

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві,
на прикладі ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БМп-41
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Герасименко Є. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра _____ Менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« »

2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

за спеціальністю

073 - Менеджмент

студентці

Герасименко Єлизаветі Михайлівні

1. Тема роботи Удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві, на прикладі ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від 7 лютого 2025 року № 4/7-81.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 3 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, що регламентують підприємницьку діяльність фізичних осіб в Україні, фактичні відомості про діяльність ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни, зокрема формат занять, фінансові показники, організаційна структура, обсяги робочого навантаження, режим роботи.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Дослідження теоретичних засад самоменеджменту. 2. Аналіз існуючої системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни. 3. Розроблення проєктних пропозицій щодо вдосконалення системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни. 4. Безпека життєдіяльності та основи охорони праці.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів):

1. Коло правил техніки самоменеджменту. 2. Переваги самоменеджменту згідно із теорією Л. Зайверта. 3. Чинники, які впливають на навички і здатність менеджерів, сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом. 4. Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду. 5. Основні характеристики діяльності ФОП Герасименко Є.М. у сфері надання освітніх послуг. 6. Основні статті постійних щомісячних витрат ФОП Герасименко Є.М. 7. Доходи підприємства за місяцями 2023 року (жовтень–грудень). 8. Доходи підприємства за місяцями 2024 року. 9. Умовна модель розподілу ролей. 10. Режим роботи та комунікаційні канали. 11. Структурна модель проблем самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни. 12. Цифрові інструменти самоменеджменту та їх функціональне призначення в діяльності ФОП Герасименко Є.М. 13. Варіанти делегування функцій і розподілу навантаження. 14. Ключові завдання психології праці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання 27 січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження теоретичних засад самоменеджменту	Січень-лютий 2025	Виконано
1.1	Поняття самоменеджменту та історія розвитку його концепції	Січень 2025	Виконано
1.2	Роль самоменеджменту в управлінні підприємством: вітчизняний та європейський досвід	Лютий 2025	Виконано
2	Аналіз існуючої системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна	Лютий-березень 2025	Виконано
2.1	Загальна характеристика підприємства, аналіз його організаційної структури та основних функцій	Лютий 2025	Виконано
2.2	Оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків	Березень 2025	Виконано
3	Розроблення проєктних пропозицій щодо вдосконалення системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна	Березень-квітень 2025	Виконано
3.1	Обґрунтування доцільності цифровізації системи самоменеджменту ФОП Герасименко Є. М.	Березень 2025	Виконано
3.2	Розширення освітнього мікробізнесу шляхом делегування функцій	Квітень 2025	Виконано
4	Безпека життєдіяльності та основи охорони праці	Травень 2025	Виконано
4.1	Психологія безпеки праці в загальній проблемі психології	Травень 2025	Виконано
4.2	Психофізіологічне розвантаження для працівників	Травень 2025	Виконано
	Висновки та пропозиції	Травень 2025	Виконано
	Бібліографія	Травень 2025	Виконано

Студент

(підпис)

Герасименко Є. М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герасименко Є. М. Удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві, на прикладі ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна.

Кваліфікаційна робота бакалавра: 74 сторінки, 8 рисунків, 17 таблиць, 34 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процеси управління підприємством у контексті впровадження й функціонування системи самоменеджменту.

Предмет дослідження – зміст, структура та особливості реалізації самоменеджменту на підприємстві як складової ефективної системи управління персоналом і внутрішньої організаційної взаємодії.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві з урахуванням вітчизняного й європейського досвіду управління.

Методи дослідження – вимірювання, порівняння, спостереження, аналіз і синтез, абстрагування.

Розроблено проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи самоменеджменту у сфері індивідуального підприємництва на прикладі діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни. Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів для організації внутрішніх процесів, перспективи делегування функцій з метою підвищення ефективності та зменшення професійного навантаження.

Ключові слова: самоменеджмент, індивідуальне підприємництво, цифрові інструменти, делегування, тайм-менеджмент, репетиторська діяльність, ефективність управління.

SUMMARY

Herasymenko Y. M. Enhancement of the self-management system in an enterprise: private entrepreneur Herasymenko Yelyzaveta Mykhailivna as a case study.

Bachelor's qualification work: 74 pages, 8 figures, 17 tables, 34 literary sources.

The object of research is the processes of enterprise management in the context of the implementation and functioning of the self-management system.

The subject of research is the content, structure and features of the implementation of self-management at the enterprise as a component of an effective personnel management system and internal organizational interaction.

The aim of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the self-management system at the enterprise, taking into account domestic and European management experience.

Research methods – measurement, comparison, observation, analysis and synthesis, abstraction.

Project proposals have been developed for improving the self-management system in the field of individual entrepreneurship using the example of the activities of the sole proprietor Gerasymenko Elizaveta Mikhailovna. The feasibility of implementing digital tools for organizing internal processes, as well as the prospects for delegating functions in order to increase efficiency and reduce professional workload, is substantiated.

Key words: self-management, individual entrepreneurship, digital tools, delegation, time management, tutoring, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД САМОМЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Поняття самоменеджменту та історія розвитку його концепції	9
1.2. Роль самоменеджменту в управлінні підприємством: вітчизняний та європейський досвід	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГЕРАСИМЕНКО ЄЛИЗАВЕТА МИХАЙЛІВНА	26
2.1. Загальна характеристика підприємства, аналіз його організаційної структури та основних функцій	26
2.2. Оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГЕРАСИМЕНКО ЄЛИЗАВЕТА МИХАЙЛІВНА	45
3.1. Обґрунтування доцільності цифровізації системи самоменеджменту ФОП Герасименко Є. М.	45
3.2. Розширення освітнього мікробізнесу шляхом делегування функцій	54
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	59
4.1. Психологія безпеки праці в загальній проблемі психології	59
4.2. Психофізіологічне розвантаження для працівників	63
ВИСНОВКИ	67
БІБЛІОГРАФІЯ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному конкурентному середовищі підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Від ефективності організаційних процесів значною мірою залежить здатність компаній зберігати стійкість, оптимізувати ресурси та підвищувати продуктивність праці. Одним із чинників, що безпосередньо впливає на результативність управлінських і виробничих процесів, є рівень розвитку самоменеджменту, який забезпечує усвідомлене планування, самоорганізацію та відповідальне ставлення до праці з боку керівників і працівників підприємства.

Актуальність дослідження полягає в необхідності вдосконалення існуючих систем управління, зокрема в аспекті залучення працівників до процесів самоорганізації та самоконтролю. Самоменеджмент виступає не лише інструментом підвищення індивідуальної ефективності, але й чинником трансформації управлінської культури підприємства загалом. В умовах цифровізації, нестабільної економіки та постійного оновлення професійних вимог впровадження елементів самоменеджменту дозволяє підвищити адаптивність колективу, посилити мотивацію та забезпечити стабільний розвиток організації. Саме тому системне дослідження ролі та механізмів удосконалення самоменеджменту на підприємстві є своєчасним і має практичну значущість.

Тому **метою роботи** є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи самоменеджменту на підприємстві з урахуванням вітчизняного й європейського досвіду управління.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких **завдань**:

- розглянути поняття самоменеджменту та історію розвитку його концепції;
- проаналізувати роль самоменеджменту в управлінні підприємством: вітчизняний та європейський досвід;

- здійснити загальну характеристику підприємства, аналіз його організаційної структури та основних функцій;
- провести оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків;
- розробити проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавета Михайлівна.

Об’єктом дослідження є процеси управління підприємством у контексті впровадження й функціонування системи самоменеджменту.

Предмет дослідження – зміст, структура та особливості реалізації самоменеджменту на підприємстві як складової ефективної системи управління персоналом і внутрішньої організаційної взаємодії.

Практичне значення результатів роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для вдосконалення внутрішніх управлінських процесів підприємства шляхом впровадження ефективних інструментів самоменеджменту, що сприятимуть підвищенню продуктивності працівників, оптимізації розподілу ресурсів, покращенню корпоративної взаємодії та формуванню гнучкої адаптивної організаційної культури.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Поняття самоменеджменту та історія розвитку його концепції

Попри багаторівневу складність економічних процесів, які охоплює менеджмент у межах мікроекономічних і макроекономічних структур, визначальним чинником ефективності залишається людська діяльність і механізми внутрішньої мотивації осіб, залучених до створення, реалізації й контролю управлінських рішень. Саме усвідомлення особою свого впливу на перебіг управлінських процесів, рівня відповідальності та значущості в межах організаційної системи зумовлює потребу в розвитку внутрішніх ресурсів – саморегулювання, самодисципліни, здатності до рефлексії та цілеспрямованого вдосконалення. Сукупність наведених характеристик становить основу явища, що в сучасному науковому дискурсі визначається як самоменеджмент – напрям управлінської діяльності, що набув концептуального оформлення в середині 1990-х років [1, с. 199].

Особливу увагу в межах цієї концепції приділено психологічним аспектам функціонування особистості, що обумовлює тісний зв'язок самоменеджменту з науковою психологією [2, с. 281]. У фокусі перебувають механізми прийняття рішень, стресостійкість, внутрішня мотивація, емоційна саморегуляція, здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Як зазначає К. А. Андрющенко, формування теорії самоменеджменту було зумовлено трансформаціями управлінських парадигм у контексті глобалізації, зростанням темпів змін у бізнес-середовищі та зростанням значущості гнучких навичок. Для успішного функціонування в умовах посилення зовнішніх викликів управлінські працівники повинні володіти здатністю оперативно реагувати на ситуації ризику, приймати обґрунтовані рішення в умовах стресу, ефективно планувати особистий ресурс і забезпечувати стійкість до інформаційного та емоційного перевантаження [3, с. 7]. У даному контексті самоменеджмент виступає

як адаптивна стратегія професійного розвитку, спрямована на гармонізацію внутрішнього стану особи з динамікою зовнішнього середовища.

У рамках класичних шкіл менеджменту майже не простежується акценту на механізмах внутрішнього управління діяльністю індивіда в умовах невизначеності чи динамічних трансформацій. У зв'язку з цим управлінці були змушені самотійно формувати нові підходи до переосмислення власного потенціалу та розвитку особистісних ресурсів. За переконанням Б. О. Черних, актуальність пошуків значно зросла в умовах посилення турбулентності зовнішнього середовища, що спричинило появу нових форм управлінської самореалізації, зокрема через формування самоменеджменту як спеціалізованого напрямку [4, с. 152].

З методологічного погляду самоменеджмент часто трактується як технологія впливу на власну поведінку у відповідності до визначених завдань. Історично ця парадигма бере свій початок із біхевіористських концепцій, зокрема досліджень Б. Скіннера, який розробив базові уявлення про поведінковий самоконтроль, розглядаючи особистість як об'єкт і суб'єкт управління власною активністю. Подальший розвиток теорії привів до формулювання структурної моделі самоконтролю, що включає чотири основні компоненти – спостереження за власною поведінкою, фіксацію результатів, оцінювання відхилень і застосування механізмів підкріплення або корекції [5, с. 67]. Структурна модель становить методологічне підґрунтя сучасного самоменеджменту, що інтегрує елементи поведінкової психології та стратегічного планування особистісної ефективності.

У межах дослідження прикладних аспектів самоменеджменту, зокрема його значення для професійного зростання та кар'єрної самореалізації, німецькі вчені Бербель і Гайнц Швальбе сформулювали засадниче положення: ефективне самоуправління є передумовою досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності [6, с. 45].

А. Б. Почтовюк у своєму дослідженні пише, що поняттєве осмислення феномена самоменеджменту пов'язане з діяльністю Лотара Зайверта – директора німецького Інституту раціонального використання часу, який уперше ввів в обіг термін «Selbstmanagement». У його трактуванні самоменеджмент постає як

послідовне застосування ефективних стратегій організації праці, методик самореалізації та інструментів розкриття творчого потенціалу задля раціонального використання часу та підвищення життєвої результативності. Зайверт наголошував на важливості усвідомленого управління власним життям і подолання зовнішніх бар'єрів у професійній і в особистій сферах [7, с. 80].

У сучасному науковому обігу існує багато підходів до визначення поняття самоменеджменту, проте більшість із них можна згрупувати за двома основними напрямками. З одного боку, самоменеджмент розглядають як галузь знання, що вивчає механізми самокерування та самоорганізації особистості; з іншого – як процес цілеспрямованої роботи індивіда над собою, зокрема щодо розвитку компетентностей у сфері професійної діяльності, фінансового управління, планування життєвих проєктів і формування автономної життєвої позиції [8, с. 350].

Феномен самоменеджменту охоплює здатність особи до стратегічної організації власної поведінки, зокрема оптимізації співвідношення між професійною зайнятістю та особистим часом. Крім того, у більш розгорнутому трактуванні самоменеджмент визначається як здатність до ефективного управління внутрішніми ресурсами, включаючи набуття, збереження, розвиток і раціональне використання потенціалу з метою досягнення життєвої самодостатності й професійної реалізації [9, с. 40].

Інтерпретація представлена в дослідженнях Джулії Моргенстерн наголошує на послідовному застосуванні апробованих методик організації повсякденної діяльності задля осмисленого й продуктивного використання особистого часу. У пропонованому підході домінує ідея про необхідність усвідомленого управління життєвими ресурсами та подолання зовнішніх обмежень через максимальне розкриття особистісного потенціалу [10].

Більш розгорнуте розуміння самоменеджменту репрезентує концепцію, в якій ідеться про процес саморозвитку, що реалізується через низку взаємопов'язаних психоемоційних і поведінкових механізмів: самопізнання, самоідентифікацію, цілеспрямоване самоуправління, самовдосконалення,

критичне переосмислення наявних установок і, як наслідок, самореалізацію в обраній професійній або життєвій сфері. У даному контексті самоменеджмент постає як результат безперервної роботи над собою [11, с. 17].

У структурі самоменеджменту важливе місце посідає тайм-менеджмент, який сформувався як відповідь на потребу в раціональному використанні часу та енергетичного потенціалу працівників у професійному середовищі. Саме управління часом стало невід’ємною складовою загальної системи, зокрема в управлінській діяльності, де ефективне планування і делегування є визначальними чинниками результативності [12]. Р. М. Райан, Е. Л. Десі слушно зауважують, що бути зайнятим не є складним завданням, тоді як досягнення реальних результатів вимагає значно вищого рівня компетентності та самодисципліни [13].

В цілому самоменеджмент розглядається як окрема дисципліна у структурі сучасного менеджменту, поряд зі стратегічним, операційним і інформаційним напрямками. Його концептуальне підґрунтя має міждисциплінарну природу та ґрунтується на інтеграції здобутків психології, соціології, педагогіки, менеджменту та філософії [14, с. 27]. Процес самоменеджменту можна уявляти як коло правил, що відображає зв’язок між його окремими функціями (рисунку 1.1).

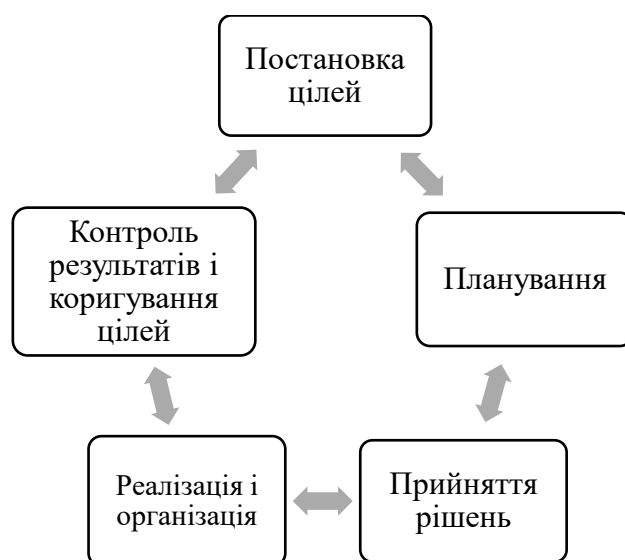


Рисунок 1.1 – Коло правил техніки самоменеджменту¹

¹ Складено автором

У зовнішній площині функціонального поля самоменеджменту виокремлюються п'ять базових етапів. Перша функція – цілепокладання – передбачає аналітичну обробку особистих завдань, визначення пріоритетів і структурування цілей відповідно до обраної стратегії розвитку. Наступний етап охоплює процес планування, який полягає в побудові детальних схем реалізації поставлених завдань, з урахуванням можливих сценаріїв, обмежень і ресурсних факторів. Третьою функціональною ланкою є ухвалення рішень щодо вибору конкретних дій або напрямів подальшої активності. Четверта функція – організація та реалізація – охоплює практичне впровадження запланованих дій, формування ефективного режиму дня, побудову оптимальної структури діяльності та логістики завдань. Контроль, як п'ятий компонент, охоплює механізми самоспостереження, оцінювання результативності, виявлення відхилень і своєчасного внесення коректив [15, с. 11].

