

Микола Судаков

КАР'ЄРНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ



задача, вплив та процес

УДК 331.548:159.9
С92

Рецензенти:

Лісогор Лариса Сергіївна, доктор економічних наук, с.н.с.;
Бегеза Людмила Євгеніївна, доктор психологічних наук, професор

*Рекомендовано Вченою Радою
Академії праці соціальних відносин та туризму
протокол № 06 від 03 березня 2026 року.*

Судаков, Микола

С92 Кар'єрне консультування: задача, вплив та процес : навч. посіб. [Електронне видання]. – Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2026. – 135 с.

DOI: <https://doi.org/10.54929/REICST-book-Sudakov-2026>

ISBN 978-617-8431-14-3

Навчальний посібник присвячений кар'єрному консультуванню як професійній діяльності, що поєднує три ключові виміри: роботу з кар'єрною задачею, здійснення впливу та ведення консультаційного процесу. У центрі уваги – логіка мислення кар'єрного консультанта, аналіз взаємодії людини з ринком праці та реальні дії, через які формуються рішення і відбувається рух до змін.

Може бути корисним для кар'єрних консультантів, фахівців служби зайнятості, викладачів і студентів відповідних спеціальностей, а також для тих, хто прагне глибше зрозуміти логіку кар'єрних рішень і взаємодії людини з ринком праці.

УДК 331.548:159.9

Поширюється на умовах Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

ISBN 978-617-8431-14-3
DOI: 10.54929/REICST-book-Sudakov-2026

© Судаков Микола, 2026
© ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2026

Зміст

| | |
|--|----|
| ПЕРЕДМОВА | 6 |
| Методичні застереження | 7 |
| 1. СУЧАСНІ УМОВИ РИНКУ ПРАЦІ | 9 |
| Глобальні тренди | 10 |
| Технологічні зміни | 10 |
| Цифровізація та віртуалізація | 10 |
| Демографічні процеси | 11 |
| Глобальна мобільність і конкуренція | 11 |
| Зміна моделі зайнятості | 11 |
| Старий та новий РИНКИ праці | 12 |
| Лінійність vs різновекторність | 12 |
| Ригідність vs гнучкість | 12 |
| Ресурсність ринку | 13 |
| Кар'єрні траєкторії | 13 |
| Законність, прибутковість та здоровий глузд | 13 |
| Відділ кадрів vs HR-служба | 14 |
| 2. КОМПЕТЕНТНОСТІ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТАНТА | 16 |
| Експерт з ринку праці та професій | 17 |
| Експертиза ринку праці | 17 |
| Світ професій | 18 |
| Психолог / комунікатор | 19 |
| Емпатія | 20 |
| Мотиваційне інтерв'ювання | 20 |
| Робота з опором та страхами | 20 |
| Організатор / менеджер | 21 |
| Побудова процесу консультування | 21 |
| Управління очікуваннями | 22 |
| Формування рішень | 22 |
| Функція контролю | 22 |
| Логіка консультування | 23 |
| Принципи | 23 |
| Структура взаємодії | 23 |
| Індивідуальна та групова робота | 23 |
| Ролі консультанта і людини | 23 |
| 3. КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ЗАДАЧА | 25 |
| Умова задачі | 26 |
| Людина у призмі кар'єри | 27 |
| Кар'єрний рівень | 27 |

| | |
|---|-----|
| Компетентність у пошуку роботи | 34 |
| Усвідомлення та мотивація | 38 |
| Рівень гнучкості | 41 |
| Професійний та емоційний інтелект | 43 |
| Особисті обставини | 44 |
| Ринок праці крізь призму кар'єрних можливостей | 47 |
| Стан ринку праці | 48 |
| Перспектива ринку | 50 |
| Чого потребує ринок | 52 |
| Оплата праці | 54 |
| Умови праці | 56 |
| Регіональна специфіка та доступність ринку | 58 |
| Розв'язання задач | 62 |
| Актуалізація потреб | 62 |
| Переформулювання цілей | 64 |
| Інтерпретація ринку | 66 |
| Розвиток компетентностей | 68 |
| Формування мотивації | 70 |
| Формування готовності до змін | 71 |
| Оптимізація пошуку роботи | 73 |
| Самозайнятість та підприємництво | 76 |
| Усунення перешкод | 76 |
| Інституційні механізми наближення ринку до людини | 80 |
| Робота зі складними кар'єрними профілями (кейс-типи) | 81 |
| Чи розв'язана задача | 93 |
| 4. КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ВПЛИВ | 95 |
| Потреби людини та можливості консультанта | 96 |
| Основна професійна потреба | 97 |
| Вторинні потреби людини в процесі пошуку або зміни роботи | 97 |
| Можливості консультанта | 98 |
| Межі консультанта (чого він НЕ може) | 99 |
| Вплив через дії (що ми робимо) | 100 |
| Інструменти | 101 |
| Навчання | 102 |
| Аргументація | 102 |
| Контроль | 103 |
| Подолання опору | 104 |
| Фонові умови впливу (як ми діємо) | 105 |
| Довіра | 105 |
| Мотивація та надія | 106 |
| Наполегливість та готовність до відповідальності | 107 |
| Конструктивність і здатність до конкретики | 107 |

| | |
|---|-----|
| Техніки впливу (що і як ми говоримо) | 108 |
| Уточнення і прояснення | 109 |
| Віддзеркалення | 109 |
| Переформулювання | 109 |
| Нормалізація | 110 |
| Структурування сказаного | 110 |
| Пропозиція альтернатив | 111 |
| Моделювання сценаріїв | 111 |
| Фіксація рішень і узгодження кроків | 111 |
| Механізми впливу (чому техніки працюють) | 112 |
| Зниження когнітивного навантаження | 113 |
| Відновлення відчуття контролю | 113 |
| Нормалізація та зниження емоційного напруження | 114 |
| Переведення неструктурованого досвіду в зрозумілі категорії | 114 |
| Корекція когнітивних викривлень | 114 |
| Активация мотивації через підсилення ресурсу | 115 |
| Розширення рамок мислення та виникнення альтернатив | 115 |
| Формування нової внутрішньої логіки дій | 116 |
| 5. КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС | 117 |
| Логіка та правила побудови консультаційного процесу | 118 |
| Логіка процесу консультування | 118 |
| Правила побудови процесу | 120 |
| Етапи консультаційного процесу | 121 |
| Вхід у консультацію та формування робочого запиту | 121 |
| Збір і первинна організація інформації | 122 |
| Аналіз ситуації та визначення варіантів руху | 122 |
| Формування стратегії та вибір пріоритетного сценарію | 123 |
| Планування дій та реалізація стратегії | 123 |
| Оцінка результатів, корекція та подальший розвиток | 124 |
| Параметри готовності до дій | 125 |
| Відповідність ринку | 125 |
| Комунікаційна готовність | 125 |
| Мотиваційна готовність | 126 |
| Професійна компетентність | 126 |
| Типові формати консультацій | 127 |
| Разова консультація | 127 |
| Короткий супровід (3–5 зустрічей) | 127 |
| Довгостроковий супровід | 128 |
| Замість висновків | 129 |
| Як з'явився цей посібник | 131 |
| Відомості про автора | 133 |
| Звернення до читачів | 134 |

ПЕРЕДМОВА

Кар'єрне консультування дедалі частіше розглядається як окрема професійна діяльність і важливий елемент системи освіти, зайнятості та соціальної підтримки. Водночас його зміст і межі залишаються розмитими. Часто під цим поняттям можуть мати на увазі профорієнтацію, допомогу у працевлаштуванні, психологічну підтримку, коучинг або мотиваційні практики. Така багатозначність ускладнює як підготовку фахівців, так і реальну роботу з людьми.

Цей посібник ґрунтується на розумінні кар'єрного консультування як професійної діяльності, яка поєднує **три ключові виміри** — **розв'язання задачі, здійснення впливу та ведення процесу**. Саме ці виміри формують **три базові компетентності кар'єрного консультанта — експерта ринку праці, психолога-комунікатора та організатора процесу**.

По-перше, кар'єрне консультування розглядається як задача, що виникає на перетині характеристик людини та ринку праці. Розв'язання задачі потребує аналітичного мислення, розуміння особливостей професійного досвіду людини, логіки ринку праці, його стану, перспектив, умов та оплати праці, а також уміння працювати із значною кількістю обмежень та невідомостей.

По-друге, консультування трактується як процес впливу консультанта на особу. Тут **мова не йде** про маніпуляції чи психологічний тиск. Вплив розглядається як керована комунікативна взаємодія, спрямована на практичну допомогу, структурування ситуації, корекцію викривлених уявлень, зменшення хаосу та підтримку переходу людини від емоційного реагування до усвідомленого вибору.

По-третє, кар'єрне консультування постає як процес, що має власну логіку, етапність і внутрішню послідовність. Результат у ньому не зводиться до одноразової поради чи рішення. Процес консультування має поступальний рух, у якому консультант забезпечує рамку, структуру й навігацію, а людина наповнює їх власними діями.

Посібник не пропонує універсальних рецептів або гарантованих сценаріїв. Його завдання — описати загальну логіку та рамку роботи кар'єрного консультанта. Разом із цим — показати, як пов'язані між собою аналіз ринку, робота з людиною та побудова реалістичних траєкторій. Саме тому матеріал посібника може бути корисним не лише практикуючим консультантам, а й ширшому колу читачів — фахівцям освіти, зайнятості, соціальної сфери, а також тим, хто прагне глибше зрозуміти природу кар'єрних рішень у сучасних умовах.

Мета цього посібника — не навчити «як правильно», а допомогти сформувати спосіб мислення, який дає змогу працювати з кар'єрними ситуаціями більш усвідомлено, послідовно й відповідально. Саме така логіка, а не окремі техніки чи прийоми, є ключовою професійною опорою кар'єрного консультанта.

