допоможе упорядкувати інформацію та більш точно оцінити грошові потоки. Цьому допоможуть також наочні графіки та діаграми. Результати також можна роздрукувати. Програма підтримує захист паролем. Це особливо актуально, якщо комп'ютером користуються сторонні.

Безліч рахунків, різні валюти, облік боргів – все це допоможе легко планувати фінанси. Крім цього, зовсім не обов'язково повністю заповнювати всі форми та користуватися всіма функціями. Все зайве можна відключити, а вводити тільки найнеобхідніші дані.

4. *Money Accounting Free 3.2.0.0*. Програма дуже проста і зручна, не вимагає установки, може запускатися з флешки. Програма дозволяє

вести облік фінансів у різних валютах. Враховувати зберігання грошових коштів у різних місцях (рахунках).

5. *HomeBank 5.0.9.* У HomeBank зручно працювати й управляти транзакціями. Програма дозволяє впорядковувати їх, ділячи на категорії, планувати транзакції для автоматичного внесення в базу даних (наприклад, щоденні рахунки), додавати теги та багато іншого. У програмі також є функція одночасного редагування кількох полів, що може істотно прискорити та спростити процес.

За її допомогою можна також планувати і аналізувати сімейний бюджет. Можна встановлювати щомісячний або річний бюджет на кожну категорію. HomeBank надає інструментарій для аналізу фінансового стану та складання звітів. Програма може генерувати динамічні звіти, які відображають поточний стан сімейного бюджету. Є можливість фільтрації транзакцій і гнучкого налаштування параметрів звіту. Програма HomeBank може будувати діаграми на основі даних.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів у запланованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

Грамотне здійснення власних витрат є основою побудови фінансової незалежності. Ключовими позиціями є структура й ефективність витрат. Структура витрат характеризує, на що витрачаються кошти. Важливим аспектом є пріоритетність витрат на певні напрями діяльності (особливо в умовах їхньої обмеженості).

Для визначення пріоритетності здійснення витрат можна користуватися матрицею Д. Ейзенхауера. Відповідно до неї будується чотири квадранта: терміново та важливо; не терміново, але важливо; терміново і не важливо; не терміново та не важливо.

*Терміново та важливо.* Ці витрати роблять серйозний вплив на життя, тому ми враховуємо їх найперше. Щоб не трапилось, ми щомісяця маємо платити по цих рахунках. До цієї групи відносяться продукти першої необхідності, оплата комунальних послуг, кредитів тощо. Тобто, це витрати, необхідні для поточної діяльності.

*Не терміново, але важливо.* Сюди відносяться всі витрати, які дуже важливі як у сьогоденні, так і в майбутньому, однак ми можемо обійтися без них у скрутну хвилину. До цієї групи відносяться накопичення, інвестиції, витрати на освіту тощо. Це витрати, що несуть стратегічний характер або тісно пов'язані за нашими цілями.

*Терміново і не важливо.* Сюди відносяться всі непередбачені витрати, які терміново необхідно зробити. Тобто неочікувані витрати, що отримані в наслідок непередбачених подій. До цієї групи відносяться витрати на лікування хвороб, ремонт або заміну зіпсованих речей тощо. Ця група витрат непередбачувана, однак на неї зазвичай залишають певний "резерв".

*Не терміново та не важливо.* Це витрати, без яких можемо обійтись без значних незручностей. Сюди відносяться товари розкоші (або престижні), витрати на розваги, відпочинок, спонтанні покупки.

Крім матриці Д. Ейзенхауера можна використовувати правило 60 % (Р. Дженкінс). У рамках методу весь сукупний дохід пропонується поділити на 5 частин [128]:

1. Поточні витрати – 60 %. Наприклад, харчування, комунальні послуги, транспорт, одяг, побутові товари, косметика тощо.

2. Пенсійні (інвестиційні) накопичення – 10 %. Накопичення "на старість" або для забезпечення інвестиційного доходу.

3. Довгострокові покупки та виплати – 10 %. Накопичення на великі покупки (машина, ремонт). Також може використовуватися для виплат поточних боргів.

4. Нерегулярні витрати – 10 %. Гроші для нерегулярних витрат можуть використовуватися, наприклад, на ремонт машини, лікування хворого зуба, подарунки на ювілей батькам, нову пральну машину тощо.

5. Розваги – 10 %.

Згідно з іншими підходами ("50-30-20") під час складання видаткової частини бюджету пропонується 50 % відносити на поточні витрати, 30 % – забезпечення власних бажань, а 20 % – заощадження.

Структура витрат дуже індивідуальна і значною мірою залежить від характеру людини, її доходів, звичок, культурних традицій, місця проживання тощо. Тому співвідношення між різними статтями витрат можуть значно відрізнятися у різних людей, однак головне – це визначити найбільш прийнятну структуру для себе, яка має складатися з усіх базових складників (поточні витрати, витрати на розвиток, накопичення та ін.).

Кілька базових принципів підвищення ефективності своїх витрат наведено на рис. 4.2.

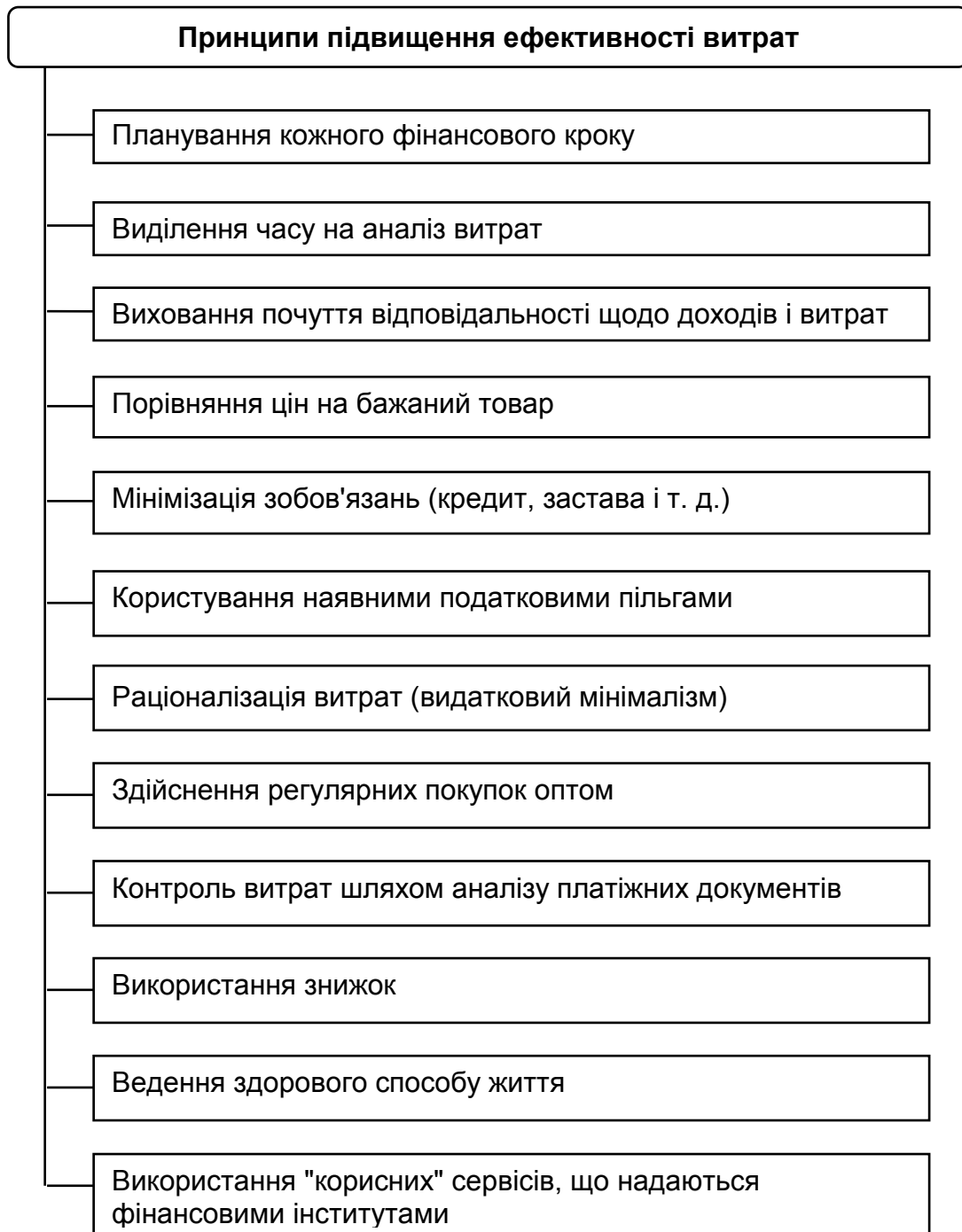


Рис. 4.2. Базові принципи підвищення ефективності витрат [45]

Наступним кроком фінансового планування є грамотне накопичення коштів на різні цілі.

Чітке визначення мети – один з найнадійніших методів оптимізації будь-яких рішень. Зрозуміло, що цілей завжди кілька, і вирішенням

складного завдання може стати ефективний розподіл коштів між обраними цілями. Визначення та ранжування цілей також значно спрощують завдання. Поставлена мета – вже велика частина рішення будь-якої проблеми.

Після постановки цілей необхідно розпочинати їхнє досягнення, використовуючи у процесі цього правила накопичення (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

### Правила накопичення

Правила	Сутність
Складання фінансового плану	На основі аналізу проведених витрат / отриманих доходів необхідно визначити суму, що залишається на фінансування стратегічних цілей
Відділення заощаджень від решти грошей	Необхідно визначити, яку суму грошей можливо відкласти. Можна почати з невеликої частини від загального доходу, поступово збільшуючи і дохід, і відсоток. Несподівані гроші – вигреш у лотерею, подарунок на день народження або премія на роботі – підлягають переведенню в ощадний фонд
Посильне накопичення	Рекомендується розпочинати зберігати з маленької суми, поступово збільшуючи її, причому частина доходів, що накопичується не має завдавати серйозної шкоди особистому чи сімейному бюджету
Ускладнення витрат, полегшення накопичення	Необхідно вибудувати систему, за якої відкласти гроші було б легко, а витратити важко. Для цього можна застосовувати такі принципи: принцип поділу грошей (поділ отриманих доходів на кілька сум: одна сума – для їжі, інша – для комунальних витрат і т. д); принцип безготівкового заощадження (частина доходів переводиться на банківський рахунок, на якому відкладаються гроші)
Тренування в економії грошей	Уміння економити, як і будь-яка навичка, вимагає освоєння та деяких зусиль для його підтримки
Мінімум економії – максимум накопичень	Накопичення мають з'являтися не за рахунок тотальної економії на всьому з ризиком для власного здоров'я та здоров'я близьких, а за рахунок розумного планування витрат і заощадження невитрачених коштів

Наступними кроками є створення інвестицій і страхування ризиків. Вони тісно пов'язані між собою, оскільки їхня головна мета – використання власних накопичень для їхнього збереження та отримання доходу.

Здійснюючи процес фінансового планування, слід також пам'ятати про захист власних фінансів.

Хоча передбачити майбутнє неможливо, але враховувати у власному фінансовому плані ймовірність настання кризової ситуації можна і потрібно. Особистий фінансовий ризик-менеджмент – міцний фундамент підготовки до можливих криз. Для успішної реалізації особистого фінансового ризик-менеджменту, насамперед, доречно задуматися над такими питаннями:

- створення резерву;
- диверсифікація ризиків;
- турбота про ліквідність;
- страхування.

Особистий (сімейний) резерв – сума грошей, сформована на випадок виникнення непередбачених обставин. Резерв повинен мати такі характеристики:

ліквідність (здатність швидко перетворюватися на готівку). За цим принципом краще всього резерв має бути у вигляді готівки, грошей на банківській картці, банківського депозиту та ін.;

розмір резерву – обсяг 3 – 6-місячних витрат.

Диверсифікація ризиків полягає у тому, що під час розподілу заощаджень між різними "кошиками", наприклад, між різними видами валют, у момент настання кризи ризик від втрати заощаджень буде у відповідний спосіб "розкладений" між цими "кошиками".

Особливістю будь-якої кризи є мала передбачуваність розвитку подій. Вкладення під час кризи грошей у нерухомість, золото/коштовності та предмети тривалого користування може призвести до додаткових ризиків. Такі предмети в кризу малоліквідні – їх важко оперативно продати й отримати готівку, причому виручена сума переважно буде менше тієї, що була до покупки.

Страховання – це система економічних відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків (страхових премій).

Застрахувати можна будь-який ризик. Перелік ризиків, що підлягають страхуванню, величезний. Для забезпечення фінансової безпеки всім



варто подумати про страхування життя та здоров'я, про медичне страхування, про страхування майна і відповідальності.

Найсильнішою перевіркою власної фінансової безпеки є кризові ситуації (особистісні або національного масштабу). Під час таких ситуацій люди часто роблять помилки, які нівелюють всі їхні зусилля з управління власними фінансами. Тому є перелік принципів особистісно-кризової поведінки, які дозволять уникнути помилок і з мінімальною шкодою пережити кризову ситуацію:

1. "Без паніки". На сприйняття кризової ситуації позитивно впливає терпіння, позитивний настрій, тверезість міркувань. Слід без паніки аналізувати будь-яку інформацію, що надходить.

2. Зниження витрат на товари не першої необхідності. Для мінімізації ризиків під час кризи краще відмовитися від великих покупок (якщо, звичайно, це не питання першої необхідності) та максимально можливо зберігати гроші для забезпечення фінансової безпеки.

3. Пошук додаткових джерел доходу. Вивчення податкового законодавства з метою пошуку можливості отримання податкової пільги, вивчення ринку праці з метою пошуку приробітку й інші способи збільшення доходу, наскільки це можливо в ситуації, що склалася, можуть допомогти пережити кризу з мінімальними втратами.

Універсального рецепту, як врятувати свої гроші від кризових явищ, немає. Зберегти та примножити свої заощадження можна як у спокійний час, так і в періоди потрясінь. Існує багато різних варіантів вкладення грошей, розглянемо найбільш популярні [12, 45, 69]:

1. **Збереження грошей вдома.** Найпростіший спосіб накопичення, часто взагалі не вважається засобом вкладення грошей, оскільки майже не потребує зусиль.

*Переваги.* Швидкий доступ до готівки, наочність власних накопичень.

*Недоліки.* Велика ймовірність втратити всі гроші (незахищеність від пограбувати тощо), сума, що зберігається вдома постійно зменшується (рівень інфляції знецінює накопичені кошти), психологічно набагато важче зберегти гроші вдома, ніж у банку (для багатьох людей важко втриматися від необачних втрат, якщо гроші для них легко доступні).

*Рекомендації.* Має сенс роботи лише для забезпечення поточних витрат або збереження коштів на непередбачувані ситуації. В обох випадках сума накопичення не має бути дуже великою (зазвичай вона не перевищує одномісячний дохід).

**2. Вкладення в валюту.** Це також досить простий і популярний засіб, який трохи нівелює проблеми простого збереження грошей вдома.

*Переваги.* Висока ліквідність і надійність вільно конвертованих валют (валюти, що використовуються досить легко обміняти, крім того темп їхнього знецінення дуже низький).

*Недоліки.* Купівлі валюти необхідно сплатити банківську комісію; валюта, що лежить удома в затишному місці, не приносить прибутку своєму власникові; непередбачуваність валюти (виникають валютні ризики значної зміни вартості валют).

*Рекомендації.* Поділ грошових коштів на частини (гривні, долари та євро або на іншу комбінацію валют) може врятувати гроші від знецінення, так як розділяє можливі ризики. Крім того, певні зусилля необхідні для конвертації валюти частково дозволяють уникнути психологічного потягу до витрат.

**3. Банківські вклади.** Цей спосіб передбачає вкладення грошей у банки на депозитні рахунки.

*Переваги.* Захист від інфляції (процентна ставка компенсує інфляцію), приріст, порівняно велика ступінь надійності (вклади громадян застраховані державою).

*Недоліки.* Дуже маленькі ставки (дохід ледве покриває рівень інфляції). Великий відсоток пов'язаний з підвищеним ризиком (найчастіше викликаний терміною потребою банку в поповненні своїх ресурсів), немає швидкого доступу до грошей. Втрата відсотків під час дострокового зняття. Надійність банків може значно відрізнятись.

*Рекомендації.* В умовах кризи банківський депозит є найменш ризикованим вкладенням. У банку громадянин може отримати відсотки за вкладом, зіставні з реальним рівнем інфляції. Якщо внесок розміщений у банку, підключеному до системи страхування вкладів, то ризик втрати його зведений до мінімуму.

**4. Вкладення в нерухомість.** Покупка нерухомості з метою отримання доходів від неї (здача в оренду або потенційний перепродаж після зростання ціни).

*Переваги.* Вкладення в нерухомість надійні, а ціни на неї не можуть знизитися критично. У тривалій перспективі вартість нерухомості зазвичай зростає. Нерухомість переважно приносить дохід від здачі в оренду. Часто, вперше покупаючи нерухомість, можна отримати пільги (залежить від законодавства). Купівля нерухомості за мінімальною ціною дозволяє добре заробити в перспективі.

*Недоліки.* Необхідне володіння відносно великим початковим капіталом, відносно низька ліквідність (дуже важко швидко отримати повну вартість активу). Власник нерухомості несе витрати з її утримання (нерухомість, особливо житлова, потребує значні витрати на утримання). Вартість нерухомості часто невиправдано завищена і залежить від спекулятивного складника (багато людей використовують нерухомість як засіб вкладення грошей та очікують її подорожчання, у такий спосіб підігривають попит і ціни на неї, що за значного "перегріву" може призвести до різкого падіння цін). Значний ризик під час вкладення коштів у нерухомість на етапі будівництва (нерухомість на цьому етапі відносно дешева, особливо з урахуванням потенційного подорожчання, однак зростають ризики з недоброчесними будівельниками або кризовими явищами у економіці).

*Рекомендації.* Цей варіант інвестування доцільний як довгострокове вкладення. Недолік його полягає в тому, що за необхідності не буде можливості продати нерухомість за ціною придбання швидко. Водночас нерухомість може забезпечити стабільний дохід від здачі в оренду. Для інвестування слід покупати таку нерухомість, що легко здати в оренду (одно-, двокімнатні квартири), в таких районах, де її вартість буде зростати. Під час продажу нерухомості доцільно провести в ній ремонт, що може значно підвищити її вартість.

**5. Вкладення в земельні ділянки.** За своїми перевагами та недоліками такий засіб подібний до вкладення в нерухомість. Однак має свою специфіку – досить важко підвищити вартість земельної ділянки, складна система законодавчого забезпечення, під час покупки важливий вибір кращої земельної ділянки за відповідного співвідношення "ціна – якість".

**6. Фондовий ринок.** Цей метод передбачає покупку цінних паперів на фондовому ринку (акції, облігації).

*Переваги.* Акції найбільших корпорацій завдяки своїй абсолютній ліквідності, зможуть "збагатити" інвестора. Їх завжди легко продати, повернувши в грошовий еквівалент. Купівля акцій забезпечує одночасне отримання інвестором подвійного доходу: перший – спекулятивний (очікування їхнього подорожчання), другий – це дохід від дивідендів. Якщо інвестор купує великий пакет акцій, у нього з'являється право брати участь у систематичних засіданнях акціонерів, де обговорюються перспективи розвитку організації.

*Недоліки.* Високі ризики: у разі банкрутства підприємства, акції можуть бути збитковими, в роки кризи акції знецінюються. Якщо немає певних знань, інвестиції в цінні папери можуть не принести очікуваного доходу. Вкласти гроші в цінні папери (зокрема в акції) – є довгостроковим вкладенням, тому передчасне виймання раніше вкладених коштів з заданого активу зазвичай тягне за собою втрату доходу або навіть збиток.

*Рекомендації.* Вкладення в цінні папери компанії – традиційний засіб для інвестування вільних коштів. У період кризи вартість більшості цінних паперів дуже приваблива для потенційного покупця. Ризик полягає у визначенні реальної можливості зростання вартості придбаного цінного паперу. Для ефективного інвестування потрібний певний досвід, необхідно враховувати як економічні, так і політичні чинники. Крім того недоцільно вкладати кошти лише в одну компанію (одну галузь).

**7. Пайові інвестиційні фонди (ПІФ).** Передбачає передачу власного капіталу в руки фонду, де ним управляє команда професіоналів. Зазвичай такі організації отримують доходи з фондового ринку, однак ризики та недоліки роботи саме з фондовим ринком частково забирають на себе (за відповідну винагороду).

*Переваги.* Доступність цього інструменту (процедура участі у ньому дуже спрощена). У ПІФ можна вкласти навіть дуже маленьку суму. Управління засобами відбувається на професійному рівні. Гарна ліквідність паю (за необхідністю, трансформувати пай у грошовий еквівалент можна за дві-три доби)

*Недоліки.* Більший ризик порівняно з банківськими депозитами. Систематична виплата винагород керівної компанії, не залежно від того фонд має прибуток або на нинішній момент зазнає серйозних збитків. Система знижок і різних надбавок, які вводять керівні компанії для інвесторів, що бажають погасити паї (під поняттям знижок мають на увазі гроші, які утримує керівна компанія під час погашення паїв; під поняттям надбавок розуміють гроші, які вимагає керівна компанія додатково до ціни паїв у момент їхньої видачі).

*Рекомендації.* Вибір ПІФ треба роботи дуже зважено, дізнатися інформацію та відгуки про нього. Має сенс розподіляти власний капітал на декілька ПІФ.

**8. Цінні метали.** Передбачає купівлю цінних (насамперед банківських) металів з метою збереження та примноження вартості коштів.

*Переваги.* Захист заощаджень від інфляції (така інвестиція захищає власника у разі будь-яких нестабільних економічних або політичних

ситуацій в країні). Висока ліквідність використання (швидке перетворення в грошові кошти). Стабільне зростання вартості в довгостроковій перспективі.

*Недоліки.* Необхідність створення спеціальних умов зберігання (особливо за досить значних капіталовкладень). Покупка і продаж здійснюється тільки через банківську систему (з відповідною комісією банку). Збільшення приросту капіталу відбувається повільними темпами.

*Рекомендації.* Вартість цінних металів, як і будь-якого товару, схильна до зльотів та падінь. Однак ринок цінних металів настільки великий, що в ньому можуть вигравати тільки професійні учасники. Придбання цінних металів важливо проводити в найбільш сприятливий період. Намагайтеся визначити основний спад цін. Варто розуміти, що такі вкладення окупають себе тільки в довгостроковій перспективі.

**9. Вкладення в себе.** Можна витратити гроші на себе: пройти лікування, придбати абонемент у спортивний зал, вивчити іноземну мову. Ці вкладення рано чи пізно принесуть користь. Це вкладення на здоров'я, зовнішній вигляд і знання. Фактично вони не є повноцінним способом збереження та примноження коштів, оскільки ефективність використання результатів такого вкладення значною мірою залежить від самої людини.

Ще одним із засобів вкладення є **відкриття власного бізнесу**, однак цей метод передбачає дуже активну участь у його діяльності. Тому розглядати його слід не як засіб накопичення, а як зміну власної трудової діяльності взагалі.

Існує декілька частих помилок, з якими стикаються люди під час інвестування:

байдюкування (будь-яка діяльність потребує уваги та певних дій, за їхньої відсутності можливо не тільки не отримати дохід, а й втратити кошти);

самовпевненість (деякі люди переоцінюють власні навички щодо управління коштами та недооцінюють ризики, особливо коли вони мають незначний позитивний досвід);

участь у пірамідах (фінансові піраміди формують дохід лише за рахунок нових клієнтів, тому в певний проміжок часу обов'язково розвалюються без жодних компенсацій);

короткострокове інвестування (значна кількість методів вкладення приносить дохід тільки за довгострокового інвестування, інакше витрати будуть переважати над доходом);

емоційна поведінка (за тимчасових змін вартості або кризових явищах страх втратити кошти призводить до збитків).

## Висновки

Платоспроможність – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань. Гроші виступають найважливішою системою, яка забезпечує наш рух. Особисте фінансове планування – це складання фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення.

Для того, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність особистості, сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу. Безперервний облік і контроль доходів та витрат допомагає вчасно підготуватися й безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання. Вести облік можна як зазвичай: на папері, в таблиці Excel або в спеціалізованій програмі. У подібних програмах зручно враховувати й аналізувати дані, тому звернемося до наявного на ринку програмного забезпечення. Умовно програми можна розділити на дві групи: зі стандартним функціоналом, що дозволяє як враховувати дані, так і аналізувати їх, і з розширеним функціоналом, в який додано бюджетування.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів в планованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

Важливими елементами системи фінансового планування є грамотне накопичення коштів на різні цілі, створення інвестицій і страхування ризиків.

## Практичне заняття

### ***Завдання 4.1. Визначення доходів і витрат сім'ї. Планування сімейного бюджету***

**Мета завдання:** навчитися враховувати доходи та витрати сім'ї, скласти сімейний бюджет.

**Хід роботи:**

1. Студенти об'єднуються у кілька груп, кожна з яких завдання побудувати сімейний бюджет певного домогосподарства. Доходи та витрати необхідно розрахувати на основі середніх цін, тарифів і можливих доходів (пошук інформації відбувається в мережі Інтернет).

2. Кожній групі необхідно визначити основні статі доходів і витрат домогосподарства.

Перш ніж розпочати планування сімейного бюджету, необхідно чітко зрозуміти, що бережливе ставлення до своїх фінансових засобів не має нічого спільного зі скупістю та відмовою від усіх задовольств у житті. Дуже часто можна спостерігати ситуацію, коли в сім'ї все поставлено на виконання якоїсь мети (купити новий автомобіль, будинок за містом і т. д.) та всі члени родини у всьому собі відмовляють. Отже, досягнута мета вже не принесе очікуваного задоволення.

Почати слід зі складання докладного списку всіх джерел доходів, які й приносять поповнення сімейного бюджету. Далі необхідно виписати всі статті витрат, згрупувавши їх:

- комунальні платежі;
- витрати на продукти харчування;
- щоденні обов'язкові витрати;
- непередбачені витрати;
- задоволення та розваги;
- кредити тощо.

3. Після врахування всіх витрат і доходів бюджет зводиться та визначаються резерви економії за рахунок зменшення необов'язкових витрат або пропозиції щодо отримання доходів з нових джерел.