Загалом теоретико-методологічні підходи та практичні розробки в системі самоменеджменту акумульовані в кількох основних концепціях. Головною ідеєю цих концепцій є пошук методик і прийомів роботи над собою для реалізації цілей та потенціалу особистості. У межах концептуальної моделі самоменеджменту, запропонованої Лотаром Зайвертом, пріоритетним визнається раціональне використання найобмеженішого ресурсу особистості – часу. Саме управління часовими ресурсами розглядається як базовий компонент ефективної самоорганізації, що забезпечує фундамент для професійної результативності, психоемоційного балансу та особистісного зростання. Теоретичне підґрунтя підходу Зайверта становлять низка практичних засад, відомих як «золоті правила» управління часом.

До засад належить, зокрема, групування завдань у робочі блоки з урахуванням їхньої подібності за змістом або масштабом, що дозволяє зменшити витрати на перемикання уваги. Особливу увагу приділено принципу пріоритетності у виконанні завдань – його реалізація має ґрунтуватися не лише на формальній терміновості, а й на стратегічному значенні кожного виду діяльності. Орієнтація на вирішення найважливіших завдань із урахуванням Парето-принципу (20 % зусиль

дають 80 % результату) є інструментом концентрації на ключових напрямках діяльності. Серед інших практик виокремлюється делегування, яке розглядається як ресурсозберігальний механізм. Великі завдання рекомендується розподіляти на малі етапи (метод «салямі»), встановлювати конкретні строки виконання завдань найвищої категорії пріоритету (типу «А») і реалізовувати їх у періоди максимальної працездатності – переважно зранку. Окрім того, врахування біоритмів при плануванні є обов’язковою умовою підвищення ефективності праці.

У межах запропонованої Зайвертом системи переваги самоменеджменту були класифіковані за принципом зростаючого ефекту, що ілюструється графічною схемою (див. рисунок 1.2). Серед основних результатів самоменеджменту – зменшення трудових витрат, покращення організації праці, зниження стресового навантаження, зростання задоволеності професійною діяльністю, підвищення мотивації та кваліфікації, досягнення особистих і кар’єрних цілей найефективнішим шляхом [16, с. 12].

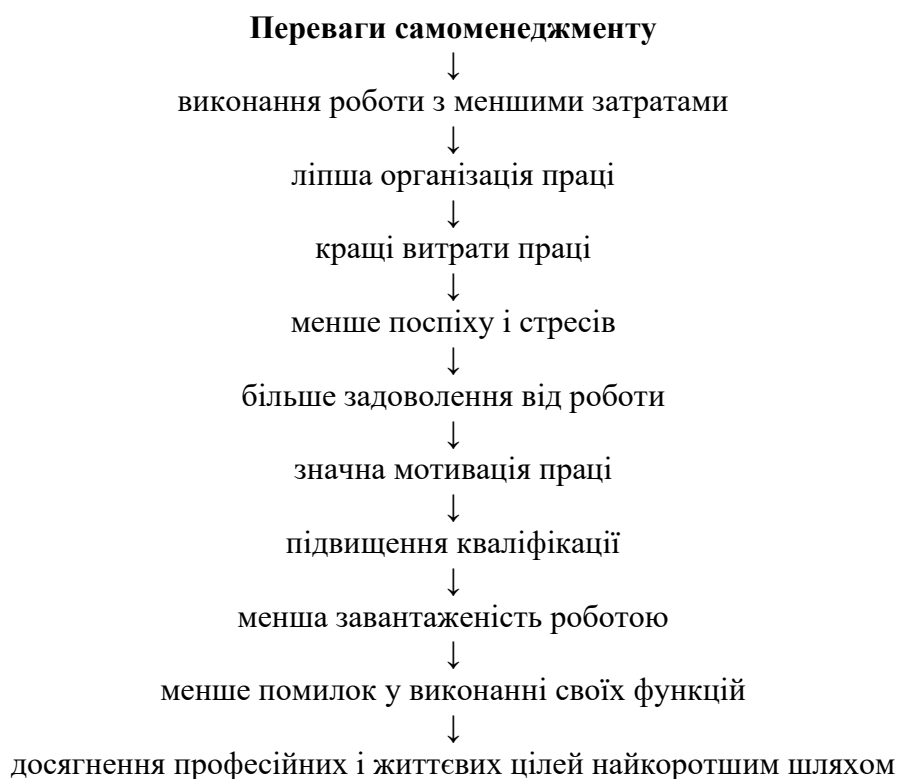


Рисунок 1.2 – Переваги самоменеджменту згідно із теорією Л. Зайверта [15, с. 11].

У межах концептуального підходу, запропонованого Майком Вудкоком і Дейвом Френсісом, центральним положенням виступає ідея усвідомлення та подолання внутрішніх і зовнішніх обмежень, які знижують ефективність управлінської діяльності. Обмеження в цьому контексті розуміються як бар'єри, що перешкоджають реалізації професійного потенціалу менеджера або цілого управлінського колективу, знижуючи продуктивність і заважаючи досягненню стратегічних цілей організації. Відповідно до підходу зазначених авторів, самоменеджмент інтерпретується як систематичне самоспостереження, діагностика власних ресурсів і недоліків, стратегічний пошук ефективних векторів розвитку ключових особистісних і професійних характеристик.

Вудкок і Френсіс здійснили узагальнення практичного змісту діяльності менеджера, визначивши одинадцять базових факторів, що охоплюють різні аспекти управлінської практики (таблиці 1.1). Згадані фактори репрезентують системний підхід до самоаналізу, на основі якого можлива побудова індивідуальної програми професійного зростання [16, с. 18-19]. У науковій літературі вони згруповані у відповідні функціональні блоки, що можуть слугувати основою для розроблення діагностичних інструментів та самокоучингових стратегій в управлінській діяльності.

Таблиця 1.1 – Чинники, які впливають на навички і здатність менеджерів, сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом [16, с. 18-19]

Чинники	Вимоги до особи, яка працює на посаді менеджера
1	2
Складне емоційне середовище, тиск і невизначеність, що властиві багатьом підприємствам.	Потрібна здатність ефективно керувати власним часом і ресурсами.
Розмитість цінностей і суперечності у системі пріоритетів та переконань.	Необхідність усвідомлення власних цілей, принципів і їх чіткого формулювання.
Широкий спектр варіантів і можливостей, що утруднює вибір.	Потрібно визначати конкретні завдання, бути орієнтованим на результат і мати внутрішню мотивацію.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Недостатність освітніх ресурсів для опанування повного обсягу знань сучасного менеджера.	Керівник має самостійно стимулювати власний розвиток і підтримувати навчальну активність.
Ускладнення проблем і обмеження ресурсів для їх вирішення.	Спроможність приймати обґрунтовані рішення в умовах обмеженого часу й засобів.
Інтенсивна конкуренція та динамізм ринку.	Необхідність гнучкості, адаптивності й готовності швидко реагувати на зміни.
Ускладнені комунікаційні структури та неформальні впливи.	Важливо мати навички комунікації та вміння діяти незалежно від зовнішнього тиску.
Традиційні підходи до управління втрачають ефективність.	Менеджеру потрібно впроваджувати інноваційні методики, базовані на сучасних принципах.
Значні витрати на персонал і висока складність трудових процесів.	Доцільним є раціональне використання кадрових ресурсів.
Потреба в оперативному освоєнні нових методів для досягнення результатів.	Керівник повинен швидко навчатися і застосовувати ефективні практики управління.
Зростання складності завдань та обмеження в часі.	Управлінець має створювати ефективні моделі діяльності, орієнтовані на досягнення цілей.

У межах концепції, розробленої В. Андреєвим, самоменеджмент розглядається як внутрішній психолого-педагогічний механізм, що забезпечує безперервний процес саморозвитку особистості, орієнтованої на творчу самореалізацію в різних сферах професійної діяльності. Даний підхід ґрунтується на ідеї активної суб'єктної позиції індивіда, який прагне до гармонійного розвитку своїх здібностей, формування внутрішньої автономії та досягнення життєвого успіху завдяки вольовому самоуправлінню.

Згідно з цією моделлю, самоменеджмент охоплює низку ключових структурних компонентів. Першим із них є самопізнання, що передбачає глибинне усвідомлення власних психофізичних характеристик, рефлексивне осмислення себе як індивідуальності та поступове формування ідентичності через пізнання зовнішнього і внутрішнього світів. Наступною ланкою виступає самовизначення – процес ухвалення особистих цілей, життєвих орієнтирів і форм поведінки в конкретних обставинах, що визначає напрям самореалізації. Третій компонент, самоврядування, відображає управлінську автономію суб'єкта у задоволенні

власних потреб, організації часу та раціоналізації діяльності. Далі йдеться про самовдосконалення, яке репрезентує систематичну роботу особистості над підвищенням якості набутих характеристик, формуванням нових конструктивних рис і подоланням деструктивних тенденцій. Наступний етап – самотворення – пов’язаний з глибинними ресурсами особистості, які мобілізуються в кризових обставинах. Останній елемент структури – самооздоровлення – визначається як процес відновлення психоемоційного балансу, досягнення внутрішньої рівноваги та звільнення від станів тривоги, страху чи психічного виснаження.

У концептуальній моделі, сформульованій Олександром Хроленком, ключовою ідеєю виступає утвердження культури ділового життя як системоутворювального чинника особистісного та професійного зростання. Самоменеджмент у цьому контексті трактується не лише як інструмент самоуправління, а як цілісна практика вдосконалення ділового потенціалу особистості шляхом формування високого рівня міжособистісної, комунікативної та організаційної культури. Автор окреслює низку компонентів ділової культури, зокрема: етику взаємодії, мистецтво ведення бесіди, організацію ділових зустрічей, підготовку письмових ділових документів, техніку проведення виступів, навички самостійної праці та особливості життєвого стилю менеджера. У межах зазначеного підходу підвищення ділової культури постає не лише як засіб професійної самореалізації, а як основа для кар’єрного зростання. Розширення компетенцій у сфері професійної комунікації, організації робочого процесу та публічної репрезентації зміцнює позиції працівника в ієрархії організації та сприяє розвитку лідерського потенціалу [16, с. 21].

Бербель і Гайнц Швальбе у власній концепції пов’язують самоменеджмент із досягненням особистого професійного успіху, підкреслюючи взаємозв’язок між самопізнанням, самовдосконаленням і побудовою ефективної кар’єри. Самоменеджмент у їхньому баченні – інструмент реалізації особистісного потенціалу в умовах конкурентного ринку, заснований на постійному розвитку ділових якостей. У роботах Швальбе наведено низку практичних порад, які спрямовані на вдосконалення професійної самостійності, зміцнення адаптивності

та розвиток лідерських характеристик в умовах нестабільного ринкового середовища [16, с. 21-22].

У концепції Джулії Моргенстерн домінує ідея гармонізації всіх сфер життя особистості через високий рівень особистої організованості. На її думку, самоменеджмент ґрунтується на максимальному використанні внутрішніх ресурсів для досягнення балансу між фізичним благополуччям, задоволенням і соціальними зв'язками. Центральним елементом цього підходу виступає ефективна самоорганізація як передумова життєстійкості в умовах сучасних викликів.

У межах даної концепції виокремлюються наступні структурні елементи самоменеджменту: формування стратегічного бачення та побудова персоналізованої системи планування часу; організація життєвого простору відповідно до індивідуальних потреб і цілей; підтримання рівноваги між професійною та особистою сферами; розвиток навичок тайм-менеджменту; формування стресостійкості та здатності діяти в умовах кризи або невизначеності; удосконалення управлінських компетентностей у сфері роботи з персоналом і соціальним середовищем [16, с. 22-23].

У концептуальній моделі, запропонованій Кейт Кінан, самоменеджмент постає як процес формування здатності до самоконтролю та ефективного керування поведінкою в різноманітних життєвих обставинах. Основна увага в межах цієї парадигми зосереджена на особистісному вдосконаленні, яке досягається через усвідомлення власних можливостей, критичне оцінювання власних дій і розвиток стійкості до впливів зовнішнього середовища. Самоменеджмент, за Кінаном, є дієвим інструментом підвищення внутрішньої організованості та адаптивності менеджера.

До ключових компонентів цієї концепції належать: здатність до реалістичної самооцінки, що ґрунтується на глибокому аналізі особистісних якостей; уміння захищати власні позиції у міжособистісних відносинах, зокрема через вміння відмовити без порушення конструктивного діалогу; здатність долати стресові стани та зберігати наполегливість у складних умовах; комунікативна компетентність як основа результативної взаємодії з оточенням. У межах даного

підходу окреслюються два рівні самоменеджменту, що ґрунтуються на практиці самоаналізу: по-перше, це визначення індивідуального типу особистості з метою ефективного виявлення потенціалу; по-друге – аналіз власних вчинків, спрямований на гармонізацію взаємин і уникнення деструктивних моделей поведінки [16, с. 23].

Іншу перспективу пропонують Аніта та Клаус Бішоф, які розглядають самоменеджмент як базову техніку організації професійної діяльності особистості. За їхнім підходом, ефективне самоуправління розпочинається з формулювання індивідуальних цілей, які мають професійну значущість, та включає розроблення стратегії їх реалізації через раціональне планування часу, систематизацію завдань і конструктивну взаємодію в колективі.

Особливе місце в концепції Бішофів посідає розроблення системи критеріїв для самооцінки професійної компетентності менеджера, що охоплює індивідуальні і командні аспекти діяльності. Автори наголошують на перевагах послідовного планування часу як передумови ефективності, підкреслюючи важливість підготовки до професійного спілкування, ведення ділової комунікації без бар'єрів і здатності до змістовного публічного виступу [16, с. 24].

Таким чином, у межах проведеного дослідження з'ясовано, що самоменеджмент є багатоаспектним феноменом, що сформувався як окрема концепція у відповідь на зміни парадигми управління в умовах динамізму сучасного соціально-економічного середовища, і ґрунтується на ідеях самоорганізації, самопізнання, саморозвитку та ефективного керування особистими ресурсами. Ретроспективний аналіз показав, що у науковій традиції сформувалося кілька концептуальних підходів до розуміння сутності самоменеджменту – від акценту на раціональному використанні часу (Л. Зайверт) і психоемоційному саморозвитку (В. Андреєв) до інтеграції ділової культури (О. Хроленко), особистісної організованості (Дж. Моргенстерн), управлінської самореалізації (А. і К. Бішоф) та самоконтролю (К. Кінан). Незважаючи на відмінності в акцентах, усі моделі сходяться на визнанні самоменеджменту як

ключової умови успішної професійної діяльності, зростання особистісного потенціалу та формування внутрішньої цілісності суб'єкта управління.

1.2 Роль самоменеджменту в управлінні підприємством: вітчизняний та європейський досвід

У сучасних умовах підприємства змушені формувати гнучкі системи управління, в яких і керівники, і працівники здатні самостійно приймати рішення та відповідати за результати. Практика свідчить: делегування повноважень підвищує залученість команди та творче використання ресурсів. Самоменеджмент дозволяє працівникам ефективно планувати час, розставляти пріоритети і послідовно досягати цілей, що сприяє їх професійному зростанню та самовдосконаленню [17, с. 95]. За підтримки організації самоменеджмент стає інструментом мотивації і зростання продуктивності: наприклад, делегування відповідальності і права приймати рішення безпосередньо сприймається працівниками як потужний мотиваційний чинник.

Підвищення ефективності роботи підприємства – один із ключових результатів впровадження самоменеджменту. Згідно з результатами досліджень MIT CISR, організації з автономними командами досягають значно кращих фінансових показників. Зокрема, подібні компанії демонструють 16,2 % більший ріст доходу і 9 % вищу чисту рентабельність порівняно з менш гнучкими конкурентами. Пояснюється це тим, що усвідомлені працівники швидше знаходять нові можливості та оптимізують процеси, а чітко визначені рамки рішень («дороги-бар'єри») забезпечують швидке реагування на зміни без втрати стратегічної координації [18].