Методичні застереження

Цей посібник не є науковою монографією, стандартизованим навчальним курсом або інструкцією з надання кар'єрних консультацій. Його завдання — окреслити **загальну логіку мислення та рамку роботи кар'єрного консультанта**, а не зафіксувати єдино правильні підходи чи методи.

Автор свідомо прийняв низку методичних рішень, що потребують окремого пояснення.

1. Ціннісна рамка

Автор виходить з виключно гуманістичної позиції: кар'єрне консультування має орієнтуватися на максимально можливі позитивні результати для людини з урахуванням її реальних обставин, ресурсів і обмежень. Автор цього посібника не підтримує підходів, у яких людина розглядається виключно як «одиниця ринку» або як об'єкт швидкого працевлаштування за будь-яку ціну.

2. Фокус на змісті роботи, а не на формі її організації

Посібник не охоплює питань організації приватної практики, бізнес-моделей кар'єрного консультування, юридичних аспектів діяльності, просування послуг чи комерційної етики. Ці питання є важливими, але вони виходять за межі поставленої мети.

3. Мова і термінологія

У тексті свідомо не використовується слово «клієнт». Замість нього застосовуються поняття «людина» або «особа», що підкреслює нефінансову та некомерційну природу описуваної взаємодії. Так само автор не завжди дотримується суворої наукової термінології, використовуючи узагальнені образи та поняття (наприклад, узагальнене позначення HR-функцій), якщо це полегшує розуміння практичної логіки процесів.

4. Відсутність посилань

Посібник відображає виключно авторський досвід, знання та міркування, сформовані в процесі багаторічної роботи з аналізом ринку праці, навчанням фахівців та професійних дискусій. У тексті навмисно не подаються наукові посилання або огляди літератури. Це не заперечення існуючих досліджень, а свідоме методичне рішення. Читач вільний погоджуватися або критикувати запропоновані підходи.

5. Рівень складності

Попри намагання зробити матеріал доступним, окремі розділи можуть бути складними для непідготовленого читача. Посібник орієнтований на аудиторію з достатньо високим рівнем загальної підготовки та інтересом до теми кар'єрного консультування як цілісної професійної діяльності.

6. Перетини контекстів

У тексті можливі перетини окремих аспектів – між аналізом задачі, впливом і процесом. Це не помилка структури, а відображення реальної практики консультування, де ці виміри постійно переплітаються й не існують у «чистому» вигляді.

Таким чином, цей посібник не слід читати як нормативний документ. Його варто сприймати як **аналітичну рамку та інструмент розвитку професійного мислення**. Його цінність полягає не в готових відповідях, а в способі постановки запитань і логіці переходу від аналізу до дії.



Розділ 1

СУЧАСНІ УМОВИ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасний ринок праці переживає докорінні трансформації. У першу чергу змінюється співвідношення між найманою працею, підприємництвом і капіталом. Змінюється також сам зміст праці. Зрушення в технологіях, організації виробництва та моделях зайнятості руйнують традиційну лінійність кар'єри й створюють велику кількість нових, інколи нестандартних траєкторій професійного розвитку. Це означає надзвичайне урізноманітнення можливих кар'єрних сценаріїв. При цьому типові сценарії не зникають, але можуть доповнюватись новими моделями переходів і стратегій, що відповідають новій логіці ринку. Відповідне розуміння цих змін є базовою умовою ефективної та якісної консультаційної роботи в сучасних умовах.



ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ

Глобальні тренди формують ринок праці незалежно від регіону з різною швидкістю, але однаково неминуче. Їхня глобальність зумовлена тим, що вони формуються не на рівні окремих країн чи територій, а на рівні технологічних, економічних і демографічних зрушень, що охоплюють увесь світ. Їхній вплив відчувають усі — від великих корпорацій до окремих працівників, хоч інтенсивність і швидкість змін можуть різнитися між центром і периферією. Контекст глобальності важливий для усвідомлення того, що сучасні кар'єрні траєкторії формуються не тільки локальними умовами, а й силами, які діють значно ширше і задають нову логіку можливостей та обмежень, конкуренції та професійного розвитку.

Технологічні зміни

Технологічні новації формують нову архітектуру ринку праці, діючи повсюдно, хоча дещо довше проникають у віддалені місцевості. На рівні компаній, особливо серед топменеджменту, інновації притягують майже інстинктивно. За ними полюють і часто впроваджують раніше, ніж з'являється глибинне розуміння їхньої логіки. У результаті виникають робочі місця, для яких ринок не має достатньої кількості фахівців. Відтак постійне навчання та безперервне оновлення компетенцій стають базовою умовою професійного виживання. Така ситуація є основною причиною посилення розриву між тими, хто залучений до постійного руху нових компетенцій, та тими, хто залишається осторонь.

Цифровізація та віртуалізація

Цифровізація руйнує традиційні межі ринку праці, тобто звичний зв'язок місця роботи та певної території. Вона створює новий формат конкуренції — одночасно жорсткіший, але більш відкритий. Працівник отримує доступ до міжнародних можливостей, проте лише за умови володіння

потрібними навичками та цифровими інструментами. Без них цифрове середовище стає бар'єром і зоною виключення. Для роботодавців і підприємців цифровізація підсилює тиск, але надає можливість виходити на ширші ринки та будувати бізнес без територіальних обмежень.

Важливим проявом цифровізації є трансформація самого ринку праці, який сьогодні існує переважно в цифровому середовищі. Платформи пошуку роботи формують нову інфраструктуру конкуренції, в якій алгоритми, фільтри та рейтинги визначають, кого роботодавець побачить першим, а кого – ніколи. Соціальні мережі стали другим повноцінним ринком праці: тут формується професійна репутація, відбувається неформальний рекрутинг і з'являються кар'єрні можливості, недоступні через традиційні канали.

Неочевидним наслідком цифровізації стає переоцінка локальної привабливості територій. Якщо для роботи не важливо, де ти проживаєш, постає питання: яке місце проживання може дозволити тобі наявна робота?

Демографічні процеси

Старіння населення, зменшення частки молоді та масштабні міграційні потоки змінюють баланс між пропозицією та попитом на робочу силу. Зростає конкуренція за кваліфікованих працівників, а компаніям доводиться активніше інвестувати в розвиток персоналу та утримання спеціалістів. Для людей це означає більш тривалу трудову активність та необхідність підтримувати професійну форму значно довше, ніж у попередніх поколінь.

Глобальна мобільність і конкуренція

Можливість працювати на будь-якого роботодавця в будь-якій країні формує новий рівень конкуренції: локальні фахівці змагаються не лише між собою, а й зі спеціалістами з інших економік. Для працівників – це більше шансів, але й підвищені вимоги; для локального бізнесу – додатковий тиск; для підприємців – вихід на глобальні ринки з високими бар'єрами входу, але майже необмеженим потенціалом зростання. Мобільність стає не привілеєм, а умовою гри.

Зміна моделі зайнятості

Поширення фрілансу, проектної роботи та мікроролей є природним наслідком подрібнення виробничих процесів. Дедалі більше функцій виноситься назовні, а компанії працюють, як мережі взаємопов'язаних контрактів. Це створює гнучкі, але менш стабільні кар'єрні траєкторії, у яких успіх залежить від здатності самостійно управляти власним розвитком та репутацією. Додатково штучний інтелект змінює межу між людською й автоматизованою працею, змушуючи працівників фокусуватися на складних, адаптивних та творчих ролях.



СТАРИЙ ТА НОВИЙ РИНКИ ПРАЦІ

Старий та новий ринки праці суттєво відрізняються за логікою організації, темпами змін та уявленнями про кар'єру. У нашому контексті йдеться насамперед про українські реалії — спадок радянського та пострадянського ринку, де багато уявлень про працю, стабільність і професійні траєкторії залишаються значною мірою статичними та спрощеними. Європейські та американські моделі розвивалися десятиліттями, формуючи різноманітні кар'єрні сценарії, тоді як в Україні досі домінують шаблони, що не відповідають динаміці сучасної економіки. Для кар'єрного консультанта розуміння цієї різниці є критично важливим: працювати з людьми — це працювати з конкретними культурними, історичними та ринковими установками, які потрібно коригувати та розширювати.

Лінійність vs різновекторність

Старий ринок праці базувався на лінійності: одна професія, одна організація, одна послідовність кроків. Випадіння з цієї траєкторії вважалося катастрофою, адже повернутися або перейти в нову сферу було майже неможливо. Новий ринок праці — гнучкий і переривчастий; він допускає й часто вимагає змін, стрибків, комбінування досвідів і розширення функцій.

Раніше кар'єра означала стабільність: робота — дім, пізніше робота — сім'я, дім. Сучасна модель набагато складніша: вона охоплює кілька ролей, періоди навчання, зміни сфер та експерименти. Постійна робота поєднується з підприємницькою діяльністю, сезонними проєктами, ремеслом чи творчим хобі. Людина прагне не лише заробітку, а й балансу між зайнятістю, відпочинком, сім'єю та особистими цілями.

Ригідність vs гнучкість

Старі організації були жорстко структурованими: довгі цикли погоджень, чіткі процедури, передбачувані кадрові маршрути. Натомість сучасні структури працюють у режимі швидких змін, де гнучкість і адаптивність стають ключовими конкурентними перевагами.

Формальна, постійна, офіційна робота була еталоном зайнятості, а будь-які нестандартні формати розглядалися як тимчасові або небажані. Підприємництво як таке спочатку не існувало взагалі, пізніше набуло поширення, але із закріпленням суспільно негативної оцінки «спекулянт», «торгаш» тощо, і лише з часом утвердилось у нормальному й навіть привабливому значенні.