4. Визначити структуру витрат і доходів кожного з домогосподарств та порівняти їх між собою.

Варіанти домогосподарств для побудови сімейного бюджету (за погодженням з викладачем студенти мають право змінювати умови завдань):

1) Андрій (24 роки) та Олена (23 роки) нещодавно закінчили навчання в університеті. Вони обидва приїхали з інших міст, тому проживають на орендованій квартирі. Олена працює торговим представником, Андрій займається програмуванням через фріланс. Вони планують одружитися, тому збирають гроші на весілля. Батьки іноді допомагають їм грошами та продуктами харчування;

2) Сергій (35 роки) та Оксана (31 рік) одружені вже 9 років, мають двох дітей (Василь – 8 років та Ігнат – 1,5 роки). Вони проживають у власній квартирі та виплачують іпотечний кредит за неї. Сергій працює керівником відділу страхування місцевого представництва одного з провідних банків. Оксана – заступник головного бухгалтера торгової фірми (зараз знаходить у відпустці по догляду за дитиною). Мають автомобіль;

3) Ганна (39 рік) та Альона (19 років) проживають у власній 2-кімнатній квартирі. Ганна працює продавцем у магазині, Альона навчається в університеті харчування за контрактом (але має підробіток). У Ганни є мати Ірина (60 років), яка проживає окремо та має складнощі зі здоров'ям;

4) Олег (65 роки) та Світлана (59 років) проживають разом у власній 3-кімнатній квартирі. Обидва отримують пенсію. Олег працював на шахті тому отримує підвищену пенсію. Світлана отримує мінімальну пенсію. Крім цього вона додатково працює за мінімальну заробітну платню. Для утримання квартири вони оформили субсидію. Олег має значні проблеми зі здоров'ям (хворе серце та шлунок). Світлана має підвищений тиск. Діти проживають окремо та мають власні сім'ї;

5) Петро (34 років) живе сам у власній 2-кімнатній квартирі. Працює замісником директора з персоналу крупного промислового підприємства. Сплачує аліменти на дитину. Має автомобіль. Займається активними видами спорту. У нього є мати, яка проживає окремо та має проблеми зі здоров'ям.

#### ***Завдання 4.2. Планування витрат на заходи***

**Мета:** навчитися планувати витрати на заходи (проекти), знаходити резерви економії та найбільш вигідні пропозиції.



### **Хід роботи:**

1. Поділ студентів на команди, кожна з яких обирає своє завдання.
2. Вибір головної ідеї заходу та визначення відповідних до неї статей витрат.
3. Пошук найбільш вигідних пропозицій за кожною статтею витрат (пошук інформації відбувається в мережі Інтернет).
4. Презентація запропонованих проектів.

### *Варіанти для завдання:*

- 1) планування весілля (одружуються студенти, від допомоги батьків відмовилися, власними силами накопичили для підготовки та святкування весілля 20 000 грн);
- 2) планування весілля (святкування влаштовують батьки молодих, бюджет – 60 000 грн);
- 3) планування ювілею присвяченого виходу на пенсію (бюджет – 40 000 грн);
- 4) планування дитячого дня народження (святкування вдома, бюджет – 5 000 грн);
- 5) планування дитячого дня народження (святкування в дитячому кафе, бюджет – 5 000 грн);
- 6) планування створення власного бізнесу (стартовий капітал – 30 000 грн);
- 7) планування створення власного бізнесу (стартовий капітал – 5 000 грн);
- 8) планування створення власного бізнесу (без стартового капіталу).

### ***Завдання 4.3. Планування власних фінансів і обґрунтування варіанту вкладення фінансових ресурсів особистості з метою їхнього збереження та примноження***

**Мета:** навчитися планувати власні фінанси й обґрунтовано обирати варіанти вкладення фінансових ресурсів особистості.

### **Хід роботи:**

1. Студенти поділяються на команди й обирають варіант для роботи.
2. Визначити мету накопичення. Кожне накопичення повинно мати певну мету, згідно з якою обираються інструменти. Мета має бути чітко визначеною за строками і обсягами витрат.

3. Виділити обсяг заощаджень, що можна відкласти, та регулярність їхнього отримання.

4. Згідно з визначеною метою та наявними ресурсами обираються варіанти вкладення грошей. Для вибору необхідно провести аналіз відповідності варіантів вкладення коштів поставленій меті. Наприклад, резервний сімейний фонд має бути досить ліквідним. Водночас для збереження коштів "на старість" сімейний фонд має бути найбільш захищеним і досить дохідним.

Для аналізу засобів накопичення коштів доцільно оцінити кожний з них за переліком важливих критеріїв (ліквідність, захищеність, дохідність тощо). Для цього будується таблиця, до якої вносяться всі важливі критерії та засоби збереження коштів. Кожний із засобів необхідно оцінити за критеріями, які були обрані групою в результаті "мозкового штурму". Для оцінювання використовується 5-бальна шкали (5 балів – максимально забезпечено, 1 бал – мінімально забезпечено). Окремою строчкою прописати мету накопичення та оцінити важливість для неї кожного з критеріїв (5 балів – дуже важливо, 1 – не важливо).

Після заповнення таблиці 4.2 визначається найбільш відповідний та дохідний засіб накопичення коштів.

Таблиця 4.2

### Оцінювальна таблиця засобів накопичення коштів

№ п/п	Засіб накопичення коштів	Критерії			
		Ліквідність	Дохід	Захищеність	...
1	Банківський рахунок				
2	Іноземна валюта				
3	Нерухомість				
...	...				
	<b>Мета накопичення</b>				
1					

5. Після вибору засобу накопичення коштів необхідно обрати найбільш вигідну пропозицію.

Варіанти завдань:

- 1) Сашко збирає кошти для покупки автомобіля;
- 2) Андрій і Світлана збирають гроші для святкування весілля на 50 гостей та весільної подорожі;
- 3) Сергій є студентом і бажає забезпечити себе пасивним доходом;

- 4) Олена й Ігор збирають гроші для навчання дочки (навчається у 9 класі) у юридичному університеті;
- 5) Іван збирає собі кошти для забезпечення пасивного доходу на старості;
- 6) Ірина хоче навчатися в магістратурі та самостійно оплачувати навчання.

## **Практичні завдання для самостійного виконання**

### ***Завдання 4.1. Робота з першоджерелами***

Оберіть одне з літературних джерел (або запропонуйте власне та узгодьте з викладачем), самостійно опрацюйте його й створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word. Схеми та рисунки, створені студентами, мають бути представлені й обговорені на практичному занятті.

#### **Перелік першоджерел:**

1. Микам Дж. Вам нужен бюджет. 4 правила ведения личных финансов, или денег больше, чем вам кажется / Дж. Микам. – Москва Олимп-Бизнес, 2018. – 210 с. – ISBN 978-5-6040010-3-5.
2. Паранич А. В. Личный финансовый план: инструкция по составлению / А. В. Паранич. – Москва : SmartBook ; И-Трейд, 2009. – 152 с. – ISBN 978-5-9791-0189-7.
3. Пятенко С. Личные деньги. Антикризисная книга / С. Пятенко, Т. Сапрыкина. – Москва : ЭПШ ФБК, 2009. – 1026 с. с илл. – ISBN 978-5-17-060229-2, 978-5-271-24967-9.
4. Ричардс К. Давай поговорим о твоих доходах и расходах / К. Ричардс ; пер с англ. Н. Бокарева – Москва : Эксмо, 2017. – 156 с. – ISBN 978-5-699-85028-0.
5. Штейнбок М. Управление личными (семейными) финансами. Системный подход / М. Штейнбок. – Москва : Издательские решения, 2015. – 170 с. : 31 ил. – ISBN 978-5-447-42861-7.

### ***Завдання 4.2. Формування власного бюджету***

На основі навичок, що отримані на практичному занятті сформуєте власний бюджет (або бюджет родини) на місяць. Цей бюджет має враховувати реальні доходи та всі статті витрат. Для цього необхідно заповнити табл. 4.3.

**Власний (сімейний) бюджет**

Доходи			Витрати		
№ п/п	Стаття	Сума, грн	№ п/п	Стаття	Сума, грн
1			1		
2			2		
3			3		
Усього			Усього		

Під час зведення бюджету необхідно врахувати можливість накопичення коштів або навпаки – витрати накопичень чи отримання кредитних коштів.

**Питання для самопідготовки**

1. Стратегічне управління особистими фінансами
2. Чинники, які впливають на фінансову поведінку економічно активних суб'єктів

**Запитання для роздумів і обговорення**

1. Проаналізуйте та прокоментуйте вислів Г. Форда "Люди похилого віку завжди радять молодим заощаджувати гроші. Це погана порада. Не збирайте п'ятаки. Вкладайте в себе. Я в житті не заощадив і долара, поки не досяг сорока років".

2. Як стереотипи та негативна інформація можуть вплинути на управління ресурсом платоспроможності?

3. Чому придбання лотерейних білетів і колекціонування не є способом накопичення та збереження особистих фінансів?

**Запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність поняття ресурсу платоспроможності.
2. У чому полягає фінансове планування життя?
3. Що таке "бюджет сім'ї"?
4. Назвіть основні види доходів особистості, сім'ї.
5. Назвіть основні види витрат особистості, сім'ї.

6. Перерахуйте основні методи управління ресурсом платоспроможності.

7. Якими способами можна здійснювати контроль фінансових потоків?

8. Охарактеризуйте принципи створення та збереження заощаджень.

9. Розкрийте зміст особистого фінансового ризик-менеджменту.

10. Визначте переваги та недоліки різних варіантів вкладення грошей.

### **Тестові завдання з теми**

1. Платоспроможність – це ... .

2. Складанням фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення називають:

а) особисте фінансове планування;

б) бюджет сім'ї;

в) контроль фінансових потоків;

г) оперативне планування.

3. Для успішної реалізації особистого фінансового ризик-менеджменту необхідно вирішити такі питання:

а) управління доходами, управління витратами, створення накопичень, страхування;

б) створення резерву; диверсифікація ризиків; турбота про ліквідність; страхування;

в) контроль фінансових потоків; складання бюджету; диверсифікація ризиків; турбота про ліквідність.

4. Бюджет – це ... .

5. Витрати на харчування, придбання одягу та взуття, меблів, витрати на користування громадським транспортом і приватні перевезення, витрати на відпочинок та проведення вільного часу, хобі й інші захоплення, витрати на лікування та оздоровлення, відвідування спортивних секцій, витрати на телекомунікації, витрати на здобуття освіти та відвідування різноманітних освітніх курсів, а також витрати, які пов'язані з задоволенням духовних потреб людини, називають:

а) витратами на активи;

б) споживчими витратами;

- в) поточними витратами;
- г) постійними витратами.

6. Чи є особистий (сімейний) резерв сумою грошей, сформованою на випадок виникнення непередбачених обставин:

- а) так;
- б) ні?

7. У рамках правила 60 % (Р. Дженкінс) весь сукупний дохід пропонується поділити на такі частини:

а) поточні витрати – 60 %; пенсійні (інвестиційні) накопичення – 10 %; довгострокові покупки та виплати – 10 %; нерегулярні витрати – 10 %; розваги – 10 %;

б) поточні витрати – 60 %; нерегулярні витрати – 40 %;

в) поточні витрати – 60 %, нерегулярні витрати – 30 %; розваги – 10 %;

г) поточні витрати – 60 %; нерегулярні витрати – 30 %; заощадження – 10%.

8. Чи правильне твердження, що між доходами та витратами завжди має існувати позитивна різниця не менше 30 %:

- а) так;
- б) ні?

9. Важливими елементами системи фінансового планування є:

а) грамотне накопичення коштів на різні цілі, створення інвестицій та страхування ризиків;

б) створення резерву; диверсифікація ризиків; турбота про ліквідність; страхування;

в) формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу;

г) структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

10. Чи правильне твердження: фінансовий план містить такі важливі складники, як оцінка наявних і необхідних ресурсів, постановка фінансових цілей, послідовність та розрахунки їхнього досягнення:

- а) так;
- б) ні?

## Розділ 2. Використання ресурсів освіченості та лідерства для ефективного самоуправління

### Тема 5. Управління ресурсом освіченості

*Виховання – справа важка, і поліпшення його умов – один з священних обов'язків кожної людини, бо немає нічого важливішого, ніж освіта самого себе та своїх ближніх.*

*Сократ*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо управління ресурсом освіченості за рахунок самоконтролю компетентності.

#### **Професійні компетентності:**

здатність сформулювати внутрішні мотиви саморозвитку та самовдосконалення;

здатність визначати напрями власного саморозвитку й удосконалення професійно-важливих якостей;

здатність здійснювати обґрунтований вибір методів навчання та самонавчання;

здатність до планування власної кар'єри та професійного розвитку.

**Ключові слова:** освіченість; ресурс освіченості; освіта; самоосвіта; навчання; компетентність; "професійний портрет"; кар'єра.

#### **Основні питання:**

5.1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості.

5.2. Методи управління ресурсом освіченості.

5.3. Кар'єрний потенціал особистості.

**Література:** [21; 23; 49; 64; 69; 71].

#### **5.1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості**

Освіченість – це якість розвиненої особистості, що засвоїла досвід, за допомогою якого вона здатна орієнтуватися в навколишньому середовищі, пристосовуватися до нього, охороняти та збагачувати його, набувати про нього нові знання і за допомогою цього безперервно вдосконалювати себе.

Актуальність дослідження та розвитку ресурсу освіченості особистості постійно зростає, що викликано як інтенсивними змінами у зовнішньому середовищі, визнанням людини, її моральної позиції, культури, освіченості, професійної компетентності основою прогресивного розвитку кожної країни та всього людства, так і змінами, які відбуваються у структурі особистості (особливо у ціннісно-мотиваційній сфері). В. Парахіна, В. Перов, Ю. Бондаренко та ін. вважають, що "суспільство інформаційних технологій або, як його називають, постіндустріальне суспільство на відміну від індустріального суспільства кінця ХІХ – середини ХХ ст., набагато більшою мірою зацікавлене в тому, щоб його громадяни були здатні самостійно, активно діяти, ухвалювати рішення, гнучко адаптуватися до мінливих умов життя" [69]. Важливими також є вміння: грамотно працювати з інформацією; критично мислити; використовувати сучасні технології; генерувати нові ідеї; творчо мислити; працювати спільно в різних областях, запобігаючи конфліктним ситуаціям або вміло виходячи з них; самостійно працювати над розвитком власної моральності, інтелекту, культурного рівня.

Академік О. Новіков зазначає, що "освіченість у постіндустріальному суспільстві – це здатність спілкуватися, вчитися, аналізувати, прогнозувати, проектувати, вибирати і творити" [120].

На думку О. Маркової освіченість у сучасному розумінні охоплює: знання та вміння, необхідні для діяльності в конкретній галузі (наприклад, слід розмежувати фундаментальне і професійне знання: перші необхідні для вироблення світогляду й методології, другі – для отримання професії); обсяги гуманітарних і природничо-наукових знань, що дозволяють інтегрувати культуру сучасної освіченої людини; знання інформаційних технологій та іноземних мов; медичні знання, необхідні людині для збереження свого фізичного здоров'я; психологічні знання, що сприяють найбільш комфортному існуванню особистості в соціумі; знання практик спілкування і самопізнання; знання про знання та способи примноження знання [57].

Аналіз підходів до визначення поняття освіченості показав, що уявлення про зміст, сутність освіченості значно варіюються: від освіченості як наявності освіти до освіченості як підсистеми культури особистості або складника інтелігентності.

Є. Рубанова наголошує, що зазвичай освіченість сприймається як:

1) сукупність знань, умінь, навичок (цей підхід до розуміння освіченості на сьогоднішній день вважається застарілим, але як і раніше присутній у роботах ряду авторів);



2) системна (зокрема особистісна) якість, що охоплює сукупність знань, умінь, навичок, особливості світогляду, моральних норм людини;

3) освіченість як компетентність (або система базових компетенцій людини) [124].

Аналіз підходів до поняття "освіченість" свідчить, що досить часто автори наводять його у зв'язці з такими поняттями, як "навченість", "компетентність", "освітній потенціал".

Так І. Якиманська акцентує увагу на тому, що необхідно розмежувати такі поняття як "освіченість" та "навченість". Навченість формує функціональну грамотність, а освіченість – особистісні якості, що забезпечують індивідуальне сприйняття (прийняття) світу, можливість його творчого перетворення; широке використання суб'єктного досвіду в інтерпретації та оцінюванні фактів, явищ, подій навколишньої дійсності на основі особистісно значущих цінностей і внутрішніх установок, самостійного вибору способів їхньої реалізації. Освіченість дає не пізнання, а розуміння світу з індивідуальними цінностями, смислами, значеннями. Без цього пізнання буде формальним, знеособленим, ззовні нав'язаним процесом. І. Якиманська розглядає освіченість як властивість особистості, що виражається в прагненні до самовдосконалення (самопізнання, самовизначення, самореалізації). Вона супроводжує людину протягом усього його індивідуального життя, характеризується значною мірою самоосвітою, джерела якої набагато ширші та багатші, ніж цілеспрямоване навчання. Освіченість на відміну від навченості завжди особистісно вибіркова, цілеспрямована; спирається на суб'єктне ставлення до предмету пізнання, завжди індивідуально мотивована. Навченість вимірюється іншими критеріями, що відрізняються загальністю, стандартністю, результативністю [101].

Б. Гершунський пропонує розглядати процес становлення особистості у вигляді послідовного просування людини до все більш високих досягнень у своєму освітньому рівні, що передбачає проходження декількох ступенів: грамотності, освіченості, компетентності, культури [21]. *Оволодіння грамотністю* характеризує початковий, мінімально необхідний рівень готовності особистості до здійснення самостійної діяльності в різних сферах життя, зокрема в професійній; *досягнення освіченості* характеризує набуття необхідних і достатніх знань про навколишній його світ й опанування найбільш загальними способами діяльності (навичками, вміннями), спрямованими на пізнання і перетворення тих чи інших об'єктів дійсності; *професійна компетентність* пов'язана з формуванням

на базі загальної освіти таких професійно значущих для особистості та суспільства якостей, які дозволяють людині найбільш повно реалізувати себе в конкретних видах трудової діяльності; оволодіння *культурою* передбачає, що людина не тільки усвідомлює ті матеріальні і духовні цінності, які залишені у спадок попередніми поколіннями, а й здатна адекватно оцінювати свою особисту участь у розвитку суспільства, готова вносити свій вклад у безперервний культуротворчий процес як власного соціуму, так і цивілізації загалом [21].

Освіченість також можна розглядати як реалізацію освітнього потенціалу. О. Грива зазначає, що потенціал може служити універсальною можливістю будь-якої системи. Найчастіше він розуміється як можливість, ресурс, засіб, резерв, який може бути реалізованим, застосованим, приведеним у дію для досягнення певної мети або певної умови. Вона зазначає, що ознаками освітнього потенціалу особистості є: суб'єктивність (як сама особистість оцінює свої можливості, як планує їх і має намір реалізувати) й об'єктивність (оцінювання потенціалу особистості зовні); внутрішні (залежно від особистих якостей, таких як природні здібності, особливості нервовопсихічних процесів, психічних станів та ін.) і зовнішні (залежно від можливостей, які надає суспільство: стан розвитку освіти, традиційність та інноваційність освіти, можливості мобільності, безперервності тощо) [25].

М. Макарова розуміє освітній потенціал як можливість використання освітніх ресурсів для оптимального розвитку життєвих, творчих сил і здібностей [57]. Освітній потенціал вона розглядає в трьох основних формах: освітніх умов, тобто чинників, що забезпечують досягнення освітніх цілей суб'єктом; освітніх ресурсів, тобто можливостей за допомогою отримання освіти зайняти певне місце в соціальній ієрархії; освітніх досягнень, тобто сукупності результатів освітньої діяльності й активності суб'єкта щодо вдосконалення освітнього потенціалу та розширення власних можливостей його використання в соціально-економічній системі, на ринку праці та в інших сферах соціальних відносин.

Л. Панченко вважає, що "у наш час освічена людина – це не стільки людина, яка володіє знаннями і сформованим світоглядом, скільки підготовлена до динамічних реалій життя, спроможна орієнтуватися в складних проблемах сучасної культури, осмислити своє місце в соціальному бутті" [67].

Цікаві ознаки людини освіченої пропонує П. Б'єрі [102]:

1. "Освіта як орієнтування". Освіта починається з допитливості. Допитливість – це невгамовне бажання дізнатися, що цікавого існує в світі.

Вона може поширюватися у найрізноманітніших напрямках, але весь час мова йде про два головних завдання: дізнатися про щось та зрозуміти, чому це так. Освіта – це подвійне навчання: людина вивчає світ і вчиться вчитися.

2. "Освіта як просвітництво". Сила знань запобігає тому, що людина може стати жертвою. Того, хто більше знає, важко ошукати, він може захистити себе, коли інші намагаються грати ним, як м'ячем, у своїх інтересах. Людина, освічена у такому розумінні, має цінний товар – розумову непідкупність.

3. "Освіта як історична свідомість". Процес освіти полягає в тому, щоб зрозуміти, що у інших людей можуть бути інші переконання, уявлення та міркування. Згідно з цим, освіченість – це усвідомлення різноманітності, повага до чужого, відмова від пихатості. Наразі, людина освічена – це та, яка має якомога ширші та глибші уявлення про всі можливості людського життя.

4. "Освіта як спосіб вираження". Освічена людина – це читач, який уміє читати книжки так, що вони його змінюють. Людина освічена може краще та більш цікаво розповідати про світ і про себе, її здатність краще висловити свої думки дозволяє поглиблювати та розширювати самосвідомість.

5. "Освіта як самопізнання". Освічена людина – це така, яка знає себе (своє внутрішнє розмаїття), розуміє різницю між тією ідентичністю, яку вона створює, щоб відповідати своїм соціальним ролям, та ламким внутрішнім різноманіттям, а також знає, наскільки важко здобути ці знання.

6. "Освіта як самостановлення". У процесі самоосвічення мова йде не про те, щоб накопичити та поглибити знання і уявлення про самого себе. Людина освічена сама визначає свою духовну особистість. Вона не хапається за особистість, створену одного разу, а визнає постійний процес все нової самооцінки та терпить усі з цим пов'язані вагання.

7. "Освіта як здатність співчувати". Розвиток здатності до співчуття, яке завдяки своїй власній культурній ідентичності та толерантності є не лише формальним терпінням чужого, а справжньою й природною повагою іншого образу життя. Освіта – це мистецтво тримати баланс між визнанням чужого та наполяганням на своїх особистих поглядах.

8. "Освіта як поетичний досвід". Освіта постійно орієнтована на певну користь: людина вивчає ноу-хау, щоб чимось зайнятися, чогось досягти: заробітку, влади або визнання. Освіченість, про яку йде мова, – це цінність сама собою, яка відкриває новий вимір щастя через піднесене

усвідомлення теперішнього під час читання поезії, споглядання картин, слухання музики.

9. "Освіта пристрасна". Освічену людину можна впізнати за бурхливою реакцією стосовно того, що перешкоджає освіті. Дійсно освічена людина не соромиться бути Дон Кіхотом.

О. Маркова зазначає, що освіченість не може бути однаковою або застиглою величиною. Сучасна людина живе стандартами мінімуму й максимуму освіченості та наводить ідеальні моделі мінімуму й максимуму освіченості культурної людини щодо різних етапів його дорослішання [57]:

I етап (3 роки – 17 років): навчання соціально необхідного мінімуму знань (сім'я – дошкільні установи – школа).

II етап (17 років – 22 роки): навчання професії, соціально необхідному мінімуму спеціальних знань і умінь (спеціальні навчальні заклади).

III етап (після 22 років): задоволення власних інформаційних потреб та вироблення знань і умінь оцінювати себе – свої здібності, свої можливості, свої достоїнства та недоліки.

Важливим питанням дослідження освіченості особистості є аналіз її структури. Якщо розглядати освіченість як початковий рівень компетентності, то її структуру можна подати у спосіб, наведений на рис. 5.1.

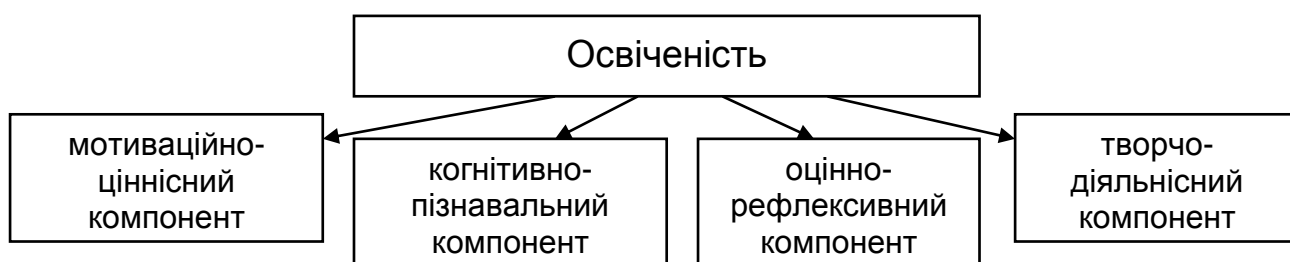


Рис. 5.1. Структура освіченості особистості

*Мотиваційно-ціннісний компонент* пов'язаний з мотиваційною сферою особистості. Він характеризується такими показниками: ставлення до освіти як цінності; розуміння та переживання її значущості як для суспільства, так і для власного розвитку; інтерес до питань освіти загалом; захопленості наукою та прагнення до постійного професійного самовдосконалення.

*Когнітивно-пізнавальний компонент* містить сукупність знань про навколишній світ і опанування найбільш загальними способами діяльності. Знання – це вища форма прояву сприйняття даних та інформації, яке

є активним за своєю сутністю і формується на основі не тільки фактів, але й аналізу та різних типів логічного висновку, ґрунтується на загальних прийомах і способах інтелектуальної діяльності (аналізу, синтезу, порівнянні, абстрагуванні, узагальненні, конкретизації), загальних та специфічних умінь роботи з даними, які у своїй сукупності складають інформаційні уміння.

*Творчо-діяльнісний компонент* містить сукупність умінь і навичок необхідних для ухвалення відповідних рішень у різних умовах, а також готовність впроваджувати ці рішення у практичне розв'язання професійних завдань із застосуванням творчого підходу.