Практичний приклад – голландська компанія Buurtzorg, яка надає медичні послуги вдома. Вона відома тим, що побудувала 15 regionalних коучів і 900 автономних медичних команд без жодних лінійних менеджерів і при цьому досягла надзвичайно високої результативності. Згідно з незалежним дослідженням KPMG, ця модель забезпечує накладні витрати лише 8% від витрат підприємства (проти

середніх 25% у галузі), суттєве скорочення витрат часу і кращі результати лікування клієнтів (швидше одужання, менше госпіталізацій). Крім того, Buurtzorg постійно отримує найвищі оцінки задоволеності і пацієнтів, і медперсоналу [19].

В Україні відображення цих принципів поки що поступове. Проте й тут проводяться моделювання впливу самоменеджменту на показники підприємства. Наприклад, розроблено концептуальні моделі, де самоменеджмент виступає одним з внутрішніх факторів, що сприяють оптимізації внутрішніх процесів і, як наслідок, зростанню ефективності [20, с. 16]. До того ж самоменеджмент створює умови для раціоналізації витрат і покращення організації праці – зменшує незадоволеність та стрес, сприяючи кращій концентрації на роботі [22, с. 34].

Самоменеджмент безпосередньо впливає на культуру організації. Практики відкритої комунікації, довіри і спільного прийняття рішень формують атмосферу взаємоповаги й ініціативності. Дослідження українських науковців свідчить, що впровадження описаних стратегій значно зміцнює корпоративну культуру навіть у надскладних умовах (наприклад, під час війни) [23, с. 26]. Реалізація самоменеджменту підвищує адаптивність колективу до швидких змін та зберігає єдність команди: згуртованість і прозорість у комунікації сприяють позитивному клімату всередині організації [24, с. 409].

Питання делегування влади і самостійності є критично важливими для побудови відкритої корпоративної культури. Аналіз вітчизняних компаній показує: коли працівники залучені до прийняття рішень та мають доступ до інформації [23, с. 26]. У європейських фірмах (особливо у північних країнах) культура постійного навчання й розвитку працівників є звичною практикою. Розглянутий європейський досвід акцентує увагу на безперервному професійному зростанні: компанії вкладають ресурси в навчання, що формує вмотивований і співнотворчий колектив [24, с. 410].

Гнучкість (адаптивність) організації – ключовий стратегічний ресурс у сучасних умовах. Децентралізація повноважень, властива самоменеджменту, дає змогу оперативно реагувати на ринкові зміни і інновації. Використання автономних команд забезпечує швидке ухвалення рішень «на місцях» і зменшує бюрократію.

Наприклад, за результатами досліджень МІТ, автономні команди вивільняють потенціал інновацій: їх участь у прийнятті рішень є рушієм організаційної гнучкості [18]. Опитування понад двох тисяч менеджерів показало, що компанії із забезпеченою автономією отримують майже на 16 процентних пунктів більше нових продуктів за останні 3 роки у порівнянні із традиційними структурами [18].

В українських умовах адаптивність є критичною. Дослідження показали, що підприємства з розвинутим самоменеджментом легше долають кризові явища та нестабільність. Зокрема, В. Білик та колеги відмічають: реалізація стратегій самоменеджменту помітно підвищує адаптивність організації до швидких змін, зберігаючи і покращуючи корпоративну культуру навіть у воєнний час. Іншими словами, за допомогою практик самоменеджменту колектив швидше опановує нові процеси і зберігає мотивацію під час криз [23, с. 28].

На європейських підприємствах гнучкість досягається за рахунок аналогічних підходів: самокеровані команди, гнучкі ролі і «guardrails» (обмежуючі рамки рішень) дозволяють поєднувати швидкість реакції зі збереженням загальної стратегії [18]. Компанії у ЄС часто впроваджують методики Agile та Lean із сильним акцентом на автономію команд, що формує проактивну структуру управління. Дані практики, доповнені досвідом постійного навчання, забезпечують європейським фірмам високу конкурентоспроможність і гнучкість.

Одним з найважливіших наслідків самоменеджменту є зростання внутрішньої мотивації працівників. Коли співробітники отримують більше відповідальності та самостійно ставлять цілі, зростає їх відчуття власності над результатами. Зазначене підтверджують дослідження: формулювання власних цілей і раціональне управління ресурсами підвищує особисту мотивацію і дисципліну [17, с. 95]. Делегування повноважень «не зверху, а назустріч» сприймається як заохочення до саморозвитку – особливо зазначене помітно на прикладі креативних і проектних компаній.

Н. Юрик та Я. Шевчук зазначають, що самомотивація – це вміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимулів і контролю, в тому числі в складних та відповідальних ситуаціях. Подібними навиками найчастіше володіють люди,

котрих спонукає до роботи прагнення максимально розкрити власні таланти і можливості. Саме тому самомотивацію можна назвати скоріше життєвою позицією, ніж управлінською характеристикою. В бізнесі дана позиція притаманна керівникам середньої і вищої ланки управління, а також спеціалістам з високим професійним рівнем. Серед рядових працівників і робітників вона зустрічається дуже рідко. На сьогодні вважається, що самомотивація працівників – один найвагоміших показників успішності організації [25, с. 87].

Опитування працівників різних компаній ілюструє зазначену тенденцію. Наприклад, у широкопрофільній IT-фірмі (ПП «LS») майже 96% штатних співробітників виявили бажання до постійного самовдосконалення, а 90% – зацікавлені у творчому вирішенні завдань і різноманітності в роботі. Натомість у виробничому підприємстві зі стабільним набором операцій лише 58% працівників вбачали потребу у саморозвитку [9, с. 199]. Наведені цифри свідчать: підприємства, де культура самоменеджменту приваблює таланти із сильним внутрішнім драйвом, отримують більш високу залученість працівників. А найкращий стимул мотивації в організаціях – не постійний контроль, а навпаки – довіра і делегування рішення важливих питань [21, с. 55].

Якість виконання завдань посилюється з двох причин. По-перше, раціональне планування і менше поспіху прямо зменшують кількість помилок і передбачають кращий контроль над процесами. По-друге, мотивовані працівники приділяють більше уваги деталям і шукають інновації у своїй роботі. Приклади свідчать: організації зі самокерованими командами часто отримують кращі результати у своїй сфері [19].

У загальному ж розумінні переваг самоменеджменту відзначають кращі результати праці та підвищену кваліфікацію працівників. Якість зростає й тому, що співробітники зацікавлені не просто відпрацювати час, а досягнути найкращого результату. Більше того, самоменеджмент сприяє безперервному навчанню: співробітники активно розвивають професійні навички, адже бачать пряму кореляцію між власним самовдосконаленням і успіхом проекту [21, с. 56].

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз українського та європейського досвіду²

Аспект	Український контекст	Європейський досвід
1	2	3
Ефективність управління	Моделі підвищення ефективності через оптимізацію внутрішніх процесів; впровадження ІТ-інструментів самоменеджменту.	Використання автономних команд, що знижують накладні витрати і покращують інновації (наприклад, Buurtzorg: накладні витрати 8% проти 25% середнього показника).
Корпоративна культура	Самоменеджмент підвищує згуртованість та мотивацію в кризових умовах, підтримує атмосферу взаємодопомоги.	Орієнтація на постійне навчання і залучення працівників у управління формує позитивний клімат і високу внутрішню мотивацію.
Гнучкість організації	Гнучкість забезпечується через швидке переформатування процесів під виклики (війна, турбулентність), підтримку ініціативності персоналу.	Європейські компанії застосовують Agile-підходи і «guardrails» автономії, що робить їх динамічно адаптивними і здатними швидко реагувати на ринок.
Мотивація персоналу	Делегування владних повноважень розглядається як фактор мотивації; українські працівники цінують можливість професійного росту.	Участь у прийнятті рішень і самостійне встановлення цілей забезпечують високий рівень залученості: європейські співробітники відчують більшу автономію і здатність впливати на результати.
Якість виконання	Акцент на якість росте через відповідальність та самоконтроль виконавців, що знижує кількість помилок.	Автономні команди часто досягають кращих технологічних чи сервісних результатів (наприклад, самоменеджмент у медицині приніс кращі здоров'я клієнтів).

Українські підприємства тільки починають запроваджувати практики самоменеджменту в масовому порядку. Вітчизняні менеджери відзначають переваги іноземних підходів і поступово адаптують їх під локальні умови. Європейський досвід демонструє, що поєднання високого рівня автономії

² Складено автором

працівників і системної підтримки з боку організації (навчання, коучінг тощо) призводить до стійкого зростання конкурентоспроможності. Для України ж інтеграція цих практик є перспективною стратегією підвищення стійкості та ефективності в умовах нестабільності.

Отже, самоменеджмент як управлінська технологія має значний вплив на всі рівні підприємства. Він сприяє посиленню самодисципліни, творчості та відповідальності з боку персоналу, що в результаті покращує ефективність управління, корпоративну культуру і мотивацію праці. Європейський досвід доводить, що згадані практики підвищують гнучкість організації та якість виконуваних завдань. Українські дослідники фіксують позитивні зміни – від покращення внутрішніх показників до адаптивності компаній під час криз. Отже, подальше впровадження системних практик самоменеджменту та їх адаптація до особливостей українського бізнес-середовища дозволять створювати високоефективні й конкурентоспроможні підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ГЕРАСИМЕНКО ЄЛИЗАВЕТА МИХАЙЛІВНА

2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз його організаційної структури та основних функцій

Фізична особа-підприємець Герсеменко Є.М. розпочала діяльність 2 жовтня 2023 року у місті Нетішині Хмельницької області. Нетішин – місто обласного значення з населенням близько 35 тис. осіб. Підприємство зареєстроване як приватне підприємництво (ФОП) і працює за спрощеною системою оподаткування, що є типовим для малого бізнесу в Україні (згідно з даними ДПС, кількість ФОП в Україні перевищує 2 млн, з яких понад 76% сплачують єдиний податок) [26]. Основна спеціалізація – репетиторські послуги з англійської мови для учнів різного віку. Для проведення занять використовується орендоване приміщення, обладнане необхідною технікою і навчальними матеріалами (оплата оренди зі сплатою комунальних – 3 000 грн/міс.). ФОП Герсеменко виступає одночасно організатором і викладачем, самостійно визначає графік занять, програми та методики навчання. Основною метою діяльності є надання якісного та доступного навчання англійської мови дітям, підліткам і дорослим у форматах, адаптованих до ритму сучасного життя.

Сучасний ринок репетиторських послуг в Україні активно розвивається. Згідно з опублікованими даними, понад половина старшокласників відвідують приватні заняття для підготовки до вступних іспитів. Популярність серед дисциплін продовжують утримувати англійська мова та інші іноземні мови. Дорослі учні все частіше обирають додаткове навчання, і серед цієї категорії найбільший попит – на викладачів іноземних мов. За даними досліджень, фахівці з англійської мови заробляють у середньому близько 22,5 тис. грн на місяць [27].

Практична реалізація послуг здійснюється у кількох форматах, які враховують вікові, професійні й освітні особливості клієнтів. Насамперед, мова йде

про індивідуальні заняття, які проводяться дистанційно з використанням онлайн-платформ відеозв'язку і в офлайн-режимі у спеціально облаштованому приміщенні. Саме індивідуальний формат дозволяє враховувати особисті цілі, рівень володіння мовою, темп засвоєння матеріалу кожного клієнта. Вартість одного індивідуального заняття онлайн становить 400 гривень, тоді як офлайн-уроки, що включають комфортне фізичне середовище та доступ до друкованих і роздаткових матеріалів, оцінено в 450 гривень. Крім того, впроваджено практику групових занять, де одночасно навчається від двох до чотирьох осіб. Групова форма організації є ефективною з погляду соціалізації учасників, розвитку мовленнєвої активності у контексті взаємодії та зниження фінансового навантаження на клієнтів – вартість одного групового заняття становить 200 гривень з особи.

Клієнтська база підприємства охоплює різні вікові категорії. Основною аудиторією виступають учні середніх і старших класів, що потребують додаткової підготовки до іспитів з англійської мови, зокрема НМТ, або планують вступ до закладів вищої освіти з вимогою мовного тестування. Значну частину становлять дорослі клієнти, які прагнуть удосконалити мовні навички з метою професійного росту, переїзду за кордон або для щоденного вжитку у сфері обслуговування, бізнес-комунікації чи освіти. У середньому підприємство обслуговує від 20 до 30 осіб на місяць, що відповідає середній завантаженості подібних освітніх ініціатив у малих містах України. Чисельність учнів свідчить не лише про постійну затребуваність послуг, а й про ефективне функціонування репутаційної підтримки з боку вже наявної клієнтури.

Фінансова модель діяльності характеризується помірним, але стабільним доходом. Середньомісячна виручка становить орієнтовно 27 500 гривень, з урахуванням сезонних коливань, перерв у навчанні, святкових днів та відпусток клієнтів. Зазначене значення є типовим для приватного підприємництва в галузі репетиторства, де, за даними моніторингових платформ (зокрема Prometheus Research Center та osvita.ua), середній дохід викладача англійської мови в індивідуальному форматі варіюється в межах 20–35 тисяч гривень залежно від

регіону, формату роботи та інтенсивності навантаження. До структури доходу входять надходження від індивідуальних занять, які становлять приблизно 80 % усього обсягу, тоді як групові заняття формують решту 20 %. У перспективі передбачено поступове збільшення частки групової форми навчання шляхом оптимізації часу й залучення нових клієнтів, що дозволить підвищити загальний фінансовий потенціал без істотного збільшення навантаження. Щоб представити ключові параметри діяльності підприємства більш наочно, доцільно структурувати основну інформацію про формати занять, клієнтську базу, вартість послуг і фінансові показники у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні характеристики діяльності ФОП Герасименко Є.М. у сфері надання освітніх послуг

Показник	Змістове наповнення
1	2
Формати занять	Індивідуальні (один на один) та групові уроки (групи до 4 осіб), реалізуються як офлайн (в аудиторії) так і онлайн (через відеозв'язок).
Категорії клієнтів	Школярі, студенти, дорослі, яким необхідна мовна практика або підготовка до іспитів.
Вартість послуг	Індивідуальне заняття онлайн – 400 грн/год, офлайн – 450 грн/год; груповий урок – 200 грн/особа за годину
Чисельність учнів	У середньому 20–30 осіб на місяць
Середній місячний дохід	Близько 27 500 грн (оцінний показник за результатами діяльності).

Для організації повноцінного освітнього процесу, що відповідає базовим санітарно-гігієнічним та педагогічним умовам, ФОП Герасименко Єлизаветою Михайлівною орендовано окреме офісне приміщення, яке використовується для проведення занять у форматі офлайн. Приміщення обладнано всім необхідним для здійснення навчального процесу: зручними столами, посадковими місцями, індивідуальним освітленням, технічними засобами навчання, зокрема персональним комп'ютером, багатофункціональним пристроєм (принтер-сканер), магнітною дошкою, акустичною системою для аудіозавдань і стабільним підключенням до інтернету. Здійснюється постійна підтримка чистоти та порядку,

створюється сприятлива атмосфера для інтелектуальної праці й комунікативної активності учнів.

Фінансування оренди приміщення є однією з основних постійних статей витрат у структурі щомісячних обов'язкових платежів. Сума витрат на оренду, включно з оплатою комунальних послуг, становить орієнтовно 3000 гривень щомісяця. Оренда окремого приміщення дозволяє забезпечити стабільний графік проведення занять у затишному й організованому середовищі, що, безумовно, позитивно впливає на загальний рівень задоволеності клієнтів. Додатково передбачено щомісячне фінансування реклами в соціальних мережах, насамперед – таргетованої реклами в Instagram, яка слугує основним каналом залучення нових клієнтів. На цю потребу витрачається близько 410 гривень щомісяця, що дає змогу утримувати стабільний рівень охоплення цільової аудиторії та підтримувати впізнаваність особистого бренду «speak up» серед жителів Нетішина та прилеглих територій.

Окремий блок витрат спрямовується на забезпечення якості навчального процесу через оновлення і поповнення навчально-методичного ресурсу. До даної категорії належать витрати на придбання сучасних навчальних посібників, методичних зошитів, друк роздаткових матеріалів, канцелярське приладдя, витрати на організацію побутових умов для учнів – чай, кава, питна вода, цукерки, серветки тощо. Усе перераховане формує додаткову мотивацію для учнів, сприяє підвищенню їх комфортності на заняттях і зміцненню лояльності до освітньої послуги. Загальний обсяг витрат на вказані цілі варіюється в межах 2000–2500 гривень на місяць залежно від інтенсивності навантаження та кількості учнів.