Розвиток і поширення бізнесу усталило й нові формати зайнятості та сприйняття ефективності роботи. Сьогодні бізнес і державні установи співіснують з різним розумінням часу. Наприклад, поняття «швидко» для бізнесу означає години або дні, тоді як для чиновника це може бути тиждень

або місяць. Ця різниця формує гнучкі моделі роботи, проектні ролі та змінні зони відповідальності.

Ресурсність ринку

На старому ринку праці діяла проста логіка: живемо там, де є робота; переїжджаємо туди, де платять більше. У разі виникнення дефіциту навичок, опановуємо самостійно без зміни в оплаті праці. Локальна ресурсність визначала й обмежувала кар'єрні можливості.

У новій реальності ресурсність локального ринку може компенсуватися новими форматами: віддаленою роботою, онлайн-послугами, підприємницькими нішами та доступом до глобального попиту. Людина може залишатися в місці, де немає потрібних вакансій, але працювати там, де є робота, гроші та попит на її навички. Що менше фахівців певної професії, то вищі доходи.

Кар'єрні траєкторії

Старий ринок передбачав траєкторію зростання — вертикальну, повільну і стабільну. Новий ринок допускає, а іноді й стимулює, набагато ширшу палітру рухів. Перехід у суміжні або нові напрями стає нормою і способом швидкого розвитку. Людина може мати кілька професійних ідентичностей одночасно, що підвищує стійкість та адаптивність. Проектна робота, короткі контракти, сезонні цикли — це не ознака нестабільності, а інструмент тестування гіпотез і пошуку кращої позиції на ринку.

Законність, прибутковість та здоровий глузд

У державному секторі домінує принцип формальної законності: норми й процедури виконують навіть тоді, коли вони суперечать здоровому глузду або знижують ефективність роботи. Система організована так, що закон має абсолютний пріоритет над результатом, а відхилення від процедури часто сприймаються як загроза, а не як можливість оптимізації. Це формує повільний, ригідний стиль управління, де навіть очевидні рішення можуть блокуватися бюрократичною логікою.

У бізнесі, навпаки, панує ідеологія прибутку, результативності та раціональності. Законодавства зазвичай дотримуються, але в межах, які не шкодять ефективності: корпоративні правила та стандарти часто регулюють процеси точніше й гнучкіше, ніж державні норми. Порушення або обхід законодавства трапляються передусім тоді, коли правова вимога вступає в прямий конфлікт із здоровим глуздом або загрожує фінансовим результатам. Це створює іншу культуру роботи, де швидкість, відповідальність і практичність мають вищий пріоритет, ніж формальність. Така невідповідність дуже часто стає бар'єром, коли людина переходить із державного сектора до бізнес-середовища.

Відділ кадрів vs HR-служба

У старій системі «кадри» виконували функцію обліку персоналу відповідно до вимог законодавства. У новій системі HR стає інструментом забезпечення ефективності бізнесу. Його діяльність оцінюється крізь призму результативності – швидкість закриття вакансій, якість підбору, зниження плинності кадрів, відповідність персоналу потребам компанії. Це змушує HR працювати як внутрішній сервіс, орієнтований на бізнес-результат, та оптимізувати власні процеси відповідно до KPI.

HR взаємодіє з керівниками для уточнення реальних потреб і формалізації вимог, що дає змогу зменшити невизначеність і прискорити пошук. Робота з резюме відбувається в режимі високої конкуренції за час: першим пріоритетом є відповідність формальним вимогам, а вже потім – інші характеристики кандидата. Завдання HR полягає в тому, щоб надати керівнику 2–3 найбільш релевантних кандидати, які можуть бути розглянуті без тривалого відбору.

Суттєвою, хоча часто непоміченою функцією HR є ціноутворення праці всередині компанії. Оскільки HR постійно моніторить ринок і працює в межах визначеного бюджету, ефективність його роботи частково оцінюється через «ціну» підбраного працівника: що нижча зарплатна планка при збереженні вимог, то вигідніше для бізнесу. У масових наборах саме HR визначає поріг стартової пропозиції – той рівень оплати, з якого починається конкуренція кандидатів. Таким чином HR фактично формує внутрішній ринок праці компанії, коригуючи його відповідно до зовнішніх умов.

Зі зростанням досвіду HR формує власний «банк резюме» – мережу сильних кандидатів, що стає його професійним капіталом. Тому звільнення HR після багатьох років роботи може створити ризик для компанії: протягом тривалого часу він здатен перетягувати цінних фахівців, використовуючи попередні контакти. У сучасних умовах HR доповнює свою роботу цифровими платформами, автоматизованими воронками рекрутингу та AI-системами, що не лише прогнозують відповідність кандидатів, а й передбачають ймовірність звільнення працівників, оцінюють ризики плинності та формують резерв кандидатів відповідно до прогнозованих кадрових потреб. Це робить HR-процеси більш проактивними та стратегічними.

Сучасний ринок праці характеризується високою динамікою, багатовекторністю та зростаючою складністю кар'єрних траєкторій. Технологічні, демографічні й організаційні зміни руйнують лінійну модель професійного розвитку, замінюючи її гнучкими, переривчастими й часто нелінійними шляхами. Кар'єра дедалі рідше є наперед визначеною послідовністю кроків і все частіше постає як процес постійних рішень, адаптації та переосмислення власних ролей, ресурсів і можливостей.

Для кар'єрного консультування це означає необхідність роботи не лише з вибором професії чи вакансії, а з логікою орієнтації людини в умовах невизначеності. Розуміння глобальних трендів, відмінностей між старим і новим ринками праці, а також реальних механізмів функціонування сучасного рекрутингу й HR-систем, є базовою передумовою ефективної консультаційної роботи. Саме на цьому ґрунті стає можливим формування реалістичних стратегій, корекція застарілих уявлень про кар'єру та підтримка людини в побудові життєздатних професійних траєкторій.



Розділ 2

КОМПЕТЕНТНОСТІ КАР'ЄРНОГО КОНСУЛЬТАНТА

Кар'єрне консультування — надзвичайно складний вид діяльності, який має поєднувати **три рівноцінні ролі**, які одночасно доповнюють і врівноважують одна одну. Консультант має мислити як експерт з ринку праці, взаємодіяти як психолог-комунікатор та діяти як організатор-менеджер, здатний структурувати процес і довести людину до реалістичного рішення. Відсутність хоча б одного з цих компонентів консультування перетворюється або на абстрактні поради, або на психологічну підтримку без конкретики, або на технічний аналіз без розуміння людини. Тому компетентність консультанта — це збалансована система, у якій кожен елемент є необхідним.



ЕКСПЕРТ З РИНКУ ПРАЦІ ТА ПРОФЕСІЙ

Кар'єрний консультант повинен розуміти ринок праці на рівні структур, процесів і тенденцій, а не лише популярних професій. Це передбачає роботу з даними, аналіз джерел, уміння виявляти закономірності та зміни. Людина очікує не загальних рекомендацій, а реалістичної оцінки своїх шансів. Це можливо лише тоді, коли консультант бачить ринок ширше, ніж окремі вакансії.

Експертиза ринку праці

Перехід до сфери кар'єрного консультування найприродніше відбувається в людей із значним досвідом роботи у сфері HR. Робота в різних компаніях і секторах формує широке розуміння бізнес-процесів, логіки ролей та різноманіття організаційних структур. Це дає змогу швидко орієнтуватися в тому, де людина потенційно може бути ефективною, які ніші їй доступні та які ролі можуть відповідати її досвіду й можливостям. HR-досвід також дає чіткість і алгоритмічність у питаннях пошуку роботи: складання резюме, формування профілю компетенцій, визначення вимог. Такий підхід добре працює в умовах розвинутого ринку праці, де існують вакансії і де є вибір.

Проте цей погляд має природні межі. Він швидко вичерпується в ситуаціях, де наймана праця майже недоступна: у малих містах і районних центрах з двома роботодавцями, відсутністю вакансій і неможливістю переїзду через обставини життя. У таких умовах «HR-раціональність» перестає працювати: навіть точне розуміння того, де людина могла б бути корисною, не дає реальних можливостей. Такі ситуації демонструють, що мислення виключно в категоріях найманої праці не охоплює повної картини ринку та не дає інструментів для рішення. Тому компетентність консультанта має виходити за межі пошуку вакансій і охоплювати розуміння

Компетентності кар'єрного консультанта

локального, регіонального та глобального ринків, можливостей самозайнятості, проектної роботи, перенавчання й побудови нових траєкторій.

Широта запитів потребує постійного аналізу ринку: розуміння трендів, дефіцитів, циклів попиту, точок входу для різних груп населення. Важливо вибудовувати уявлення про зони доступності праці: село → місто → область → інший регіон → інша країна → онлайн-ринок. Поруч із цим формується й інша ключова компетенція – «ринкового пульсу»: відчуття його динаміки, розуміння, які новини й події вплинуть на локальний попит, уміння зчитувати слабкі сигнали. Інтуїція, що ґрунтується на досвіді, дає можливість визначати реалістичність шансів і пропонувати рішення, які відповідають не тільки бажаному, а й можливому.

Світ професій

Однією з найбільш важливих складових консультаційної роботи є глибоке розуміння змісту різних професій: їхніх функцій, робочої логіки, вимог до навичок і специфіки в різних секторах економіки. Професії не існують у вакуумі – кожна з них має свою історію, свою роль у виробництві цінності, свій набір критичних задач, які визначають успішність. Що краще консультант бачить внутрішню структуру професії, то точніше може зіставити можливості людини з реальними потребами ринку.