*Оцінно-рефлексивний компонент* характеризує осмислення, самоаналіз і самооцінку власної освітньої діяльності та її результатів, уточнення шляхів її організації, визначення на основі свого власного досвіду оптимальних методів і прийомів роботи з даними. Рефлексією регулюються усі компоненти освіченості. Завдяки рефлексії особистість відстежує цілі, процес і результат своєї освітньої діяльності, а також усвідомлює ті внутрішні зміни, які в ньому відбуваються, усвідомлює себе як особистість, що змінюється. Рефлексія дозволяє виявити та подолати протиріччя, що виникають у житті людини між знаннями й поведінкою, бажаним, можливим і дійсним. Завдяки рефлексивному механізму людина переходить на нові рівні свого розвитку.

## **5.2. Методи управління ресурсом освіченості**

Ресурс освіченості є одним з найбільш цінних ресурсів людини у сучасному світі. Це єдиний самовідтворюваний ресурс, який накопичується тим більше, чим більше людина його використовує. Визнання цього факту вимагає від людини посиленої уваги до управління цим ресурсом.

Аналіз теоретичних досліджень показує, що на сьогоднішній день у психолого-педагогічній літературі найбільш розповсюджений підхід до освіти, безперервної в просторі та часі. Розроблення концепції безперервної освіти активізувалася в середині 1980-х років і продовжується нині. На початок 2000-х років склалася сучасна версія безперервної освіти. Основна ідея полягає в тому, що кожна людина в будь-який період свого життя повинна мати можливість участі в навчальному процесі. На основі безперервності вдалося побудувати єдину модель накопичення і використання людського капіталу, яка охоплює професійну підготовку (learning

to know, learning to do), загальнокультурний розвиток (learning to be) і громадянське виховання (learning to live together) [23].

На необхідності навчання протягом життя наголошує значна кількість вітчизняних і зарубіжних вчених. Так М. Сташенко та В. Вітюк зазначають, що "необхідно навчити людину оперативню, системно та послідовно опановувати нові знання, інформацію в міру їхнього постійного накопичення й розвитку, тобто забезпечити освіту впродовж життя, яка має стати способом і стилем суспільно-індивідуального буття людини в інформаційному суспільстві" [85].

Згідно з І. Рімаревою традиційна система освіти орієнтована на одержання учнем знань, умінь і навичок. Її метою стає знання, а ідеальним результатом – ерудиція. Водночас система безперервної освіти орієнтована на формування індивідуального алгоритму пізнання, метою її є перетворення інформації та формування стійкого дослідницького досвіду оперування інформацією, а результатом – новоосвіта [123].

Система безперервної освіти в структурі розумової діяльності наведена у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

**Система безперервної освіти в структурі розумової діяльності (\*пріоритетний напрям) [123]**

Критерій	Система традиційної освіти	Система безперервної освіти
Мета	знання	знання про знання
Метод	дискурсивний	інтуїтивний
Результат	ерудит	дослідник
Пріоритетний напрям	Новоосвіта*	

У такому тандемі, на думку І. Рімаревої, взаємодія двох систем буде диктувати нові умови формування нового освітнього простору: на рівні людини виникне необхідність формування індивідуальної дослідницької ментальності; на рівні соціуму – формування системи безперервної освіти як соціальної цінності та засоби актуалізації соціальних та індивідуальних потреб і можливостей через науково-дослідницьку діяльність [123].

Навчання протягом усього життя поділяється на три складника, наведених на рис. 5.2 [64].



Рис. 5.2. Складники системи навчання протягом життя

Спонтанне навчання також називають інформальною освітою. Ця форма зазвичай відрізняється відсутністю організації та може здійснюватися як на індивідуальному рівні (наприклад, самоосвіта), так і на груповому (наприклад, на робочому місці або в сім'ї під час дозвілля). Інформальна освіта важко піддається емпіричному та статистичному аналізу. Однак саме вона найбільш ефективно змінює установки та моделі поведінки людей у повсякденному житті. Тому існує думка, що цей тип слід називати повсякденною освітою. У цьому є певний сенс, адже повсякденна діяльність або просто проведення часу є найбільш тривалими та безперервними (за винятком, можливо, часу сну) періодами людської життя [23].

Оскільки освіченість проявляється в першу чергу через сукупність характеристик індивідуальних освітніх досягнень особистості, то для його визначення необхідно вирішити ряд завдань:

по-перше, визначити перелік оцінюваних об'єктів – характеристик індивідуальних освітніх досягнень, системна сукупність яких досить повно характеризує якість підготовки особистості загалом і може бути подана у вигляді системи критеріїв та показників якості підготовки;

по-друге, визначити базу порівняння – систему критеріїв і показників якості підготовки, на підставі яких має проводитися оцінювання;

по-третє, визначити значення індикаторів, тобто отримати дані характеристик індивідуальних освітніх досягнень;

по-четверте, оцінити, тобто порівняти отримані значення індикаторів із відповідними критеріями та показниками якості підготовки та дати оцінку відповідності (так/ні);

по-п'яте, скласти висновок, у якому отримана оцінка якості підготовки фахівця буде обґрунтована з достатнім ступенем достовірності [71].

Майже кожна людина в сучасному світі розуміє необхідність саморозвитку, але далеко не всім вдається довести цю ідею до якогось конкретного результату. Найчастіше – або через те, що не зрозуміло, з чого почати, або обрані способи самовдосконалення виявляються важкими, нецікавими та не дають швидких результатів.

Знання методів саморозвитку дозволяє почати та підтримувати цю активність навіть за наявності помірної мотивації до особистого й професійного росту. Основний принцип цієї роботи полягає в тому, щоб розглядати всі наявні можливості як певний ресурс розвитку, потім шукати можливості для використання цих ресурсів у розвитку своїх здібностей і компетенцій. Це і буде основою саморозвитку.

Особливо актуальною проблема саморозвитку постає у професійній сфері. Найбільш розробленою вона є для управлінського персоналу (керівників і менеджерів).

Для активізації професійного саморозвитку менеджера вчені пропонують використовувати спеціальні прийоми, методики, технології. Основні засоби активізації професійного саморозвитку менеджера наведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

### Засоби активізації професійного саморозвитку менеджера

Назва	Зміст
1	2
Самоконтроль компетентності	Оцінка знань сучасної економіки, менеджменту, галузевих технологій, а також новацій, які використовуються в управлінні, зокрема під час проведення організаційних перетворень. Для отримання таких оцінок можна використовувати тести знань, практичні завдання й аналіз конкретних ситуацій. На основі отриманих оцінок важливо зробити правильний висновок про характер зміни своєї професійної компетентності за останній період часу
Оцінювання своїх особистісних професійно важливих якостей	Якості можна оцінити за допомогою спеціальних особистісних тестів, анкет, самоаналізу власної поведінки в значущих професійних ситуаціях. Тут також важливо не просто виміряти якісь якості, а визначити, в чому спостерігається прогрес (позитивна динаміка), а в чому він відсутній. Визначення причин як позитивної динаміки компетентності, так і її відсутності, що дозволить уточнити та конкретизувати плани роботи над собою на наступному етапі кар'єрного зростання



1	2
Інвентаризація змін у роботі та в собі	Процедура, яку необхідно проводити раз на квартал або, як мінімум, раз на півроку. Сутність її в обліку, аналізі та систематизації всіх змін у завданнях, змісті, вимогах виконуваної роботи, з одного боку, і тих змін, які за цей період відбулися у власній особистості, та у професійній компетентності – з іншого. Подібні оцінки дозволяють визначити, наскільки вони відповідають один одному. Сенс цієї процедури полягає в тому, щоб своєю професійною готовністю постійно випереджати рівень змінюваних вимог до важливих справ
Уміння вчитися в інших	Створення у себе установки на пошук і освоєння нового в різних ситуаціях, де можуть бути цікава інформація, корисні знання, новий досвід. Управління своїми мотиваційними установками забезпечує високий ефект розвитку навіть у роботі на традиційних нарадах, семінарах і тим більше в спеціально організованих формах навчання та розвитку
Таблиця життєвих і професійних цілей	Складання та періодична корекція змісту таблиці життєвих і професійних цілей. Основні завдання методики полягають у тому, щоб: усвідомити якомога більше реальних мотивів та відповідних цілей поведінки; диференціювати свої мотиви й цілі на особистісні (що загалом відносяться до життя) та професійні; визначити ступінь відповідності у себе життєвих і професійних мотивів, а потім уже провести їхню усвідомлену корекцію
Щоденник досягнень і невдач	Детальний або узагальнений опис ситуацій з аналізом причин і чинників позитивних та негативних результатів власної діяльності. Допомогає уникати ситуацій, коли людина повторно "наступає на одні й ті самі граблі", що дозволяє краще усвідомлювати, а також критично оцінювати та систематизувати власний досвід, роблячи практичні й правильні висновки
Моделювання свого професійного портрету	Процедура складання своєї професійно-психологічної характеристики, яка складається з найбільш яскравих рис – як позитивних, так і негативних, які були продемонстровані за певний період (наприклад, останній тиждень) або під час вирішення будь-якого відповідального завдання. Найкраще використовувати графічні засоби моделювання. В цьому випадку "професійний портрет" буде виглядати як систематизований рисунок з короткими словесними позначеннями. Цю процедуру слід проводити періодично, бажано чергуючи успішні та невдалі етапи роботи, в яких менеджер виглядає по-різному. Так його професійний портрет буде істотно відрізнятися
Робота зі змодельованим професійним портретом	Порівняння отриманого портрету з попередніми, що дозволяє планувати "косметичні" зміни, проводити уточнення, виділяти випадкові та постійні риси. Візуалізація своїх професійних якостей і компетенцій дозволяє більш чітко їх усвідомити, краще використовувати та контролювати

Одним із універсальних механізмів підвищення ефективності самоосвіти є рефлексія, як процес самопізнання та саморегуляції людиною своїх бажань, цілей, розумових дій, Я-образу, переживань та роздумів. У порядку індивідуальної роботи з розвитку у себе здібностей до рефлексії дослідники рекомендують [77]:

кожен робочий день закінчувати ретроспективним аналізом, насамперед тих епізодів, якими ви не цілком задоволені, а також тих, які вимагають подальшого обмірковування та дій;

перевірити свої уявлення, оцінки, які склалися про інших людей. Наскільки вони достовірні, в чому не точні, в чому помилкові? Це також один із способів розвитку здібностей до рефлексії;

частіше спілкуватися з людьми, які не схожі на вас, яких вам не завжди вдається зрозуміти, які часто дотримуються інших поглядів. Будь-яка спроба зрозуміти таких людей – це активізація своєї рефлексії, а також передумова, щоб знайти більш ефективне рішення або, як мінімум, узгоджене.

Також важливим кроком є самостимулювання – процес, у результаті якого особистість самостійно визначає собі мотиви для занять самовихованням, зважає всі позитивні та негативні сторони досягнутих результатів, переваги, які вона одержала в ході самовиховання. Ефективною формою самостимуляції є самопереконання (людина переконує себе в необхідності самозмін, використовуючи логічні доводи, та виробляє в собі необхідну установку). Іншим засобом подолання "бар'єрів" у вигляді власних недоліків є самонаказ. Методи самостимулювання органічно переростають в методи самопрограмування.

Вченими рекомендуються такі методи самомотивації [69]:

прагнути до цілей, зокрема і перспективних, але жити сьогоdnішнім днем, добре розуміючи, що справжнє життя – тільки тут і зараз;

брати на себе основну відповідальність за мотивацію до життя. Чим більшою мірою людина відчуває себе причиною своєї поведінки, чим більше вона самостійна у своїх діях і чим вище її особистий внесок у діяльність, тим вище вмотивованість та задоволеність;

враховувати, що організації та люди розвиваються за допомогою криз. Слід виробляти відповідне ставлення до цього: криза – це не кінець, а етап, необхідний атрибут розвитку; він може та має бути подоланий, але з нього обов'язково слід робити уроки. Сама криза – це засіб особистісного зростання;

враховувати, що мотивація до роботи – лише частина мотивації до життя. Одна-єдина "мотиваційна лінія" особистості, яка замикається винятково на професійній сфері, є ризикованою установкою. Якщо вона терпить крах, настає "мотиваційний вакуум", що призводить до тяжких наслідків втрати сенсу життя й особистісних драм.

### 5.3. Розвиток кар'єрного потенціалу особистості

Одним з важливих аспектів розвитку особистості та результатом управління ресурсом освіченості є реалізація її професійного, ділового та кар'єрного потенціалу. Усвідомлення власних кар'єрних можливостей є серйозним кроком до їхньої успішної реалізації.

Кар'єра – це рух і положення (статус) людини, суб'єкта трудової діяльності в системі соціальних, економічних, ділових, майнових й інших відносин, обумовлені складним співвідношенням між його особистісними позиціями, ресурсами та соціально-економічною ситуацією (зовнішніми умовами, обставинами) в конкретний період життя.

Першим кроком у плануванні кар'єри є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. На рис. 5.3. наведені мотиви ділової кар'єри [15; 66].

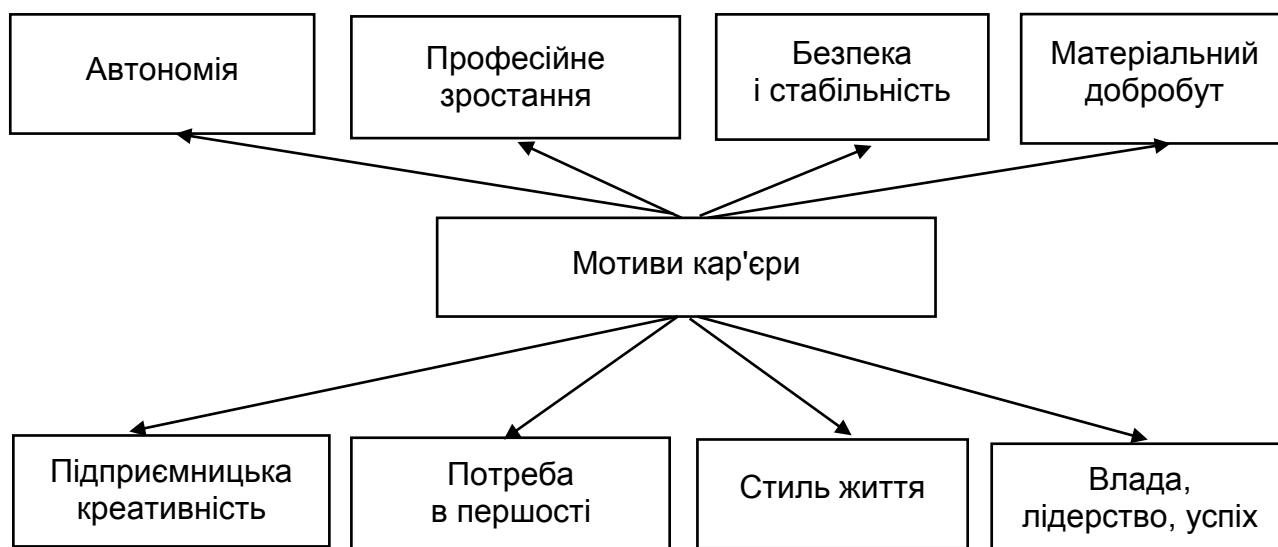


Рис. 5.3. Мотиви кар'єри

Існують різні підходи до визначення моделей кар'єри. Один з них наведений у табл. 5.3. [43; 50].

### Моделі кар'єри

Модель	Характеристика
Професійна кар'єра (в різних підприємствах/установах протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
Внутрішньоорганізаційна кар'єра (в межах одного підприємства)	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одному підприємстві
вертикальна	Підйом на більш високий ступінь корпоративної ієрархії
горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на ступені, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
доцентрова	Рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
Ситуаційна кар'єра	Непередбачені переміщення працівника
кар'єра "від начальника"	Основний чинник впливу – дії осіб, що приймають рішення
кар'єра "від об'єкта"	Основний чинник впливу – успішна реалізація проекту
self-made (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації
кар'єра "по трупах"	Дії за принципом "мета виправдовує засоби"
Системна кар'єра	Цілеспрямоване професійне зростання за наперед розробленим планом
"трамплін"	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення "стелі", потім стрибок з "трампліну" – вихід на пенсію
"сходи"	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом знаходження на кожній посаді
"змія"	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу за відносно недовгого терміну перебування на кожній
"роздоріжжя"	Вертикальні та горизонтальні кадрові переміщення, та наслідки періодичної атестації

Цікавий підхід щодо еволюції індивідуальної кар'єри запропонувала А. Толста, яка визначила дев'ять етапів кар'єри:

- 1) міркування з приводу майбутньої роботи, уявлення про кар'єру та її особливості, навчання майбутній професії;
- 2) освіта й тренування. Цей стан залежить від вимог щодо майбутньої професії;
- 3) входження особистості у світ професії, адаптація, виникнення професійної "Я-концепції";
- 4) професійне навчання та подальша спеціалізація в умовах компанії, організації;

5) досягнення членства в організації, з'ясування особистісних мотивів і особистісних цінностей, усвідомлення свого таланту, сили чи слабкостей;

6) якщо професійне зростання в організації неможливе, то ухвалюється рішення про перехід до іншої організації;

7) криза. Переоцінка себе, питання щодо правильності вибору професії, планування майбутнього шляху розвитку;

8) зниження залучення до професії, підготовка до пенсії або рішення працювати далі;

9) вихід на пенсію [89].

Також дослідники звертають увагу на чинники, що визначають формування кар'єри [74]:

по-перше, чинники, пов'язані безпосередньо з людиною. Це мотивація, ухвалення рішення про зміну ролей і статусу, особливості спеціалізації та ін.;

по-друге, чинники, пов'язані з взаємодією особистості й організації. Це вплив інших людей на професійну кар'єру людини (наприклад, планування сім'ї та поєднання інтересів сім'ї й організації, досягнення організаційного "плато" кар'єри, потреба організації у фахівцях цього профілю та ін.).

Існує значна кількість методів, прийомів, технік, які можна застосовувати для реалізації свого кар'єрного потенціалу:

1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування);

2) технології визначення оптимального кар'єрного шляху (кар'єрограми, карти кар'єри);

3) технології оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розроблення планів кар'єри (сценарій аналізу кар'єри та розроблення особистісного плану розвитку, технології розробки плану кар'єри Г. Зайцева, А. Кібанова, С. Рєзніка, В. Сандерса та ін.).

Портфоліо кар'єрного просування є пакетом документів у паперовому та/або електронному варіанті, який відображає всі досягнення особистості (академічні, професійні та ін.). Портфоліо кар'єрного просування надає більш повну інформацію про кандидата, ніж стандартне резюме, що дозволяє потенційному роботодавцю легко ознайомитися з рівнем його підготовки та створює умови для більш обґрунтованого кадрового рішення. У портфоліо кар'єрного просування відображаються не тільки вже досягнуті успіхи, але й потенційні можливості професійного розвитку кандидата. До того ж змістовне наповнення портфоліо постійно оновлюється, оскільки в ньому мають бути відображені всі досягнення потенційного працівника [32].

Одним із найпопулярніших методів, який використовується переважно для стратегічного планування посадової кар'єри, є розроблення кар'єрограми. Кар'єрограма – це документ, у якому в наочній (графічній) формі поданий оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших ключових посад організації або підприємства. Кар'єрограма зазвичай охоплює часовий період в 10 років і більше.

Метод побудови кар'єрних карт М. Армстронга базується на розвитку професійних компетенцій. М. Армстронг визначає рівні кар'єрного зростання через призму інформації, якою працівник має володіти, щоб виконувати роботу на більш високому рівні. Ці рівні він називає діапазонами компетентності, для кожного з яких чітко визначені вимоги до досвіду та підготовки фахівців. Межі діапазонів компетентності позначаються ключовими точками. На основі визначених діапазонів компетентності та ключових точок створюється карта кар'єри.

Метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри та розроблення особистого плану розвитку використовується працівниками для ухвалення обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри. Сценарій самоаналізу містить такі кроки:

1) "ваші навички та ваша робота". Аналіз своєї майстерності та вимог поточної роботи, незатребувані навички як платформа для зміни роботи; навички, які потрібні і яких немає, вказуються як потреба в розвитку;

2) "ваше життя та ваша робота". З'ясування того, що співробітник чекає від життя та яку роль у ній має відігравати робота. Важливо відповісти на питання "як можуть змінитися з часом пріоритети?";

3) "зміна варіантів кар'єри". Співробітникові пропонується уявити деякі можливі варіанти майбутньої кар'єри;

4) "чому корисному для себе в майбутньому необхідно навчитися?". З огляду на обраний варіант кар'єри співробітник вказує, чому було б корисно навчитися, якщо він має намір слідувати цим шляхом;

5) "як ви вирішуєте проблеми?". Потрібно вказати свої звички та навички вирішення проблем;

6) "що ви плануєте вивчити обов'язково?". Цей етап допомагає вибрати найбільш важливі цілі навчання;

7) "який спосіб навчання пасує вам найбільше?". Починається процес допомоги співробітнику в його планах навчання. Тут потрібно зробити огляд звичок, стилю та навичок навчання;

8) "наскільки ви укладаєтеся в поставлені терміни?". Проводиться аналіз того, чи вкладається співробітник у терміни навчання відповідно до технічного контексту його роботи;

9) "можливості та ресурси для навчання". Тут увага співробітника звертається на можливості та ресурси, необхідні для реалізації намічених планів навчання;

10) "планування свого розвитку". Співробітник розробляє план заходів з індивідуального навчання, пов'язаного з роботою та кар'єрою.

Методика розроблення особистого життєвого плану кар'єри керівника А. Кібанова ґрунтується на алгоритмі самоаналізу та визначенні кар'єрних цілей. Ця методика призначена для планування кар'єри керівників. За методикою А. Кібанова особистий життєвий план кар'єри керівника має складатися з трьох основних розділів:

- 1) оцінювання життєвої ситуації;
- 2) визначення кінцевих цілей кар'єри;
- 3) визначення приватних цілей і складання плану діяльності.

Алгоритм розроблення плану кар'єри містить такі кроки: оцінювання життєвої ситуації, яка проводиться у формі анкетного опитування та містить інформацію щодо результатів самостійного оцінювання керівником перспектив своєї професійної діяльності, економічного добробуту, фізичного здоров'я, психологічного стану, соціальної ролі та людських відносин, сімейного життя й ін.; визначення переліку кінцевих особистих цілей кар'єри, який містить конкретні завдання, залежно від ступеня їхньої важливості та термінів їхнього виконання, а також набір ресурсів, необхідних для їхнього виконання; приватні цілі й плани діяльності, які будуть сприяти досягненню кінцевих особистих цілей кар'єри [32].

Методика планування кар'єри В. Сандерса ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес виявлення власних інтересів і потреб, а також мотивує до мобілізації потенційних можливостей та ресурсів для їхньої реалізації. Методика планування кар'єри В. Сандерса передбачає виконання двох завдань, які полегшують подальший вибір кар'єри та складання індивідуального плану розвитку кар'єри. До них належать:

- 1) "баланс переваг і недоліків". Слід проаналізувати свої сильні та слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого зараз бракує);
- 2) "огляд симпатій і антипатій". Перераховується все, що людина хоче досягти в житті та те, чого хотілося б уникнути.

Методика планування кар'єри С. Рєзніка містить три етапи:

- 1) побудова балансу особистих успіхів і невдач, який формується на основі визначення найважливіших успіхів та досягнень, виокремлення здібностей та здатностей, які були використані в процесі їхнього здійснення,

виявлення найсуттєвіших поразок і невдач, а також здібностей та здатностей, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності, окреслення методів, які працівник використовував для подолання цих невдач;

2) групування здібностей та здатностей, виокремлення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін, наприклад: професійні знання та досвід, соціальні й комунікативні здатності, особисті здібності, здатності до керівництва, інтелектуальні здібності тощо;

3) проведення аналізу "мета – засоби", у процесі якого засоби, необхідні для досягнення бажаних цілей (особисті, фінансові, часові) з реальною ситуацією. Наприклад, необхідно виділити п'ять найважливіших цілей, окреслити засоби, необхідні для їхньої реалізації. Наступним кроком є виявлення проміжних або додаткових цілей, яких ще потрібно досягти для того, щоб найближче підійти до головної мети, вказати необхідну кваліфікацію та поставити конкретні реальні практичні цілі щодо набуття досвіду і навиків, яких на нинішній момент не вистачає.

Методика планування кар'єри Г. Зайцева має вигляд вправи, яка допомагає людині усвідомити роль кар'єри у своєму житті та зрозуміти свої очікування від її реалізації. Вправа виконується самостійно шляхом поступового виконання низки кроків:

1) намалювати горизонтальну лінію, яка відображає минуле, теперішнє та майбутнє кар'єри індивіда, хрестиком позначити етап, на якому він зараз знаходиться;

2) зліва від хрестика, там, де знаходиться частина лінії, що відповідає за минуле, позначити події у житті, які дали справжнє відчуття задоволення та реалізованості;

3) проаналізувати ці події та визначити специфічні чинники, які викликали ці почуття; справа від хрестика, на лінії, яка відповідає за майбутнє, позначити події, які пов'язані з кар'єрою і від яких особа очікує отримання відчуття задоволення та реалізованості;

4) проранжувати події, позначені на лінії майбутньої кар'єри від важливих до менш важливих;

5) повернутись до третього кроку та проранжувати окреслені там події від важливих до менш важливих, порівняти дві сфери подій – минуле і майбутнє;

6) обговорити результати з друзями, колегами, наставниками та рідними [32].



## Висновки

Освіченість є найбільш цінним ресурсом особистості, за допомогою якого вона здатна орієнтуватися в навколишньому середовищі, пристосовуватися до нього, охороняти та збагачувати його, набувати про нього нові знання і за допомогою цього безперервно вдосконалювати себе. Освіченість у сучасному розумінні охоплює не лише знання та вміння, необхідні для діяльності в конкретній галузі, а й обсяги гуманітарних і природничо-наукових знань, знання інформаційних технологій та іноземних мов; медичні знання, психологічні знання, знання практик спілкування і самопізнання; знання про знання та способи примноження знання.