Усі адміністративні функції, пов'язані з організацією процесів обліку, планування, закупівель, реклами, комунікації з клієнтами, формування розкладу, ведення фінансової звітності, виконуються безпосередньо самою підприємцею. Подібний формат функціонування виключає необхідність залучення додаткового персоналу, що дозволяє оптимізувати структуру витрат, зберігаючи фінансову стійкість діяльності. Для узагальнення викладеної вище інформації щодо постійних витрат, які супроводжують організацію освітньої діяльності ФОП Герасименко

Є.М., доцільно представити структуру щомісячних витрат у табличному форматі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні статті постійних щомісячних витрат ФОП Герасименко Є.М.

Стаття витрат	Сума витрат, грн./міс.
1	2
Оренда офісного приміщення з комунальними послугами	3 000 грн./міс.
Просування послуг (таргетована реклама)	близько 410 грн./міс
Дидактичні матеріали та господарські потреби (навчальні посібники, канцелярія, чай/кава для учнів тощо)	2 000–2 500 грн./міс.

Дохід підприємства формується переважно від оплати занять учнями. Для аналізу динаміки доходів побудовано табличні дані за період з жовтня 2023 року по грудень 2024 року. Таблиця 2.3. містить місячні доходи за 2023 р. (з жовтня), а табл. 2.4. – за 2024 р.

Таблиця 2.3 – Доходи підприємства за місяцями 2023 року (жовтень–грудень)

Місяць	Дохід, грн.
1	2
Жовтень 2023	24 000
Листопад 2023	30 000
Грудень 2023	28 000

Таблиця 2.4 – Доходи підприємства за місяцями 2024 року

Місяць	Дохід, грн.
1	2
Січень 2024	24 000
Лютий 2024	27 000
Березень 2024	30 000
Квітень 2024	28 000
Травень 2024	30 000
Червень 2024	26 000
Липень 2024	28 000

Продовження таблиці 2.4

1	2
Серпень 2024	31 000
Вересень 2024	34 000
Жовтень 2024	32 000
Листопад 2024	30 000
Грудень 2024	25 000

Аналіз табличних даних показує, що доходи підприємства мають виражену сезонну динаміку. Найнижчі показники доходу припадають на січень та червень (очікувано через зимові та літні канікули), а пікові – на вересень 2024 р. (початок навчального року). З листопада 2023 р. по березень 2024 р. спостерігається поступове зростання доходів, що відповідає активізації навчального процесу після старту діяльності. Упродовж 2024 року загальна тенденція доходів є позитивною. Значення доходу збільшуються наприкінці року порівняно з початком. Отже, структура доходів відображає успішність роботи підприємства з розширення клієнтської бази та оптимізації навчального процесу, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку системи самоменеджменту та ефективнішого планування майбутніх заходів.

Підприємство є типовим мікропідприємством, де усі управлінські та виконавчі функції концентруються в одній особі. Дана схема породжує особливий вид організаційної структури, що характеризується плоскою моделлю без поділу на кілька ієрархічних рівнів. Відсутність проміжних ланок спрощує процес прийняття рішень, оскільки власниця має змогу оперативно реагувати на потреби ринку та клієнтів. З іншого боку, поєднання управлінських та викладацьких обов'язків у межах однієї посади накладає серйозне навантаження на ресурс часу і вимагає високої організованості від підприємниці. Власниця виконує декілька ключових ролей, одночасно займаючись адміністративними, навчальними, маркетинговими, фінансовими та клієнтськими функціями. Умовна модель розподілу ролей представлена на рисунку 2.1.

Враховуючи доходи підприємства за цей період можна вирахувати абсолютну та відносну зміну обсягів доходів за 2023-2024 роки. Сума доходів

підприємства за жовтень-грудень 2023 року становила 82 000 гривень, а за весь 2024 рік – 345 000 гривень.

Абсолютне відхилення в обов'язі доходу буде дорівнювати:

$$345\,000 - 82\,000 = 263\,000 \text{ гривень.}$$

Відносне відхилення становитиме:

$$(345\,000 - 82\,000) : 82\,000 \times 100\% - 100\% = 220,73\%.$$

Також визначимо питому вагу доходів у розрізі окремих місяців (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5. – Питома вага доходів підприємства за жовтень-грудень 2023 року

Період	Дохід	Питома вага
Жовтень 2023	24 000	29,3%
Листопад 2023	30 000	36,6%
Грудень 2023	28 000	34,1%
Сума доходів:	82 000	100,0%

Упродовж жовтня – грудня 2023 року загальний дохід склав 82 000 грн. Найвищий рівень доходу зафіксовано у листопаді (30 000 грн або 36,6%), що свідчить про позитивну динаміку порівняно з жовтнем (24 000 грн або 29,3%). У грудні дохід дещо зменшився до 28 000 грн (34,1%), проте залишився вищим за жовтневий показник, що загалом демонструє стабільний фінансовий рівень упродовж звітного періоду.

Таблиця 2.6. – Питома вага доходів підприємства за місяцями 2024 року

Період	Дохід	Питома вага
1	2	3
Січень 2024	24 000	7,0%
Лютий 2024	27 000	7,8%
Березень 2024	30 000	8,7%
Квітень 2024	28 000	8,1%
Травень 2024	30 000	8,7%
Червень 2024	26 000	7,5%
Липень 2024	28 000	8,1%

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Серпень 2024	31 000	9,0%
Вересень 2024	34 000	9,9%
Жовтень 2024	32 000	9,3%
Листопад 2024	30 000	8,7%
Грудень 2024	25 000	7,3%
Сума доходів:	345 000	

Упродовж січня–грудня 2024 року загальний дохід становив 345 000 грн. Найвищі доходи спостерігались у вересні (34 000 грн або 9,9%) та жовтні (32 000 грн або 9,3%), що свідчить про активізацію фінансової діяльності в осінній період. Найнижчі показники зафіксовано у січні (24 000 грн або 7%) та грудні (25 000 грн або 7,3%). Загалом доходи були відносно стабільними протягом року з незначними коливаннями, що забезпечувало рівномірне фінансове надходження.

Для розуміння зміни величини доходів за однакові періоди року порівняємо доходи за період жовтень-грудень у 2023 та 2024 роках (рис. 2.1).

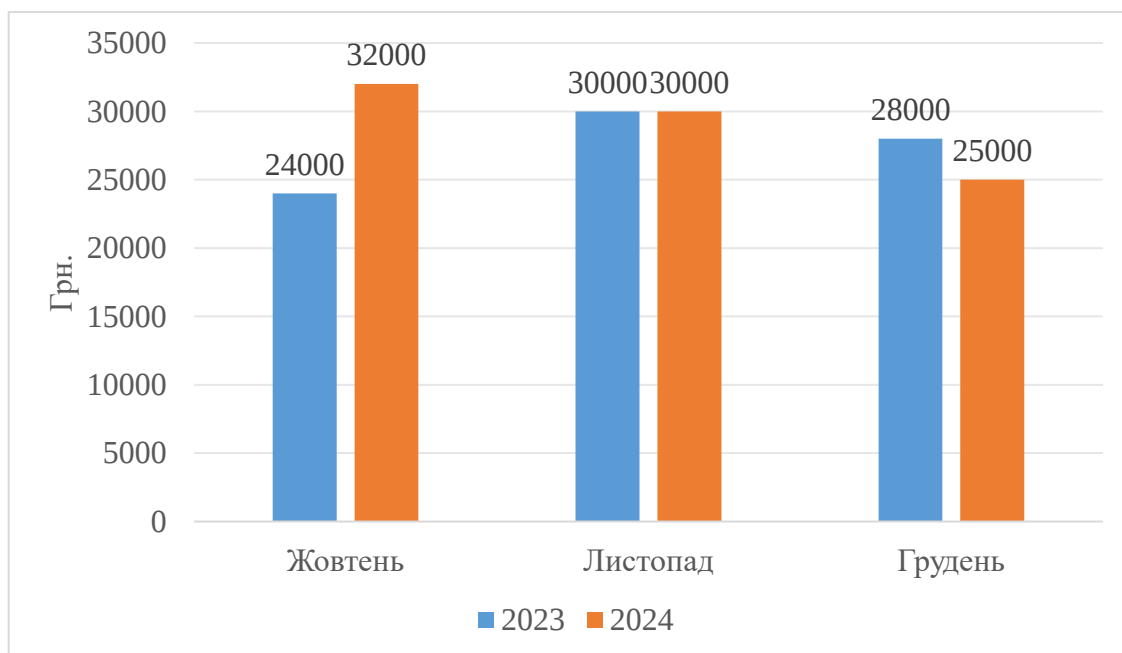


Рисунок 2.1 – Динаміка величини доходів за однакові періоди року (жовтень-грудень)

Виходячи з даних діаграми можна зробити висновки, що на показники впливає сезонність діяльності, а також індивідуальні фактори впливу у роботі підприємці, як викладача. Проте, показник доходів за однакові періоди (жовтень-грудень) у різні роки (2023-2024) мав схожі значення.

Наприклад, у жовтні різниця доходів за 2023 та 2024 роки становила 33%. У листопаді показники однакові, а у грудні різниця становила -10,7%.

З огляду на викладене, умовну модель підприємства представимо як поєднання основних професійних ролей, об'єднаних в одну посадову одиницю (рис. 2.2):

– Адміністраторка: планування графіку занять, реєстрація нових учнів, ведення адміністративної документації та контроль за організаційним забезпеченням навчального процесу. Вона відповідає за підтримання робочого порядку та вирішення побутових питань (бронювання аудиторії, підготовка навчальних матеріалів, закупівля канцтоварів тощо).



Рисунок 2.2 – Умовна модель розподілу ролей

- Викладач: розробляє й проводить освітні програми за індивідуальними навчальними планами, оцінює прогрес учнів та адаптує методики під їхні навчальні цілі.

- Маркетолог: формує імідж бренду і просуває послуги на ринку. Виконує аналіз цільової аудиторії, організовує рекламні кампанії в соціальних мережах, готує контент та таргетовану рекламу, слідкує за конкурентами та тенденціями освітнього ринку.

- Фінансист: встановлює ціни на послуги з урахуванням витрат та конкурентного середовища, веде облік доходів і витрат, складає бюджет, слідкує за фінансовими показниками підприємства. Здійснює платіжні операції та контролює розрахунки з постачальниками і учнями.

- Менеджер клієнтської підтримки: забезпечує зворотний зв'язок та консультації для клієнтів на всіх етапах: від підбору курсу і організації занять до оцінки результатів і вирішення нагальних питань. Підприємця відповідає на запити учнів через різні канали зв'язку, прагнучи до індивідуального підходу та задоволення потреб кожного клієнта.

У межах індивідуального підприємництва, що реалізується ФОП Герасименко Єлизаветою Михайлівною, чітко простежується функціональна багатовекторність діяльності, яка охоплює кілька незалежних, проте взаємопов'язаних напрямів. Структурування дозволяє підтримувати цілісність робочих процесів, не втрачаючи при цьому гнучкості й здатності до оперативного реагування на зміну умов. Основні напрями діяльності варто розглядати крізь призму практичного розподілу функцій, необхідних для підтримки життєздатності освітнього мікробізнесу.

Провідне місце у структурі діяльності займає освітній напрям. Йдеться не лише про викладання як процес передачі знань, а про цілеспрямовану побудову індивідуалізованої траєкторії навчання. Підприємця розробляє навчальні програми з урахуванням вікових, мотиваційних і мовленнєвих особливостей учнів, визначає темп і рівень складності занять. До цього ж блоку належить постійне оновлення змісту занять, добір актуальних тем, підготовка авторських дидактичних

матеріалів, аналіз результатів та їх відображення в подальших змінах навчального плану.

Організаційна складова формує основу внутрішньої логістики роботи підприємства. Вона охоплює планування щотижневого навантаження, складання розкладу занять з урахуванням побажань клієнтів, адміністрування записів, підготовку робочого місця та технічного середовища для проведення занять у фізичному просторі і в онлайн-форматі. Власниця самостійно координує ресурсне забезпечення: контролює наявність витратних матеріалів, своєчасно оновлює навчальну базу, забезпечує налаштування платформ для відеозв'язку. Завдяки гнучкості у плануванні забезпечується висока ступінь доступності занять, що дозволяє задовольняти потреби учнів із різним графіком навчання або роботи.

У межах комунікаційного напрямку здійснюється побудова стійкого діалогу з клієнтами. Інформаційна відкритість, готовність відповідати на запити й пропозиції, уважне ставлення до зауважень і зворотного зв'язку формують довірливі стосунки між викладачем і слухачем. Підприємця підтримує постійний контакт з аудиторією через соціальні мережі, месенджери, телефонні дзвінки. Комунікація виконує не лише обслуговувальну, а й проактивну функцію – за її допомогою інформується про нові освітні формати, оновлення розкладу, можливість участі у додаткових заняттях або акційних пропозиціях.

Маркетинговий блок реалізується через самостійно розроблені механізми просування освітніх послуг. Підприємця вивчає специфіку локального ринку, аналізує рівень попиту на вивчення англійської мови, відстежує тенденції в освітньому середовищі. З огляду на результати аналізу формуються акційні пропозиції, підбираються комунікаційні канали, планується візуальний і текстовий контент для сторінки бренду «speak up» у соціальних мережах. Основний акцент зроблено на таргетовану рекламу в Instagram, яка дає змогу привернути увагу нових клієнтів і водночас підтримувати зацікавленість уже наявних. Вивірений маркетинговий підхід забезпечує стабільне функціонування навіть у межах вузького ринку приватної освітньої ініціативи.

Фінансовий напрям охоплює процеси планування й контролю над витратами, обліком надходжень, регулярним моніторингом прибутковості. Підприємця самостійно визначає ціну послуг, виходячи з аналізу собівартості, ринкової ситуації та споживчих спроможностей клієнтів. Додатково відслідковуються регулярні витрати на оренду приміщення, закупівлю дидактичних матеріалів, рекламу, оплату комунальних послуг, які фіксуються в окремих фінансових таблицях. Здійснюється облік оплати клієнтами, що здебільшого відбувається після проведених занять – готівковим і безготівковим способом. Ведення звітності та своєчасна подача декларацій до податкових органів входять до обов'язків власниці, яка повністю адмініструє фінансову частину підприємницької діяльності.

Для зручності клієнтів підприємство забезпечує гнучкий розклад роботи та різноманітні канали зв'язку. В таблиці 2.7 наведено основні параметри обслуговування.

Таблиця 2.7 – Режим роботи та комунікаційні канали

Параметр	Зміст
1	2
Режим роботи	Пн–Пт: 12:00–22:00, Сб: 10:00–14:00 (за попереднім записом)
Обслуговування клієнтів	Індивідуальні консультації, допомога у виборі програми, адаптація навчального плану під потреби кожного учня
Зворотний зв'язок та канали комунікації	Instagram, Viber, Telegram, телефонні дзвінки
Форми оплати	Готівкою, безготівково (Приват24, банківські картки); оплата після кожного заняття
Типи занять	Індивідуальні уроки (1:1) та мінігрупи (до 4 осіб); формати – офлайн (в аудиторії) та онлайн (відеозв'язок)

Організація роботи подібним чином дозволяє підтримувати тісний контакт з клієнтом та забезпечувати індивідуальний підхід. Кожен учень отримує налаштовану програму занять з урахуванням його рівня та освітніх цілей. Гнучкість графіку дає змогу проводити уроки у зручний для клієнта час, а оплата після занять сприяє довірі та контролю якості послуг. Завдяки безпосередньому спілкуванню

без посередників вдається максимально враховувати зворотний зв'язок і оперативно корегувати навчальний процес, що підвищує ефективність навчання.

Для подальших розрахунків, зазначимо, що в залежності від сезонності середня кількість фактично проведених занять (відповідно до звітів підприємці) буде дорівнювати 40 робочим годинам. Отже при середній вартості заняття (400 гривень) середнє значення доходів буде становити 16 000 грн на тиждень (64 000 гривень на місяць).

Також для ширшого розуміння діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни проаналізуємо вікові параметри та їх вплив на процес побудови графіку навчання (рис. 2.3).