Сучасний ринок праці характеризується високою професійною дифузією – розмиттям меж між професіями та зростанням кількості ролей, що поєднують кілька компетентностей одночасно. Виникають мультиролі, у яких одна людина виконує функції одразу кількох професій або перемикається між ними залежно від задачі. Відповідно зростає роль інтегрованих компетенцій: уміння працювати на перетині знань, комбінувати технічні та комунікативні навички, адаптуватися до нових форм роботи. Для консультанта це означає необхідність бачити не тільки назву професії, а й її смислову конструкцію – з яких навичок вона складається та як ці навички можуть бути використані в інших сферах.

Експертність у сфері ринку праці не є статичною характеристикою – вона підтримується системою регулярних дій. Нижче подано **11 ключових практик**, які забезпечують професійний розвиток консультанта та дають змогу адекватно орієнтуватися в динамічному ринковому середовищі.

1. **Аналізувати доступний професійний досвід людей навколо.** Виявляти логіку кар'єрних переходів, сильні сторони, типові задачі та робочі контексти.
2. **Стежити за структурними змінами ринку.** Помічати виникнення нових професій, трансформацію і зникнення старих.
3. **Відстежувати тренди попиту.** Визначати, які компетенції зростають, які занепадають, де виникають дефіцити, які зміни в оплаті праці.

4. **Моніторити вакансії та зарплати.** Регулярно оцінювати пропозиції різних секторів, регіонів та форматів зайнятості.
5. **Аналізувати галузеві звіти і дослідження.** Формувати власну інтерпретацію ринкових процесів на основі достовірних даних.
6. **Порівнювати локальні, регіональні та глобальні ринки.** Застосовувати багаторівневий підхід до оцінки можливостей.
7. **Вивчати зміст професій «зсередини».** Розуміти типові задачі, інструменти, критичні навички та вимоги секторів.
8. **Відстежувати професійну дифузію.** Помічати, як ролі розвиваються, комбінуються та формують гібридні формати.
9. **Підтримувати зв'язок з роботодавцями та HR-фахівцями.** Отримувати інформацію про реальні очікування й вимоги ринку.
10. **Формувати карту зон доступності праці.** Оцінювати відмінності між містом, областю, регіоном, іншими країнами та онлайн-ринком.
11. **Аналізувати успішні, складні та «нерозв'язні» кейси.** Розширювати свої підходи, виходячи за межі найманої праці та стандартних сценаріїв.

Компетентність консультанта у сфері ринку праці — це не лише знання фактів чи трендів, а здатність бачити структуру можливостей, оцінювати реалістичність рішень та пропонувати людині шлях, який має економічний і професійний сенс. Ця компетентність має постійно підтримуватись та розвиватись цілеспрямованими зусиллями консультанта. Але навіть найточніша аналітика не буде ефективною без уміння працювати з мотивацією, сумнівами та внутрішніми бар'єрами.



ПСИХОЛОГ / КОМУНІКАТОР

Кар'єрне консультування — це робота з людиною, її самооцінкою, професійною самоідентифікацією, мотивацією, її сумнівами, невпевненістю та страхами. Без ефективною комунікації навіть найточніший ринковий аналіз не буде прийнятним і не перетвориться на рішення. Консультант має створити безпечний простір, у якому людина готова розглядати нові варіанти та брати відповідальність.

Психологічний вимір кар'єрного консультування полягає не в терапії, а в професійній взаємодії, яка допомагає людині побачити власні ресурси, відокремити реальні бар'єри від уявних та відновити здатність приймати рішення. Задача консультанта — не переконати й не виправити, а допомогти людині сформувати внутрішню готовність до змін і побачити свою роль у майбутній траєкторії.

Уміння ставити запитання, чути нюанси, помічати суперечності, віддзеркалювати думки та коректно окреслювати ризики — це основні інструменти, через які вибудовується довіра й формується можливість руху.

Людина рідко потребує чужого рішення, вона потребує підтримки, яка допоможе їй знайти власне.

Емпатія

Емпатія в консультуванні — це не співчуття і не розуміння емоцій, а здатність точно зчитувати стан людини та утримувати фокус на її реальності. Це вміння слухати без оцінювання, розрізняти факти та інтерпретації, бачити не лише те, що вимовлено, а й те, що приховується паузами, невпевненістю чи ухиленням. Емпатійна взаємодія створює простір, у якому людина перестає оборонятися й може працювати з власними сумнівами щиро, а не поверхнево. Головний ефект емпатії — здатність консультанта бути точним, а не приємним.

Мотиваційне інтерв'ювання

Мотиваційне інтерв'ювання — це інструмент підсилення внутрішньої готовності до дії. Його суть не в тому, щоб переконати людину, а в тому, щоб допомогти їй побачити власні суперечності: між тим, що вона хоче, і тим, що робить; між бажаним майбутнім і звичним минулим; між страхом і відповідальністю. Консультант ставить запитання, які запускають процес самоаналізу й дають змогу людині самостійно формулювати мотиви, цілі та бажані зміни. Перевага цього методу — він не нав'язує рішень, а допомагає людині знайти їх самій, що робить результат стійким.

Робота з опором та страхами

Опір — це природна реакція на невідоме, втрату стабільності та зміну ідентичності. У кар'єрному консультуванні він проявляється, як занижена самооцінка, уникання відповідальності, виправдання «чому зараз не час», перебільшення ризиків, ідеалізація минулого або відмова бачити альтернативи. Завдання консультанта — допомогти людині розпізнати ці механізми та відокремити реальні бар'єри від психологічних. Страх не усувається аргументами; він зникає, коли людина отримує контроль над частиною ситуації, бачить конкретні кроки та розуміє, що має ресурс рухатися.

На початкових етапах консультування психологічні прийоми виконують передусім діагностувальну функцію. Їхнє завдання — допомогти консультанту сформулювати неупереджене, об'єктивне розуміння ситуації, у якій перебуває людина: реальних потреб, внутрішніх бар'єрів, зовнішніх обставин, рівня готовності до змін та можливих прихованих суперечностей. Уважне слухання, уточнювальні запитання, віддзеркалення, прояснення понять — це спосіб побачити глибину проблеми, а не лише поверхневий запит.

Коли діагностика проведена, психологічні інструменти використовуються вже в робочому режимі — для подолання упереджень, зменшення

опору, прояснення страхів і формування внутрішньої готовності діяти. Тут вони виконують не терапевтичну, а практичну функцію: допомагають людині подивитися на власну ситуацію під іншим кутом, відокремити реальні ризики від уявних, зосередитися на можливостях та побудувати та підтримувати внутрішню мотивацію до конкретних кроків. Суть підходу — не змінити людину, а допомогти їй стати ефективнішою у власній реальності.



ОРГАНІЗАТОР / МЕНЕДЖЕР

Консультант — це також менеджер процесу: він структурує зустрічі, визначає етапи, створює план роботи та допомагає людині діяти послідовно. Без цієї ролі консультація перетворюється на емоційну розмову без результату. Організаційна компетентність забезпечує рух: вона перетворює розуміння ситуації на рішення, а рішення — на конкретні дії, які можна виконати та відстежити.

Менеджерська складова консультування полягає в умінні перетворити хаотичні думки, суперечливі бажання й аморфні наміри на упорядковану систему. Консультант допомагає окреслити головні задачі, визначити їхню логіку, встановити послідовність та межі. Це не жорстка директивність, а здатність створити робочу рамку, у якій людині легше рухатися вперед. Організаційна компетентність також включає управління очікуваннями: пояснення, що реально, у який термін, якими зусиллями, і які умови необхідні для досягнення результату.

Менеджерська роль важлива й у тому, що вона повертає відповідальність людині: консультант не приймає рішень замість неї, але допомагає сформуванню зручної структури для їх реалізації. Уміння встановлювати проміжні цілі, розбивати великі задачі на менші, узгоджувати ключові кроки та фіксувати прогрес формує відчуття контрольованості майбутнього. У підсумку консультування стає не порадою, а керованим процесом, де кожен наступний крок логічно впливає з попереднього.

Побудова процесу консультування

Побудова процесу — це вміння створити структурований шлях від початкового запиту до конкретних дій. Консультант визначає логіку етапів, окреслює послідовність роботи, допомагає сформуванню чіткого порядку, у межах якого людині легше орієнтуватися та приймати рішення. Це також передбачає встановлення правил взаємодії: як працюємо, що є результатом, що робимо між зустрічами, які критерії успіху. Завдяки структурі консультація перестає бути хаотичною та набуває форми процесу, який можна контролювати та коригувати.

Управління очікуваннями

Управління очікуваннями — це здатність узгодити бажання людини з реальністю ринку та її власними можливостями. Консультант допомагає відрізнити досяжне від недосяжного, а бажане — від необхідного. Це не про обмеження, а про ясність: що вимагатиме часу, що залежить від зовнішніх умов, що потребує розвитку навичок, а що взагалі може бути недоцільним. Коли очікування прояснені, людині легше планувати й ухвалювати рішення, не розчаровуватися й не витратити сили на нереалістичні сценарії. Це створює основу для відповідального й усвідомленого руху.

Формування рішень

Формування рішень — це процес допомоги людині перейти від роздумів до дії. Консультант не приймає рішень замість неї, але створює умови, у яких рішення стає логічним та обґрунтованим. Це охоплює окреслення альтернатив, визначення критеріїв вибору, аналіз ризиків і ресурсів, розбиття великої цілі на низку конкретних кроків. У результаті людина отримує не лише план, а й відчуття керованості своєю ситуацією. Власне рішення, сформоване у взаємодії, має значно вищі шанси бути реалізованим, ніж порада, запропонована ззовні.