Освіченість має складну структуру, яка поєднує мотиваційно-ціннісний компонент, когнітивно-пізнавальний, творчо-діяльнісний; оцінно-рефлексивний компонент. Найбільш значущим з погляду саморозвитку є оцінно-рефлексивний компонент, яким регулюються усі компоненти освіченості. Завдяки рефлексії особистість відстежує цілі, процес і результат своєї освітньої діяльності, а також усвідомлює ті внутрішні зміни, які в ньому відбуваються, усвідомлює себе як особистість, що змінюється. Рефлексія дозволяє виявити та подолати протиріччя, що виникають в житті людини між знаннями й поведінкою, бажаним, можливим і дійсним.

Для активізації професійного саморозвитку особистість має використовувати такі спеціальні прийоми, методики та технології: самоконтроль компетентності, оцінювання своїх особистісних професійно важливих якостей, інвентаризація змін у роботі й у собі, вміння вчитися в інших, таблиця життєвих і професійних цілей, щоденник досягнень та невдач, моделювання свого "професійного портрету", робота зі змодельованим "професійним портретом".

Одним із результатів управління ресурсом освіченості є реалізація професійного, ділового та кар'єрного потенціалу особистості. Для цього можна скористатися технологіями ефективної самопрезентації, технологіями визначення оптимального кар'єрного шляху та технологіями оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розроблення планів кар'єри.

## Практичне заняття

### *Завдання 5.1 Самооцінка компетентності*

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління ресурсом освіченості за рахунок самоконтролю компетентності.

### **Хід роботи:**

1. Складіть анкету для визначення функціонального (знань, умінь і навичок) та особистісного (соціально-психологічних якостей) складників компетентності фахівця (обирайте залежно від спеціальності студента). Проведіть опитування. Визначте ключові точки розвитку компетентності.

2. Уточніть і конкретизуйте плани роботи над собою з метою ефективного використання ресурсу освіченості та подальшого кар'єрного росту. Слід виділити не більше п'яти показників компетентності, розвиток яких буде метою наступного періоду; визначити, у яких конкретно діях має проявлятися досягнення наступного рівня розвитку.

### **Завдання 5.2. Щоденник досягнень і невдач**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління ресурсом освіченості за рахунок самоконтролю компетентності.

### **Хід роботи:**

Обміркуйте і сформулюйте основні досягнення в роботі та в саморозвитку й відструктуруйте інформацію (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

### **Облік досягнень в роботі та саморозвитку**

Досягнення	Що сприяло	Що заважало	Приклади
1. Основні професійні досягнення			
1...			
2. Основні досягнення саморозвитку			
1...			

Проаналізуйте, що допомагало та що заважало в реалізації досягнень, які сильні й слабкі сторони сприяли та перешкождали досягненню успіху, навести конкретні приклади.

### **Завдання 5.3. Побудова власної кар'єрограми**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління власною кар'єрою.

### **Хід роботи:**

Використовуючи опрацьовану теоретичну базу, матеріал за темою та результати виконання завдань 5.1 та 5.2, складіть власну кар'єрограму. Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 5.5).

**Кар'єрограма**

Період	Вік	Місце роботи	Посада	Необхідні заходи для кар'єрного росту
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
2014 – 2020	17 – 23	ХНЕУ ім. С. Кузнеця	студент	диплом магістра
2003 – 2014	6 – 17	ЗОШ	учень	атестат

**Практичні завдання для самостійного виконання****Завдання 5.1. Розроблення портфоліо кар'єрного просування**

**Мета завдання:** формування навичок і вмінь щодо управління власною кар'єрою.

**Хід роботи:**

1. Підготуйте особисте портфоліо кар'єрного просування, що містить такі структурні елементи:

титульний аркуш;

творча візитка автора;

професійне кредо;

показники професійного рівня та творчого зростання (список засвоєних навчальних курсів за основною сферою діяльності й пов'язаних із нею галузей знань, тренінги, спеціалізовані семінари та майстер-класи; список позанавчальних заходів і будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (наприклад, староста групи) тощо);

цілі та завдання індивідуальної професійної діяльності;

плановані перспективи кар'єрного зростання.

Доповніть портфоліо такими документами:

рекомендації провідних викладачів, керівників курсових проектів, дипломних робіт, виробничих практик;

тексти доповідей на науково-практичних конференціях; відтиски статей у наукових журналах;

грамоти та подяки за участь у семінарах, форумах, конференціях;

випускна кваліфікаційна й курсова роботи;

сертифікати за успішне засвоєння тренінгових і навчальних програм тощо.

2. Підготуйте презентацію з використанням графіків, таблиць, діаграм, фотографій.

### **Питання для самопідготовки**

1. Сутність компетентнісного підходу в освіті.
2. Акмеологічна концепція розвитку професіонала.
3. Методи навчання дорослих.

### **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Чому неясність і розмитість цілей є ключовою проблемою забезпечення саморозвитку?
2. Як стереотипи та негативна інформація можуть вплинути на саморозвиток особистості й управління ресурсом освіченості?

### **Запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність понять "освіченість" і "компетентність".
2. Охарактеризуйте освіченість як стратегічну перевагу особистості на ринку праці.
3. Як здійснювати самоконтроль компетентності?
4. Розкрийте сутність методів удосконалення пізнавальних умінь і навичок.
5. Обґрунтуйте необхідність отримання освіти протягом життя.
6. Сутність і структура портфоліо кар'єрного просування.
7. Розкрийте сутність та зміст кар'єрограми.
8. Розкрийте сутність та зміст технологій ефективної самопрезентації.
9. Розкрийте сутність та зміст технологій визначення оптимального кар'єрного шляху.
10. Розкрийте сутність та зміст технологій оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розроблення планів кар'єри.

### **Тестові завдання з теми**

1. Освіченість – це ... .
2. Пакет документів у паперовому та/або електронному варіанті, який відображає всі досягнення особистості (академічні, професійні й ін.) називають:
  - а) кар'єрограмою;
  - б) портфоліо кар'єрного просування;
  - в) технологією ефективної самопрезентації;

г) сценарієм аналізу кар'єри та розроблення особистісного плану розвитку.

3. Структура освіченості особистості містить такі елементи:

а) управління саморозвитком, управління навчанням, управління компетентністю;

б) планування освіти, організація, мотивація до здобуття освіти, контроль освітньої діяльності;

в) мотиваційно-ціннісний, когнітивно-пізнавальний, творчо-діяльнісний, оцінно-рефлексивний компонент;

г) формальне навчання, неформальне навчання, спонтанне навчання.

4. Кар'єра – це ... .

5. Який тип освіти відбувається поза рамками навчального закладу, але є структурованим у плані цілей і тривалості навчання, допомоги в навчанні:

а) навчання протягом життя;

б) неформальне навчання;

в) спонтанне навчання;

г) інформальне навчання?

6. Чи є карти кар'єри технологіями ефективної самопрезентації:

а) так;

б) ні?

7. Сутність якої методики активізації саморозвитку полягає в обліку, аналізі та систематизації всіх змін у завданнях, змісті, вимогах виконуваної роботи, з одного боку, і тих змін, які за цей період відбулися у власній особистості та професійної компетентності – з іншого:

а) оцінювання своїх особистісних професійно важливих якостей;

б) інвентаризації змін у роботі та у собі;

в) таблиці життєвих і професійних цілей;

г) самоконтролю компетентності?

8. Чи є кар'єрограми, карти кар'єри, портфоліо кар'єрного просування, сценарії аналізу кар'єри технологіями визначення оптимального кар'єрного шляху:

а) так;

б) ні?

9. Послідовну зміну стадій розвитку працівника в одному підприємстві називають:

- а) ситуаційною кар'єрою;
- б) системною кар'єрою;
- в) внутрішньоорганізаційною кар'єрою;
- г) професійна кар'єра.

10. Чи ґрунтується методика планування кар'єри В. Сандерса на методі SWOT-аналізу:

- а) так;
- б) ні?

## **Тема 6. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості менеджера**

*Лідерство починається  
з особистих якостей лідера  
Френсіс Хессельбайн*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо здійснення лідерства в сучасному суспільстві.

### **Професійні компетентності:**

здатність визначати та грамотно використовувати науковий апарат і основні категорії теорії лідерства;

здатність визначати проблеми здійснення лідерства в сучасному суспільстві через призму теорій лідерства.

**Ключові слова:** лідерство; лідер; послідовники; вплив; влада; типи лідерства; теорії лідерства.

### **Основні питання:**

6.1. Поняття та сутність лідерства.

6.2. Структура лідерства.

6.3. Типологія лідерства.

6.4. Класичні та сучасні теорії лідерства.

**Література:** [2; 20; 26; 30; 31; 56; 82].

### **6.1. Поняття та сутність лідерства**

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Лідерство – це процеси

домінування та підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі. Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади та забезпечує її нові позитивні наслідки: прихильність до організації та готовність до змін.

Велика кількість робіт з цієї проблематики стала причиною появи великої кількості тлумачень терміну "лідерство". Окремі науковці, посиляючись на роботу Р. Стогділа, наводять групи визначень лідерства, подані на рис. 6.1.

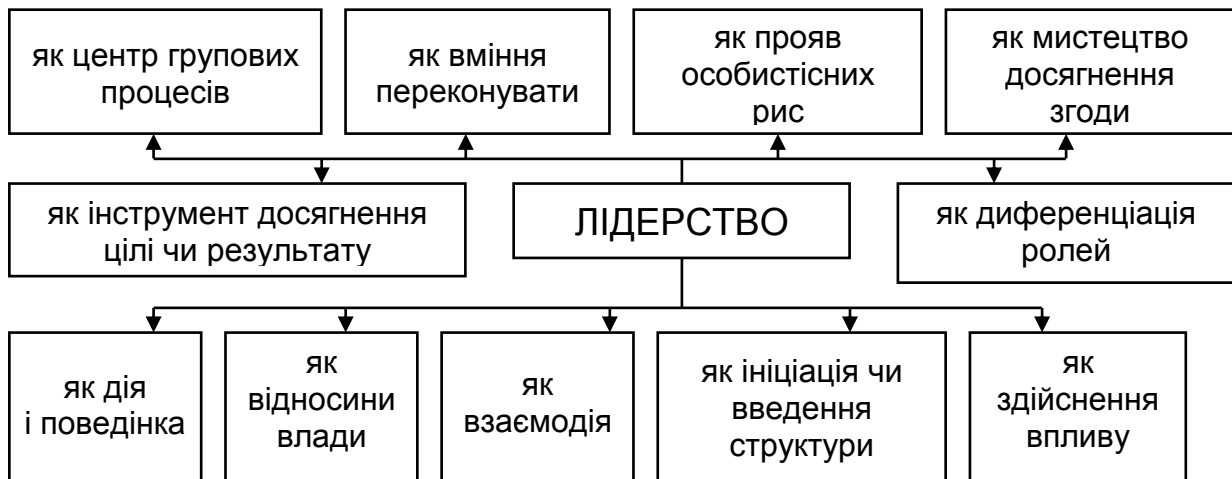


Рис. 6.1. Групування визначень лідерства [49; 78]

Подальші дослідження цієї проблеми привели до розширення наведеного переліку та доповнення його розумінням лідерства як бачення перспективи та слідування певним цінностям [52].

Розглянемо також окремі визначення лідерства, подані у працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

У дослідженні Л. Карамушки та Т. Фелькель лідерство в організації розглядається як здійснення впливу, а саме як "здійснення спрямованого, але не директивного, впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого характеру, для досягнення певних організаційних цілей, яка базується на владі та повноваженнях, наданих лідеру його підлеглими" [40].

Л. Сергеева, В. Кондратьєва та М. Хромей наводять таке визначення: "лідерство – це суттєвий складник діяльності менеджера, пов'язаний з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу є навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи" [82].

О. Євтіхов, розглядаючи організаційне лідерство, визначає його як "тип управлінської взаємодії між лідером (керівником) і послідовниками (підлеглими співробітниками), що здійснюється ним на основі ефективного поєднання різних джерел влади та спрямований на вирішення організаційних завдань і оптимізацію внутрішньогрупової взаємодії, заснований на визнанні керівника підлеглими лідером" [30].

Л. Скібіцька пропонує розглядати лідерство як "тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для заданої ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації" [83].

Відомий дослідник лідерства Р. Дафт зазначає, що "лідерство – це взаємовідносини між лідером і членами групи, що впливають один на одного та спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, які відбивають спільні цілі" [26].

Більшість визначень акцентують увагу на тому, що лідерство це вплив або влада, що вимагає також розуміння сутності цих понять. Вплив – будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини. Влада – можливість впливати на поведінку інших людей. На думку окремих вчених загальне інтегральне уявлення про лідерство можна отримати, виділивши загальні сутнісні характеристики цього феномена.

Р. Дафт до складників лідерства відносить вплив, групу, цілі, зміни, особисту відповідальність і чесність [26]. Тобто, лідерство неможливо без впливу, який виникає між людьми, які прагнуть до змін, що відображає загальні цілі лідера та послідовників, членів групи. В ідеальному випадку лідерство рівномірно розподіляється між лідером і групою, та до того ж кожна людина прагне підвищити рівень своєї відповідальності.

У табл. 6.1 наведені характеристики лідерства, які пропонує використовувати О. Євтіхов [31].

Таблиця 6.1

### Сутнісні характеристики лідерства (за О. Євтіховим)

Характеристика	Зміст
1	2
Лідером є той, хто має послідовників	Послідовники – це той елемент, який лежить в основі лідерства та саме його наявність дає людині право вважатися лідером. Тобто послідовники "створюють" лідера



1	2
Лідерство формується та проявляється у сфері взаємодії	Лідерство є продуктом відносин між лідером і людьми, що йдуть за ним. Послідовники помічають дії та вчинки лідера і на цій основі формують своє сприйняття лідера. Тому лідерство краще розглядати як сферу взаємодії. Лідерство не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен
Лідерство засновано на авторитеті	В основі авторитету лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Наявність цих якостей у лідера зумовлює лояльність послідовників до його вчинків, прихильність і довіру до його рішень, які він може ухвалювати самостійно, не радячись з групою. Авторитет має психологічну природу та формується на основі спільної зацікавленості підлеглих у лідері та їхній переконаності у його особливих здібностях
Лідерство засноване на неформальному впливі	Володіючи авторитетом, лідер володіє і впливом на послідовників, але цей ресурс впливу має виражений особистісний компонент (а не просто формальний, посадовий). Він не може бути заснований тільки на позиції повинності, дотримання статутів і посадових інструкцій. Не можна змусити інших слідувати за лідером. Це можливо в разі формального керівництва, але не лідерства. На відміну від керівника, лідер не наказує, а пропонує
Лідерство складається з дискретних подій – актів лідерства	Хоча лідерство є тривалим процесом, який здається неперервним, взаємодія лідера та послідовників відбувається як серія дискретних подій – взаємодій, кожне з яких має початок і кінець. Ці події відбуваються як короткі взаємодії лідера та послідовників в особливих обставинах. З цього випливає висновок, що для успішності становлення керівника як лідера йому необхідно звернути особливу увагу на те, які він здійснює акти лідерства
Лідерство – когнітивний конструкт сприйняття послідовників	Лідерство не є конкретною якістю, воно когнітивно "конструюється" послідовниками залежно від того, які вчинки асоціюються з їхніми уявленнями про лідерську поведінку. Тобто для успішності становлення керівника як лідера в конкретній соціальній групі необхідно вивчати, які якості та поведінкові акти членами цієї групи сприймаються як лідерські

О. Євтіхов також зазначає, що крім обліку безпосередніх іміджевих характеристик лідера навколишні люди сприймають його в контексті чотирьох когнітивних "моделей" [30]:

а) "один з нас". Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної організації. Лідер, як і всі, радіє, обурюється та страждає, життя приносить йому приємне і неприємне – так проявляється буденність харизми;

б) "кращий з нас". Мається на увазі, що лідер є прикладом для всіх і як людина, і як професіонал. У зв'язку з цим поведінка лідера стає для багатьох предметом наслідування. Так проявляється привабливість харизми;

в) "втілення чеснот". Вважається, що лідер є носієм вищих норм моралі. Він покликаний захищати інтереси інших. У цьому проявляється авторитетність харизми;

г) "виправдання наших очікувань". Люди сподіваються на сталість, ділять з організацією її соціальні цінності та готові поведінкові дії лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого організацією курсу розвитку – так проявляється легітимність харизми.

## 6.2. Структура лідерства

Важливим питанням під час дослідження проблеми лідерства є визначення його структури. Нині для опису змістовних характеристик і загальної структури переважно використовують багатовимірні моделі, однак, як і з визначенням лідерства, різні автори пропонують елементи структури лідерства, які дещо відрізняються за кількістю та змістом.

Р. Додельцев, С. Медведєва, М. Ширінський вважають, що лідерство охоплює три компоненти лідера, послідовників і обставини, в яких діє лідер, та зазначають, що психологічний погляд на нього передбачає аналіз психологічних властивостей самого лідера, психологічних властивостей оточуючих його людей, а також виявлення залежності між особистістю лідера і ситуацією [28].

У структуру лідерства за В. Шейновим входить п'ять основних елементів:

- 1) група, в якій відбувається взаємодія;
- 2) завдання, яке група намагається вирішити;
- 3) лідер – індивід з певними лідерськими якостями, здібностями та можливостями, орієнтованими на досягнення цілей, значущих для групи;
- 4) послідовники – члени групи зі своїми якостями та можливостями для досягнення спільних цілей;
- 5) ситуації, характерні для взаємодії у групі.

*Лідер* – член групи, за яким вона визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

Основні функції лідера – організація спільної життєдіяльності в різних її сферах, вироблення і підтримка групових норм, зовнішнє представництво групи у взаєминах з іншими групами, взяття відповідальності

за результати групової діяльності, встановлення та підтримання сприятливих соціально-психологічних відносин у групі [22].

Для того, щоб підкреслити особливості лідера, та його роль у досягненні спільних цілей, автори часто проводять паралель між лідером і керівником чи менеджером, визначають відмінності між ними (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

### Відмінності між лідером та керівником (менеджером)

Автор	Керівник (менеджер)	Лідер
Дж. Максвелл	Командує людьми	Вчить людей
	Спирається на владу	Спирається на добру волю
	Викликає в людях страх	Викликає в людях натхнення
	Говорить "я"	Говорить "ми"
	Сварить за помилки	Шукає шляхи усунення помилок
	Знає, як треба працювати	Показує, як треба працювати
	Говорить: "Ідіть!"	Говорить: "Ідемо!"
У. Бенніс	Підтримує	Розвиває
	Концентрується на структурі	Концентрується на людях
	Регулює	Запроваджує новаторства
	Підтримує статус-кво	Змінює наявний порядок
	Спирається на контроль	Сіє довіру
	Наслідуює керівництво	Дає початок традиціям
	Розглядає все у близькій перспективі	Має довгострокові плани
	Виконує накази	Керується власними цінностями
	Задає питання "як?" і "куди?"	Ставить питання "що?" і "чому?"

*Послідовники* – окремі люди, спільності або громадські структури, перетворені в структуру, здатну до послідовних або паралельних, скоординованих дій для досягнення однієї спільної мети. Тобто послідовники мають активно взаємодіяти між собою на шляху до спільної мети. Структура оперує цілями та смислами, що транслюються лідером, і формує на основі цього очікування від лідера. Хоча послідовники знаходяться в підпорядкуванні у лідера, сила впливу послідовника на лідера буває порівнянна зі зворотним впливом.

*Завдання* формуються відповідно до мети, а самі завдання визначають функції. Завдання спрямовують діяльність групи та висувають вимоги до лідера. Спектр завдань різноманітний: від рутинних, щодня повторюваних до творчих, проблемних.

*Ситуація* – це конкретний набір обставин, які впливають на лідерство в заданий конкретний час.

Ситуацію характеризують:  
завдання, які вирішуються;  
трудові процеси;  
зовнішнє середовище;  
члени колективу.

Найчастіше людина стає лідером завдяки її активній адаптації до умов середовища, яке постійно змінюється, здатності використовувати свої якості в ситуації, що склалася та встановити міжособистісні відносини "ситуація – лідер – послідовники".

Група є одним з головних елементів соціальної структури і є сукупністю людей, об'єднаних будь-якою істотною ознакою – спільною діяльністю, економічними, демографічними, етнографічними, психологічними характеристиками. Під групою в організаційному лідерстві розуміється персонал організації або ж частина цього персоналу зі своєю структурою формальних і неформальних відносин. Для групи характерні: розмір, ролі, статус, міжособистісні відносини, згуртованість, взаємодія, цілі, розвиток групи та норми. Склад групи та її стан впливають на характер лідерства, лідерів і стійкість їхнього положення.

### 6.3. Типологія лідерства

Багато науковців займалися вивченням і встановленням типів та класифікацій лідерства. Типологія лідерства охоплює сукупність підходів до класифікації видів і напрямів лідерства за різними ознаками. Вона необхідна, насамперед, для системного опису та діагностики дійсного стану лідерства.

Наприклад, Б. Паригін диференціює лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними ознаками [30]:

1) за змістом діяльності: "лідер-програміст" як "творець" ситуації, який не тільки її створює, а й у більшості випадків розв'язує, та "лідер-виконавець", тобто пристосованець, який чутливо вловлює групові настрої та приходять на зміну "лідерові-програмістові" лише після того, як ситуацію вже створено;

2) за стилем керівництва: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;

3) за характером діяльності (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати та розв'язувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях).

Дж. Барбер пропонує класифікацію лідерства за стилем реалізації лідерських якостей [63]:

активно-негативний стиль зорієнтований на задоволення власних амбіцій, честолюбства, самолюбства у здійсненні керівних функцій;

активно-позитивний стиль спрямований переважно на продуктивну діяльність, раціональне розуміння лідером своїх обов'язків і здібностей, своїх можливостей, тобто зорієнтований на ефективну, результативну та творчу діяльність для загального блага з прагненням до раціонального контролю над ситуацією та зневагою до всього ірраціонального;

пасивно-негативний стиль передбачає мінімальне виконання своїх обов'язків у межах наявної системи думок і відносин. Для такого лідера характерне або передоручення ведення справ своєму оточенню, або ухвалення імпульсивних, непродуманих рішень. Ці лідери дозволили собі обійняти ту чи іншу посаду лише тому, що бачать у цьому свій обов'язок, але прагнуть якомога швидше "вийти з гри";

пасивно-позитивний стиль, зорієнтований на збереження лідером своїх попередніх ціннісних орієнтирів, уявлень і кола прихильників, які змушують лідера ухвалювати рішення в межах наявних традицій. Він залежить від групових переваг та усталених норм і цінностей. Особистості такого типу не високо цінують власну гідність.

Ю. Платонов зазначає, що лідерство в організації характеризується домінуванням одного з трьох компонентів взаємодії – ділового, емоційного та інформаційного [121].

Ділове лідерство характерне для організацій, які вирішують виробничі завдання; в його основі такі якості, як висока компетентність, вміння краще за інших вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, найбільший досвід у цій галузі діяльності. Ділове лідерство найбільш сильно впливає на керівництво. З діловим лідером добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх справи.

Емоційне лідерство виникає в неформальних соціальних групах на основі людських симпатій – привабливості лідера як учасника міжособового спілкування. Емоційний лідер викликає у людей довіру, випромінює доброту, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту. Емоційний лідер – це людина, до якої кожен у групі може звернутися за співчуттям.

Інформаційне лідерство характеризується тим, що його суб'єкт багато знає, може пояснити та допомогти знайти потрібну інформацію.

Найкращий лідер – той, який поєднає всі три якості, але такий універсальний лідер зустрічається рідко. Найчастіше зустрічається поєднання двох компонентів: емоційного та ділового або інформаційного і ділового [121].

Л. Кудряшов на основі особливостей праці керівників виділив вісім стилів лідерства [52]:

"регламентатор" – прагне до повної регламентації роботи підлеглих у всій діяльності;

"колегіал" – вважає, що ефективно управління забезпечується використанням в основному колективних форм роботи;

"спринтер" – дуже швидко реагує на ситуаційні зміни, бажаючи досягти кар'єрного росту;

"об'єктивіст" – постійно посилається на об'єктивні чинники, які заважають краще працювати;

"волокитник" – схильний до бюрократичних прийомів у роботі та ухваленні рішень;

"максималіст" – не визнає дрібних проблем, а працює в основному з великими;

"клопотун" – діяльність характеризується великою різноманітністю проблем, старається брати участь у всіх справах, не відрізняє головного від другорядного;

"організатор" – основну увагу приділяє організаційним питанням, випускаючи з-поза зору важливість інших питань.

Е. Берн виділяє три типи лідерства, що відповідають трьом аспектам групової культури [11]:

"відповідальний лідер" – той, хто знаходиться попереду та на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі;

"ефективний лідер" – той, хто насправді ухвалює рішення. Він може мати свою роль в організаційній структурі, а може і не мати. Він може знаходитися на другому плані, але саме він найважливіша особистість в індивідуальній структурі;

"психологічний лідер" – той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів і займає нішу лідерства в їхніх групових імаго.

Усі три види лідерства можуть бути зосереджені в одному індивіді, але бувають і різноманітні комбінації.

Заслуговує на увагу класифікація стилів лідерства, розроблена Д. Гоулманом, який виокремив шість стилів лідерства [24]:

"диктаторський" – лідер вимагає чіткої підлеглості. Застосовуючи цей стиль, керівник ухвалює максималістичні рішення, не враховуючи думки підлеглих і почуття працівників;

"авторитетний" – лідер мобілізує колектив на досягнення цілей. "Авторитетний лідер" – це мрійник і віщун одночасно, який мотивує підлеглих, пояснюючи їм, як важлива для спільної справи робота кожного з них;

"партнерський" – лідер створює гармонію й емоційні зв'язки в колективі. Цей стиль управління повністю "зав'язаний" на людях і для його прихильників кожен співробітник важливіший будь-яких завдань та цілей. "Лідер-партнер" намагається, щоб його підлеглі були щасливі та перебували в стані гармонії. Домагається він цих цілей, налагоджуючи міцні емоційні узи між співробітниками;

"демократичний" – лідер використовує участь співробітників для досягнення консенсусу. Вислуховуючи думки співробітників про рішення, що стосуються їхньої роботи, "лідер-демократ" тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості;

"зразковий" – лідер очікує від співробітників якості роботи та самокерованості, він задає найвищі стандарти роботи, прагне робити все швидше і краще та вимагає того ж від підлеглих;

"наставницький" – лідер допомагає підлеглим побачити свої слабкі та сильні сторони й адекватно оцінити свої перспективи – особисті та кар'єрні. "Лідери-наставники" заохочують підлеглих ставити перед собою довгострокові цілі й допомагають досягати їх, вони здатні делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві завдання, що сприяють їхньому зростанню, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай. Інакше кажучи, вони готові піти на неуспіх у короткостроковій перспективі заради позитивного досвіду, який буде придбаний у перспективі довгостроковій [24].