Основні категорії учнів можна розподілити на такі вікові категорії:

- група А - учні віком від 7 до 9 років (45%);
- група Б - учні віком від 11 до 16 років (25%);
- група В - учні віком від 35 до 60 років (30%).

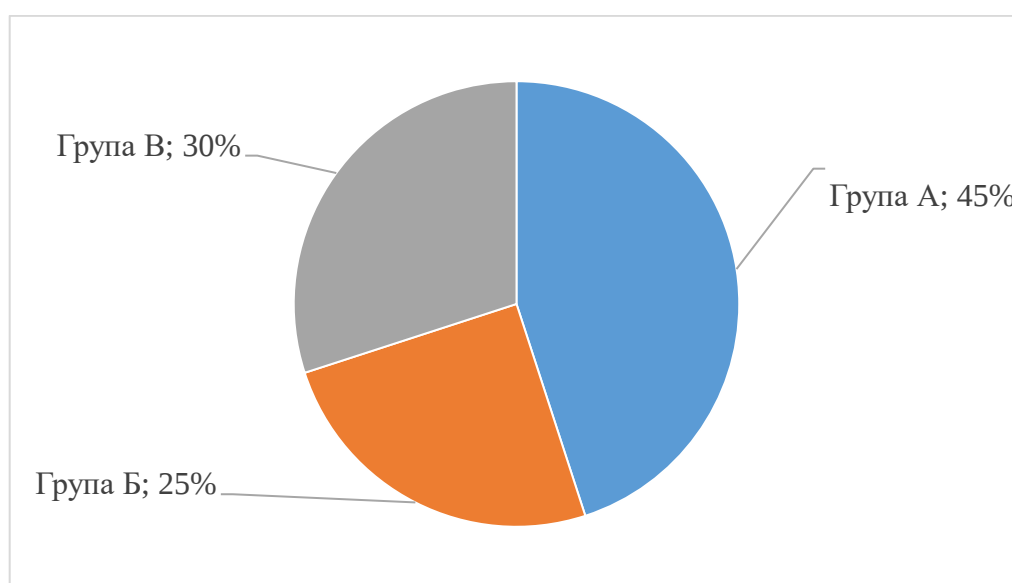


Рисунок 2.3 – Розподіл учнів за віковими особливостями у відсотках

Кожна вікова група має свій вплив на побудову графіку навчання підприємцею та слугує орієнтиром для вибудовування маркетингово плану.

Аналіз підприємницької діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни засвідчує ефективне функціонування мікроструктури освітнього бізнесу, що поєднує індивідуалізований підхід до навчання, гнучку організацію робочого процесу та раціональне самоуправління. Повне зосередження ключових функцій – від викладання до маркетингу й фінансового обліку – в одній особі забезпечує високу динаміку прийняття рішень, адаптацію до запитів клієнтів і стабільність на локальному ринку репетиторських послуг.

2.2 Оцінювання особливостей поточної системи самоменеджменту, визначення проблемних аспектів і недоліків

ФОП Є. Герасименко фактично функціонує як «one-person business», де всі управлінські і виконавчі обов'язки зосереджені у руках власниці. Плоска організаційна структура без проміжних ланок має певні переваги – зокрема, швидкість прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів. Водночас поєднання різнорідних управлінських та педагогічних функцій в межах однієї посади створює суттєве навантаження на час та ресурси, вимагаючи від підприємниці виключної організованості й самодисципліни. Власниця одночасно виконує декілька ключових ролей, займаючись адміністративною підтримкою (планування розкладу, ведення документації), безпосередньо викладанням, маркетингом своїх послуг, фінансовим обліком і клієнтською підтримкою. Кумулятивний набір ролей означає, що підприємниця мусить розпорошувати увагу між різними завданнями, часто не пов'язаними між собою, що ускладнює фокусування і якісне виконання кожної з функцій.

За відсутності найманого персоналу чи помічників, підприємниця не має змоги делегувати частину завдань – усе, від дрібних організаційних питань до прийняття стратегічних рішень, вона змушена робити самотійно. Зазначимо, що для власників малого бізнесу дана ситуація є поширеною. Дослідження підкреслюють, що одночасне жонглювання численними ролями та відповідальністю може стати «виснажливим» випробуванням для підприємця.

Крім того, психологічні бар'єри та брак ресурсів часто заважають ефективному делегуванню навіть тоді, коли це доступно [28]. У підсумку, концентрація всіх функцій в одній особі призводить до перевантаження. Підприємці доводиться працювати в режимі багатозадачності, що підвищує ризик помилок, пропущених деталей та зниження загальної ефективності управління.

Діяльність у сфері приватного навчання має виражену сезонність, що впливає на робоче навантаження і на фінансові показники підприємства. Аналіз доходів репетиторського бізнесу Є. Герасименко свідчить про різкі коливання протягом року. Найнижчі місячні надходження спостерігаються у січні та червні, що цілком очікувано з огляду на зимові та літні канікули, тоді як піковий попит припадає на вересень (початок навчального року). Середньомісячна виручка підприємства складає орієнтовно 27 500 грн із урахуванням сезонних спадів, перерв у навчанні, свят та відпусток клієнтів. Відтак, окремі місяці реальні доходи є значно нижчими за середні, а в періоди підвищеного попиту – вищими. Нерівномірність навантаження проявляється в тому, що протягом навчального року підприємці доводиться інтенсивно працювати (особливо у передекзаменаційні місяці та на початку навчального семестру), тоді як у канікулярний час кількість занять різко скорочується.

Сезонні коливання створюють низку управлінських і фінансових проблем. По-перше, нерівномірний робочий графік ускладнює підтримання стабільного ритму роботи і доходів. У періоди спаду підприємця недоотримує прибуток, проте фіксовані витрати (оренда приміщення, комунальні послуги, податки) залишаються незмінними і продовжують потребувати фінансування. Зазначене ставить перед нею задачу завчасного резервування коштів, зароблених у «врожайні» місяці, для покриття витрат у «тихі» сезони. По-друге, в пікові місяці навантаження на підприємця стрімко зростає адже необхідно обслуговувати більше учнів, готувати їх до іспитів або нового навчального року. Коливання попиту ускладнюють довгострокове планування – важко точно прогнозувати обсяг роботи й доходу, а відтак планувати розвиток бізнесу чи інвестиції (наприклад, в навчальні матеріали або рекламу) на рік вперед.

Постійна інтенсивна робота в режимі «один виконавець – багато ролей» неминуче призводить до накопичення професійної втоми. Робочий графік підприємниці розпочинається зранку і триває до вечора (типово заняття проводяться з 12:00 до 22:00 в будні, плюс частково в суботу), але на цьому її день не закінчується – після уроків потрібно перевіряти завдання, готувати матеріали на наступні заняття, відповідати на повідомлення клієнтів, вести облік тощо. У результаті межа між роботою і особистим життям фактично стирається. Хронічна перевтома та брак повноцінного відпочинку створюють підґрунтя для емоційного вигорання. Дослідження показують, що серед власників малого бізнесу подібне явище дуже поширене: за одним з опитувань, 62% підприємців відчувають синдром вигорання щонайменше раз на місяць. Головною причиною називають неможливість «відключитися від роботи», коли навіть у вихідні чи відпустці думки зайняті робочими справами [28]. Постійне відчуття перенавантаження і неможливості «встигнути все» є класичним симптомом наближення до стану вигорання.

Емоційне вигорання (синдром професійного вигорання) – стан, що виникає внаслідок хронічного стресу на роботі. Відповідно до класифікації ВООЗ, основні ознаки вигорання включають відчуття виснаженості, ментальне відсторонення від роботи (втрата інтересу, байдужість або цинізм) та зниження професійної ефективності. Для викладача-підприємця, який працює без перепочинку, симптоми проявляються як втрата ентузіазму до викладання, роздратованість у спілкуванні з учнями, зниження якості підготовки до занять, а з часом – і погіршення здоров'я. небезпека синдрому професійного вигорання полягає в тому, що він розвивається поступово і залишатеться непоміченим, доки ситуація не стане критичною. Ігнорування ранніх ознак вигорання загрожує негативними наслідками не лише для самої підприємниці, але й для бізнесу: зниженням продуктивності, помилками в прийнятті рішень, погіршенням якості послуг.

Ще одним критичним аспектом є обмежені можливості для стратегічного планування та розвитку бізнесу. З огляду на постійну завантаженість поточними справами, графік підприємниці майже не залишає «вікон» для зосередження на

довгострокових цілях. Більшість часу та уваги поглинають операційні завдання – проведення уроків, підготовка навчальних матеріалів, вирішення організаційних питань і підтримка комунікації з клієнтами. У результаті стратегічні питання – розробка нових напрямів послуг, підвищення кваліфікації, розширення бізнесу або маркетингове планування на перспективу – відсуваються на другий план. Балансування щоденних невідкладних справ і довготермінових проєктів потребує великої майстерності, і знайти рівновагу надзвичайно важко. Ознакою небезпечної ситуації є стан, коли власник настільки занурений у повсякденні операції, що взагалі не має часу на стратегічне мислення. Фактично, підприємець перестає «працювати над бізнесом», зосередившись тільки на роботі «в бізнесі» – наявні процеси підтримуються, але розвиток гальмується [28]. У випадку ФОП Герасименко нестача планування наперед проявляється, наприклад, у відкладенні впровадження нових освітніх продуктів або маркетингових ініціатив (як-от запуск групових занять чи онлайн-курсів) через брак часу на їх продумування.

Фінансова складова є вразливим місцем будь-якого малого підприємства, і даний випадок не виняток. Попри те, що середній дохід репетиторського бізнесу Є. Герасименко знаходиться в межах типової для галузі величини (близько 20–30 тис. грн на місяць, з оцінкою ~27,5 тис. грн), абсолютні обсяги виручки обмежені фізичною здатністю однієї людини проводити визначену кількість занять. Іншими словами, масштабування доходу упирається в часові рамки – кількість годин, які підприємця має змогу відпрацювати за день, є скінченною. Є можливості для незначного розширення – наприклад, збільшення частки групових занять замість суто індивідуальних, що вже планується для оптимізації навантаження. Проте кардинально наростити обороти без залучення додаткових ресурсів вкрай важко. Окрім цього структурного обмеження, слід врахувати і постійні витрати: орендна плата, оплата комунальних послуг, податкові відрахування, закупівля навчальних матеріалів тощо. Витрати не залежать від кількості учнів і повинні покриватися щомісяця. Відповідно, у місяці низького попиту фінансове навантаження на підприємницю зростає, адже менший дохід ледве покриває витрати (або навіть не покриває, якщо спад різкий). Дана ситуація вимагає дуже обережного фінансового

менеджменту: необхідно формувати резерви, оптимізувати витрати і планувати бюджет з урахуванням найгірших сценаріїв (наприклад, повного простою влітку або зменшення платоспроможності клієнтів).

До фінансових ризиків слід додати і незахищеність перед непередбачуваними обставинами. У разі хвороби, вимушеної перерви в роботі чи інших форс-мажорів діяльність ФОП фактично зупиниться, адже замінити викладача ніким – а отже, зупиняться і грошові надходження. Відсутність «подушки безпеки» або альтернативних джерел доходу означає, що навіть короткострокова пауза негативно позначиться на фінансовому стані. До того ж, зовнішні фактори – інфляція, підвищення комунальних тарифів, загальноекономічні спади або військові ризики – створюють додатковий тиск на бюджет підприємства. Малий бізнес у цілому схильний до фінансової нестабільності. Постійна невизначеність щодо прибутків і витрат, тиск конкурентів і потреба забезпечувати рентабельність психологічно тиснуть на власника. Дослідження підтверджують, що фінансова нестабільність та страх невдачі є серед провідних стресорів підприємців, створюючи підґрунтя для тривожності і вигорання [28]. У випадку ФОП Герасименко фінансові труднощі проявляються не у формі збитків (бізнес є прибутковим), а швидше у вразливості, адже немає великих резервів чи інвесторів, які б пом'якшили удар у разі проблем, і вся відповідальність за фінансові рішення лежить на одній особі.

Узагальнене візуальне представлення ключових труднощів, пов'язаних із самоменеджментом ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни, подано на рисунку 2.4, який ілюструє взаємозв'язок між функціональним навантаженням, організаційними бар'єрами та ризиками емоційного вигорання.

Отже, проведений аналіз виявив, що поточна система самоменеджменту ФОП Є.М.Герасименко, попри її гнучкість та оперативність, має низку взаємопов'язаних проблемних аспектів. Поєднання численних функцій в одній особі створює надмірне навантаження, яке веде до професійної перевтоми та підвищує ризик емоційного вигорання власниці. Сезонні коливання попиту

спричиняють нерівномірність роботи та доходів, ускладнюючи фінансове планування і стабільність бізнесу.

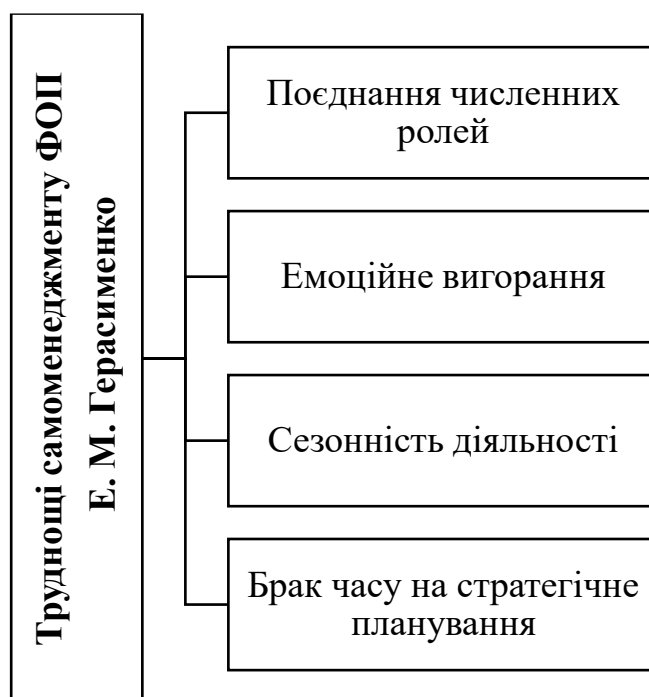


Рисунок 2.4 – Структурна модель проблем самоменеджменту
ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни

Постійна зайнятість оперативними завданнями залишає мінімум простору для стратегічного розвитку, що стримує зростання і інновації. Фінансові обмеження й ризики (включно з залежністю від особистої працездатності підприємниці) створюють крихку основу для подальшої діяльності. У сукупності недоліки вказують на необхідність удосконалення системи самоменеджменту – шляхом перерозподілу навантаження, впровадження методів запобігання вигоранню та більш проактивного планування – з метою забезпечення довгострокової стійкості та ефективності даного освітнього мікробізнесу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

ФОП ГЕРАСИМЕНКО ЄЛИЗАВЕТА МИХАЙЛІВНА

3.1 Обґрунтування доцільності цифровізації системи самоменеджменту ФОП Герасименко Є. М.

Мета застосування цифрових інструментів у діяльності досліджуваного ФОП – впровадити єдине цифрове середовище (набір сервісів), спрямоване на оптимізацію основних робочих процесів власниці. Підприємця наразі одночасно виконує адміністративні, навчальні, маркетингові, фінансові та комунікаційні функції, що призводить до перевантаження ресурсів і втрати концентрації. Крім того, через відсутність чіткого поділу робочого часу і відпочинку межі між роботою й особистим життям розмиваються, створюючи передумови для емоційного вигорання. Цифрова система самоменеджменту покликана централізувати планування та облік справ, упорядкувати рутинні задачі й знизити навантаження. Зокрема, запропоновано використовувати Google Calendar, Notion, Trello, Google Sheets і Finmap, оскільки кожен з них оптимізує окремий аспект діяльності (тайм-менеджмент, клієнтська база, фінанси, контент-планування, відновні ритуали, шаблони занять тощо).

Google Calendar стане ключовим інструментом планування часу та розкладу. Зазначений сервіс створений спеціально для управління часом і планування подій, тому власниця зможе легко призначати уроки з учнями, зустрічі з батьками чи партнерами й отримувати автоматичні нагадування про них. Наприклад, у календарі можна виділяти фокус-години для безперервної роботи над завданнями й планувати регулярні перерви за методикою «Помодоро», що підвищує концентрацію й запобігає професійній перевтомі. Налаштування сповіщень Google Calendar гарантує суворе дотримання режиму праці та відпочинку, що має знижувати рівень стресу.