Функція контролю

Важливою складовою менеджерської ролі консультанта є м'який, але послідовний контроль виконання домовленостей. Йдеться не про оцінювання чи критику, а про створення зовнішньої рамки, яка допомагає людині рухатися вперед і не втрачати фокус між зустрічами. Сам факт того, що наступний крок буде переглянуто й обговорено, посилює відповідальність, зменшує відкладання рішень «на потім» та підсилює внутрішню мотивацію. Контроль у цьому контексті — це інструмент підтримки, а не тиску: він забезпечує ритм, утримує процес у русі й допомагає людині відчути прогрес.

Кар'єрні зміни рідко відбуваються швидко. Часто процес передбачає масштабні рішення — зміну професії, переїзд, навчання, перегляд способу життя або перехід до нових форм зайнятості. Такі рішення потребують часу, поетапності та системності. Саме тому організаційна компетентність консультанта є критично важливою: вона дає можливість підтримувати довготривалу роботу, не губити логіку руху й допомагати людині проходити складні зміни крок за кроком. Структура, етапність і контроль утворюють основу для стійкого прогресу в умовах, де швидких рішень не існує.



ЛОГІКА КОНСУЛЬТУВАННЯ

Ефективне кар'єрне консультування спирається на чітку логіку взаємодії, яка поєднує аналітичну, психологічну та організаційну складові в єдиний процес. Логіка консультування визначає, як саме буде побудована робота: які принципи використовують, як структурована зустріч і яку роль у процесі відіграє кожна сторона. Завдяки цьому консультування набуває ясності та передбачуваності й дає змогу перетворювати розмову на реальний рух.

Принципи

Основою консультування є принципи ясності, партнерства та відкритості. Консультант формулює рамки роботи, спосіб прийняття рішень, межі відповідальності та критерії результату. Це створює середовище, у якому людина може досліджувати свою ситуацію без страху помилитися чи бути оціненою і водночас отримувати чіткий, структурований зворотний зв'язок.

Структура взаємодії

Незалежно від індивідуальних особливостей ситуації, консультування має спільну логіку: **діагностика** → **аналіз** → **варіанти** → **вибір** → **план** → **супровід** → **корекція**. Це не методика й не фіксований алгоритм, а послідовність мислення, яка допомагає утримувати фокус, уникати хаотичних розмов і рухатися до результату. Структура дає змогу поєднати аналітику ринку, психологічну роботу та організацію процесу в єдину систему.

Індивідуальна та групова робота

Основою кар'єрного консультування залишається індивідуальна взаємодія — саме вона дає можливість працювати зі змістом професійного досвіду, мотивацією та внутрішніми бар'єрами. Проте у шкільному та профтехосвітньому середовищі важливу роль можуть відігравати і групові форми роботи. Вони не замінюють індивідуального консультування, але виконують окремі функції: допомагають формувати загальне розуміння ринку праці, ознайомлюють із професійними напрямками, створюють спільний мовний простір, допомагають порівняти траєкторії та навчитися рефлексії. Групова робота — це підготовчий рівень, який розширює уявлення та створює основу для подальших індивідуальних рішень.

Ролі консультанта і людини

У консультуванні обидві сторони мають свою частину відповідальності. Консультант відповідає за структуру, точність аналізу, прояснення,

логіку руху та супровід. Людина – за відкритість, реалістичність оцінок і виконання узгоджених кроків. Такий розподіл формує партнерський формат, у якому рішення не нав'язують, а виробляють у спільному процесі.

Компетентність кар'єрного консультанта формується на перетині трьох ролей: експерта з ринку праці, психолога-комунікатора та організатора процесу. Жодна з них не є достатньою окремо, але разом вони створюють професійну здатність працювати зі складними ситуаціями та підтримувати людину в ухваленні реалістичних рішень. Логіка консультування поєднує ці компетенції в послідовний процес: від аналізу та прояснення до формування рішень і супроводу дій.

Розділ 3



КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ЗАДАЧА

Кар'єрне консультування можна розглядати як задачу, у якій необхідно знайти відповідність між можливостями людини та можливостями ринку праці. З одного боку, існують параметри, що визначають професійну спроможність особи: досвід, компетентності, мотивація, гнучкість і особисті обставини. З іншого боку, параметри ринку: стан, структура попиту, перспективи та доступність. Робота консультанта полягає в тому, щоб точно визначити ці два набори умов і знайти способи їхнього узгодження.



УМОВА ЗАДАЧІ

Кар'єрне консультування починається з визначення умов задачі – двох наборів параметрів, які разом формують простір можливих рішень. З одного боку, є людина зі її досвідом, навичками, мотивацією, гнучкістю, індивідуальними обмеженнями та життєвими обставинами. З іншого – ринок праці зі своїм попиту, структурою можливостей, рівнем конкуренції, бар'єрами входу та динамікою змін. Завдання консультанта полягає в тому, щоб побачити обидві системи одночасно та визначити точки їхнього потенційного збігу або конфлікту.

Важливо розуміти, що ці дві частини умови задачі формуються по-різному. **Умова особи відкривається лише в комунікації**: вона не є визначеною заздалегідь, а поступово проявляється через діалог, уточнення, діагностику та спільне осмислення ситуації. Натомість **умова ринку праці** не створюється під конкретну людину. Вона є **результатом постійної професійної діяльності консультанта** – спостереження за змінами, аналіз тенденцій, розуміння локальної, регіональної та глобальної структури попиту. Неможливо щоразу проводити глибинний аналіз ринку «з нуля»; базове уявлення про його закономірності, дефіцити, можливості та бар'єри має вже бути в консультанта як системна компетентність. Тому в подальшому описі умов задачі аналіз особи виступає діагностувальною складовою, а аналіз ринку праці – матрицею, яка постійно оновлюється та вдосконалюється консультантом і слугує фоном, на який накладається індивідуальна ситуація особи.

Професійні особливості людини не є перевагами чи недоліками самою собою. Їхня сила – суто ситуативна. Те, що в одних умовах є перевагою, в інших може стати бар'єром; а те, що здається слабкістю, у певному ринковому сегменті може створювати додаткові можливості. Тому оцінка кожного параметра завжди відносна: він має сенс лише у зв'язку з конкретним ринком.

Параметри ринку праці також не мають сталого значення. Попит може бути локальним, регіональним чи глобальним; конкуренція – високою або низькою; шлях входу – прямим або складним. Консультування потребує не лише описати ці параметри, а й перекласти їх «мовою

можливостей»: де є вікна входу, де є межа розвитку, а де потрібні інвестиції в навички або час.

Умови задачі утворюють унікальні комбінації, які можуть мати як більші, так і менші шанси досягти відповідності між людиною та ринком. У певному сенсі початкова ситуація нагадує заплутаний кубик Рубіка: кольори перемішані, грані не складаються, і складно одразу зрозуміти, що й до чого. Лише поступове впорядкування параметрів дає змогу побачити структуру: які «кольори» (тобто характеристики) поєднуються, яких «кубиків» бракує, і який рух (дія, рішення, зміна) здатний впорядкувати систему і сприятиме досягненню мети.

Так, наприклад, висока мотивація, продемонстрована надмірно активно, іноді знижує шанси замість того, щоб їх підвищувати. Роботодавець може сприйняти це як ознаку відчаю або слабкої позиції, що призводить до заниження запропонованої оплати або навіть до відмови. Тобто «колір», який мав бути перевагою, виявляється на «неправильній» грані кубика й заважає досягти бажаного результату. Аналогічно сильний досвід у поєднанні з низькою гнучкістю може зменшувати можливості, а слабкі навички разом із високою готовністю вчитись — навпаки, відкривати швидкі траєкторії входу.

Отже, умова задачі — це не перелік характеристик, а логічна рамка, що дає можливість визначити поле реальних рішень. Що точніше окреслені параметри людини й ринку, що краще зрозуміла їхня взаємодія, то більш обґрунтованою можна побудувати траєкторію руху.



ЛЮДИНА У ПРИЗМІ КАР'ЄРИ

Погляд на людину крізь призму кар'єри — перший елемент в умові задачі кар'єрного консультування. Особистий досвід, мотивація, поведінкові реакції, ресурси та життєві обставини формують унікальну конфігурацію взаємодії людини з ринком праці — її *кар'єрний профіль*. Це не психологічний портрет і не оцінка особистості, а практичний зріз того, як саме людина може рухатися в професійному світі, які шанси має, які бар'єри має подолати та які можливості відкриваються за певних умов.

Цей профіль визначає реалістичність різних траєкторій, чутливість до змін, здатність освоювати нове та ефективно використовувати доступні ресурси. Саме тому розуміння цих елементів є ключовим для подальшої роботи консультанта — вони задають вихідні координати, з яких починається формування рішень та планування руху.

Кар'єрний рівень

Базовий параметр, який визначає масштаб задач, доступних людині у професійному середовищі, — це *кар'єрний рівень*. Він ідентифікується

майже відразу: консультанту достатньо кількох уточнювальних запитань, щоб зрозуміти, на якій стадії кар'єрного розвитку перебуває особа та який рівень професійної ролі вона реально може виконувати. Тут не потрібні складні тести чи тривалі спостереження – вік, характер досвіду та ключові факти кар'єрної історії дають необхідну інформацію вже на початку консультації.

Кар'єрний рівень має два виміри, і лише їхній перетин дає реальну картину можливостей. Перший вимір – це *життєва стадія кар'єри* (початок, середина, завершення), яка визначає зовнішні рамки та типовий набір ситуацій. Другий вимір – *рольова складність*, тобто здатність виконувати задачі певного рівня відповідальності: від базових операцій до стратегічного управління. Саме другий вимір найчастіше неправильно оцінюється людиною, що створює нереалістичні очікування та помилки у виборі. Завдання консультанта – коректно і м'яко вирівняти самооцінку відповідно до реалій.