Вивчення різних типів і стилів лідерства не дає можливості визначити кращий з них, однак дозволяє отримати уявлення про їхні переваги та недоліки й сфери застосування.

#### **6.4. Класичні та сучасні теорії лідерства**

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття почали вперше вивчати управління.

Як зазначає О. Євтіхов більшість з теорій лідерства ХХ ст., які мають практичне прикладне значення, укладаються в рамки підходів, наведених у табл. 6.3.

### Основні підходи до теорії лідерства (узагальнено за [30])

Підхід	Зміст
Персоналістичний	Спрямований на вивчення особистості лідера та його психологічних якостей, що зумовлюють надання йому лідерського статусу
Ситуаційний	Спрямований на вивчення ситуаційного контексту процесу лідерства
Поведінковий	Спрямований на вивчення безпосереднього поведінки і вчинків лідера, особливостей його взаємодії з послідовниками, в тому числі його впливу на мотивацію послідовників
Когнітивно-атрибуційний	Направлений на вивчення особливостей сприйняття лідера послідовниками та закономірностей формування його лідерського образу
Ціннісний	Спрямований на вивчення особливостей формування та перетворення лідером індивідуально-особистісних і внутрішньогрупових структур (ціннісно-світоглядної сфери послідовників, корпоративної культури групи) в процесі здійснення лідерства

Найбільш ранні теорії лідерства з'явилися в першій половині ХХ ст. у рамках *персоналістичного підходу*, орієнтованого на дослідження лідерських якостей (рис) лідерів.

Провідна гіпотеза, що лежить в основі "концепції рис лідерства", полягала в припущенні, що видатні лідери є такими завдяки тому, що від народження наділені рисами, які відрізняють їх від інших людей. Відповідно, для того щоб зрозуміти, чому одні люди стають лідерами, а інші ні, необхідно вивчати риси (якості) лідерів. Хоча у подальшому теорія рис себе не виправдала: спроба виділити виняткові лідерські якості виявилася неуспішною, оскільки стало очевидно, що якостей, які об'єднують усіх лідерів, просто немає. Деякі з моделей лідерських якостей заслуговують уваги, визначаючи загальні якості, що підвищують лідерський потенціал.

У. Бенніс виділяє шість важливих якостей організаційного лідера [10]:

1) спрямовуюче бачення – виразне розуміння своїх цілей і дій як професіонала та як особистості, здатність проявляти наполегливість у разі невдач і навіть провалів;

2) внутрішня пристрасть – прагнення скористатися тими можливостями, які обіцяє життя, що збігається з вельми специфічною пристрастю до певного покликання, професії, образу дій;

3) цілісність особистості – похідна від знання людиною самого себе, щирості та зрілості. Знання сильних і слабких сторін, вірність своїм принципам, бажання та вміння вчитися в інших людей і працювати з ними;

4) довіра (надійність) – здатність заслужити довіру інших;

5) допитливість (цікавість) – прагнення до самоосвіти та самовдосконалення;



б) сміливість – готовність йти на ризик, експериментувати, випробувати нове.

О. Ромашов та Л. Ромашова виділяють такі найбільш типові, успішно реалізовані в різних сферах діяльності особистісні якості лідера: обдарованість; прагнення до знань і високий рівень розвитку інтелекту; високий професіоналізм; активність; ініціативність; надійність; приваблива зовнішність; високий ступінь впевненості в собі; здатність і вміння формулювати чіткі цілі та завдання, визначати конкретні вимоги для їхнього досягнення; вміння мобілізувати людей і згуртувати їхнього навколо себе для досягнення поставленої мети [18].

Не залишили поза увагою за дану проблематику та вітчизняні вчені. Є. Ходаківський та ін. наводять п'ять характеристик лідера: бізнес-освіченість, концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект), попередній досвід, якість судження (ухвалення швидких і правильних рішень за недостатньої інформації), вміння працювати з людьми (зацікавити їх, повести за собою та дати нагоду їм розкритися й ін.) [93].

Як альтернатива персоналістичному в першій половині ХХ ст. почав розвиватися *ситуаційний підхід* до вивчення лідерства. Зусилля дослідників, які працювали у цьому напрямі були спрямовані на те, щоб вивчити особливості впливу ситуаційних чинників на ефективність лідерства. Прихильники ситуаційних теорій підкреслювали відносність лідерських рис, вони зазначали, що різні обставини можуть "вимагати" якісно різних лідерів. Тобто в певних ситуаціях діяльності групи як лідери проявляють себе особистості, які володіють найбільш затребуваними у цей момент якостями. Відповідно, для того, щоб зрозуміти природу лідерства, необхідно вивчати ситуації, в яких відбувається становлення тих чи інших лідерів.

Однією з найбільш відомих теорій цього напрямку є ситуаційна теорія лідерства Ф. Фідлера. Згідно з нею поведінка лідера багато в чому детермінується лідерськими потребами, які визначають мотиваційну сторону лідерства: потребою у встановленні та розвитку міжособистісних відносин і потребою виконання завдання. Відповідно до провідної лідерської потреби автор виділяє два основні стилі керівництва лідера:

стиль, орієнтований на відносини, за якого лідер отримує задоволення від добрих взаємин з іншими людьми (як підлеглими, так і вищими керівниками);

стиль, орієнтований на успішне виконання поставлених перед групою завдань, за якого лідер організовує роботу за допомогою точних і недвозначних наказів та інструкцій, що регламентують організаційну поведінку підлеглих.

Ф. Фідлер стверджував, що жоден із цих двох типів лідерства не є більш ефективним, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації.

З 1930-х років почав активно розвиватися *поведінковий підхід* дослідження лідерства, який базується на вивченні поведінки лідера та його взаємодії з послідовниками. Прихильники поведінкового підходу вважали, що послідовники, обираючи лідера, насамперед аналізують його поведінку та вчинки. Тому для того, щоб зрозуміти природу феномена лідерства, необхідно вивчати прояви поведінки лідера. У межах поведінкового підходу викликає інтерес концепція кредиту довіри Е. Холландера [107]. Відповідно до цієї концепції, можливості лідера впливати на членів групи визначаються тим, наскільки послідовники усвідомлюють його компетентність у значущих ситуаціях і наскільки його поведінка відповідає наявним у групі нормам. Е. Холландер ввів поняття "кредит довіри" (*idiosyncrasy credit*), під яким розуміється право лідера на нестандартність поведінки, ступінь якої визначається відповідно до ступеня довіри до нього. Величина кредиту довіри може визначатися соціальним статусом лідера, його компетентністю, відповідністю його поведінки моральним цінностям групи (суспільства) та ін. Можна сказати, що величина кредиту довіри пропорційна очікуванням послідовників про результативність дій лідера. Кредит довіри поповнюється за правильних (успішних) дій лідера і витрачається за помилкових. Причинами розтрати кредиту також можуть бути бездіяльність (інертність), робота "на себе", некомпетентність у будь-якому важливому питанні й інші чинники, які негативно сприймаються послідовниками. У разі повної розтрати отриманого від групи кредиту довіри лідер перестає бути лідером і втрачає своїх послідовників.

З початку 1980-х років постійно збільшується кількість досліджень, що проводяться в рамках *соціально-когнітивного підходу*, де феномен лідерства розглядається як продукт когнітивних процесів послідовників і самого лідера. Предметом розгляду виступають особливості та закономірності формування сприйняття індивіда як лідера його послідовниками (процеси атрибуції), а також соціально-когнітивні установки і світогляд самого лідера.

*Ціннісні теорії лідерства* отримали свій розвиток порівняно недавно (1980 – 1990 рр.). Ціннісне лідерство можна розглядати як особливий вид злиття організаційного й емоційного лідерства, розвиненого до якісно вищого рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства, найбільш ефективно управління людьми – це управління через їхній світогляд і цінності. Відповідно, лідером стає той член групи, який формує та підтримує спільні цінності групи і забезпечує залучення та прихильність цим цінностям інших членів групи.

У 1990-ті р. популярністю користувалась ціннісна теорія лідерства С. Кучмарскі й Т. Кучмарскі, у якій автори пов'язують процес лідерства з можливістю для всіх членів групи, а не тільки для окремої людини, проявити свої лідерські здібності та будують свою ціннісну модель на основі двох базових положень [110]:

перше положення полягає в тому, що лідер значно впливає на розвиток цінностей і норм окремих членів та організації загалом. Все, що лідери роблять, кажуть, проповідують, з цікавістю спостерігається, обговорюється й інтерпретується суб'єктами організаційно-лідерського процесу. Від лідерського впливу не можна ухилитися або відкинути його. Він є сутністю лідера, яку лідери мають усвідомлювати як факт і правильно використовувати для встановлення відповідних організаційних цінностей;

друге положення полягає в тому, що лідерству, заснованому на цінностях, можна і навіть необхідно навчатися в процесі діяльності. Лідерство розвивається в результаті накопичення досвіду, причому процес вивчення лідерства і навчання йому безперервний. Автори підкреслюють, що найбільш ефективний шлях освоєння лідерства відбувається через діяльність і практику взаємодії індивідів один з одним.

Автори теорії також описують ряд показників ціннісного лідерства в організації [110]:

- створення позитивних міжособистісних взаємин;
- знання особистих цілей кожного суб'єкта лідерського процесу;
- формування почуття приналежності до соціуму;
- конструктивне вирішення міжсуб'єктних конфліктів;
- навчання послідовників лідерської поведінки й управлінської взаємодії;
- заохочення ініціативності та поділ відповідальності;
- формування команди;
- діалогічність спілкування.

І сьогодні проблема лідерства не втратила своєї актуальності. Особливого поширення вона набула серед американських дослідників, якими розроблено значну кількість нових підходів до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства. Їхні дослідження створюють теоретичний базис для розвитку лідерської компетентності особистості.

Р. Ділтс, Е. Дірінг і Дж. Рассел, автори теорії альфа-лідерства, зазначають, що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами, як передбачення, вирівнювання та дія [27]. Автори також пропонують дев'ять принципів альфа-лідерства, які вони згрупували відповідно до процесів, наведених у табл. 6.4.

### Зміст теорії Альфа-лідерства (узагальнено за [27])

Процес	Принцип
Передбачення	Виявлення слабких сигналів
	Жвавість розуму як ключовий чинник успіху
	Вивільнення ресурсів
Вирівнювання	Лідерство як уособлення
	Через ставлення до мети
	Створення дієздатної культури
Дія	Керівництво 80:20
	Готуйся, стріляй, цілься
	Запекла гонитва (і своєчасна зупинка)

Отже, згідно з теорією альфа-лідерства лідерська компетентність полягає у здатності:

передбачати, тобто помічати найменші ознаки змін, тенденцій, які зароджуються, швидко реагувати на зміни та створювати гнучкі організації, які блискавично реагують на нові вимоги середовища;

вирівнювати, тобто узгоджувати власні цінності й потреби з цінностями та потребами інших людей з метою створення коаліцій і збалансованих організацій, здатних до ефективного досягнення цілей;

діяти, тобто створювати умови для досягнення мети і наполегливо рухатися до неї.

На думку І. Адізеса, ідеального лідера не існує і не може існувати [2]. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнювальних стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор. Ключовою проблемою на шляху до ефективного лідерства команди І. Адізес вважає деструктивні конфлікти. Щоб перевести конфлікт у конструктивний, а не деструктивний напрям, менеджер, лідер організації, країни, сім'ї має створити середовище взаємної довіри та поваги. Побудова такого середовища передбачає чотири чинники: правильних людей, правильні процеси, правильну структуру та спільні бачення й цінності. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у розумінні власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів під час ухвалення рішень, їхнього впровадження, формування команд, управління персоналом і управління змінами.

Дж. Максвелл, автор книг "Виховай у собі лідера", "Лідер на 360°", "Створи команду лідерів" та ін., запропонував шляхи підйому по сходинках лідерства: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість.

Для досягнення п'ятої сходинки у керівника має бути сформована лідерська компетентність, яка полягає у розумінні своїх компетенцій, здатності якнайкраще виконувати свої обов'язки, робити більше ніж зазначено у посадових інструкціях, брати на себе відповідальність як за справу, так і за людей, пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи, сприяти успіху інших людей, ухвалювати складні рішення, які сприяють позитивним змінам, створювати навколо себе внутрішнє коло лідерів.

Досить відомою теорією лідерства, яка і сьогодні має значну кількість прихильників є модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана [24]. Емоційний інтелект Д. Гоулман розглядає як здатність ефективно керувати собою та своїми взаєминами з іншими людьми, яка базується на чотирьох фундаментальних здатностях до: самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування та встановлення соціальних зв'язків (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

### Складники "емоційного інтелекту" за Д. Гоулманом [24]

Компоненти	Складники	Зміст
1	2	3
Самоаналіз	Емоційний самоаналіз	Здатність розпізнавати та розуміти власні емоції, визнавати їхній вплив на продуктивність, відносини з іншими людьми
	Твереза самооцінка	Реалістичне оцінювання своїх сильних і слабких сторін
	Самовпевненість	Позитивне відчуття самоцінності
Самоуправління	Самоконтроль	Здатність контролювати руйнівні емоції та імпульси
	Постійність	Незмінний прояв чесності та цілісності
	Свідомість	Здатність відповідати за свої вчинки та зобов'язання
	Адаптивність	Уміння пристосовуватися до змінних умов і долати перешкоди
	Орієнтація на досягнення	Прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам
Соціальне пристосування	Ініціативність	Готовність скористатися новими можливостями
	Емпатія	Уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд і активно цікавитися їхніми турботами
	Уміння орієнтуватися у суспільному житті	Здатність розпізнавати течії суспільного та політичного життя, вибудовувати системи зв'язків для ухвалення рішень
	Уміння орієнтуватися у системі обслуговування	Здатність розпізнавати та задовольняти потреби клієнта

1	2	3
Встановлення соціальних зв'язків	Уміння вести за собою	Здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати у ньому участь
	Уміння здійснювати вплив	Здатність використовувати різноманітні тактичні прийоми переконання
	Уміння розвивати інших	Здатність розпізнавати схильності інших людей та направляти і розвивати їх
	Уміння спілкуватися	Здатність слухати інших і ясно, переконливо та витончено висловлювати свої думки
	Схильність до змін	Уміння проповідувати нові ідеї та вести інших у новому напрямку
	Уміння залагоджувати конфлікти	Здатність розряджати, гармонізувати суперечності та примиряти сторони
	Уміння створювати особисті зв'язки	Здатність налагоджувати та підтримувати особисті зв'язки і відносини
	Уміння працювати у команді	Здатність розвивати співробітництво та створювати команди

На модель Д. Гоулмана посилається і підтримує у своїй праці "Містика лідерства" М. Кетс де Вріс, який до компонентів емоційного інтелекту відносить самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію, соціальні навички [43]. Лідерська компетентність згідно з моделлю емоційного інтелекту полягає у здатності до самоконтролю, наполегливості, самомотивуванні на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточенням.

Модель лідерства "4Е" Дж. Уелча, розглянута у книзі Дж. Креймса, поєднує чотири ключові якості якими має володіти ідеальний лідер: власна енергія, зараження енергією інших, воля до перемоги, виконання задуманого [51]. Дж. Креймс також наводить деталізовану модель лідерства, яка складається з 12 показників: справжні лідери діють прямо; вони впевнені в своїх ділових якостях і діловій хватці; справжні лідери мислять глобально; є орієнтованими на клієнта; вони вітають реформи та зневажливо ставляться до бюрократії; справжні лідери – гарні комунікатори і тонкі емпати; вони створюють ефективні команди; прагнуть досягнення цілей організації; мають досить енергії та здатність заряджати нею інших; володіють "заразливим ентузіазмом"; досягають цілей і видають результати; справжні лідери люблять свою роботу. Тобто лідерська компетентність полягає у здатності постійно рухатися вперед, надихати інших на виконання завдань, ухвалювати рішення у складних ситуаціях, досягати поставлених завдань.

У теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана [104] зазначається, що майже у кожної людини є так зване "внутрішнє лідерство". Відповідно, лідерська компетентність досягається за рахунок майстерності в таких галузях, як: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти.

Теорія двигуна лідерства Н. Тічі [113] базується на ідеї, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою "погляду, що передається" – сукупності бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості, які мають бути узгоджені. Отже, лідерська компетентність полягає у здатності до виховання нових лідерів.

Р. Чаран, С. Дроттер і Дж. Ноел запропонували наукову модель "трубопроводу лідерства" або "кадровий ескалатор" [105]. Вона пропонує своєрідне просування лідерів по "сходах майстерності". Ця концепція передбачає просування лідера по шести "сходинах майстерності":

- 1) від управління собою до управління іншими;
- 2) від управління іншими до управління менеджерами;
- 3) від управління менеджерами до функціонального менеджера;
- 4) від функціонального менеджера до бізнес-менеджера;
- 5) від бізнес-менеджера до групового менеджера;
- 6) від групового менеджера до менеджера організації.

Лідерська компетентність полягає у оволодінні навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством.

За теорією опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа [106] для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер має оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства. Для здійснення опосередкованого лідерства необхідні такі лідерські компетентності: здатність до чіткого формулювання бажаних результатів; бачення перспективи; встановлення відносин співробітництва; освоєння нових форм навчання.

Згідно з теорією пов'язуючого лідерства Дж. Ліпман-Блюмен [111] сучасний лідер має вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей. Він вважає, що для здійснення лідерства лідер має оволодіти такими здатностями, як: особистісна автентичність та відповідальність, політичний прагматизм заснований на етичних принципах, навички побудови спільноти однодумців, орієнтація на довгострокову перспективу, лідерство на основі довіри,

надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя. Ці здатності і формують лідерську компетентність.

За теорією лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера [114] лідеру для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення, доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом і колективізмом; жорсткими та "м'якими" стандартами; емоційністю й стриманістю; передписаними та набутими статусами; зовнішнім і внутрішнім локусом контролю. Для управління парадоксами лідер має постійно навчатися, розширювати світогляд, його лідерська компетентність полягає у здатності налаштовуватись на зміни, вирішення проблем у процесах антикризового управління, оволодінні навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Теорія "гнучкості лідерства" представлена В. Джойнером і С. Джоузефом, присвячена ідеї розвитку гнучкості лідера [108]. Вони показали, що лідер розвиває свою гнучкість проходячи 5 стадій: "експерт", "досягнєнець", "каталізатор", "співавтор", "синергіст". Лідер, послідовно розвиваючи в собі здатності від застосування тактичного підходу до цілісного бачення, може вміло протистояти швидкоплинному конкурентному середовищу.

Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда й А. Коена полягає у тому, що у групі чи команді зовсім не обов'язково має бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є певна компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на певному етапі. Лідерська компетентність полягає у здатності до ефективної взаємодії, делегування, оволодінні комунікативними навичками.

Сучасні підприємства та колективи постійно балансують між порядком і хаосом, діють в умовах невизначеності, ризику та протиріч. І лише вирішення цих протиріч, подолання конфліктів дозволяє організаціям рухатися вперед. Тому актуальною теорією лідерства сьогодні є лідерство шляхом подолання конфліктів М. Герзона [20]. Вона вимагає від лідера відмови від традиційного мислення "ми проти інших". Тепер потрібні нові здібності, розвитком яких колишні лідери не займалися взагалі: здібності, що дозволяють об'єднати особисті та професійні якості для перетворення серйозних конфліктів у перспективні можливості для співпраці й інновацій. Лідерська компетентність є синтезом здатностей цілісного бачення, системного мислення, дослідження свідомого спілкування, діалогу, побудови мостів, інновації.

"Лідерство блакитного океану" – нова теорія Ч. Кіма і Р. Моборн, де вони застосували розроблену ними раніше стратегію "блакитного океану" до тематики лідерства [109]. Нерозкриті таланти співробітників вони назвали



"блакитним океаном" і запропонували 4-ступеневий підхід щодо розкриття їхніх здібностей, розвиваючи лідерів на всіх рівнях організації. Для цього необхідно оцінити щоденну діяльність наявних лідерів, розробити ідеальний профіль ідеального лідера і посадову інструкцію, провести ярмарок вакансій всередині організації та вибрати найбільш гідних, щоб зайняти місця лідерів, закріпити нових лідерів на нових місцях з новими розробленими повноваженнями й обов'язками. За твердженням авторів концепції цей підхід показує високий результат і значне залучення всієї організації в трудову діяльність.

В останні десятиліття багато дослідників стали стверджувати, що справжнє лідерство починається з ефективного лідерства для себе. Згідно з концепцією Ч. Манса і Г. Сімса-молодшого, лідери мають спочатку навчитися вести себе, перш ніж вони зможуть ефективно вести за собою інших: "Якщо ви хочете, когось вести за собою, треба зробити перший важливий крок – вести себе" [112]. Єдиний спосіб домогтися успіху сьогодні – це використовувати вроджений лідерський потенціал, який закладений у кожному співробітнику. Тобто сучасне лідерство вимагає постійного розвитку власних самостійних лідерських навичок.

Теорії лідерства підтверджують тезу про те, що лідерство – це складний і багатогранний феномен. Щоб бути лідером, слід постійно навчатися, розширювати світогляд, розвивати лідерську компетентність.

## **Висновки**

Лідерство є складним феноменом, який полягає у здатності здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Його можна описати за допомогою таких характеристик: лідером є той, хто має послідовників; лідерство формується та проявляється у сфері взаємодії; лідерство засновано на авторитеті; лідерство засноване на неформальному впливі; лідерство складається з дискретних подій – актів лідерства; лідерство – когнітивний конструкт сприйняття послідовників.

У розділі розглянуто п'ять основних елементів лідерства: група, в якій відбувається взаємодія; завдання, яке група намагається вирішити; лідер – індивід з певними лідерськими якостями, здібностями та можливостями, орієнтованими на досягнення цілей, значущих для групи; послідовники – члени групи зі своїми якостями та можливостями для досягнення спільних цілей; ситуації, характерні для взаємодії у групі. Лідер є членом групи, за яким вона визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих

для неї ситуаціях. Як правило, лідером є найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаєностосунків у групі. Послідовниками є окремі люди або спільності, перетворені в структуру, здатну до послідовних або паралельних, скоординованих дій для досягнення однієї спільної мети. Ситуація є конкретним набором обставин, які впливають на лідерство та визначають мету діяльності групи. Відповідно до мети формуються завдання, які також висувають вимоги до лідера.

У роботі розглянуто класифікації лідерства за такими ознаками: за змістом діяльності ("лідер-програміст" і "лідер-виконавець"); за стилем керівництва (авторитарний і демократичний лідер); за характером діяльності (ситуативний та універсальний лідер), за стилем реалізації лідерських якостей (лідер з активно-негативним, активно-позитивним, залежно від компонентів взаємодії (ділове, емоційне й інформаційне лідерство); залежно від аспектів групової культури ("відповідальний лідер", "ефективний лідер", "психологічний лідер"), а також розглянуто класифікації стилів лідерства.

Основними підходами до теорії лідерства є персоналістичний, ситуаційний, поведінковий, когнітивно-атрибуційний, ціннісний. Наведено приклади теорій у межах кожного підходу. Розглянуто нові підходи до розуміння сутності лідерства та теорій лідерства: теорії альфа-лідерства, підйому по сходинках лідерства, емоційного інтелекту, модель лідерства "4Е" Дж. Уелча, лідерство через конфлікт тощо.

## Практичне заняття

**Мета заняття:** оцінити здатність людини бути лідером.

**Хід роботи:**

1. Брейнстормінг "Лідер – власне бачення".

Запишіть на листочку риси, які, на вашу думку, мають бути притаманні лідеру. Об'єднавшись у 3 групи, визначте, які риси виявилися спільними чи найбільш поширеними у вашій групі. Складіть узагальнений портрет лідера. Презентуйте його іншим групам.

2. Оцініть свою здатність бути лідером за наведеною методикою.

### *Діагностика лідерських здібностей*

*(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)*

*Інструкція.* Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь "А" або "Б", зробивши позначку "+" у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено.

Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить у голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанта відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви більше схильєтесь.

Таблиця 6.6

**Бланк відповідей**

Номер питання	Варіанти відповіді		Номер питання	Варіанти відповіді		Номер питання	Варіанти відповіді	
	А	Б		А	Б		А	Б
1			18			35		
2			19			36		
3			20			37		
4			21			38		
5			22			39		
6			23			40		
7			24			41		
8			25			42		
9			26			43		
10			27			44		
11			28			45		
12			29			46		
13			30			47		
14			31			48		
15			32			49		
16			33			50		
17			34			–	–	–

*Текст опитувальника*

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги:

- а) так;
- б) ні?

2. Чи вважаєте Ви, що багато людей з Вашого оточення мають більш високе службове становище ніж Ви:

- а) так;
- б) ні?

3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно:

- а) так;
- б) ні?

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків:

- а) так;
- б) ні?

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь:

- а) так;
- б) ні?

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною:

- а) так;
- б) ні?

7. Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей:

- а) так;
- б) ні?

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність:

- а) так;
- б) ні?

9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми:

- а) так;
- б) ні?

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточення по-боюються Вас:

- а) так;
- б) ні?

11. Чи намагаєтеся Ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги та контролювати ситуацію:

- а) так;
- б) ні?

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагомe (імпозантне) враження:

- а) так;
- б) ні?

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником:

- а) так;
- б) ні?

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами:

- а) так;
- б) ні?

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів:

- а) так;
- б) ні?

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

- а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближча:

- а) справжній керівник має сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник має лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам?

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати:

- а) з покладливими людьми;
- б) з незалежними та самостійними людьми?

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій:

- а) так;
- б) ні?

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька:

- а) так;
- б) ні?

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден:

- а) так;
- б) ні?