Планування розкладу слугує ефективним інструментом для економії часу підприємцю. Цей час можна витратити для залучення більшої кількості учнів та на розвиток маркетингової стратегії підприємства.

Notion стане універсальною платформою для обліку інформації, контент-планування та створення шаблонів занять. Як інструмент «все-в-одному», Notion дозволяє формувати персоналізоване робоче середовище для підвищення продуктивності. За допомогою Notion можна вести бази даних клієнтів із деталізацією послуг, зберігати індивідуальні шаблони занять і створювати контент-календар для соціальних мереж та сайту. Крім того, у цій програмі можна створювати Канбан-дошки: наприклад, організувати роботу над заняттями в етапи («План», «Підготовка», «Проведення», «Аналіз») і таким чином наочно відстежувати прогрес. Завдяки простому поділу завдань покращується фокусування та ефективність навчальних процесів.

Для оперативного управління проектами і координації щотижневих задач доцільно використовувати Trello, що базується на канбан-методиці. Даний інструмент надає можливість створювати віртуальні дошки з картками-завданнями, призначати дедлайни й відповідальних. Trello має інтуїтивний інтерфейс і широкі інтеграції, що дозволяє гнучко адаптувати робочі потоки під будь-які потреби. Завдяки його використанню навіть складні проекти можна розбити на послідовні етапи (наприклад, «Заплановано», «В роботі», «Завершено»), що підвищує прозорість процесу і полегшує відстеження прогресу. У підсумку команда (або сама власниця) легко бачить, на якому етапі перебувають підготовка матеріалів, проведення занять або створення контенту.

Google Sheets доповнить систему як засіб ведення фінансового обліку й бази клієнтів у вигляді електронних таблиць. Google Sheets безкоштовна програма-таблиця дозволяє створювати бюджети, контролювати доходи та витрати, планувати фінансові показники й вести списки контактів клієнтів. Як зазначають експерти, Google Sheets – потужний інструмент для управління фінансами «від простого бюджетування до складного моделювання».

В окремому проєкті з фінансового управління слід застосувати Finmar як спеціалізований сервіс для контролю грошових потоків. Finmar дає повний огляд фінансового балансу бізнесу: користувач бачить усі надходження й витрати в реальному часі і точно знає, куди спрямовуються кошти. Інтеграція з банківськими рахунками та платіжними сервісами дозволяє автоматично обробляти платежі й витрати, знижувати ймовірність помилок та витрачати менше часу на рутину. Відтак підприємця зможе заздалегідь планувати резервні фонди на періоди зниженої виручки та контролювати ефективність інвестицій у розвиток бізнесу.

У результаті реалізації представленої пропозиції очікується зменшення управлінської та «касової» рутини, підвищення дисципліни в тайм-менеджменті та поліпшення взаємодії з клієнтами. Використовуючи зазначені інструменти, власниця зможе бачити повну картину діяльності онлайн – від розкладу занять і контент-плану до стану фінансів і бази клієнтів. Зазначене створить умови для більш системного підходу до організації роботи, знизить ризик «авралів» і підвищить задоволеність якістю організації діяльності.

Основні функціональні напрями застосування цифрових інструментів та очікувані результати від їх упровадження узагальнені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Цифрові інструменти самоменеджменту та їх функціональне призначення в діяльності ФОП Герасименко Є. М.

Назва інструменту	Ціль використання	Очікуваний ефект
1	2	3
Google Calendar	Планування часу та розкладу; нагадування про події, фокус-години та перерви	Чіткий розклад роботи, оптимізація тайм-менеджменту; регулярний відпочинок і профілактика вигорання
Notion	База знань; контент-планування; шаблони занять і проєктів	Централізація інформації; наочне відстеження прогресу за завданнями; єдиний простір для створення й збереження матеріалів
Trello	Проєкт-менеджмент/канбан-дошки для завдань	Візуалізація робочих процесів; ефективне розбивання роботи на етапи; гнучкість у зміні пріоритетів
Google Sheets	Фінансовий облік і бюджетування; таблиці для клієнтів і звітів	Автоматизація фінансових розрахунків; інтерактивне бюджетування; спільне редагування даних; впорядкування обліку клієнтів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Finmap	Управління грошовими потоками та бюджетами бізнесу	Автоматизація платежів і звітності; контроль рахунків у реальному часі; аналітика та прогнозування для прийняття рішень
HubSpot CRM (або аналог)	Облік контактів та історії взаємодій з клієнтами	Єдина база клієнтів із деталізацією комунікацій; спрощення маркетингу і продажів; персоналізоване обслуговування
Інші (Google Keep, Todoist тощо)	Нагадування, трекінг особистих звичок та справ	Підтримка особистої організації; фіксування завдань і ритуалів відновлення для балансу між роботою і відпочинком

Отже, проєктна пропозиція «Цифровізація системи самоменеджменту ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни» базується на використанні доступних онлайн-інструментів, які не потребують залучення додаткових фінансових ресурсів або найму помічників. Її реалізація передбачає інтеграцію Google Calendar, Notion, Trello, Google Sheets, Finmap та допоміжних сервісів для щоденного управління часом, фінансами, клієнтськими контактами й інформаційним простором. Усі інструменти мають безкоштовні версії, адаптовані для індивідуального користувача, і не вимагають спеціальної підготовки для опанування функціоналу.

Проаналізуємо можливий економічний та часовий ефект від використання платформ.

За наданою інформацією підприємця витрачає найбільшу кількість часу на аналіз результатів попереднього тижня, внесення даних про учнів та їх успіхи, фінансовий аналіз та планування контенту й маркетингової стратегії.

За підрахунками, зробленими на основі наданого розкладу, підприємця може витрачати на 20% менше часу щотижня при використанні цієї платформи. Оптимізація багатьох процесів має також можливий економічний ефект, так як це дозволяє залучити більшу кількість учнів.

Відповідно до вище згаданого графіку роботи підприємства з надання освітніх послуг, загальна кількість робочих годин протягом тижня становить 58 годин. З них, за підрахунками підприємці щотижня 8 годин використовуються на організаційну та маркетингову діяльність, а також облік фінансів. Отже, якщо

середня вартість заняття дорівнює 400 гривень, то у випадку зменшення витрат часу на 20% ми отримаємо додаткові 6 годин (табл. 3.2). У цьому нам може допомогти платформа Notion.

Таблиця 3.2 – Можливий економічний ефект від застосування цифрових інструментів у діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни

№ з/п	Показник	Кількісне значення
Вихідні дані		
1	Вивільнені години	6 годин на місяць
2	Вартість години праці (групове заняття)	400 грн.
Прямий економічний ефект (економія часу)		
3	Економія коштів за рахунок цифровізації	
3.1	- за місяць	$6 \text{ годин} \times 400 \text{ грн.} / \text{год} = 1600 \text{ грн.} / \text{місяць}$
3.2	- за рік	$1600 \text{ грн.} / \text{місяць} \times 12 \text{ міс.} = 19200 \text{ грн.} / \text{рік}$
4	Потенційний додатковий дохід (за рахунок продуктивного використання часу)	
	Якщо звільнений час буде використано для проведення додаткових індивідуальних занять (вартість одного індивідуального заняття – 450 грн.)	
4.1	- за місяць	$6 \text{ занять} \times 450 \text{ грн.} = 2700 \text{ грн.} / \text{місяць}$
4.2	- за рік	$2700 \text{ грн.} / \text{міс.} \times 12 \text{ міс.} = 32400 \text{ грн.} / \text{рік}$
5	Загальний економічний ефект	51600 грн. / рік
5.1	Пряма економія	19200 грн. / рік
5.2	Додатковий потенційний дохід	32400 грн. / рік

Застосування цифрових інструментів у діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни дозволяє досягти орієнтовного економічного ефекту в розмірі 51 600 грн. на рік, за рахунок економії робочого часу та можливості його ефективного використання для генерації додаткового доходу.

У питанні оптимізації роботи з матеріалами може допомогти HubSpot CRM. У сфері діяльності підприємці є регулярна потреба у систематизації великої кількості основних матеріалів (навчальні курси) та додаткових матеріалів (до

прикладу, інтерактивні ігри). Використання програми для систематизації матеріалів допоможе витратити менше часу на пошук необхідних даних та дасть можливість збільшити кількість цих матеріалів. Як наслідок це збільшить конкурентоспроможність підприємства та дозволить створити спеціальні пропозиції. Наприклад розробка додаткової програми навчання для інклюзивних дітей, або впровадження програми групового навчання для групи В (учні 35-60 років). Завдяки розробці спеціальних пропозицій виникає можливість підвищити економічний ефект за рахунок підняття ціни (табл. 3.3).

Якщо середня вартість заняття на даний момент становить 400 грн., а у перспективі збільшиться до 500 грн., то економічний ефект полягатиме у збільшенні вартості занять на 25%. Отже, якщо середній місячний дохід (40 проведених занять на тиждень) становить 64 000 грн., то при збільшенні доходу на 25% він буде дорівнювати 80 000 грн.

Таблиця 3.3 – Зміна вартості основних навчальних програм

Програма	Вартість навчання (грн. з 1 учня на місяць)	Підвищення ціни за рахунок покращення ефективності навчання (грн. з 1 учня на місяць)	Додатковий фінансовий дохід (грн. з 1 учня на місяць)
Індивідуальне заняття для дітей	450	550	100
Індивідуальне заняття для дорослих	450	550	100
Групове заняття для дітей	400	450	50
Групове заняття для дорослих	400	450	50
Індивідуальне заняття для дітей (онлайн)	450	550	100
Індивідуальне заняття для дорослих (онлайн)	450	550	100
Групове заняття для дітей (онлайн)	350	450	100
Групове заняття для дорослих (онлайн)	350	450	100
Всього			700

1) Визначимо середній додатковий дохід з одного учня:

Середній дохід = 700 грн. / 8 учнів = 87,50 грн.

2) Загальний додатковий дохід на місяць (при 30 учнях):

87,50 грн. × 30 осіб = 2 625 грн. / місяць

3) Загальний додатковий дохід на рік:

2 625 грн. × 12 міс. = 31 500 грн. / рік.

Отже, підвищення вартості занять англійської мови за рахунок впровадження цифрових навчальних матеріалів і покращення ефективності навчання забезпечить додатковий фінансовий дохід у розмірі 2 625 грн. на місяць або 31 500 грн. на рік при середній кількості 30 слухачів на місяць. Такий економічний ефект свідчить про доцільність інвестування в оптимізацію роботи з матеріалами освітньої послуги.

При запровадженні використання безкоштовних програм для цифровізації процесів кількість постійних витрат залишиться незмінною. Також за бажанням використовувати платні платформи (рис. 3.1).

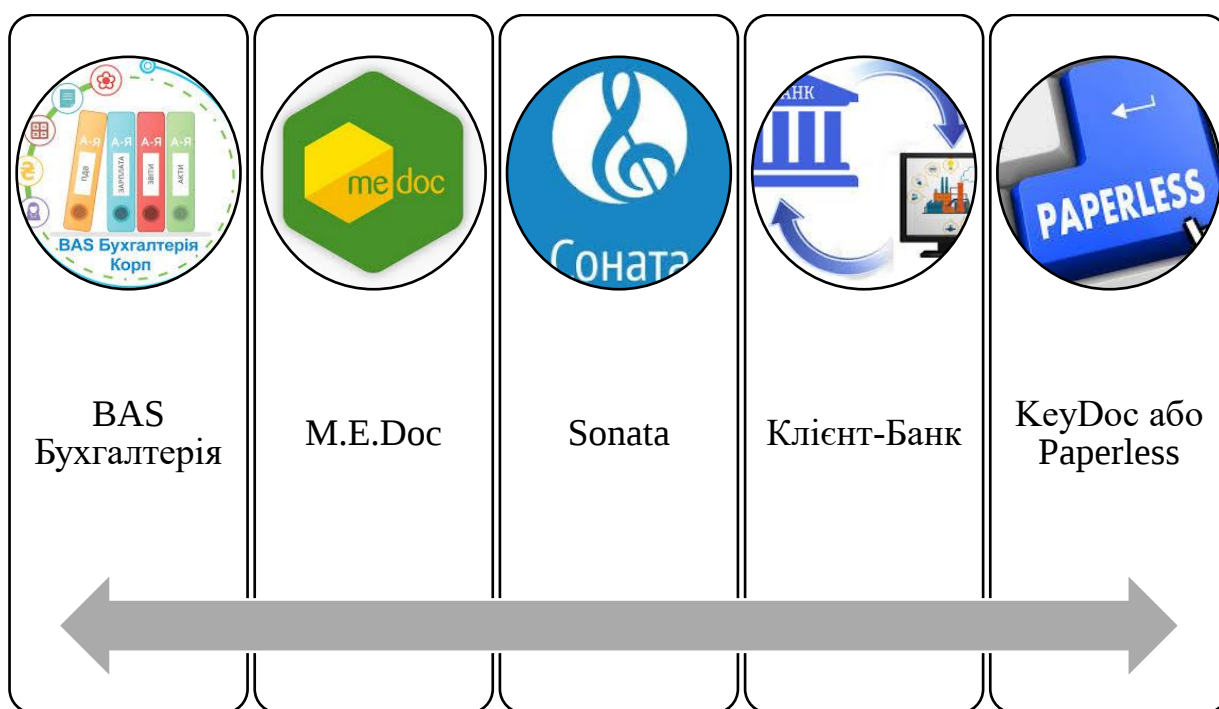


Рисунок 3.1 – Платні платформи для цифровізації надання освітніх послуг
ФОП Герасименко Є.М.

1) BAS Бухгалтерія (раніше 1С:Підприємство) – це програма для бухгалтерського, податкового й управлінського обліку. Ціна: $\approx 7\,000 - 9\,000$ грн. одноразово (без обслуговування);

2) М.Е.Дос являє собою систему електронної звітності та документообігу. Подання звітів у ДПС, обмін актами, рахунками, накладними. Ціна: від 1 200 грн./рік;

3) Sonata – це електронна звітність і документообіг. Ціна: $\approx 400-500$ грн.;

4) Клієнт-Банк (наприклад, від ПриватБанку, ПУМБ, Ощадбанку) – Інтернет-банкінг для юридичних осіб та ФОП. Ціна: ПриватБанк (Клієнт-Банк) — від 120 грн./міс.; ПУМБ Business – безкоштовно або 100 – 300 грн./міс., залежно від пакету; Ощадбанк Smart – від 150 грн./міс.;

5) KeyDoc або Paperless – хмарна система для створення, підписання та зберігання документів. Ціна: від 100 грн./міс. за користувача.

Розрахуємо оптимізацію витрат завдяки впровадженню цифрових інструментів у діяльність школи англійської мови. Розглянемо більш деталізовані напрями оптимізації, де цифрові технології можуть зменшити або повністю усунути витрати.

1. Друковані матеріали.

Було: щомісячно друкуються робочі аркуші, тести, роздаткові матеріали. Після цифровізації: використання PDF, Google Docs, інтерактивних платформ (Wordwall, Liveworksheets, LearningApps).

Економія на одного учня/місяць: 20 грн., на 30 учнів: 600 грн./міс., на рік: $600 \times 12 = 7\,200$ грн.

2. Підготовка до занять (час викладача).

Було: створення презентацій, роздатків, планів занять вручну. Після цифровізації: використання шаблонів, автоматизованих вправ, генераторів контенту (AI, готові курси). Економія часу викладача: ~ 5 год./міс., вартість години роботи: 200 грн., загальна економія: $5 \times 200 = 1\,000$ грн./міс., на рік: 12 000 грн.

3. Адміністрування і комунікація з учнями / батьками.

Було: ручне ведення обліку відвідуваності, оплат, нагадувань. Після цифровізації: використання Google Forms, Excel, чат-ботів, CRM (як-то Classtime, EduPage). Економія часу адміністратора/викладача: ~ 3 год./міс., вартість години: 150 грн., економія: $450 \text{ грн./міс.} \times 12 = 5\,400 \text{ грн.}$

4. Організація онлайн-уроків.

Було: використання платних платформ, хаотичні розсилки, відеозв'язок без інтеграції. Після цифровізації: Zoom/Meet з календарями, інтеграцією Google Classroom. Економія ліцензій і часу: $\sim 200 \text{ грн./міс.}$, на рік: 2 400 грн.