СТАДІЇ КАР'ЄРИ

Початок кар'єри – етап, коли досвід обмежений, але висока гнучкість та нестала професійна ідентичність.

До цієї категорії належать молоді люди, які вперше виходять на ринок після завершення тривалого навчання (школа, училище, коледж чи університет). Можливо особа вже має певний незначний досвід роботи (більш або менш успішний), а можливо немає жодного. Частково сюди можна зарахувати старшокласників, які ще не є учасниками ринку, але вже формують уявлення про свою майбутню зайнятість.

Важливо підкреслити, що молодь аж ніяк не є *tabula rasa*. Навпаки – часто в неї існує дуже чітка, але помилкова або тупикова визначеність. Людина може бути впевнена у виборі професії, яка не має попиту, або наполягати на умовах, що не відповідають її рівню чи реаліям ринку. Ці уявлення можуть бути сформовані з дитинства, під впливом сім'ї, школи, локального середовища та медіа, й тому закріплені значно сильніше, ніж здається.

Через це робота з початком кар'єри є однією з найскладніших: зовнішня несталість поєднується з внутрішньою жорсткістю, а слабке розуміння ринку – з високою впевненістю у власних очікуваннях. Найбільший виклик – допомогти людині дійти до першої точки входу, не руйнуючи її самооцінки, але поступово коригуючи уявлення про реальні можливості.

Середина кар'єри – етап перегляду та переналаштування.

Середина кар'єри – це етап, коли накопичений досвід стикається з реальністю ринку, що змінився. Це не лише найбільш складний, а й найбільш напружений період професійного життя. Людина вже має ідентичність,

уявлення про свою цінність і сформовані очікування, але відчуває, що ці уявлення дедалі менше збігаються з реальними можливостями. Саме тут виникає відчуття застою або втрати напряду, яке сигналізує, що попередня траєкторія більше не працює в автоматичному режимі.

Для багатьох це період загальної втоми та розчарування. Робота більше не дає енергії, зміни здаються небажаними або надто ризикованими, а звичні формати – виснажливими. У жінок це трапляється дещо частіше, ніж у чоловіків, що може бути пов'язано з подвійним навантаженням – професійним і сімейним, яке обмежує їхню гнучкість та ресурси для змін. Ця емоційна втома не є слабкістю – це природний наслідок багаторічного поєднання ролей, відповідальності та часто непрогнозованого ринкового тиску.

Типова проблема середини кар'єри – розрив між очікуваною цінністю та реальною цінністю на ринку. Досвід зростає, але не конвертується в підвищення чи нові можливості, або, навпаки, ринок пропонує лише ті ролі, які людина не хоче чи не може виконувати. Друга частина проблеми – невміння перейти з експертного рівня до управлінського, навіть коли формально посада була. Це створює «кар'єрну стелю», яку складно пробити без критичного перегляду навичок та ролей.

Водночас середина кар'єри – це етап потенційного стрибка. Якщо правильно ідентифікувати новий напрям або перебудувати роль, саме тут можливі найзначніші зміни: перехід у нову сферу, вихід на вищий рівень складності задач, рестарт, підприємництво або спрощення, що зберігає енергію. Завдання консультанта – допомогти людині зрозуміти, що цей етап не про втрати, а про переналаштування системи.

Завершення кар'єри – етап трансформації та переосмислення.

Завершення кар'єри – умовна назва, яка позначає не кінець професійного життя, а момент, коли зовнішні та внутрішні фактори починають змінювати конфігурацію можливостей. Об'єктивно людина старішає: виникають фізичні обмеження, знижується мобільність, ринок може виявляти вікові упередження, технології оновлюються швидше. Але суб'єктивно цей етап може бути пережитий абсолютно по-різному. Дехто у 45 років відчуває втому й «старість», а хтось у 70 чи навіть 80 сприймає себе повністю включеним у роботу й готовим до нових ролей.

Цей етап – радше переосмислення, ніж завершення. Людина починає оцінювати не стільки «куди зростати», скільки «як інтегрувати те, що вже є». Глибока експертність, великий досвід, здатність бачити закономірності, врівноваженість рішень – усе це суттєві переваги, але вони потребують інших форматів реалізації. Ринок уже не пропонує широкі сходи кар'єрного зростання, проте відкриває інші можливості: індивідуальні проекти, наставництво, експертні ролі, консультативну роботу, часткову зайнятість, авторські продукти.

Справжня складність цього етапу полягає в розбіжності між зовнішньою реальністю та внутрішнім образом себе. Людина може почуватися молодою й активною, але ринок очікує від неї іншої ролі, або, навпаки, людина може відчувати втому й «завершення», хоча її компетентності й досвід дають змогу стартувати в новій якості. Тому завдання консультанта — допомогти побачити цей період не як кінець лінійної кар'єри, а як початок іншої, можливо навіть більш стійкої та змістовної траєкторії.

РОЛЬОВА СКЛАДНІСТЬ

Рольова складність визначає масштаби задач, які здатна виконувати людина в професійному середовищі. Цю складність розкриває не формальна назва посади, а реальний рівень відповідальності, автономності та впливу на результати. У консультуванні цей параметр ідентифікується дуже швидко за описом виконаних задач, способом прийняття рішень, характером конфліктів, які людина переживала на роботі, та мовою, якою вона описує свою професійну діяльність.

Доцільно виокремити три рівні рольової складності — виконавець, керівник, експерт-лідер.

Ці рівні не визначають «цінність» людини, а лише масштаб і тип задач, які вона здатна виконувати у професійному середовищі. Це не ієрархія «добре – погано» чи «вище – нижче». Виконавець може бути значно більш високооплачуваним і затребуваним, ніж керівник; інколи він має вищу автономність, стабільність і передбачуваність. Керівник може мати формальний статус, але бути менш компетентним і менш ефективним, ніж сильний експерт. Експерт-лідер не обов'язково керує великими командами, він може створювати унікальну цінність у вузькій сфері. Рівень складності — це не про «хто кращий», а про те, який тип професійних рішень людина вже вміє приймати самостійно, і відповідно — які можливості відкриваються або закриваються на ринку праці.

Влучною ілюстрацією різниці між професійними ролями є поняття «проект». У технічних сферах розробка проекту може бути повністю виконана однією людиною — висококваліфікованим експертом, який створює креслення, схеми, розрахунки. Для нього проект — це насамперед досконала технічна конструкція на папері. Він відповідає за точність, глибину та фаховий зміст.

Але проект, наприклад, будівництва — це вже інше явище. Він починається з технічного документа, але охоплює бюджетування, строки, команди, ризики, підрядників та рішення в реальному часі. Тут ключова роль переходить до керівника, який не створює креслень, але саме він відповідає за втілення, за узгодження сотень змінних, за те, щоб задум став результатом.

Цей приклад демонструє, що експерт і керівник працюють у різних площинах складності. Обидві ролі необхідні, але жодна не замінює іншу: експерт створює ідею, керівник втілює її в реальність. Рівень експерта-лідера може поєднувати обидва виміри.

Ідентифікація рольового рівня — ключовий етап консультування: вона дає змогу уникнути помилкових очікувань, неправильно вибраних ролей та кар'єрних стратегій, що не відповідають реальному потенціалу або бажаному формату життя. У кожного рівня є чіткі ознаки, і консультант має вміння їх коректно ідентифікувати, навіть коли самооцінка людини щодо свого рівня не відповідає реальності. Неправильно визначений рівень призводить до стратегічних помилок: людина намагається увійти в надто складні ролі або, навпаки, застрягає в простих задачах, не використовуючи свій потенціал.

ВИКОНАВЕЦЬ. Це рівень, на якому людина виконує задачі, сформульовані іншими. Вона відповідає за якість роботи, але не за структуру процесу. *Внутрішня логіка цього рівня: «Я роблю те, що треба, і роблю це добре».*

Варто виокремлювати три підрівні виконавця:

1. *Початківець* — вчиться, потребує супроводу, не бачить загальної картини.
2. *Досвідчений виконавець* — стабільна продуктивність, можлива помірна автономність, може працювати самостійно в межах чітко визначеного процесу.
3. *Експерт-виконавець* — глибока спеціалізація, можливий широкий спектр завдань, вміє вирішувати складні технічні задачі, можливий високий рівень автономності, але не відповідає за систему в цілому.

Ознаки виконавця:

- описує роботу через конкретні задачі, а не цілі;
- говорить про «доручили зробити», «пояснили як», «навчили виконувати»;
- мало згадує про самостійне прийняття рішень;
- основні труднощі — технічні, а не організаційні чи міжособистісні;
- обмежена автономність — потребує інструкцій, алгоритмів, контролю;
- у спілкуванні з роботодавцями обговорює вимоги до задач, а не очікування від ролі.

КЕРІВНИК. Рівень, на якому людина працює через інших людей. Тут виникає відповідальність не лише за виконання задач, а за організацію роботи системи: узгодження процесів, прийняття рішень у невизначеності, управління ризиками та розвиток команди. *Внутрішня логіка цього рівня: «Я відповідаю за результат і за роботу інших».*

Ознаки керівника:

- описує роботу через цілі, завдання команди, процеси, ресурси;
- розповідає не тільки «що робив», а й «як організував», «як розподілив», «як контролював»;
- ухвалював рішення в умовах неповної інформації;
- стикався з міжособистісними конфліктами, вирішував їх;
- брав участь у наймі, адаптації, оцінюванні працівників;
- мислить категоріями пріоритетів, строків, ризиків, відповідальності;
- має труднощі не технічного, а організаційного характеру.