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно вирішувати, що робити. Як Ви вчините:

- а) надасте право вирішувати найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших?

23. Є таке прислів'я "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті". Чи справедливе воно:

- а) так;
- б) ні?

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших:

- а) так;
- б) ні?

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити:

- а) так;
- б) ні?

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер:

- а) найкомпетентніша людина;
- б) той, у кого найсильніший характер?

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти й адекватно оцінити людей:

- а) так;
- б) ні?

28. Чи поважаєте Ви дисципліну:

- а) так;
- б) ні?

29. Якому з наведених типів керівників Ви віддаєте перевагу:

- а) тому, який все вирішує сам;
- б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших?

30. Який із наведених стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте:

- а) колегіальний;
- б) авторитарний?

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами:

- а) так;
- б) ні?

32. Який із наведених портретів найбільше нагадує Вас:

- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;
- б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива?

33. Як Ви поведете себе на зборах і нарадах, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються:

- а) промовчите;
- б) будете захищати свою думку?

34. Чи можете Ви підкорити інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтесь:

- а) так;
- б) ні?

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу:

- а) так;
- б) ні?

36. Чому б Ви віддали перевагу:

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівників?

37. Як Ви ставитеся до твердження "Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї ухвалював один із подружжя":

- а) згоден;
- б) не згоден?

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не з огляду на власні потреби:

- а) так;
- б) ні?

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здатності хорошими:

- а) так;
- б) ні?

40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами:

- а) опускаєте руки;
- б) у Вас з'являється велике бажання їх подолати?

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують:

- а) так;
- б) ні?

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження:

- а) так;
- б) ні?

43. Як Ви вчините, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію:

- а) введу потрібні зміни негайно;
- б) не буду поспішати та спочатку все ретельно обдумаю?

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно:

- а) так;
- б) ні?



45. Чи згодні Ви з твердженням "Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно":

- а) так;
- б) ні?

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина має зробити що-небудь видатне:

- а) так;
- б) ні?

47. Ким би Ви хотіли стати:

- а) художником, поетом, композитором, ученим;
- б) видатним керівником, політичним діячем?

48. Яку музику Вам приємніше слухати:

- а) потужну й урочисту;
- б) тиху та ліричну?

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі з поважними та відомими людьми:

- а) так;
- б) ні?

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш вольових ніж Ви:

- а) так;
- б) ні?

#### *Оброблення та інтерпретація результатів*

Сума балів підраховується за допомогою ключа до опитувальника.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів:

- 0 – 25 – якості лідера виражені слабо;
- 26 – 35 – якості лідера виражені помірно;
- 36 – 40 – лідерські якості виражені сильно;
- 41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

## Практичні завдання для самостійного виконання

### ***Завдання 6.1. Робота з першоджерелами***

Оберіть одне першоджерело з переліку (або запропонуйте власне і погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте його та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word. Схеми та малюнки, за погодженням з викладачем, можуть бути продемонстровані та обговорені на практичному занятті.

*Перелік першоджерел:*

1. Бальдони Дж. Настольная книга настоящего лидера / Дж. Бальдони. – Москва : Эксмо, 2017. – 176 с.
2. Бланшар К. Дар лидера / К. Бланшар. – Минск : Попурри, 2015. – 192 с.
3. Бухер Д. Думай, действуй и говори как лидер / Д. Бухер. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 192 с.
4. Ибарра Э. Действуй как лидер, думай как лидер / Э. Ибарра. – Москва : Эксмо, 2017. – 240 с.
5. Максвелл Дж. Воспитавай в себе лидера / Дж. Максвелл – Минск : Попурри, 2018. – 230 с.
6. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера / И. Пинтосевич. – Москва : Эксмо, 2013. – 288 с.
7. Сэндберг Ш. Не бойся действовать. Женщина, работа и воля к лидерству / Ш. Сэндберг, Н. Сковелл. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 163 с.
8. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства / Р. Фарсон ; перевод с англ. А. Левицкий. – Москва : София, 2001. – 240 с.
9. Хантер Дж. Служение – истинная сущность лидерства / Дж. Хантер. – Минск : Попурри, 2014. – 160 с.
10. Шефер Б. Простое лидерство / Б. Шефер, Б. Грундль. – 3-е изд. – Минск : Попурри, 2013. – 176 с.

### ***Завдання 6.2. Пошук наукової літератури за певною темою***

Студенти в бібліотеці та в мережі Internet мають підібрати літературу за визначеними викладачем темами. Після чого надати перелік знайдених та опрацьованих студентами джерел.

## **Питання для самопідготовки**

1. Лідерство й управління командами.
2. Парадокси лідерства.

## **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Як ви вважаєте, чи кожна людина має прагнути до лідерства та завдяки своїм людським здібностям зробити щось видатне?
2. Чи погоджуєтесь ви з висловом відомого гуру у питаннях лідерства Дж. Максвеллом "Лідерство не приходить раптово, за один день. Воно вимагає наполегливості. І тут абсолютно неможливо ігнорувати закон процесу. Лідерські якості не виробляються за день. Для цього потрібне ціле життя"?

## **Запитання для самодіагностики**

1. Розкрийте сутність поняття "лідерство".
2. Перерахуйте ключові елементи структури лідерства.
3. Які функції виконує лідер у сучасному суспільстві?
4. Розкрийте сутність класифікації лідерства за стилем реалізації лідерських якостей Дж. Барбера.
5. Розкрийте сутність класифікації стилів лідерства, розробленої Д. Гоулманом.
6. Назвіть типи лідерства за ознакою спрямованості впливу.
7. Розкрийте сутність персоналістичного підходу до лідерства та наведіть приклади теорій.
8. Розкрийте сутність ситуаційного підходу до лідерства та наведіть приклади теорій.
9. Розкрийте сутність поведінкового підходу до лідерства та наведіть приклади теорій.
10. Розкрийте сутність когнітивно-атрибутивного підходу до лідерства та наведіть приклади теорій.
11. Розкрийте сутність ціннісного підходу до лідерства та наведіть приклади теорій.
12. Розкрийте сутність теорії емоційного інтелекту Д. Гоулмана.
13. Розкрийте сутність теорії внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана.
14. Розкрийте сутність теорії "двигуна лідерства" Н. Тічі.

15. Розкрийте сутність теорії розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена.

### Тестові завдання з теми

1. Лідерство – це ... .

2. У структуру лідерства входить п'ять основних елементів, взаємодія яких становить зміст різних теорій або підходів до лідерства, а на практиці утворюють реальний процес лідерства: лідер – з певними особистісними рисами, здібностями і можливостями; послідовники – зі своїми якостями та можливостями для реалізації мети; завдання, які намагаються вирішити співробітники; група, в якій відбуваються всі акти міжособистісної взаємодії. Що пропущено:

- а) прогнозування показників роботи;
- б) побудова організаційної структури;
- в) ситуація;
- г) реалізація й організація процесу взаємодії?

3. Чи є лідерство формальною взаємодією:

- а) так;
- б) ні?

4. За теорією ціннісного обміну (Т. Кучмарські, С. Кучмарські), лідером є той, хто:

- а) володіє найбільш затребуваними якостями у значущих ситуаціях;
- б) має якості, які відповідають очікуванням групи;
- в) може навчити своїх послідовників (отримати новий досвід, знання, вміння та навички, цінності).

5. Чи правильним є твердження, що лідери вміють делегувати владу, а менеджери схильні контролювати:

- а) так;
- б) ні?

6. Згідно з чийми поглядами на лідерство ідеального лідера не існує та не може існувати, однак існує ідеальне лідерство:

- а) Д. Гоулмана.
- б) К. Кешмана;

- в) Н. Тічі;
- г) І. Адізеса?

7. Вплив – це ... .

8. Хто вважав, що для ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління за допомогою "погляду, що передається":

- 1) Дж. Максвелл;
- 2) К. Кешман;
- 3) Н. Тічі;
- 4) І. Адізес?

9. Який підхід до лідерства направлено на вивчення особливостей сприйняття лідера послідовниками та закономірностей формування його лідерського образу:

- 1) персоналістичний;
- 2) ситуаційний;
- 3) когнітивно-атрибуційний;
- 4) ціннісний;
- 5) поведінковий?

10. Чи розвивається лідерство в результаті накопичення досвіду (причому процес вивчення лідерства та навчання йому безперервний):

- а) так;
- б) ні?

## Тема 7. Розвиток лідерства

*Мистецтву бути лідером не можна навчити,  
йому можна тільки навчитися.  
Гарольд Дженін*

**Мета** – формування системи теоретичних знань, прикладних умінь і навичок щодо здійснення діагностики та розвитку лідерських компетентностей.

### **Професійні компетентності:**

здатність визначати та грамотно використовувати методи діагностики лідерства;

здатність здійснювати обґрунтований вибір методів розвитку лідерства;  
здатність здійснювати управління розвитком власної лідерської компетентності.

**Ключові слова:** лідерство; лідер; діагностика лідерства; лідерські якості; стиль управління; лідерська компетентність; лідерські домагання; мотивація до лідерства; психологічна готовність до лідерства; психологічний тренінг.

**Основні питання:**

7.1. Діагностика лідерства.

7.2. Розвиток лідерських компетентностей.

7.3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства.

**Література:** [4; 11; 18; 58; 43; 56; 78; 82].

### **7.1. Діагностика лідерства**

Формування лідерства починається зі знання самого себе. У цьому сенсі багато досвідчених лідерів стверджують, що лідерство починається "всередині самої людини", у кожного є вміння лідерства, але вони використовуються в різній мірі. З цією метою необхідно провести діагностику на виявлення якостей лідера за допомогою спеціальних методик дослідження психологічних особливостей лідерства. У процесі формування лідерських якостей студентів важливо застосовувати науково обґрунтовані методи діагностики.

Використання терміну діагностика для оцінювання рівня розвитку якостей, що забезпечують ефективну соціальну взаємодію дозволяє акцентувати увагу не лише на виявленні проблеми, а передбачає ще й практичні дії з управління системою.

Діагностика – це науково-практична діяльність розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснювана на основі підведення заданого об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримка її в цьому стані [5].

Аналіз методів дослідження лідерства показує, що в більшості наукових робіт, присвячених лідерству, для виявлення лідерів використовується соціометричний метод у різних його модифікаціях, який в основному виявляє не лідерів, а емоційно привабливих індивідів. Серед методів, спрямованих на виявлення неформальних лідерів у колективі, особливо поширення набули тестові методи.

Для дослідження проблеми формування лідерських якостей розроблено значну кількість методик (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

### Методики дослідження лідерства

Назва методики	Автори	Сутність методики
Тест-опитувальник "Діагностика лідерських здібностей"	Є. Жаріков, Є. Крушельницький	Необхідно дати відповідь на 50 запитань (вибрати один з варіантів). У результаті підрахунку балів визначається ступінь вираженості лідерських якостей
Діагностика діяльнісних особливостей керівництва та лідерства	А. Журавльов, В. Захаров	Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують різні аспекти взаємодії керівника та колективу. Методика спрямована на визначення стилю управління
Методика вивчення лідерського стилю	Р. Бейлз, К. Шнейер, модифікація – Т. В. Бендас	Методика дозволяє вивчати два стилі лідерської поведінки – діловий (тобто орієнтований на завдання) та соціо-емоційний (тобто орієнтований на взаємини). Піддослідні оцінюють у балах поведінку лідера за 12 формами поведінки, використовуючи шкалу від 1 до 10: 1 бал – якщо зазначена особливість поведінки проявляється дуже рідко; 10 балів – найбільш часто; 0 балів – якщо такої особливості у оцінюваного лідера немає
Діагностика функціонального лідерства в малих групах	Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов	Методика дає можливість визначити місце кожного члена групи в системі міжособистісних відносин, побачити його психологічний статус (лідер (універсальний, функціональний); ті, яким віддається перевага; аутсайде-ри; ті, яким не віддається перевага), а також ієрархію статусів усіх членів групи
Самооцінка лідерства	Н. Фетіскін, В. Козлов, Г. Мануйлов	Експрес-тест дозволяє визначити актуальний рівень прояву лідерства у сумісній діяльності
Ефективність лідерства	Р. Немов	Опитувальник оцінює не лідерські якості людини, а її можливу практичну діяльність у ролі лідера з погляду потенційної ефективності. Тест складається з 40 питань, на які дається відповідь "так" або "ні"

У багатьох наукових працях, автори наголошують на необхідності дослідження не лише лідерських якостей, але і мотиваційного аспекту.

Так А. Первітська зазначає, що для актуальної лідерської діяльності домінуючою виступає потреба в самореалізації, яка супроводжується мотивами та стимулами: власного благополуччя, соціального престижу, прагнення до особистих досягнень [70]. Потреба в самореалізації, проявляється через мотив влади та мотиви-стимули прагнення до особистих досягнень, до уникнення невдач, до саморозвитку. Під час дослідження мотиваційно-потребової сфери структури лідерської діяльності можна скористатися такими методиками:

модифікація тесту-опитувальника А. Мехрабіана для вимірювання мотивації досягнення (ТМД), запропонована М. Магомед-Еміновим;

модифікація тесту-опитувальника мотивації афіліації (ТМА) А. Мехрабіана, запропонована М. Магомед-Еміновим;

опитувальник "МАС", запропонований М. Кубишкіною та спрямований на виявлення мотивації для досягнення мети, прагнення до суперництва і прагнення до соціального престижу;

методика "мотив влади", призначена для дослідження рівня вираженості мотиву влади;

опитувальник реалізації потреби в саморозвитку, призначений для дослідження рівня вираженості прагнення до саморозвитку;

методика діагностики спрямованості особистості Б. Баса.

О. Кокун та ін. створили збірник [47], у якому пропонують поряд із методиками діагностики лідерських якостей (діагностики лідерських здібностей Є. Жарікова, Є. Крушельницького, діагностики схильності до певного стилю керівництва Є. Ільїна, визначення рівня емоційного інтелекту Н. Холла, оцінювання рівня домагань В. Гербачевського тощо) застосовувати методики діагностики окремих компонентів психологічної структури лідерських якостей (оцінювання комунікативних і організаторських схильностей В. Синявського та Б. Федоришина, оцінювання рівня комунікабельності В. Ряховського, опитувальник соціальних навичок А. Гольдштейна, тест опису поведінки К. Томаса (в адаптації Н. Гришиної), діагностики ступеня готовності до ризику Г. Шуберта, опитувальник вольового самоконтролю А. Зверкова та Є. Ейдмана, діагностики мотивації до успіху та боязні невдач А. О. Реана, діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, тест-опитувальник вимірювання мотивації досягнення (модифікація А. Мехрабіана), діагностики мотивації професійної діяльності (методика К. Замфір у модифікації А. Реана), оцінювання типу мотивації професійного вдосконалення, дослідження рівня суб'єктивного контролю Дж. Роттера (адаптована НДІ ім. В. М. Бєхтерєва).



Отримана у результаті діагностики інформація слугує базою для вибору напрямів розвитку лідерської компетентності особистості.

## 7.2. Розвиток лідерських компетентностей

Багаторічні дослідження, що здійснювалися у сфері лідерства привели до появи значної кількості розробок і рекомендацій щодо підготовки лідерів, розвитку лідерських якостей, лідерської компетентності тощо.

Розглянемо рекомендації зарубіжних і вітчизняних учених стосовно розвитку лідерської компетентності.

С. Кові пропонує розвивати такі сім навичок [46]:

1. *"Будь проактивним"*. С. Кові поділяє людей на проактивних і реактивних. Реактивні люди легко піддаються впливу умов життя, соціального середовища, думки друзів та ін. Проактивні люди "не перекладають провину за свою поведінку на обставини, середовище чи його вплив. Їхня поведінка – це продукт свідомого вибору". Проактивні люди керуються цінностями та метою, вони не лише ініціативні, а й відповідальні.

2. *"Починай з думкою про мету"*. Слід розпочинати всі справи, чітко розуміючи кінцеву мету. "Це означає розуміти, до чого ви прямуєте, щоб мати змогу збагнути, де ви перебуваєте тепер, щоб усі свої кроки ви завжди ступали у правильному напрямку".

3. *"Насамперед – найважливіше"*. Бути справді ефективним означає вміти розставляти пріоритети. Слід пам'ятати, що термінове – не завжди важливе. Тому необхідно організовувати свій день і проживати кожен тиждень відповідно до власних переконань та цілей.

4. *"Мислення за принципом "виграш/виграш"*. Існує п'ять типів мислення: "виграш/виграш", "виграш/програш", "програш/виграш", "програш/програш", "виграш". Орієнтуватися слід лише на "виграш/виграш", як на запоруку подальших взаємовідносин. "Побудувати взаємовигідні стосунки складно, але можливо, якщо пам'ятати, що усім усього вистачить".

5. *"Зрозумій сам, а потім шукай розуміння"*. Спілкування – найважливіша навичка в житті. Ефективна взаємодія залежить від здатності почути іншу людину, спробувати зрозуміти та щиро співпереживати їй. Йдеться про навички "емпатичного слухання" – здатності поглянути на ситуацію очима співрозмовника.

6. *"Створюй енергію"*. Синергія – це взаємодія, в результаті якої ціле є більшим за суму всіх його частин. Синергія – "це командна робота,

розбудова команди, розвиток творчості та єдності з іншими людьми". Підтримувати її в собі в собі можна завжди: цінують розбіжності, які є між вами й іншими людьми та поважайте їхню думку, не сприймайте на свій рахунок образи, будьте сміливими і творіть добро людям.

7. "Гостри пилку". "Гострити пилку" означає регулярно, послідовно та мудро застосовувати чотири виміри нашої натури: тілесний (фізичні вправи, корисна їжа), соціальний/емоційний (емпатія, синергія, служіння), розумовий (читання, планування, візуалізація) та духовний (дихальні вправи, медитація).

Дж. Максвелл розрізняє такі дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками, що реалізуються в малій групі [56]:

1. Особиста компетентність. Під час зростання компетентності членів групи лідер зменшує свій вплив, контроль і опіку, оскільки зрілим людям необхідна повна воля усередині певних меж.

2. Підтримка в розв'язанні проблем. Лідер стимулює та підтримує членів групи у розв'язанні ними як групових, так й індивідуальних проблем.

3. Увага. Лідер приділяє час та увагу кожному члену групи. Використовує різні форми заохочення, стимулювання, переконання.

4. Визначення меж. Лідер, визначаючи межі, мотивує членів команди відповідно до організаційних ролей, що відповідає їхнім уявленням та зусиллям і вселяє ентузіазм.

5. Незалежність і професійний ріст. Лідер створює умови для самостійної спрямованості діяльності послідовника, якщо той досягає певного ступеня зрілості.

6. Зворотний зв'язок. Лідер забезпечує для себе контекст зворотного зв'язку, якщо послідовники бачать у ньому особу, здатну до схвалення, підтримки, допомоги та якщо їхні потреби хоча б частково задовольняються.

7. Розширення автономії. Лідер дає змогу розширити членам групи автономність, якщо вони виявляють достатньо високу зрілість. Автономія задовольняє потребу людей почувати себе потрібними, відчувати свою цінність, тобто є засобом мотивації до активної діяльності.

8. Виховання. Лідер виявляє увагу, підтримку, турботу та забезпечує внутрішню мотивацію послідовників.

9. Прихильність та лояльність. На цій стадії послідовники досягають первинного зв'язку з лідером і організацією, оскільки вважають себе частиною організації й усвідомлюють свої можливості впливати на все, що в ній відбувається [56].

Т. Гура в своїх дослідженнях приділяє особливу увагу розвитку лідерського потенціалу особистості майбутнього фахівця. Дослідниця виокремила дев'ять основних умов становлення та розвитку лідерського потенціалу майбутнього фахівця:

- 1) досягнення високого рівня професійної компетентності;
- 2) моральність, порядність, високий рівень культури майбутнього лідера;
- 3) орієнтація на збереження навколишнього світу та підтримання гармонійних відносин у колективі;
- 4) самодисципліна і спрямованість на саморозвиток;
- 5) широкий світогляд, ерудиція, професійна культура лідера;
- 6) наявність педагогічних знань для реалізації наставництва;
- 7) економічна компетентність;
- 8) креативність та інноваційний стиль мислення;
- 9) розвинена інтуїція і здатність до критичного мислення [88].

О. Романовський розглядає формування лідерських якостей як "процес і результат розвитку внутрішньої структури, тобто психологічної організації особистості в єдності їхнього прояву з персональною організаторською та комунікативною готовністю до зовнішнього керівництва" [78]. Складниками ефективного лідерства він оголошує:

аналітичний інтелект (IQ). Більшість ефективних керівників володіють аналітичним інтелектом вище середнього, що допомагає їм думати стратегічно;

емоціональний потенціал (EQ). Люди з високою емоційною чутливістю набагато частіше стають ефективними лідерами. У цьому їм допомагають такі навички, як: здатність активно слухати, розуміти невербальну комунікацію й адаптуватися до широкого спектру емоцій;

енергію (VQ). Це коефіцієнт життєвої енергії, тобто здатність керівників заряджати енергією себе й оточуючих. Чим вище VQ, тим сильніше прагнення людини розвиватися, контролювати своє життя. Тобто досить високий рівень VQ – обов'язкова умова успіху.

Автори роботи "Теорія і практика формування лідера" О. Романовський, Т. Гура, А. Книш, В. Бондаренко, зазначають, що підготовка лідерів має здійснюватися за двома основними напрямками:

- 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості (розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини; розвиток креативності лідера; розвиток позитивного мислення; формування здатності до адаптивного управління);
- 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточенням і їхня активізація в динаміці дій лідера (розвиток комунікативної компетентності; формування

конфліктологічної культури; розвиток риторичної культури; розвиток ділової етики лідера) [88].

У сучасних умовах, які характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, ускладненням внутріфірмових відносин, від керівників вимагається ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості, інноваційності. Отже, для розвитку лідерства на вітчизняних підприємствах необхідно впроваджувати такі рекомендації:

забезпечувати постійне навчання керівників, оволодіння ними навичками вирішення проблем у процесах антикризового управління, навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності;

розвивати у керівників такі особистісні властивості, як: самоконтроль, наполегливість, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей;

розвивати у керівників навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні навички.

Крім цього не слід забувати про здобутки найбільш актуальних у сучасному менеджменті теорій лідерства, наведених у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

### Пропозиції щодо розвитку лідерства в організації [54]

Теорія	Сутність	Пропозиції
1	2	3
Модель емоційного інтелекту Д. Голмана	Ефективному лідерству сприяє володіння емоційним інтелектом – здатністю пояснювати власні емоції й емоції оточення з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації цілей. Компонентами емоційного інтелекту виступають самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички	Для оволодіння емоційним інтелектом необхідно опанувати такі особистісні властивості, як самоконтроль, наполегливість, самомотивування на діяльність, розуміння власних емоцій і емоцій інших людей та урахування їх у підтриманні сприятливих стосунків з оточенням
Теорія внутрішнього стимулювання лідерства К. Кешмана	Майже у кожної людини є так зване "внутрішнє лідерство", яке можна розвивати	Внутрішнє лідерство кожна людина може розвинути, якщо досягне майстерності в таких галузях: самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісні стосунки, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти

1	2	3
Теорія двигуна лідерства Н. Тічі	Для забезпечення ефективного лідерства на всіх рівнях організації лідери вищого рівня мають виховувати лідерів на нижчих рівнях управління	Виховання нових лідерів забезпечується за допомогою "погляду, що передається" – сукупністю бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості, які мають бути узгоджені
Теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа	Для реалізації процесної функції лідерства не завжди необхідно займати формальну позицію лідера, тому лідер має оволодіти деякими навичками, які необхідні для здійснення опосередкованого лідерства	Для здійснення опосередкованого лідерства лідер має навчитися: чіткому формулюванню бажаних результатів; баченню перспективи; встановленню відносин співробітництва; освоєнню нових форм навчання
Теорія пов'язуючого лідерства Дж. Ліпман-Блюмена	Сучасний лідер має вміти встановлювати зв'язки між власними спонуканнями та цілями, а також цілями і спонуканнями інших людей	Для здійснення лідерства лідер має оволодіти такими інструментами як: особистісна автентичність та відповідальність; політичний прагматизм заснований на етичних принципах; навички побудови спільноти однодумців; орієнтація на довгострокову перспективу; лідерство на основі довіри; надання можливостей і підвищення; пошук сенсу життя
Теорія лідерства через управління парадоксами Ф. Тропенаарса і Ч. Хемпден-Тернера	Для вирішення проблем, які не мають однозначного рішення лідеру доводиться балансувати між універсалізмом та специфічністю; індивідуалізмом і колективізмом; "жорсткими" та "м'якими" стандартами; емоційністю і стриманістю; передписаними та набутими статусами; зовнішнім і внутрішнім локусом контролю	Для управління парадоксами лідер має постійно навчатися, розширювати світогляд, вміти налаштовуватись на зміни, оволодіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, навичками практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності
Концепція "трубопроводу лідерства"	Ця концепція передбачає просування лідера по "сходах майстерності" від управління собою до управління підприємством	Лідер має оволодіти навичками управління собою, управління іншими, управління менеджерами, функціонального менеджменту, управління бізнесом, управління групою, управління підприємством
Ідея розподіленого лідерства Д. Бредфорда і А. Коена	В групі чи команді зовсім не обов'язково має бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є деяка компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на цьому етапі	Лідер має оволодіти навичками ефективної взаємодії, делегування, комунікативними навичками

Сучасні менеджери все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання мають постійно поповнюватися та актуалізуватися. Так як всі ці характеристики досить складно поєднати в одній людині, керівнику-лідеру слід навчитися бути лідером лідерів. Лідерська компетентність майбутніх лідерів може бути описана за допомогою дескрипторів, наведених на рис. 7.1.