5. Зниження витрат на папір, ручки, канцелярію.

Було: забезпечення навчального процесу. Після цифровізації: усе в електронному форматі. Економія: $100 \text{ грн./міс.} \times 12 = 1\,200 \text{ грн.}$ Зведемо результати розрахунків у таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Обсяги загальної річної оптимізації витрат ФОП Герасименко Є.М.

Напрямок оптимізації	Річна економія, грн.
Друковані матеріали	7 200
Час на підготовку до занять	12 000
Адміністрування	5 400
Онлайн-організація та платформи	2 400
Канцелярські товари	1 200
Загалом	28 200 грн. / рік

Оптимізація витрат завдяки цифровим інструментам може забезпечити економію до 28 200 грн. на рік. У поєднанні з додатковим доходом (31 500 грн. / рік), загальний економічний ефект становитиме 59 700 грн. / рік.

Це вагомий аргумент для цифровізації школи англійської мови як стратегічного напрямку розвитку. Якщо потрібно, може допомогти оформити ці розрахунки у презентацію або фінансову модель.

Запропонована цифрова трансформація самоменеджменту є ефективною відповіддю на виклики, що постають перед одноосібним підприємництвом у сфері освітніх послуг. Замість ручного виконання рутинних завдань, що щоденно

відволікають увагу й сприяють зниженню загальної ефективності, цифрові інструменти дозволяють автоматизувати планування, структурувати робочі процеси, контролювати фінансові потоки й вести документацію з меншою кількістю помилок. Найважливіше – впровадження не передбачає ані додаткових фінансових витрат, ані розширення штату.

3.2 Розширення освітнього мікробізнесу шляхом делегування функцій

Із метою розширення освітнього мікробізнесу шляхом делегування функцій пропонуємо застосовувати майже всі цифрові рішення, запропоновані у першому проєкті, із одночасним акцентом на організаційному розвитку: масштабуванні діяльності та переданні частини завдань іншим виконавцям. Застосування цифрових технологій полегшує бізнес-процеси і підвищує продуктивність, що дозволяє швидше розширити клієнтську аудиторію і вдосконалити обслуговування. Завдяки реалізації даних заходів бізнес вийде на новий рівень, залишаючи гнучкість і зменшуючи ризики професійного вигорання власниці.

У межах проєкту передбачене делегування рутинних функцій: SMM-просування, оформлення документації, розробка навчальних і маркетингових матеріалів. Ці напрямки можуть бути передані на аутсорсинг або виконуватимуться залученими спеціалістами. Передача частини завдань стороннім виконавцям зменшить повсякденне навантаження на власницю і дасть змогу зосередитися на стратегічному розвитку проєкту.

Пропонується формувати нову команду викладачів. Найм молодших фахівців дасть змогу збільшити кількість групових та індивідуальних занять, що розширить навчальні програми. Рекомендоване одночасно зменшить залежність бізнесу від однієї людини, підвищить якість послуг завдяки розподілу навантаження й спеціалізації. На думку експертів, делегування щоденних обов'язків суттєво знижує стрес і запобігає вигоранню. Розрахуємо витрати та доходи підприємства при залученні одного спеціаліста (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат та доходів при залученні 1 спеціаліста

Показник	Кількісна величина
Кількість робочих годин на тиждень	40
Оплата за 1 робочу годину, грн.	200
Заробітна плата за 1 тиждень	8000
Заробітна плата без нарахування (30 календарних днів), грн.	32000
Заробітна плата із нарахуваннями (22%), грн.	39040
Середній дохід (100% запланованого відвідування)	64000
Прибуток, грн.	24960

Приміщення дозволяє одночасне проведення 2 занять за рахунок наявності 2 кабінетів. Отже, підприємство може залучити до роботи ще 1 спеціаліста. Обрахування витрат можна провести на середню кількість занять на тиждень для спеціаліста з повною занятістю, тобто 40 робочих годин.

Окремим пунктом проєкту передбачено залучення кваліфікованого бухгалтера. Бухгалтер систематизує облік і забезпечить своєчасну звітність, взявши на себе податкові та адміністративні завдання. Використання послуг бухгалтера дозволить власниці зосередитись на основній діяльності. Як зазначають фахівці, співпраця з бухгалтером допомагає «звільнити час для інших сфер бізнесу».

Середня заробітна плата бухгалтера в Україні за даними Сайту з пошуку роботи Work.ua становить 22 000грн., але у даному випадку є можливість залучення спеціаліста на аутсорсинг. Підґрунтям для цього слугує відсутність потреби у щоденному наданні послуг для такого маленького підприємства. Таке залучення може коштувати від 500 до 1000 гривень на місяць.

Щоб пом'якшити ефект сезонного спаду, пропонується організувати мовний літній клуб для дітей з ігровим, екскурсійним та інтерактивним форматами занять. Подібний формат навчання підтримуватиме інтерес учнів і генеруватиме додатковий дохід у канікулярний період. За даними досліджень, гейміфіковані освітні активності значно підвищують мотивацію та залученість дітей до навчання. Крім того, літній табір посилить репутацію проєкту як інноваційного та орієнтованого на потреби клієнтів. Проведемо дослідження ефективності проєкту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок доходів та витрат сезонного проєкту

Найменування показника	Кількісне значення
Кількість учасників програми	30
Вартість для одного учасника, грн.	4500
Сума доходу, грн.	135000
Витрати на приміщення, грн.	9000
Витрати на матеріали, грн.	8000
Прибуток, грн.	118000

Слід зауважити, що реалізація описаних заходів потребуватиме залучення додаткових ресурсів – людських і фінансових. Зокрема, бюджет проєкту має охоплювати витрати на оплату праці нових співробітників, бухгалтерські послуги, маркетинг, оренду або закупівлю обладнання тощо. Інвестування у зазначені напрями сприятиме досягненню очікуваних результатів і забезпечить довгостроковий розвиток бізнесу.

Основні напрямки функціонального розширення й очікуваний ефект від делегування узагальнені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Варіанти делегування функцій і розподілу навантаження

Функція / Напрямок	Варіант делегування	Очікуваний ефект
1	2	3
SMM-просування	Залучення зовнішнього SMM-фахівця або агентства	Збільшення онлайн-присутності, економія часу власниці
Оформлення документації	Прийом на роботу помічника або використання сервісів автоматизації	Стабілізація документообігу, зниження помилок
Розробка навчальних матеріалів	Замовлення у фрілансерів або дизайн-студії	Підвищення якості контенту, свіжий погляд на програми
Проведення занять (дитяча програма)	Найм молодших викладачів для групових і індивідуальних занять	Розширення кількості груп, індивідуальна увага, зниження навантаження на власницю
Бухгалтерський облік	Аутсорсинг бухгалтерських послуг	Професійне ведення звітності, звільнення часу власниці

Отже, друга проектна пропозиція передбачає впровадження нової моделі управління підприємницькою діяльністю ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни із залученням додаткових фінансових ресурсів і трудових ресурсів. На відміну від першого проекту, що базувався виключно на раціоналізації існуючих внутрішніх резервів, дана ініціатива орієнтована на масштабування бізнесу, створення умов для зростання, підвищення якості послуг та забезпечення довгострокової стійкості підприємства через делегування.

Запропонована модель розширення освітнього мікробізнесу має потенціал стати новим етапом професійного розвитку підприємці. Передача супровідних функцій (SMM, оформлення документів, створення навчальних матеріалів) на аутсорс дозволяє звільнити час для стратегічного мислення й покращення якості викладання. Найм нових викладачів забезпечує можливість нарощення обсягів навчальних послуг без шкоди для особистих ресурсів. Залучення бухгалтера мінімізує ризики адміністративних помилок і дає змогу сконцентруватися на ключових процесах. Літній мовний клуб, у свою чергу, пом'якшує сезонне просідання попиту, перетворюючи канікулярний період на точку зростання. Пропозиція потребує відповідального планування витрат, але при грамотному впровадженні гарантує стабільність, підвищення конкурентоспроможності й розвиток бренду як сучасного та клієнтоорієнтованого освітнього простору.

Після детального аналізу змісту й доцільності кожної проектної ініціативи постає необхідність перейти до етапу кількісного оцінювання їх результативності. Важливо прорахувати економічний ефект, який потенційно принесе впровадження кожної з розроблених пропозицій. Наведений нижче розрахунок дозволяє чітко зрозуміти, який фінансовий результат очікується для ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни у разі реалізації кожного з варіантів удосконалення системи самоменеджменту. Фінансові параметри впровадження кожної з розроблених проектних пропозицій узагальнено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльна оцінка економічної вигоди від реалізації проектних пропозицій

№ з/п	Назва проектного рішення	Елемент економічного ефекту	Річний ефект, грн.
1	Цифровізація процесів самоменеджменту	Пряма економія часу (6 год. / міс. × 400 грн. / год)	19 200
		Додатковий дохід від індивідуальних занять (6 × 450 грн.)	32 400
		Сумарний ефект	51 600
2	Покращення якості навчання й підвищення ціни	Середній додатковий дохід із 30 учнів / міс.	31 500
3	Оптимізація витрат завдяки цифровим інструментам	Економія на друці, адмініструванні часу, онлайн-уроках, канцтоварах	28 200
4	Залучення одного викладача	Прибуток (доходи – заробітна плата з нарахуваннями)	24 960
5	Сезонний літній проєкт (мовний клуб)	Прибуток з 30 учасників × 4500 грн – витрати	118 000
Сумарний економічний ефект		51600 + 31500 + 28200 + 24960 + 118000	254260

Отже, реалізація всіх розроблених проектних рішень дозволить ФОП Герасименко Єлизаветі Михайлівні досягти прогнозованого річного економічного ефекту понад 250 тисяч гривень, що є свідченням ефективності стратегії цифровізації, делегування функцій та розширення послуг. Це не лише зміцнює фінансову стійкість підприємства, а й забезпечує підвищення якості послуг та зниження професійного навантаження.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Психологія безпеки праці в загальній проблемі психології

Психологія праці виникає як необхідність досконального вивчення психологічних закономірностей взаємодії особистості з професійним середовищем, які можуть стати основою розробки системи оптимізації виробничого процесу.

Предметом вивчення психології праці є людина як суб'єкт професійної діяльності, тому основні дослідження цієї галузі стосуються вивчення особливостей протікання психічних процесів (сприйняття, увага, мислення), станів і властивостей особистості у процесі трудової діяльності, в результаті її тривалого виконання. Взаємодія особистості з професійними середовищем вимагає розвитку певного комплексу індивідуальнопсихологічних властивостей, які є психологічним ресурсом успішного виконання трудової діяльності [29, с. 22].

Завдання психології праці можна розділити на дві групи: теоретичні та прикладні. В першу групу увійдуть завдання, які тісно пов'язані з психологічними особливостями людини (суб'єкта). До теоретичних завдань можна віднести:

- 1) вивчення і дослідження психічних процесів, основних психологічних властивостей суб'єкта (розглядаючи їх в розрізі ефективності праці і збільшення працездатності);
- 2) вивчення особливостей трудової діяльності;
- 3) дослідження соціально-психологічних факторів, що впливають на людину, соціальне середовище, психологічний мікроклімат в організації, задоволеність працею;
- 4) вивчення емоційної сфери особистості і вольових якостей, сприяють до регулювання трудової діяльності;
- 5) вивчення розкриття суб'єкта і його особистості в трудовому процесі і закономірність, пов'язану з цим;

6) вивчення проблеми мотивації, аналіз шляхів вирішення проблеми мотиваційної системи;

7) вироблення найбільш прийняттого методу управління; планування тактики і стратегії управління;

8) превентивну психологічну роботу, спрямовану на формування здорового способу життя;

9) поліпшення умов життя працівників;

10) поліпшення умов робочої діяльності;

11) розробку основних критеріїв прийому на роботу;

12) розробку рекомендацій щодо вдосконалення методів навчання і перенавчання працівників;

13) раціональну перебудову і оновлення професій [30, с. 8-9].

До другої групи завдань, прикладну, яка в основному спрямована на досягнення кінцевого практичного результату, будуть входити наступні завдання:

1) розробка норм, правил і процедур з техніки безпеки;

2) розробка психологічних засобів мотивації;

3) розробка оптимальних режимів праці і часу відпочинку;

4) розробка теоретично обґрунтованих ефективних процедур проведення атестації і навчання;

5) розробка конкретних вимог і умов праці при розробці і впровадженні нових технологій, враховуючи при цьому особистісні можливості;

6) розвиток способів вирішення проблеми трудової орієнтації; оптимізація процедур професійної підготовки та адаптації особистості;

7) вдосконалення виробничих відносин і підвищення якості праці;

8) мінімізація аварійних ситуацій;

9) робота з нормами, цінностями і корпоративною культурою виробництва.

Для наочного розуміння основних функціональних напрямів психології праці звернімося до узагальненої схеми, що представлена на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – Ключові завдання психології праці

Отже, перша сторона праці – певне ставлення людини до природи. Перетворюючи навколишнє середовище, людина тим самим перетворює і свою природу.

Праця включає в себе наступні ключові моменти:

- 1) доцільну діяльність, або сама праця;
- 2) предмети праці;
- 3) засоби праці;
- 4) результат праці [30, с. 9-10].

В історичному процесі відбувається формування ставлення до праці, в якому і створюються його ключові поняття. Зріле ставлення до праці – не тільки процес підтримки фізичного існування, а й соціальна активність людини заради самої потреби в праці. Становлення праці як такого було фундаментальною підставою виділення людини з тваринного світу і його формування як суспільного індивіда.

Друга сторона праці – громадський характер відносин людей в процесі, умови та результати діяльного ставлення до природи (кооперація, поділ, спеціалізація праці та ін.). Праця є перетворення зовнішнього світу з позиції бере участь в ньому людини, а виробництво-з позиції результату, продукту цього перетворення. При різних типах історичного розвитку праця виступає в різних формах [30, с. 10-11].

Психологія праці складається з наступних розділів, які поступово виокремились у самостійні наукові галузі, й за необхідності складають окремий комплекс навчальних дисциплін. До основних із них відносять:

1. Психологію праці у вузькому значенні, у межах якої вивчаються психофізіологічні основи праці, історія розвитку знань про працю, теоретико-методологічні основи психології праці, психологічні характеристики трудової і конкретної професійної діяльності, виділення професійно важливих якостей, розвиток людини в праці, професійні кризи і деструкції особистості в праці.

2. Інженерну психологію, що спрямована на вивчення інформаційної взаємодії людини зі складною технікою, різноманітних характеристик і функціональних станів оператора у системі професій «людинатехніка».

3. Психологію управління, що вивчає ієрархію стосунків працівників в умовах організації, умови оптимізації стосунків із метою підвищення продуктивності праці, особистісного розвитку працівників і трудових колективів.

4. Профорієнтацію, яка розробляє професійну інформацію, професійну рекламу, забезпечує організацію професійної освіти, професійної діагностики, професійного відбору, професійного підбору і допомагає у зваженому виборі професії і розробці програми психологічної підтримки суб'єкта праці.

5. Професійну освіту, яка забезпечує професійне навчання, зорієнтоване на цілеспрямоване формування особистості професіонала і професійний саморозвиток суб'єкта праці.

Також виокремлюють психофізіологію праці, психогігієну праці, психологічні аспекти трудової реабілітації, профорієнтацію осіб з обмеженими

можливостями, психологію юридичної діяльності, психологію менеджменту та маркетингу тощо.

Залежно від стану розвитку науки і соціально-економічних умов існування суспільства психологія праці вирішувала різний спектр завдань, які можуть суперечити змісту сучасних наукових положень, доповнювати їх або втрачати актуальність у контексті історичного розвитку суспільства. Зокрема, сьогодні втратила свою нагальність проблема вивчення групи військових професій, і, навпаки, в умовах глобалізації ринку актуальними стають дослідження, пов'язані з вивченням особистості керівника, організаційною діяльністю [29, с. 22-23].

Отже, у центрі уваги психології праці перебуває взаємозв'язок особистості з професійним середовищем, що зумовлює необхідність цілісного аналізу психічних процесів, станів і властивостей, які визначають ефективність трудової діяльності. Теоретичний аспект охоплює вивчення мотиваційної сфери, соціально-психологічного клімату, особистісної самореалізації в умовах праці, а прикладний – спрямований на розробку технологій підвищення продуктивності, безпеки й адаптації працівників.