Ключова відмінність між виконавцем і керівником — ступінь усвідомлення та прийняття відповідальності. Саме це психологічно змінює характер роботи: людина відповідає не тільки за свою ділянку, а й за результат, який створюють інші. **Важливо розуміти, що багато сильних експертів свідоми уникають керівних ролей — не через слабкість, а через усвідомлене небажання брати на себе інший тип навантаження.** Це нормальний і здоровий вибір, який не знижує професійної цінності експерта.

Тому консультант завжди уточнює глибину управління:

- чи були ухвалені непрості рішення;
- чи були конфлікти та як їх вирішили;
- чи були результати, за які людина відповідала повністю;
- чи може вона делегувати й контролювати;
- чи вміє тримати структуру при змінах.

NB

Ключовий момент: мати управлінську посаду не означає мати управлінські компетентності.

Некомпетентний керівник — одна з найскладніших категорій у консультуванні, оскільки рівень самооцінки зазвичай високий, а проблеми можуть мати дуже різний характер. У таких випадках консультант стикається з широким спектром можливих збоїв — від труднощів з комунікацією чи делегуванням до нерозуміння самої суті управлінських задач. На цьому етапі неможливо визначити, що саме є першопричиною: особистісні особливості, професійні прогалини, неправильний досвід чи невдала організаційна культура. Саме тому робота з такими ситуаціями потребує максимальної обережності, тактовності й глибокої діагностики. Більш детальний розбір кейсу псевдокерівників буде подано в підрозділі «Розв’язання задач».

Загалом управлінська компетентність — одна з найважливіших складових професійного розвитку, адже вона істотно розширює спектр можливих кар’єрних траєкторій. Людина, яка здатна працювати через інших, організувати процеси, ухвалювати рішення в умовах невизначеності та відповідати за результат, отримує доступ до ширшого діапазону ролей — від керівництва невеликими командами до складних проєктів та управління системами.

Навіть базовий управлінський досвід змінює позицію людини на ринку праці, відкриває можливості переходу між сферами, прискорює зростання, підвищує автономність і дає можливість формувати цінність не лише як виконавця, а й як організатора. Управлінські навички — це не лише про вищу посаду, а про здатність впливати на більші системи, брати на себе ширші завдання й розглядати роботу у стратегічному вимірі.

Водночас управління не є обов'язковим чи універсальним шляхом для кожної людини. Це окрема траєкторія, що вимагає готовності брати на себе інший тип відповідальності та працювати в більш складних системах. Але якщо людина має внутрішню готовність і відповідні здібності, управлінська роль стає потужною перевагою, що відкриває значно ширші можливості на сучасному ринку праці.

ЕКСПЕРТ-ЛІДЕР. Рівень, який поєднує глибоку експертність із здатністю мислити системно. Це не просто керівник, який уміє управляти, і не лише експерт, який може виконати складні технічні завдання. *Внутрішня логіка цього рівня: «Я бачу систему й можу змінювати її архітектуру».*

Експерт-лідер — це людина, яка:

- формує напрями та підходи;
- створює умови і структури для ефективної роботи інших;
- мислить категоріями «архітектури рішень»;
- відповідає за задачі й системні зміни великих масштабів.

Ознаки експерта-лідера:

- описує роботу через стратегію, розвиток, моделі та системні зміни;
- має результати, що впливали на роботу підрозділів, організацій або ринкових сегментів;
- мислить у категоріях можливостей, ризиків, середовищ і сценаріїв;
- уміє будувати структури, а не лише керувати чи виконувати;
- бере відповідальність за рішення, які визначають майбутню траєкторію системи;
- має репутацію людини, до якої звертаються зі складними питаннями.

Цей рівень надзвичайно рідко зустрічається в кар'єрному консультуванні. Особи з такими компетенціями зазвичай уже мають стабільні професійні позиції, високий попит на свої навички й достатню самооцінку, щоб самостійно формувати власні траєкторії. Якщо вони й звертаються по допомогу, то переважно з питаннями переходу на інший масштаб, зміни сфери або створення власних систем, а не за пошуком роботи.

Ознаки рівня рольової складності за шістьма параметрами

| Параметр | Виконавець | Керівник | Експерт-лідер |
|--|---|--|--|
| 1. Мова опису досвіду | Задачі, дії, інструменти | Процеси, люди, організація | Системи, моделі, стратегія |
| 2. Тип складності, з якою вже працював | Технічна | Організаційна | Стратегічна, системна |
| 3. Які проблеми вважає найскладнішими | «Встигнути зробити», «дуже багато роботи» | «Домовитись», «організувати», «розподілити» | «Перебудувати структуру», «усунути невизначеність» |
| 4. Ознаки комунікації | Запитує, «що саме зробити?» | Запитує, «хто і як має це робити?» | Запитує, «для чого це?», «яка система за цим стоїть?» |
| 5. Тип рішень | Операційні: зробити / не зробити, як краще виконати | Тактичні: розподіл ресурсів, узгодження планів, вирішення конфліктів | Стратегічні: зміна архітектури, нові підходи, сценарії майбутнього |
| 6. Тип відповідальності | За свою ділянку роботи | За людей, процеси, результати команди | За систему в цілому, за напрями та довгострокові наслідки |

ПІДСУМКОВА ЛОГІКА

Кар'єрний рівень — це перший фільтр, через який консультант оцінює можливі варіанти розвитку. Це фундамент, без якого неможливо адекватно проаналізувати ані навички, ані досвід, ані ринок праці. Людина може хотіти керувати, але бути на рівні виконавця; намагатися повернутись у сферу, яка змінилась; прагнути підвищення, не маючи управлінських компетенцій. Правильне визначення кар'єрного рівня — це той момент, коли кубик Рубіка вперше починає складатися і стає видно реальні траєкторії.

Компетентність у пошуку роботи

Компетентність у пошуку роботи — це не технічна навичка, а здатність орієнтуватися в правилах ринку праці й діяти відповідно до них. Для одних людей цей процес очевидний і природний, для інших — складний, тривожний і незрозумілий. Кар'єрний консультант має вміти оцінити рівень цієї компетентності, адже вона прямо визначає швидкість і результати пошуку. Часто саме брак навичок пошуку, а не професійних здібностей, стає головним бар'єром.

CV (резюме) та самопрезентація

CV — це інструмент конкуренції, а не формальна анкета. Людина з низькою компетентністю в пошуку роботи описує досвід через обов'язки, а не через досягнення; подає надлишок інформації або навпаки — мінімум, з якого неможливо зробити висновки. Для багатьох людей проблема полягає не у відсутності досвіду, а в невмінні розповісти про власний шлях мовою ринку. Саме тому консультант має допомогти сформувати коротку, зрозумілу та орієнтовану на роботодавця історію — не вигадану, а структуровано подану.

Основний споживач та оцінювач резюме є HR. Він не читає резюме згори і донизу і не аналізує його детально. Він шукає сигнали відповідності: ключові слова, досвід у потрібній сфері, релевантні ролі, технічні навички. У середньому на одне резюме витрачають 6–10 секунд. Тому документ має працювати як візуальна структура, а не як історія життя. Якщо потрібні маркери не зчитуються одразу, резюме відхиляють, навіть якщо досвід чудовий.

NB HR шукає причини відсіяти, а не обрати, тому оформлення, логіка та чіткі формулювання критично важливі.

Універсального «ідеального» резюме не існує. Резюме має бути налаштоване під конкретну роль, а не під загальний образ кандидата. Це означає, що акценти, формулювання та приклади мають відповідати вимогам вакансії. Навіть невеликі зміни — правильні ключові слова, релевантні приклади результатів, точні назви інструментів — можуть суттєво підвищити шанси пройти первинний відбір.

NB Резюме — це не опис минулого, а відповідь на поточний запит ринку.

Співбесіда як соціальна взаємодія

Співбесіда — це не перевірка, а обмін сигналами. HR оцінює людину, а людина майбутнє місце роботи, посаду, компанію та самого HR. Для того щоб домовленість відбулась, задоволеними мають бути обидві сторони. Дуже часто на співбесідах люди забувають про це й виступають виключно в ролі прохача. Завдання консультанта правильно зорієнтувати людину та сформувати розуміння, що вона також має оцінювати та вибирати. Люди, які не розуміють цього, часто демонструють або надмірне напруження, або, навпаки, пасивність. Невміння презентувати себе, аргументувати очікування, відповідати на складні питання чи відновлювати контакт після стресових моментів істотно знижує шанси навіть дуже компетентних

фахівців. Консультант має оцінити, як людина взаємодіє в незнайомій ситуації, і допомогти сформуванню базові сценарії поведінки.

Канали пошуку та їх освоєння

Багато людей обмежуються одним-двома каналами: іноді це лише сайти вакансій, іноді – знайомі. Компетентність у пошуку роботи означає розуміння:

- які канали є основними в конкретній сфері;
- де відбувається реальна конкуренція;
- як працювати з рекомендаціями, соціальними мережами, локальними спільнотами;
- коли варто переходити від пасивного реагування до активного створення можливостей.

Низька компетентність проявляється в нескінченному надсиланні резюме без аналізу; висока – у здатності формувати маршрути пошуку, адаптувати стратегію та використовувати різні інструменти.