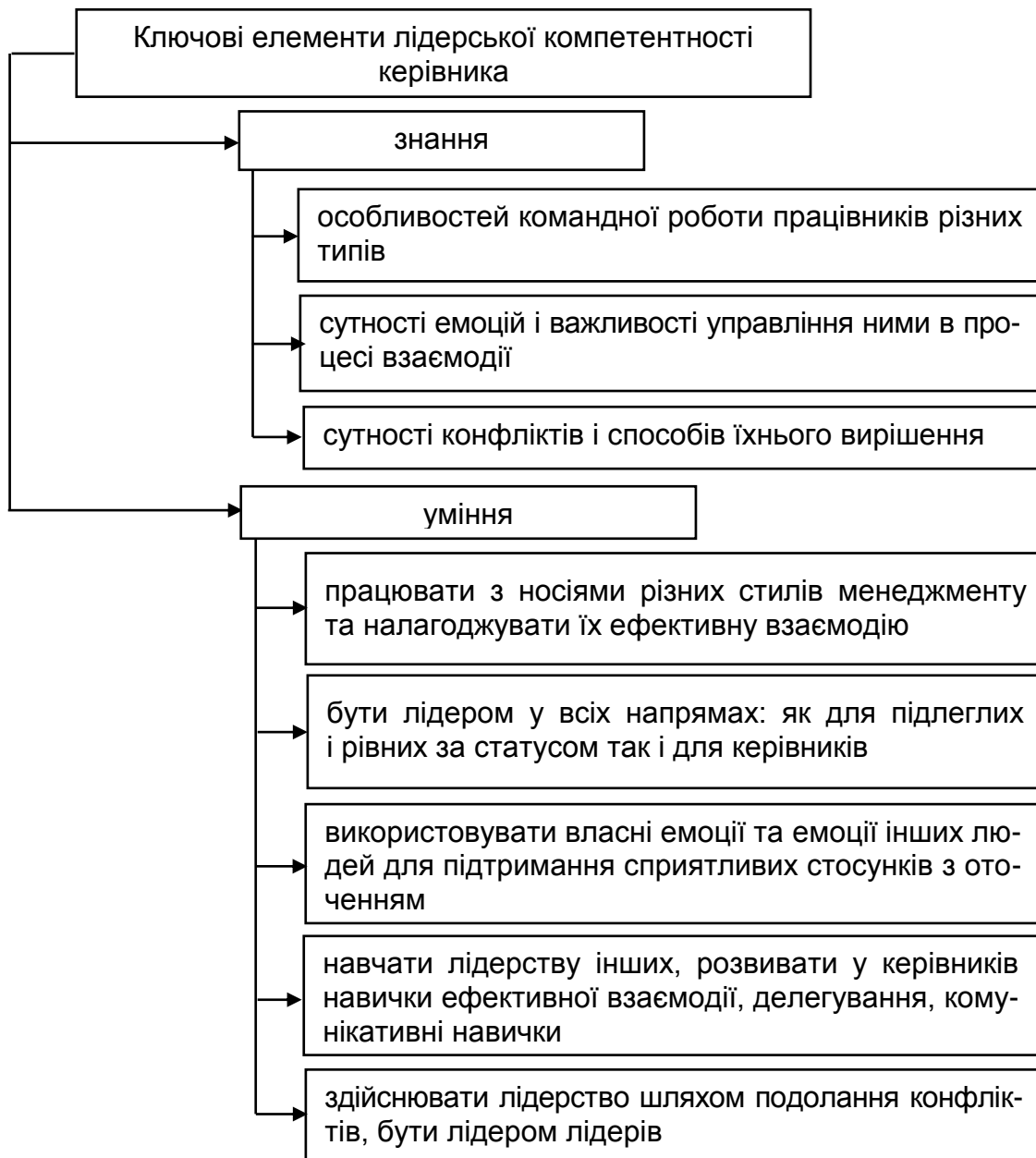


Рис. 7.1. Ключові елементи лідерської компетентності [54]

Отже, технологія розвитку лідерської компетентності має охоплювати такі етапи:

по-перше, одержання нової інформації про себе, свою здатність і готовність до лідерства й особливості своєї взаємодії з іншими людьми;

по-друге, переосмислення уявлень про себе та свою поведінку;  
по-третє, вибудовування нових форм лідерської поведінки та регулювання міжособистісної взаємодії;  
по-четверте, закріплення позитивного досвіду в умовних ситуаціях управлінської взаємодії.

### **7.3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства**

Процес формування навичок ефективного лідерства забезпечується за допомогою спеціальних методів навчання. Якщо розглядати організаційне лідерство, то мова йде про навчання персоналу, яке може здійснюватись як на робочому місці, так і поза робочим місцем.

Методами внутрішньовиробничого навчання є інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, наставництво-супервізія, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, підготовка у проектних групах.

До методів навчання поза робочим місцем відносяться лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи вирішення проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання.

Існують також методи навчання, які поєднують аспекти внутрішньовиробничого та позавиробничого навчання. Серед них: емпіричне навчання, демонстрація та практика під керівництвом, програмовані курси, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера.

Для того щоб стати лідером, необхідні практика та досвід, що дозволяє використовувати психологічний тренінг як важливий елемент професійної підготовки. Будь-яка інформація, залишаючись не пов'язаною з переживаннями від практичного використання отриманих знань, більш схильна до впливу механізмів забування, витіснення або просто подальшого неприйняття. У тренінгу створюється можливість негайного співвіднесення отриманих знань і діяльності, емоційного проживання нових моделей поведінки та пов'язаних із ними результатів.

Отже, груповий психологічний тренінг цілком може виступати в ролі ефективного засобу розвитку лідерських якостей. Набуття індивідумом успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях може сприяти комплексному розвитку лідерських якостей, підвищувати

його мотивацію до лідерства, формувати його лідерський образ і авторитет в очах групи, які в подальшому можуть переноситися на реальні життєві та професійні ситуації.

Комплексний розвиток особистісних якостей менеджерів має бути спрямований на формування їхньої психологічної готовності до лідерства, яка структурно охоплює мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти.

Мотиваційна готовність до лідерства характеризується внутрішньою готовністю взяти роль лідера, бажанням виконувати лідерські функції, інтересом до організаторської діяльності тощо.

Когнітивна готовність до лідерства охоплює розуміння поставлених професійних завдань, знання прийомів і стратегій лідерства, алгоритмів організаторської діяльності в групі, здатність до практичного мислення тощо.

Діяльнісна готовність до лідерства передбачає розвинену здатність до практичних лідерських дій, уміння використовувати наявні знання про лідерство в практиці професійної взаємодії, швидкість знаходження оптимального рішення управлінських завдань тощо.

Наявність такої внутрішньої інтегральної психологічної готовності до лідерства забезпечує успішне виконання особистістю ролі лідера на практиці та прийняття його як лідера іншими членами групи.

Отже, під час розроблення концепції розвитку лідерських якостей відправною точкою виступають такі положення:

1. Ефективним засобом розвитку лідерських якостей є груповий психологічний тренінг. Набуття індивідуумом успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях сприяє комплексному розвитку лідерських якостей, підвищує мотивацію до лідерства, формує його лідерський образ і авторитет в очах групи, які в подальшому можуть переноситися на реальні життєві та професійні ситуації.

2. Важливими чинниками, що забезпечують успішність розвитку лідерських якостей, є:

- а) опора на наявні наукові розробки теорії лідерства, а також на навчально-професійну реальність життєдіяльності навчальних груп;

- б) відбір кандидатів з урахуванням їхнього лідерського потенціалу;

- в) створення в освітньому просторі вузу соціально-психологічних умов, що стимулюють прояв лідерства в навчальних групах.

3. Важливою умовою, що забезпечує стійкість досягнутих у процесі тренінгу результатів і успішність їхнього перенесення в професійну реальність, є психологічний супровід учасників у посттренінгових період.



Без урахування цих чинників і умов успішність виконання завдання розвитку лідерських якостей важко досяжна. В іншому випадку неминуче доведеться зіткнутися з збіднінням стимулюючого емпіричного змісту, зниженням мотивації та прагнення учасників тренінгу до лідерства, а також труднощами перенесення отриманих у тренінгу результатів у професійну дійсність.

Тренінг розвитку лідерських якостей вбирає в себе досвід роботи "Т-груп", "груп тренінгу умінь" і "груп зустрічей". Він охоплює систему послідовно збудованих, але відносно самостійних занять і соціально-психологічних заходів, об'єднаних у комплексну програму, в основу якої лягли теоретичні положення про розроблення та проведення психологічного тренінгу.

У тренінгу задіяні такі методи групової роботи та тренінгові процедури [76]:

діагностичні процедури. Використовуються як засіб отримання учасниками тренінгу нової інформації про себе, формування більш глибокого саморозуміння та саморозкриття, а також забезпечення й контролю ефективності тренінгових процедур і тренінгу загалом;

інформування (заплановане та ситуативно-обумовлене). Здійснюється для розвитку компетентності учасників у питаннях лідерства, керівництва й управління, міжособистісного взаємодії та поведінки в конфліктних ситуаціях, а також з метою формування змістовного контексту в групі, підготовки учасників до виконання вправ і процедур;

психогімнастичні вправи. Їх вносять у програму тренінгу як у змістовних цілях (розвиток професійно значущих і лідерських якостей, відпрацювання лідерського поведінки в модельованих тренінгових ситуаціях та ін.), так і з метою створення оптимальної робочої атмосфери (формування внутрішньогрупового тренінгового простору, підтримки працездатності учасників, завершення заняття тощо);

групова дискусія. Використовується з метою навчання учасників конструктивного аналізу ситуацій, формування навичок переконливого впливу і управління процесами вироблення колективного рішення, розвитку вміння слухати та сприймати аргументи опонентів. Групова дискусія дозволяє зіставити протилежні думки, побачити проблему з різних сторін, зменшити опір щодо нової інформації, відмінної від очікуваної;

метод розігрування ролей. Дозволяє відпрацьовувати та закріплювати лідерські моделі поведінки в навчальних ситуаціях;

метод аналізу ситуацій. Використовується з метою об'єктивації ситуації взаємодії, стимулювання глибокого усвідомлення учасниками власних способів поведінки, а також дій і мотивів партнерів;

сюжетно-рольова гра. Призначена для формування досвіду управління груповими процесами, відпрацювання та закріплення лідерського поведінки в контексті внутрішньогрупової взаємодії;

індивідуальна і групова рефлексія. Проводиться в кінці заняття та спрямована на осмислення процесів, способів і результатів індивідуальної та спільної діяльності;

ведення щоденникових записів. Використовується для збереження інформації, отриманої в ході тренінгу, а також фіксації результатів спостережень у рамках позатренінгових домашніх завдань.

## **Висновки**

Формуванню лідерських якостей студентів має передувати діагностика, яка передбачає застосування науково обґрунтованих методів діагностики. Серед методів, спрямованих на виявлення лідерів в колективі, визначення рівня розвитку лідерських якостей особистості тощо, особливого поширення набули тестові методи. Найбільш відомими серед них є тест-опитувальник "Діагностика лідерських здібностей", опитувальник "Діагностика діяльнісних особливостей керівництва та лідерства", опитувальник "Методика вивчення лідерського стилю", опитувальник "Діагностика функціонального лідерства в малих групах", опитувальник "Самооцінка лідерства", опитувальник "Ефективність лідерства". Отримана у результаті діагностики інформація слугує базою для вибору напрямів розвитку лідерської компетентності особистості.

Сучасною наукою та практикою напрацьована значна кількість розробок і рекомендацій щодо підготовки лідерів, розвитку лідерських якостей, лідерської компетентності тощо. Так, С. Кові пропонує розвивати сім "звичок" лідера, Дж. Максвелл – дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками, Т. Гура – лідерський потенціал. Сучасні дослідники наголошують, що нині керівник має бути лідером у всіх напрямках: як для підлеглих і рівних за статусом, так і для керівників; має використовувати власні емоції та емоції інших людей для підтримання сприятливих стосунків з оточенням; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування, комунікативні

навички; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів, бути лідером лідерів.

Процес формування навичок ефективного лідерства забезпечується за допомогою спеціальних методів навчання, одним з яких є психологічний тренінг. Набуття індивідумом успішного лідерського досвіду в модельованих тренінгових ситуаціях може сприяти комплексному розвитку лідерських якостей, підвищувати його мотивацію до лідерства, формувати його лідерський образ і авторитет в очах групи, які в подальшому можуть переноситися на реальні життєві та професійні ситуації.

Комплексний розвиток особистісних якостей менеджерів має бути спрямований на формування їхньої психологічної готовності до лідерства, яка структурно охоплює мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти. З цією метою у тренінгу використовують такі методи групової роботи та тренінгові процедури: діагностичні процедури, інформування, психогімнастичні вправи, метод розігрування ролей, групові дискусії, сюжетно-рольові ігри, методи індивідуальної та групової рефлексії, ведення щоденникових записів.

## **Практичне заняття**

### ***Завдання 7.1. Розвиток лідерських якостей***

**Мета заняття:** формування навичок та вмінь розвитку лідерських якостей.

#### **Хід роботи:**

1. Згадайте найбільш показовий випадок, коли Ви взяли на себе роль лідера.
2. Опишіть його одним-двома реченнями:  
які лідерські якості ви тоді продемонстрували?  
яких труднощів ви зазнали?  
що вам сподобалось у вашій поведінці як лідера?  
що можна було зробити краще?  
що ви можете зробити для того, щоб у майбутньому покращити свою лідерську поведінку?

### ***Завдання 7.2. Вправи на розвиток лідерських якостей***

**Вправа 1. Згоден чи не згоден.** Викладач вивішує лист паперу з надписом "Згоден" на стіні з одного боку аудиторії, інший лист з надписом

"Не згоден" – на іншій стіні, третій лист з надписом "Не знаю" – посередині.

*Завдання.* Студенти мають уявити, що вони беруть участь у соціальному опитуванні. Їм потрібно висловити власний погляд. Викладач повільно та чітко зачитує твердження (наприклад: "Будь-хто може стати лідером, потрібно лише бажання", "Лідером можна лише народитися, навчитися лідерству неможливо") після чого учасники стають ближче до того плакату, який відповідає їхньому погляду.

Протягом 10 хв ті члени групи, які зайняли місце біля плакатів "Згоден" та "Не згоден", переконують один одного перейти в свою групу, аргументуючи свою позицію.

Після цього групи біля плакатів "Згоден" і "Не згоден" переконують протягом 5 хв по чергово групу біля плакату "Не знаю" перейти на свою сторону.

*Обговорення вправи.*

Коли ви стояли в обраній вами групі, чиї методи переконання примусили вас змінити свою думку?

Уточніть, які з наведених методів переконання й аргументи вплинули на вас і чому:

наведена фактична інформація;

приклади з реального життя;

манера переконувати, особисте звернення до співрозмовника;

увага до думки співрозмовника тощо.

Чи користувались члени групи методами та формами переконання, які вас відштовхнули:

гучним голосом;

агресивною манерою висловлення;

викривленням фактів тощо?

Якщо перед вами стоїть завдання залучити прихильників, які підтримують певний спосіб вирішення проблеми, що буде ефективнішим: розпочати дискусію з опонентами чи переконати тих, хто займає нейтральну позицію?

**Вправа 2. Теледебати.** Група об'єднується у чотири команди.

Дебати – це рольові інтелектуальні змагання, в яких одна команда аргументовано доводить певну тезу, а інша – опонує їй. Дискусія вимагає змістовної підготовки та відбувається за формалізованими правилами.

Обов'язок команд кваліфіковано та в межах певних часових рамок представити свою позицію, власні аргументи "за" чи "проти".

*Завдання.* Студенти мають уявити так ситуацію: у розпалі президентська передвиборча кампанія, кожна з команд буде висувати свого кандидата і готувати його до найважливішого виступу під час телевізійного ефіру.

*Завдання (для кожної команди):*

скласти невелику переконливу промову (максимум 7 речень) кандидата, записати її. Головна мета промови – переконати слухачів, що кандидат здатен подолати проблему, яку висувала група попередньо;

обрати та підготувати промовця. Завдання промовця – переконливо виступити.

Після підготовки (на яку можна витратити максимум 25 хв) кандидат від кожної команди виступає перед усією групою.

*Обговорення вправи.*

Чий кандидат був переконливішим? Чому?

З якими труднощами ви зіткнулися під час виконання вправи?

Чому ви обрали саме цього кандидата?

*Питання до кандидатів:*

1. Які ви помітили недоліки у своєму виступі? Як можна їх подолати?
2. Що ви відчували, коли виступали перед аудиторією?
3. Чи було у вас відчуття, що від якості вашого виступу залежить успіх роботи всієї команди?

## **Практичні завдання для самостійного виконання**

### ***Завдання 7.1. Робота з першоджерелами***

Оберіть одне з літературних джерел, присвячених тренінгам лідерства (або запропонуйте власне та погодьте з викладачем), самостійно опрацюйте його, визначте, на вирішення яких завдань спрямовано запропоновані тренінги лідерства та створіть структурну (візуальну) схему за допомогою офісних додатків Word.

*Перелік першоджерел:*

1. Евтихов О. В. Тренінг лідерства: Монографія / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 256 с.

2. Калашников А. И. Наука побеждать. тренінги лідерства и преодоления конфликтов / А. И. Калашников. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 215 с.

3. Кипнис М. Тренінг лідерства / М. Кипнис. – 2-е изд. – Москва : Ось-89, 2006. – 144 с

### **Завдання 7.2. Пошук наукової літератури за темою**

У бібліотеці та в мережі Internet підберіть літературу присвячену розвитку лідерських якостей. Після чого надайте перелік знайдених і опрацьованих джерел викладачу.

### **Питання для самопідготовки**

1. Застосування сучасних освітніх технологій для розвитку лідерської компетентності.
2. Парадокси лідерства.

### **Запитання для роздумів і обговорення**

1. Як ви вважаєте, чи можна самостійно, не взаємодіючи з групою, розвинути навички лідерства?
2. Чи погоджуєтесь ви з висловом відомого гуру у питаннях лідерства І. Адізесом "Я вважаю міфом, що одні люди народжуються лідерами, а інші – послідовниками. Такі розмови, на мою думку, – "менеджерський расизм". Я вірю, що потенційно усі мають якості, щоб стати лідерами, хоча ці якості можуть "дріматися", якщо їхнього не розвивають. Оточення, в якому ми діємо, навчання, яке ми отримуємо, визначають, чи розвинуться наші приховані можливості, чи зникнуть"?

### **Запитання для самодіагностики**

1. У чому полягає сутність діагностики лідерства?
2. Обґрунтуйте переваги застосування психологічних тестів для виявлення лідерських якостей.
3. За допомогою яких методик можливо виявити лідерські якості?
4. Які соціально-психологічні властивості особистості впливають на розвиток лідерської компетентності?
5. Охарактеризуйте дев'ять ступенів росту Дж. Максвелла.
6. Які навички слід розвивати лідеру згідно з С. Кові?

7. Обґрунтуйте пропозиції щодо розвитку лідерства в організації відповідно до сучасних теорій лідерства.

8. Розкрийте сутність компонентів психологічної готовності до лідерства.

9. Охарактеризуйте методи розвитку лідерських компетентностей.

10. Обґрунтуйте переваги застосування тренінгових методів розвитку лідерства.

### **Тестові завдання з теми**

1. Соціально-психологічний тренінг – це ... .

2. Метод, який дозволяє відпрацьовувати і закріплювати лідерські моделі поведінки в навчальних ситуаціях називають:

- а) методом розігрування ролей;
- б) груповою дискусією;
- в) методом аналізу ситуацій;
- г) методом індивідуальної та групової рефлексії.

3. Чи полягають навички "емпатичного слухання" у здатності поглянути на ситуацію очима співрозмовника:

- а) так;
- б) ні?

4. ... використовується з метою навчання учасників конструктивного аналізу ситуацій, формування навичок переконливого впливу та управління процесами вироблення колективного рішення, розвитку вміння слухати і сприймати аргументи опонентів:

- а) метод розігрування ролей;
- б) групова дискусія;
- в) метод аналізу ситуацій;
- г) індивідуальна та групова рефлексія.

5. Чи вірне твердження, що "реактивні люди" не перекладають провину за свою поведінку на обставини, середовище чи його вплив. Їхня поведінка – це продукт свідомого вибору":

- 1) так;
- 2) ні?

6. Навичка "гострити пилку" означає регулярно, послідовно та мудро застосовувати такі виміри нашої натури:

- а) тілесний, емоційний, розумовий та духовний.
- б) емпатія, синергія, служіння;
- в) читання, планування, візуалізація.

7. Діагностика – це ... .

8. Хто вважав, що для ефективного лідерства необхідно подолати дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками:

- а) Дж. Максвелл;
- б) К. Кешман;
- в) С. Кові;
- г) І. Адізес?

9. Науково-практичну діяльність розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснювану на основі підведення заданого об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримка її в цьому стані, називають:

- а) методом розігрування ролей;
- б) діагностикою;
- в) методом аналізу ситуацій;
- г) методом індивідуальної і групової рефлексії.

10. Чи передбачає когнітивна готовність до лідерства вміння використовувати наявні знання про лідерство в практиці професійної взаємодії, швидкість знаходження оптимального рішення управлінських завдань тощо:

- а) так;
- б) ні?



## Глосарій

**Адаптація** – активне пристосування індивіда до умов середовища та результату цього процесу.

**Біологічні ритми** – коливання зміни й інтенсивності процесів життєдіяльності, в основі яких лежать зміни метаболізму біологічних систем, зумовлені впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Бюджет** – план доходів і витрат держави, фірми, домашнього господарства на певний термін.

**Витрати сім'ї** – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що охоплюють витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (вкладення в нерухомість, депозити, акції, облігації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі.

**Влада** – можливість впливати на поведінку інших людей.

**Вплив** – будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншої людини.

**Втома** – стан організму, що виникає внаслідок його тривалої або напруженої функціональної активності та виявляється у зниженні працездатності.

**Гігієна** – галузь науки, що вивчає вплив умов життя та праці на людину і розробляє профілактику різних захворювань; забезпечує оптимальні умови для існування; зберігає здоров'я та продовжує життя людини.

**Делегування повноважень** – передача повноважень іншій особі. Застосовується зазвичай як засіб децентралізації управління (делегування повноважень підлеглим з боку керівника).

**Діагностика** – науково-практична діяльність розпізнавання стану об'єкта з погляду його відповідності нормі, здійснювана на основі підведення заданого об'єкта під відомий науці клас, що має на меті прогноз, повернення системи у стан нормального функціонування або підтримку її в цьому стані.

**Ділова кар'єра** – поступове просування особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагородження. Ділова кар'єра відображає рід занять: кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра і т. д.

**Дистанційна освіта** – комплекс освітніх послуг, що надаються за допомогою спеціалізованого інформаційно-освітнього середовища, створеного для споживача на будь-якій відстані від освітнього закладу.

**Доходи сім'ї** – сукупність надходжень грошових коштів і матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік) у формі заробітної плати, ренти, відсотка та прибутку, а також допомоги з безробіття, пенсій по старості і т. д.

**Життєвий план** – формулювання цілей у різних сферах життя на певний період часу з урахуванням їхньої значущості та важливості.

**Здоров'я** – природний стан організму, що характеризується його врівноваженістю з навколишнім середовищем і відсутністю хворобливих явищ.

**Кар'єра** – рух і положення (статус) людини, суб'єкта трудової діяльності в системі соціальних, економічних, ділових, майнових та інших відносин, обумовлені складним співвідношенням між його особистісними позиціями, ресурсами і соціально-економічною ситуацією (зовнішніми умовами, обставинами) в конкретний період життя.

**Кар'єрний менеджмент** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок управління особистою кар'єрою.

**Карта бажань** – засіб візуалізації цілей людини, програмування своєї підсвідомості на їхнє досягнення.

**Ключові сфери життя** – основні напрями діяльності окремої людини. Це головні русла, в яких розвивається її життя. Прикладами ключових сфер життя можуть бути: саморозвиток, сім'я, спілкування, наука, робота, здоров'я тощо.

**Комунікація** – процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їхнє взаєморозуміння та необхідний у всіх фазах процесу самоменеджменту.

**Лідер** – член групи, за яким вона визнає право ухвалювати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємостосунків у групі.

**Лідерство** – здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей, тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи; це процеси домінування та підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі.

**Менеджмент особистих обмежень** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети.

**Мета** – бажані особисті досягнення, погляд у майбутнє, елемент, який дозволяє сконцентрувати сили й енергію на те, що має бути досягнуто.

**Освіченість** – індивідуально-особистісний результат освіти, якість особистості, яка полягає в його здатності самостійно вирішувати проблеми, спираючись на засвоєний соціальний досвід.

**Освітній простір** – форма трансляції соціального досвіду від покоління до покоління без спеціально організованих процесів навчання та виховання, природний процес, який не інтенсифікований спеціальними впливами на суб'єкти освіти.

**Особистий план життя** – план досягнення особистих або професійних цілей окремої людини.

**Планування** – процес розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

**Платоспроможність** – здатність держави, юридичних і фізичних осіб повністю виконувати свої зобов'язання з платежів, наявність у них коштів, необхідних та достатніх для виконання цих зобов'язань, тобто здійснення платежів.

**"Поглиначі часу"** – люди чи інші чинники, що найбільшою мірою відбирають ("поглинають") ваш час

**Працездатність** – стан фізіологічних і психічних функцій індивіда, що характеризує його здатність виконувати певну діяльність із заданою ефективністю, необхідною якістю і протягом необхідного часу.

**Психогігієна** – наука, що вивчає проблему психічного здоров'я людини та впливу на нього різноманітних чинників навколишнього середовища і розробляє заходи, спрямовані на збереження та зміцнення психічного здоров'я з метою забезпечення гармонічного психічного і духовного розвитку особистості.

**Ресурс-менеджмент** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку цілеутворення, планування й управління своїм часом.

**Ресурс активності та працездатності** – сукупність фізичних можливостей організму людини, характеристик його особистості, а також умов

навколишнього середовища, необхідних для ефективного виконання конкретної роботи.

**Рефлексія** – відображення, відтворення, осмислення людиною власних дій і їхніх законів; діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини.

**Рольова функція** – сукупність певних дій і відносин, обмежених колом людей та спрямованих на отримання конкретного результату.

**Самоконтроль** – контроль особистих підсумків, оцінювання власних результатів (успіхів і провалів) та в разі необхідності – коригування цілей.

**Самоменеджмент** – управління власними особистісними ресурсами, тобто вміння їх здобувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати і бути успішною та самодостатньою людиною.