Психологія праці, що історично еволюціонувала від вузьких психофізіологічних досліджень до мультидисциплінарного комплексу, охоплює інженерну психологію, психологію управління, профорієнтацію та професійну освіту. У сучасному контексті на перший план виходить вивчення керівної діяльності, організаційної культури та глобалізованих трудових процесів, що вимагає перегляду пріоритетів і адаптації до нових соціально-економічних викликів.

4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників

Психофізіологічне розвантаження становить важливу складову підтримання здоров'я й продуктивності працівників. До нього належать різноманітні методи і техніки, спрямовані на зниження стресу, зменшення втоми та покращення загального самопочуття. Потреба в реалізації зазначених заходів зростає в умовах

сучасного робочого середовища, де працівники часто зазнають високих навантажень, тиску та емоційного вигорання.

Серед ефективних засобів психофізіологічного розвантаження вирізняється релаксація [30]. До релаксаційних технік належать медитація, глибоке дихання, йога й прогресивна м'язова релаксація. Вони сприяють зниженню напруження, зменшенню рівня стресу, поліпшенню концентрації та відновленню енергетичного ресурсу. Регулярне застосування згаданих технік істотно впливає на психоемоційний стан працівників, забезпечуючи стійкість до напружених ситуацій і зростання рівня задоволення професійною діяльністю.

Фізична активність відіграє важливу роль у психофізіологічному розвантаженні. Регулярні фізичні вправи – кардіотренування, силові тренування, простіші форми активності, зокрема ходьба або розтяжка – сприяють зниженню рівня стресу, поліпшують настрій і загальний фізичний стан [32]. Вони стимулюють вироблення ендорфінів – «гормонів щастя», що природним чином знижують рівень напруження і тривоги.

Аутогенне тренування – метод психофізіологічного розвантаження, що ґрунтується на самогіпнозі. Його розробив німецький психіатр Йоганн Генріх Шульц наприкінці 19-го століття. Основна мета полягає в тому, щоб за допомогою спеціальних вправ і концентрації уваги змінювати стан свідомості, активізувати фізіологічні реакції та досягати глибокого фізичного й психічного розслаблення. Тренування включає три етапи, кожен із яких відображає певну фазу відновлення.

Перший етап – абстрагування. Його завданням є відвернення уваги від зовнішніх подразників і зниження психоемоційного напруження. Учасники слухають спокійну музику або звуки природи, займають зручну позу, що сприяє подальшій адаптації до наступних стадій.

Наступний етап тренувань – затишок. Його мета полягає у сприянні регенерації та відновленню енергії. На екрані демонструють заспокійливі фотографії й відео, у навушниках лунає повільна музика, що супроводжується формулою аутогенного тренування. Формула включає три короткі речення [33]:

– «Все моє тіло розслаблене, я відчуваю спокій».

– «Моє дихання рівномірне і спокійне».

– «Моє тіло важке і тепле, я повністю розслаблений, мій лоб прохолодний, а голова легка».

Під час сеансу горить зелене світло, яке наприкінці гасне на кілька хвилин. Освітлення зеленого кольору підтримує свідомий стан учасників, допомагає зосередженню та посиленню уваги.

Останній етап – активізація. На початку вимикається світло, після чого з'являється яскрава пляма червоного кольору, яка супроводжується веселою музикою та формулами аутогенного тренування, що викликають відчуття бадьорості й енергії. Учасники вимовляють позитивні фрази для підсилення настрою й загального самопочуття, наприклад:

– «Відчуваю бадьорість та енергію, маю чудовий настрій».

– «Я готовий до дій».

Аутогенне тренування сприяє зростанню рівня концентрації та уважності. Завдяки цьому працівники легше зосереджуються на завданнях, підтримують чіткість мислення, що позитивно впливає на продуктивність і ефективність. Регулярна практика методу покращує якість сну, знижує артеріальний тиск і полегшує прояви втоми. У результаті зростає витривалість, підвищується рівень енергії та задоволення від виконуваної роботи.

Для досягнення ефективного психофізіологічного розвантаження варто мотивувати персонал нематеріальними засобами. Найуспішніші компанії впроваджують інноваційні рішення для створення комфортного й натхненного середовища праці [34].

Наприклад, Google створює для своїх співробітників простори, що сприяють творчості й зменшенню рівня стресу. Офіси компанії обладнані яскравими інтер'єрами, зонами відпочинку, кафе з безкоштовним харчуванням і тренажерними залами. Google пропонує навчальні програми та курси для розвитку професійних навичок. Зазначені заходи підвищують рівень задоволеності працівників і стимулюють до нових звершень та інновацій.

Apple приділяє значну увагу нематеріальному мотивуванню. Компанія формує середовище, що сприяє гармонійному поєднанню професійної діяльності та особистого життя. Працівники мають доступ до зручних робочих місць, де можуть відпочити або провести час у спокійній атмосфері. Apple забезпечує безкоштовне харчування, можливість користування фітнес-центрами, участь у програмах навчання й професійного зростання. Описане середовище формує відчуття цінності та підвищує рівень мотивації персоналу.

Facebook активно впроваджує нематеріальні способи мотивації. В офісах компанії облаштовано зони для відпочинку, де працівники знижують рівень напруження й відновлюють енергетичний ресурс. Доступні заняття спортом, участь у тренінгах, майстер-класах і благодійних ініціативах. Усе зазначене формує відчуття причетності до важливих соціальних процесів і позитивно впливає на моральний стан і мотивацію колективу.

Таким чином, релаксаційні техніки, фізична активність та аутогенне тренування є ефективними засобами зниження стресу та підвищення працездатності в умовах високих професійних навантажень. Систематичне застосування методів психофізіологічного розвантаження забезпечує стабілізацію емоційного стану, покращення якості сну, концентрації й загального самопочуття працівників. Успішні компанії, такі як Google, Apple і Facebook, доводять ефективність нематеріального мотивування, створюючи сприятливе середовище для відновлення ресурсів персоналу та його професійного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження було поетапно розглянуто п'ять завдань, що дозволяє сформулювати узагальнені висновки про зміст і перспективи вдосконалення самоменеджменту в мікропідприємницькому середовищі на прикладі ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни.

1. Розгляд поняття самоменеджменту та історії розвитку його концепції дав змогу окреслити феномен як багаторівневу систему самоуправління, що інтегрує психологічні, управлінські, часові та поведінкові аспекти особистості. Вивчено еволюцію підходів до самоменеджменту: від концепції поведінкового самоконтролю Б. Скіннера до стратегічних моделей Зайверта, Моргенстерн і Вудкока. З'ясовано, що сучасний самоменеджмент ґрунтується на принципах цілепокладання, планування, реалізації дій, моніторингу ефективності та корекції поведінки. Його міждисциплінарна природа дозволяє інтегрувати інструменти з різних сфер – психології, педагогіки, тайм-менеджменту та стратегічного планування.

2. Аналіз вітчизняного та європейського досвіду самоменеджменту в управлінні підприємством засвідчив, що в обох контекстах самоменеджмент стає ключовим чинником ефективності та гнучкості організацій. У європейських компаніях поширене впровадження самокерованих команд, делегування відповідальності та практики автономії, що призводить до зростання залученості, інноваційності та стабільності. В Україні самоменеджмент лише поступово адаптується до умов підприємництва, проте вже продемонстрував значний потенціал у забезпеченні стійкості та гнучкості бізнесу в умовах невизначеності. За результатами порівняння виявлено схожість у функціональному наповненні самоменеджменту та його значенні для підвищення мотивації, ефективності та адаптивності персоналу.

3. У ході дослідження здійснено детальну характеристику підприємницької діяльності ФОП Герасименко Єлизавети Михайлівни, яка

реалізує репетиторські послуги з англійської мови в місті Нетішин. Виявлено, що підприємство функціонує як одноособова освітня ініціатива, де власниця поєднує функції викладача, адміністратора, маркетолога, фінансиста та менеджера клієнтської підтримки. Проаналізовано формат занять, структуру доходів і витрат, динаміку фінансових показників та систему взаємодії з клієнтами. Визначено, що діяльність підприємства має чітку сезонну динаміку, орієнтована на індивідуальні та міні-групові заняття, з акцентом на персоналізацію освітнього процесу.

4. Оцінювання поточної системи самоменеджменту виявило низку характерних особливостей: повна концентрація управлінських функцій в одній особі, що забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість, проте створює високий ризик емоційного вигорання, перевантаження та втрати стратегічного бачення. Серед основних проблем і недоліків системи виокремлено: нестачу системності в плануванні, відсутність формалізованої клієнтської бази, неавтоматизований облік фінансів, труднощі у підтриманні стабільного маркетингового просування. Встановлено, що ключовими викликами є поєднання багатьох ролей, обмеженість часу, сезонні коливання доходу та відсутність внутрішніх резервів для делегування обов'язків.

5. На основі виявлених проблемних аспектів були сформовані дві проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи самоменеджменту. Перша з них передбачає оптимізацію внутрішніх процесів без залучення зовнішніх ресурсів. Запропоновано впровадження цифрових інструментів: Google Calendar для тайм-менеджменту, Google Sheets або Finmap для фінансового обліку, Trello або CRM-таблиць для взаємодії з клієнтами, створення шаблонізованих програм занять. Обґрунтовано доцільність планування маркетингового контенту та впровадження ритуалів відновлення задля зниження стресового навантаження. Усі заходи в межах цієї моделі спрямовані на підвищення структурованості та зменшення суб'єктивного навантаження без зміни масштабів діяльності.

Друга пропозиція орієнтована на масштабування бізнесу через делегування функцій і розширення команди. Передбачено передачу частини функцій фахівцям з SMM, дизайну й документації, формування команди молодших викладачів. Крім

того, рекомендовано залучити бухгалтера для професійного ведення обліку. В окремий блок винесено ідею сезонної пропозиції – створення літнього мовного клубу як інструменту утримання клієнтської бази в період низького попиту. Дана модель передбачає інвестування ресурсів і зміну формату управління, що дає змогу сформувати більш стійку та масштабовану освітню ініціативу.

Загалом дослідження довело важливість системного підходу до самоменеджменту в умовах мікропідприємництва. Результати свідчать про те, що навіть за обмежених ресурсів можливо значно підвищити ефективність, стійкість і мотивацію підприємця завдяки впровадженню продуманих інструментів і стратегій самоуправління.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Сидоренко О. В. Самоменеджмент. *Менеджмент : навчальний посібник* / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 8. С. 199-213.
2. Іонова І. М., Гончаренко О. В. Самоменеджмент соціальних працівників у процесі професійної діяльності. *Інноваційні проєкти та програми в психології, педагогіці та освіті: наукова монографія*. Рига, Латвія: «Baltija Publishing», 2023 С. 278–318.
3. Корнілова О. Самоменеджмент : навч.-метод. посібник ; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2023. 57 с.
4. Черних Б. О. Актуальні елементи системи розвитку самоменеджменту на сучасному підприємстві. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 150-156.
5. Самоменеджмент: навчальний посібник / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
6. Фурс О. Й. Саморегуляція освітньої діяльності та професійний розвиток здобувачів закладів професійної (професійно-технічної) освіти: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 130 с.
7. Почтовюк А. Б. Психологічні технології та самоменеджмент як складові соціального вектору діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4. С. 78-85.
8. Судук О. Ю. Самоменеджмент як елемент формування ефективного бренду особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 349-356.
9. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця: ВНТУ. 2021. 170 с.

10. Morgenstern. J. How to Make the Most of Your Time. *Time Leadership Solutions*. 2023. URL: <https://www.juliemorgenstern.com/tips-tools-blog/2022/4/6/how-to-make-the-most-of-your-time> (дата звернення: 08.05.2025).

11. Бойко М.М. Самоменеджмент у підготовці майбутнього педагога: зміст і технології. *TheScientificheritage. Budapest*. 2020. № 48. Р. 4. Р. 16–20.

12. Любченко Н. Неперервна освіта самоменеджмент і тайм-менеджмент як soft skills керівників і працівників у сфері освіти. 2023. DOI: 10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44.

13. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2020. Vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.

14. Салоїд С. В., Ведута Л. Л., Гольцова І. Б. Самоменеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітніх програм «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Управління бізнесом, підприємництво та інновації», «Логістика» / КПП ім. Ігоря Сікорського; укладачі: С.В. Салоїд, Л.Л. Ведута, І.Б. Гольцова, КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 55 с.

15. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

16. Самоменеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня денної та заочної форм навчання за спеціальністю 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», / Укладач: З.М. Шильнікова; ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 224 с.

17. Вовк М. Самоменеджмент як головна компетенція в розвитку менеджера. 2024. DOI: 10.32718/monohraf.2024.2.2.

18. Van der Meulen N. The Four Guardrails That Enable Agility. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-four-guardrails-that-enable-agility/#:~:text=Through%20a%202022%20survey%20by,1> (дата звернення: 08.05.2025).

19. Martela F., Nandram S. Buurtzorg: scaling up an organization with hundreds of self-managing teams but no middle managers. *J Org Design* 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-024-00184-y>

20. Семененко Ю. Модель впливу самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 81. № 2. С. 16–25.

21. Агєєва І., Плотніченко С. Самокерування – один із факторів професійного успіху менеджера. *Науковий вісник ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 24 (100). Р. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10009>

22. Іванова Г. І. Формування приємних нормування розумової праці засобами технології та менеджменту : методичні рекомендації . Кривий Ріг : КДПУ, 2020. 70 с.

23. Білик В., Шпильова В., Ангельська В. впровадження практик самоменеджменту для покращення корпоративної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 334(5). С. 26-32. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-4> 26

24. Arulsamy A., Singh, I., Kumar S., Panchal J. Employee Training and Development Enhancing Employee Performance. *A Study*. 2023. Vol. 16. Р. 406-416.

25. Юрик Н. Є. Значення самоменеджменту і самомотивації в системі управління людськими ресурсами. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції „Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки“, 21 березня 2012 року* Т. : ТНТУ, 2012 С. 87-88

26. Присяжна Л. В Україні зареєстровано 2 млн ФОПів, 76% з них є платниками єдиного податку – ДПС. *ЛІГА ЗАКОН*. URL: <https://biz.ligazakon.net/>

news/220491_v-ukran-zarestrovano-2-mln-fopv-76-z-nikh--platnikami-dinogo-podatku---dps#:~:text= (дата звернення: 18.05.2025).

27. Литвин. О. Попит на репетиторів різко зріс: скільки заробляють знавці англійської та вчителі молодших класів. *OBOZ.UA*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/popit-na-repetitoriv-rizko-zris-skilki-zaroblyayut-znavtsi-anglijskoi-ta-vchiteli-molodshih-klasiv.htm#:~:text=> (дата звернення: 18.05.2025).

28. Як визначити ключові проблеми в управлінні малим бізнесом та ресурси для їх вирішення. *AG.Marketing*. URL: <https://ag.marketing/blog/yak-viznachiti-klyuchovi-problemi-v-upravlinni-malim-biznesom/#:~:text=> (дата звернення: 18.05.2025).

29. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

30. Психологія праці: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 015 «Професійна освіта» (015.37 Аграрне виробництво, переробка сільськогосподарської продукції та харчові технології), денної та заочної форми навчання; упоряд. Є.Л. Скворчевська – Харків: ДБТУ, 2022. 204 с.

31. Охорона праці та пожежна безпека – Психофізіологічне перевантаження на роботі – як чинник виникнення травматизму. URL: <https://oppb.com.ua/news/psyhofiziologichneperevantazhennya-na-roboti-yak-chynnyk-vynyknennya-travmatyzmu> (дата звернення: 27.05.2025).

32. Свеженцева І. До сьомого поту: як фізичні вправи допомагають боротися зі стресом під час війни. *Куншт*. URL: <https://www.kunsht.com.ua/articles/do-somogo-potu-yak-fizichni-vpravi-dopomagayut-borotися-зі-stresom-pid-chas-vijni> (дата звернення: 27.05.2025).

33. Курдибаха О. М. Вплив аутогенного тренування на психічні процеси. URL: <https://rehab.kyiv.ua/vplivautogennogo-trenuvannya-na-psihichni-protsesi/>. (дата звернення: 27.05.2025).

34. Школа бізнесу. Нова Пошта – Нематеріальна мотивація: перелік лієвих способів підвищити залученість персоналу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelikdiyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>. (дата звернення: 27.05.2025).