**Самомотивація** – мотивація себе на виконання тієї чи іншої діяльності, що охоплює, насамперед, постановку цілей.

**Самоосвіта** – необхідне мимовільне прагнення людини або організації до змін внутрішньої бази даних і бази знань, яке полягає в постановці мети, визначенні пріоритетів (головних напрямів), виборі способу та забезпечення регулярності роботи над собою.

**Самоорганізація** – процес складання розпорядку дня та забезпечення особистого трудового процесу.

**Самосвідомість** – здатність людини усвідомити саму себе, своє "Я", свої потреби, інтереси, цінності, своє буття та його сенс, власну поведінку та переживання тощо.

**Соціально-психологічний тренінг** – один з методів активного навчання та психологічного впливу, здійснюваного в процесі інтенсивної групової взаємодії та спрямованого на підвищення компетентності в сфері взаємодії, в якому загальний принцип активності учня доповнюється принципом рефлексії над власною поведінкою і поведінкою інших учасників груп.

**Страховання** – система економічних відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків (страхових премій).

**Стрес** – фізіологічне і/або психологічне напруження, що виникло в результаті впливу стресорів, які порушили наявну рівновагу.

**Стрес-менеджмент** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок попередження або подолання стресових ситуацій завдяки власній психологічній компетентності.

**Типологія лідерства** – сукупність підходів до класифікації видів і напрямів лідерства за різними ознаками.

**Управління комунікаціями** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок домінування в комунікації, її спрямованого ведення у заданому напрямі.

**Управління конфліктами** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування та розвитку навичок адекватного поведіння в конфліктній ситуації – навичок "ведення конфлікту" у заданому напрямі.

**Управління часом (тайм-менеджмент)** – напрям самоменеджменту, який вивчає особливості формування і розвитку навичок формування та розвитку навичок цілеутворення, планування й управління своїм часом.

**Ухвалення рішень у самоменеджменті** – вибір варіанту дій для майбутніх справ.

**Фізична культура** – культура тіла, зміцнення здоров'я людини, систематичне та різнобічне вдосконалення людського організму.

**Час** – загальна форма буття, що виражає тривалість процесів взаємодії та послідовність зміни його станів; те, що відокремлює одну подію від іншої; темп, швидкість, строки, ритми, періоди, етапи самих різних процесів і явищ.

## Використана література

1. Абульханова К. А. Время личности и время жизни / К. А. Абульханова, Т. Н. Березина. – Санкт-Петербург : Алетейя, 2001. – 304 с. – ISBN 5-89329-377-0.
2. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И. К. Адизес ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с. – ISBN 978-5-9614-6780-2.
3. Аленсон И. Лайф-менеджмент. Искусство управлять своей жизнью / И. Аленсон. – Москва : АВ Пабблишинг, 2014. – 50 с.
4. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера : научное издание / В. И. Андреев. – Москва : Народное образование, 1995. – 158 с.
5. Ануфриев А. Ф. Психологический диагноз / А. Ф. Ануфриев. – Москва : "Ось-89", 2006. – 192 с.
6. Архангельский Г. А. Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы / Г. А. Архангельский. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 251 с.
7. Афонин А. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты / А. Афонин. – Киев : АЗУУП, 1994. – 304 с.
8. Бабчинська О. І. Перспективи розвитку самоменеджменту в Україні / О. І. Бабчинська, І. О. Шевченко, І. С. Гайдай // Achievement of high school. 17 – 25 November, 2012. – Том 3. Ікономики. – София : Бял ГРАД-БГ ООД. – с. 72–74.
9. Баркова Н. П. Психолого-физиологические характеристики человека в условиях трудовой деятельности : учеб. пособ. / Н. П. Баркова, О. П. Фролова. – Иркутск : Иркутский государственный университет, 2005. – 116 с.
10. Беннис У. Становление лидера / У. Беннис ; [пер. с англ. В. И. Супруна]. – Новосибирск : Фонд социо-прогностических исслед. Тренды, 2007. – 278 с. – ISBN 978-5-902688-02-0.
11. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн ; [пер. с англ. А. Грузберга]. – Москва : Эксмо, 2009. – 512 с. – (Психологический бестселлер).
12. Блинов А. Управление личными финансами. Как выжать максимум из банка, ПИФа и акций / А. Блинов. – Москва : 2007. – 153 с.

13. Бьюзен Т. Интеллект-карты: полное руководство по мощному инструменту мышления / Т. Бьюзен ; [пер. с англ. Ю. Константиновой]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 268 с. – ISBN 978-5-00117-678-7.
14. Варій М. Й. Загальна психологія : [підручн.] / М. Й. Варій. – 3-тє вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 1007 с.– ISBN 978-966-364-817-0.
15. Веснин В. Р Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК Велби, Изд-во "Проспект", 2006. – 504 с. – ISBN 5-482-00517-8.
16. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 336 с. – (Практическая психология). – ISBN 978-5-91180-891-4.
17. Водопьянова Н. Е. Психодиагностика стресса / Н. Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 225 с. – ISBN 9785388005429, 9785388005427.
18. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – Москва : Дело, 1991. – 320 с.
19. Гастев А. К. Как надо работать. Практич. введ. в науку организации труда / А. Гастев. – Москва : ВЦСПС, 1924. – 116 с.
20. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / М. Герзон ; [пер. с англ. П. Миринова] ; Стокгольмская школа экономики. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.
21. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века / Б. С. Гершунский. – Москва : Совершенство, 1998. – 137 с.
22. Горбунова М. Ю. Социальная психология / М. Ю. Горбунова. – Москва : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2006. – 223 с. – (Краткий курс лекций для вузов). – ISBN 5-305-00171-4.
23. Горшков М. К. Непрерывное образование в контексте модернизации / М. К. Горшков, Г. А. Ключарев. – Москва : ИС РАН ; ФГНУ ЦСИ, 2011. – 232 с. – ISBN 978-5-98201-049-0.
24. Гоулман Д. Многоликое лидерство / Д. Гоулман // Вестник McKinsey. – 2004. – № 6. – С. 55–75.
25. Грива О. А. Значение образовательного потенциала для развития современного общества и межкультурного диалога / О. А. Грива // Культура народов Причерноморья. – 2014. – № 274. – С. 101–104.

26. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт, П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – Москва : Эксмо, 2006. – 480 с.
27. Дилтс Р. Альфа-лидерство / Р. Дилтс, Э. Диринг, Дж. Рассел. – Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 256 с. – (Проект "Магия высшей практической психологии"). – ISBN 5-93878-133-7.
28. Додельцев Р. Ф. Практическая психология для дипломатов / Р. Ф. Додельцев, С. М. Медведева, М. М. Ширинский ; под редакцией проф. Р. Ф. Додельцева. – Москва : МГИМО-Университет, 2007. – 360 с.
29. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна, В. І. Пересунько // Економіка і управління. – 2016. – № 4. – С. 7–12.
30. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О. В. Евтихов. – Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.
31. Евтихов О. В. Эффективное лидерство : учеб. пособ. / О. В. Евтихов. – Красноярск : РИО Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та, 2012. – 132 с.
32. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / А. Ю. Жуковська, О. В. Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27–36. – ISSN 2415-8453.
33. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник у 3 т. / Й. С. Завадський. – Київ : Вид-во Європ. Ун-ту, 2002. – Т. 1. – 537 с.
34. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт. – Москва : Интерэксперт ; Инфра-М, 1995. – 267 с.
35. Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособ. для вузов / А. Н. Занковский. – Москва : Флинта ; МСПИ, 2000. – 648 с.
36. Земцов А. А. Финансовое планирование в домохозяйствах : учеб. пособ. / А. А. Земцов, Т. Ю. Осипова. – Томск : Издательский Дом Томского государственного университета, 2014. – 200 с.
37. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
38. Калюгина С. Н. Самоменеджмент: учеб. пособ. / С. Н. Калюгина. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 498 с.



39. Каменюкин А. Г. Стресс-менеджмент / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 208 с.
40. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти / Л. М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 52–60.
41. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему) / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С. 103–107.
42. Керженцев П. М. Борьба за время / П. М. Керженцев. – Москва : Красная новь, 1924. – 55 с.
43. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с. – ISBN 5-9614-0019-0.
44. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; [пер. с англ. Л. В. Квасницкой]. – Москва : Эксмо, 2006. – 80 с.
45. Кирсанов Р. Все о личных финансах: способы экономии на все случаи жизни / Р. Кирсанов. – Москва : Питер, 2014. – 961 с.
46. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности = The 7 Habits of Highly Effective People. Restoring the Character Ethic / С. Кови. – Москва : Альпина Пабlishер, 2012. – 374 с. – ISBN 978-5-9614-1828-6.
47. Кокур О. М. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу : метод. посіб. / О. М. Кокур, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, О. В. Копаниця, М. В. Герасименко, В. В. Ткаченко. – Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2012. – 433 с.
48. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. – 528 с. : іл. – Бібліогр. у кінці розд. – ISBN 978-966-608-732-7.
49. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – Київ : МАУП, 2006. – 712 с.
50. Комаров Е. Управление карьерой / Е. Комаров // Управление персоналом. – 1999. – № 1. – С. 37–42.
51. Креймс Дж. 4 правила лидерства Джека Уэлча. Как реализовать формулу лидерства General Electric в вашей организации / Дж. Креймс ; [пер. с англ. А. Б. Модестова]. – Москва : Поколение, 2007 – 336 с.
52. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Е. В. Кудряшова

ряшова. – Архангельск : Изд-во Поморского междунар. педагог. университета им. М. В. Ломоносова, 1996. – 226 с.

53. Куликов Л. В. Психогигиена личности : вопросы психологической устойчивости и психопрофилактики / Л. В. Куликов. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 464 с.

54. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко // Проблеми економіки: науковий журнал, Харків. – 2012. – № 1. – С. 64–67.

55. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособ. / Н. П. Лукашевич – 2-е изд., испр. – Киев : МАУП, 2002. – 360 с. – ISBN 966-608-159-8.

56. Максвелл Дж. Воспитай в себе лидера / Дж. Максвелл. – Минск : Попурри, 2018. – 230 с. – ISBN 978-985-15-3933-4.

57. Маркова О. Ю. Образованность в системе ценностей культуры современного человека / О. Ю. Маркова // Человек: соотношение национального и общечеловеческого : сб. материалов международного симпозиума (г. Зугдиди, Грузия, 19–20 мая 2004 г.) ; под ред. В. В. Парцвания. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургское философское общество, 2004. – Выпуск 2. – С. 177–187.

58. Механізм мотивації управлінського персоналу : монографія / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. О. Надьон. – Харків : АдвАтм, 2010. – 240 с. – ISBN 978-966-2221-16-9.

59. Могилевкин Е. А. Психолого-акмеологическая диагностика и развитие карьерного потенциала личности / Е. А. Могилевкин // Акмеология. – 2004. – № 4. – С. 47–54.

60. Молчанова О. П. Основы рационального питания / О. П. Молчанова. – Москва : Государственное издательство медицинской литературы, 2016. – 552 с.

61. Нётеберг Ш. Тайм-менеджмент по помидору. Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут / Ш. Нётеберг. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 246 с.

62. Олейникова О. Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Н. М. Аксёнова. – Москва : РИО ТК им. Коняева, 2009 – 131 с.

63. Олехнович М. О. Персональный менеджмент : учеб. пособ. / М. О. Олехнович, А. Н. Бурмистров. – Санкт-Петербург : Решение, 2005. – 94 с.

64. Ольшанский Д. В. Основы политической психологии / Д. В. Ольшанский. – Екатеринбург : Деловая книга, 2001. – 496 с.
65. Оржеховська В. М. Здоровий спосіб життя : навч.-метод. посіб. / В. М. Оржеховська, О. О. Єжова. – Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. – 188 с.
66. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
67. Панченко Л. М. Вища освіта в інформаційному суспільстві: трансформація освітніх потреб / Л. М. Панченко // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. (Філософія). – 2015. – Вип. 44. – С. 185–197.
68. Паранич А. Личный финансовый план : инструкция по составлению / А. Паранич. – Москва : СмартБук : И-трейд, 2009. – 152 с.
69. Парахина В. Н. Самоменеджмент : учеб. пособ. / В. Н. Парахина; под ред. В. И. Парахиной, В. И. Перова. – Москва : МГУ, 2012. – 368 с.
70. Первитская А. М. Изучение взаимосвязи между компонентами внутри различных форм лидерской деятельности / А. М. Первитская // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. – 2014. – № 1. – С. 133–141.
71. Пермяков О. Е. Диагностика формирования профессиональных компетенций / О. Е. Пермяков, С. В. Менькова. – Москва : ФИРО, 2010. – 114 с. – ISBN 978-5-9902686-1-6.
72. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, С. Н. Соколов и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 558 с.
73. Пищулин Н. П. Социальное управление: теория и практика : учеб. пособ. в 2 т. / Н. П. Пищулин, С. Н. Пищулин, А. А. Бетуганов. – Москва : ИКЦ Академкнига, 2003. – Т. 1. – 549 с.
74. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості / Н. М. Проскура // Вісник Національного авіаційного університету. – Київ : КНАУ. – 2009. – № 2. – С. 28–31.
75. Ренькас Б. М. Самоменеджмент керівника навчального закладу / Б. М. Ренькас // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Наукові підходи в управлінні навчальними закладами" [Текст] : [28 квіт. 2015 р.] ; М-во освіти і науки України, Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, ННІ педагогіки, каф. педагогіки, психології та упр. навч. закл. ;

[відп. за вип. : Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова ; за техн. ред. Т. А. Бондарчук]. – Житомир : Левковець, 2015. – С. 374–378.

76. Реньш М. А. Социально-психологический тренинг : практикум / М. А. Реньш, Н. О. Садовникова, Е. Г. Лопес. – Екатеринбург : Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2007. – 190 с.

77. Розвиток позитивної особистісної мотивації як шлях до активізації професійного саморозвитку : тематичний збірник праць семінару-тренінгу соціальних педагогів закладів освіти / упоряд. А. А. Волосюк ; за заг. ред. Т. В. Абрамович. – Рівне : РОІППО, 2014. – 20 с.

78. Романовский А. Г. Педагогика лидерства : монография / А. Г. Романовский, В. Е. Михайличенко, Л. Н. Грень. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2018. – 496 с.

79. Романовський О. Г. Формування і розвиток лідерських якостей у студентів психологів під час навчання / О. Г. Романовський, А. В. Петрова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : матеріали 2-ї міжнар. наук.-практ. конф. "Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників" (25–26 травня 2016 р). – Ч. 1. – С. 185–195.

80. Ромашов О. В. Социология и психология управления : [учеб. пособ. для вузов] / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – Москва : Издательство "Экзамен", 2002. – 512 с.

81. Самоменеджмент : метод. указания к лаб. работам по дисциплине "Самоменеджмент" / сост. Е. В. Бобкова ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2010. – 41 с.

82. Сергеева Л. М. Лідерство : навч. посіб. / Л. М. Сергеева, В. П. Кондратьева, М. Я. Хромей ; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 296 с.

83. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с. – ISBN 978-966-364-961-0.

84. Смолл М. Как делать деньги. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время. Рекомендации, примеры, советы / М. Смолл, Р. А. Маккензи. – Москва : Вече ; Персей ; АСТ, 1995. – 480 с.

85. Стащенко М. О. Лідери змін післядипломної педагогічної освіти / М. О. Стащенко, В. В. Вітюк. – Луцьк : ВІППО, 2010. – 68 с.

86. Стельмах С. А. Тайм-менеджмент для практических занятий : методические рекомендации / С. А. Стельмах. – Усть-Каменогорск : Издательство ВКГУ им. С. Аманжолова, 2008. – 67 с.

87. Тайм-менеджмент. Полный курс : учеб. пособ. / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.
88. 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.
89. Толстая А. Н. Управление карьерой в организации / А. Н. Толстая // Психология управления : учеб. пособ. / [под. ред. В. Федотова]. – Ленинград : ЛГТУ, 1991. – С. 49–62.
90. Управление персоналом : Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 1998. – 451 с.
91. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С. Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С. 3–24.
92. Фьюсел Б. Техники скрытого гипноза и влияния на людей / Б. Фьюсел. – Ростов-на-Дону : Феникс. – 2008. – 288 с.
93. Ходаківський Є. І. Психологія управління : [підручник] / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 3-тє вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
94. Хроленко А. Т. Самоменеджмент. Для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – Москва : Экономика, 1996. – 136 с.
95. Швальбе Б. Личность, карьера, успех: психология бизнеса / Б. Швальбе, Х. Швальбе. – 4-е просмотренное и дополненное издание. – Москва : Прогресс, 1993. – 240 с.
96. Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Т. Шварц, Д. Лоэр. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 176 с.
97. Шейнов В. П. Психология лидерства, влияния, власти / В. И. Шейнов. – Москва : Харвест, 2008. – 656 с. – ISBN: 978-985-16-4758-9.
98. Штапаук С. С. Самоменеджмент керівника: навч. посіб. / С. С. Штапаук. – Луганськ : Віртуальна реальність, 2011. – 140 с.
99. Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции / Ю. В. Щербатых. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 256 с.
100. Юрик Н. Є. Самоменеджмент : курс лекцій / Н. Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
101. Якиманская И. С. Принципы построения образовательных программ и личностное развитие учащихся / И. С. Якиманская // Вопросы психологии. – 1999. – №3. – с. 39–48.

102. Bieri P. *Wie wäre es, gebildet zu sein?* / P. Bieri. – München : Komplet Media GmbH, 2017. – 96 S.
103. Bryant T. *Self-Discipline in 10 Days. How to Go from Thinking to Doing* / T. Bryant. – Seattle, Wash. : HUB Publishing, 2004. – 160 p.
104. Cashman K. *Leadership from the inside out : becoming a leader for life* / K. Cashman. – Provo, UT : Executive Excellence Publisher, 1998. – 220 p. : illustrations ; 24 cm. – ISBN-13: 978-0975276501.
105. Charan R. *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership Powered Company* / R. Charan, S. Drotter, J. Noel. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 248 p. – ISBN-10: 0470894563; ISBN-13: 978-0470894569.
106. Fisher R. *Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss* / R. Fisher, A. Sharp. – London : Harper Colins Business, 1998. – 240 p. – ISBN-10: 1861977239 ; ISBN-13: 978-1861977236.
107. Hollander E. P. *Influence processes in leadership-followership: inclusion and the idiosyncrasy credit model* / E. P. Hollander; D. A. Hantula (Ed.) // *Advances in Social and Organizational Psychology: a Tribute to Ralph Rosnow.* – Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006. – P. 293–312.
108. Joiner W. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change* / William B. Joiner, Stephen A. Josephs. – San Francisco : Jossey-Bass, 2006. – 336 p. – ISBN-10: 0787979139 ; ISBN-13: 978-0787979133.
109. Kim C. *Blue Ocean Leadership* / W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne. – Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2017. – 80 p. – ISBN-10: 9781633692640 ; ISBN-13: 978-1633692640.
110. Kuczarski S. *Values-Based Leadership* / S. Kuczarski, Th. Kuczarski. – New York : Englewood Cliffs, 1995. – 237 p.
111. Lipman-Blumen J. *Connective Leadership. Managing in a Changing World* / Jean Lipman-Blumen. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 405 p. – ISBN-10: 0195134699 ; ISBN-13: 978-0195134698.
112. Manz C. *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves* / Charles C. Manz, Henry P. Sims. – New York : Berrett-Koehler Publisher, 2001. – 250 p.
113. Tichy N. M. *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win* / N. M. Tichy (with Nancy Cardwell). – New York : Harper-Business, 2004. – 435 p. – ISBN-10: 0066620570; ISBN-13: 978-0066620572.

114. Trompenaars F. 21 Leaders for the 21st Century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age / Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner. – New York : McGraw-Hill Education, 2001. – 356 p.

## **Інформаційні ресурси**

115. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку [Електронний ресурс] / К. А. Андрющенко // Ефективна економіка. – 2010. – № 7. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_13).

116. Бакунин М. 25 работающих техник тайм-менеджмента [Электронный ресурс] / М. Бакунин. – Режим доступа : <https://bakunin.com/time-management-techniques>.

117. Говорушина Т. К. Концептуальная парадигма самоменеджмента внешкольного воспитания детей и подростков [Электронный ресурс] / Т. К. Говорушина // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=9308>.

118. Колпаков В. М. Проблемы самоменеджменту людини [Электронный ресурс] / В. М. Колпаков // Теорія та методика управління освітою. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11kolspp.pdf>.

119. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Лисенко, І. А. Приходько // Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 19. – Режим доступу : [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/43.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/43.pdf).

120. Новиков А. М. Понятие "образованность" в постиндустриальном обществе [Электронный ресурс] / А. М. Новиков // Специалист. – 2008. – № 3. – Режим доступа : <http://www.anovikov.ru/artikle/obrazov.htm>.

121. Платонов Ю. П. Структура и условия лидерства [Электронный ресурс] / Ю. П. Платонов. – Режим доступа : <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/4930>.

122. Резник С. Д. Персональный менеджмент как наука об управлении собственной жизнью и личной деятельностью деловых людей [Электронный ресурс] / С. Д. Резник, И. С. Чемезов // Наукоеведение. – 2017. – Том 9. – № 6. – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/101EVN617.pdf>.

123. Римарева И. И. Непрерывное образование – определение, структура, специфика, проблема [Электронный ресурс] / И. И. Римарева // Психология и соционика межличностных отношений. – 2004. – № 4. – С. 51–59. – Режим доступа : <http://www.socionics.ibc.com.ua>.

124. Рубанова Е. Ю. Образованность как ресурс личности [Электронный ресурс] / Е. Ю. Рубанова // Ученые заметки ТОГУ : электронное научное издание. – 2013. – Том 4. – № 4. – С. 720–725. – Режим доступа : [http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2013/TGU\\_4\\_150.pdf](http://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2013/TGU_4_150.pdf).

125. Тайм-менеджмент: 20 корисних програм та мобільних додатків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://melni.me/tajm-menedzhment-20-korysnyh-sajtiv-ta-mobilnyh-dodatktiv>.

126. Федоришина Л. М. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом [Електронний ресурс] / Л. М. Федоришина, В. І. Камінський // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>.

127. Федоров А. Моя система тайм-менеджмента в Excel [Электронный ресурс] / А. Федоров. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/zametki/fedorov-excel>.

128. Jenkins R. A simpler way to save: The 60 % Solution [Electronic resource] / R. A. Jenkins. – Access mode : <http://web.utah.edu/basford/personalfinance/handouts/budgeting/The60Solution.htm>.



## Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Використання ресурсів часу, активності та платоспроможності для ефективного самоуправління .....	5
Тема 1. Теоретичні основи самоменеджменту.....	5
1.1. Сутність і призначення самоменеджменту .....	5
1.2. Основні концепції самоменеджменту .....	17
1.3. Функції самоменеджменту.....	20
Висновки.....	24
Практичне заняття .....	25
Практичні завдання для самостійного виконання .....	28
Питання для самопідготовки .....	31
Запитання для роздумів і обговорення .....	31
Запитання для самодіагностики.....	31
Тестові завдання з теми.....	32
Тема 2. Управління ресурсом часу .....	33
2.1. Сутність ресурсу часу .....	34
2.2. Методи аналізу витрачання часу .....	35
2.3. Методи управління часом .....	40
Висновки.....	52
Практичне заняття .....	53
Практичні завдання для самостійного виконання .....	55
Питання для самопідготовки .....	56
Запитання для роздумів і обговорення .....	56
Запитання для самодіагностики.....	56
Тестові завдання з теми.....	57
Тема 3. Управління ресурсом активності та працездатності.....	59
3.1. Поняття ресурсу активності та працездатності.....	59
3.2. Методи управління ресурсом активності та працездатності .....	62
3.3. Психогігієна та збереження психічного здоров'я особистості .....	69
Висновки.....	73
Практичне заняття .....	75
Практичні завдання для самостійного виконання .....	84

Питання для самопідготовки .....	88
Запитання для роздумів і обговорення .....	88
Запитання для самодіагностики.....	88
Тестові завдання з теми .....	88
Тема 4. Управління ресурсом платоспроможності.....	90
4.1. Поняття ресурсу платоспроможності.....	90
4.2. Методи управління ресурсом платоспроможності .....	96
Висновки.....	110
Практичне заняття .....	111
Практичні завдання для самостійного виконання .....	115
Питання для самопідготовки .....	116
Запитання для роздумів і обговорення .....	116
Запитання для самодіагностики.....	116
Тестові завдання з теми .....	117
Розділ 2. Використання ресурсів освіченості та лідерства для ефективного самоуправління.....	119
Тема 5. Управління ресурсом освіченості .....	119
5.1. Поняття ресурсу освіченості та освітнього потенціалу особистості.....	119
5.2. Методи управління ресурсом освіченості.....	125
5.3. Розвиток кар'єрного потенціалу особистості .....	131
Висновки.....	137
Практичне заняття .....	137
Практичні завдання для самостійного виконання .....	139
Питання для самопідготовки .....	140
Запитання для роздумів і обговорення .....	140
Запитання для самодіагностики.....	140
Тестові завдання з теми .....	140
Тема 6. Лідерство як елемент процесу розвитку особистості мене- джерера .....	142
6.1. Поняття та сутність лідерства .....	142
6.2. Структура лідерства .....	146
6.3. Типологія лідерства .....	148
6.4. Класичні та сучасні теорії лідерства .....	151
Висновки.....	161
Практичне заняття .....	162

Практичні завдання для самостійного виконання .....	170
Питання для самопідготовки .....	171
Запитання для роздумів і обговорення .....	171
Запитання для самодіагностики.....	171
Тестові завдання з теми .....	172
Тема 7. Розвиток лідерства .....	173
7.1. Діагностика лідерства.....	174
7.2. Розвиток лідерських компетентностей .....	177
7.3. Застосування тренінгових методів розвитку лідерства .....	183
Висновки.....	186
Практичне заняття .....	187
Практичні завдання для самостійного виконання .....	189
Питання для самопідготовки .....	190
Запитання для роздумів і обговорення .....	190
Запитання для самодіагностики.....	190
Тестові завдання з теми .....	191
Глосарій.....	193
Використана література .....	198
Інформаційні ресурси .....	207

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Лугова Вікторія Миколаївна**  
**Голубєв Станіслав Миколайович**

# **ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЛІДЕРСТВА**

**Навчальний посібник**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2019 р. Поз. № 19-ЕНП. Обсяг 212 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*