Індикатори низької компетентності в пошуку роботи

| Параметр | Прояв низької компетентності |
|----------------------------|--|
| CV / самопрезентація | Опис обов'язків замість результатів; надмірний обсяг або майже порожній документ; відсутність логіки чи структури |
| Розуміння власної цінності | Людина не може пояснити, що саме вона робить добре; відповідає загальними фразами («я відповідальний» / «я швидко вчуся») |
| Поведінка на співбесіді | Напруження, уникання відповідей, відсутність конкретики; некерований потік інформації або надмірна лаконічність |
| Комунікація з роботодавцем | Страх писати / дзвонити; відсутність уточнювальних запитань; довгі паузи у відповідях; відсутність фоллоу-апу ¹ |
| Стратегія пошуку | Надсилання резюме у випадкові місця; відсутність системності; робота лише з одним каналом |
| Адаптивність | Людина не змінює резюме під вакансії, не коригує стратегію після відмов; не аналізує причини невдач |

¹ Фоллоу-ап (англ. *follow-up*) – це коротке, ввічливе повідомлення після співбесіди або після відправлення резюме. Його мета – нагадати про себе, уточнити статус, підтримати контакт і показати зацікавленість у позиції. Фоллоу-ап не має виглядати як тиск чи прохання взяти на роботу. Це просто знак професійної зрілості та хорошого тону. У багатьох компаніях відсутність фоллоу-апу трактують як низьку мотивацію або слабку комунікацію. Приклад: «Дякую за розмову. Буду вдячний за інформацію про подальші кроки, якщо вона з'явиться. Гарного вам дня!»

Мінімальний стандарт компетентності в пошуку роботи

Це базовий рівень, який кар'єрний консультант має допомогти сформувати, якщо його немає. Людина з таким рівнем здатна самостійно й ефективно діяти.

1. CV та самопрезентація

- Уміє стисло описувати досвід через результати, а не через список обов'язків.
- Має одне базове CV + вміє адаптувати його під різні вакансії.
- Уміє коротко розповісти про себе: хто я, що роблю добре, що хочу робити.

2. Орієнтація в ринку

- Розуміє, які зарплати й вимоги є типовими для її сфери.
- Знає, де знаходяться реальні вакансії в її напрямі.
- Може оцінити реалістичність власних очікувань.

3. Співбесіда

- Уміє відповідати на типові питання без надмірного напруження.
- Уміє формулювати приклади з досвіду (структура STAR або аналогічна).
- Уміє ставити уточнювальні запитання роботодавцю й підтримувати діалог.

4. Тактика пошуку

- Використовує не менше трьох каналів пошуку роботи (вакансії, рекомендації, соцмережі).
- Веде облік поданих резюме; аналізує, що працює, а що ні.
- Уміє писати короткі, грамотні повідомлення роботодавцям.

5. Поведінка після співбесіди

- Уміє писати фоллоу-ап, уточнювати статус, підтримувати контакт.
- Сприймає відмови без різкого падіння мотивації, аналізує їх.

6. Самостійність і дисципліна

- Може організувати свій пошук: ставити цілі, планувати дії, дотримуватися графіка.
- Уміє коригувати стратегію, якщо результатів немає.

Компетентність у пошуку роботи — це не другорядна навичка, а важливий елемент кар'єрної спроможності. Людина може мати досвід, потенціал і бажання працювати, але без уміння правильно презентувати себе, орієнтуватися в каналах пошуку та діяти стратегічно її шанси різко знижуються. Завдання консультанта — допомогти сформувати мінімальний рівень цих навичок, щоб професійні можливості стали доступними, а результати — передбачуваними.

Усвідомлення та мотивація

Усвідомлення та мотивація формують внутрішній фундамент кар'єрної поведінки. Людина може мати досвід, навички й можливості, але якщо вона не розуміє, куди рухається та чому, будь-яка стратегія розпадається. Завдання консультанта – оцінити рівень усвідомлення та мотивації, адже саме вони визначають темп, стабільність і якість дій.

Чіткість цілей і адекватність самооцінки

Людина з високим рівнем усвідомлення може визначити бажаний напрям, зрозуміти причини вибору та реалістично оцінити свої можливості. Вона усвідомлює сильні й слабкі сторони, може розмежувати бажане й можливе, не плутає «хочу» з «маю підстави претендувати». Низький рівень усвідомлення проявляється в розмитих цілях, суперечливих очікуваннях, частій зміні рішень та невмінні оцінити власний потенціал. Для консультанта це сигнал починати з прояснення – рис, компетенцій, обмежень і можливостей.

Внутрішня та зовнішня мотивація

Мотивація показує, чому людина готова діяти. Варто розрізнити внутрішню та зовнішню мотивацію. *Внутрішня мотивація* – інтерес, бажання розвиватися, відчуття професійної реалізації. Вона більш стабільна й передбачувана. *Зовнішня мотивація* – тиск обставин, очікування сім'ї, фінансові потреби, страх втратити роботу. Вона може бути сильною, але нестійкою: коли зовнішній стимул зникає, зупиняється рух. Завдання консультанта – не створити мотивацію, а допомогти людині побачити власні причини для дії, розмежувати справжнє бажання й вимушеність та знайти внутрішні опори.

Сталість мотивації та готовність діяти

Навіть висока мотивація може бути несталою: людина сьогодні натхненна, а завтра паралізована сумнівами. Сталість мотивації визначається здатністю продовжувати рух, навіть коли результат не гарантований або коли виникають перешкоди. Це один із найважливіших індикаторів, який визначає, наскільки стратегія, запропонована консультантом, може бути реалізована без постійної підтримки.

Усвідомлення й мотивація – це внутрішній компас людини. Без чітких цілей і зрозумілого «чому» навіть найкраща кар'єрна стратегія лишається на папері. Консультант працює не для того, аби нав'язати вибір, а щоб допомогти людині почути себе, оцінити реальність і рухатися вперед з тими ресурсами, які в неї є.

Індикатори низького рівня усвідомлення

| Сфера | Прояви |
|------------------------------------|--|
| Цілі | Людина не може сформулювати, чого хоче; відповідає загальними фразами: «Я хочу нормальну роботу», «Хочу щось цікаве» |
| Очікування | Суперечать реальному досвіду: хоче керувати, але не має досвіду; хоче високу зарплату, але не знає ринку |
| Самооцінка | Або занижена («я нічого не вмію»), або завищена («я можу все») без реальних підстав |
| Розуміння сильних і слабких сторін | Людина не може назвати конкретних навичок чи прикладів; говорить про себе в загальних рисах («я відповідальний») |
| Кар'єрна історія | Плутаність у поясненнях власного досвіду, немає логіки переходів, немає висновків з минулого |
| Рішення | Часті зміни планів, сумніви, відкладання вибору, запит на «скажіть, що мені робити» |
| Контакт із реальністю ринку | Людина не знає зарплат, вимог, типових ролей у своїй сфері; формує очікування навмання |

Важливо розуміти, що наведені прояви низького рівня усвідомлення не є сигналами проблем. Це радше вихідні позиції, з яких слід починати роботу: прояснення, структурування, визначення опорних точок.

Індикатори сформованої мотивації

| Сфера | Прояви |
|---------------------------------------|--|
| Внутрішня причина діяти | Людина може чітко сказати: «Мені важливо...», «Я хочу, тому що...», і це не про зовнішній тиск |
| Стійкість наміру | Навіть після перешкод зберігає фокус і повертається до дії, не уникає процесу |
| Готовність вкладатися | Людина готова витратити час, енергію, іноді гроші на досягнення мети; не чекає ідеальних умов |
| Проактивність | Сама ставить запитання, шукає інформацію, пропонує варіанти, просить зворотний зв'язок |
| Регулярність дій | Виконує домовлене; працює системно, а не ривками, коли є натхнення |
| Фокус на рішенні, а не на виправданні | Замінює «я не можу, тому що...» на «що я можу зробити за цих умов?» |
| Прагнення розвитку | Проявляє інтерес до навчання, нових інструментів, можливостей підвищити власну спроможність |

Наведені ознаки дають консультанту можливість оцінити, чи можна переходити до складніших інструментів (стратегія, пошук, зміна сфери), чи потрібно ще попрацювати над внутрішньою готовністю.

Феномен зовнішньої псевдомотивації

Зовнішня псевдомотивація — це стан, коли людині здається, що вона дуже мотивована, але фактично її рух підтримується не внутрішнім вибором, а тиском обставин або емоційними імпульсами. Така мотивація може здаватися сильною на старті, але має низьку стійкість і різко знижується при зникненні зовнішнього стимулу.

Основна проблема псевдомотивації — вона створює ілюзію готовності до дій, тоді як справжня внутрішня опора ще не сформована. Через це людина може обирати нереалістичні цілі, переоцінювати темп, різко стартувати й так само різко зупинятися.

Можливі прояви псевдомотивації

1. Імпульсивний старт і швидке згасання. Різкий ентузіазм («я точно зміню все прямо зараз»), який тримається 2–3 дні й так само раптово зникає після першої перешкоди або відсутності швидкого результату.

2. Мотивація страхом або тиском. Людина рухається не тому, що хоче чогось досягти, а щоб уникнути неприємностей:

- «мені треба терміново, бо я боюся втратити роботу»;
- «мені сказали, що я маю це зробити»;
- «усі нормальні люди вже чогось досягли».

Коли тиск слабшає, рух зупиняється.

3. Фокус на образі, а не на дії. Людина захоплюється уявною картинкою («я хочу бути успішним менеджером»), але не усвідомлює, з чого складається шлях, і не готова робити необхідні кроки.

4. Надмірні очікування від консультанта або зовнішньої підтримки. Замість самостійності — сподівання на «чарівне рішення»:

- «скажіть точно, що робити»;
- «а ви можете все це оформити за мене?»;
- «мені потрібна мотивація, я сам не можу».

Якщо консультант перестає стимулювати, мотивація падає.

5. Висока декларативність і низька інтенсивність діяльності. Людина багато говорить про зміни, але робить мінімум реальних кроків. Енергія витрачається на проголошення планів, а не на їх реалізацію.

6. Залежність від зовнішніх оцінок. Будь-яка критика або відсутність похвали миттєво знижує мотивацію. Людина не може рухатися без постійного підсилення ззовні.

Псевдомотивація – не «поганий» феномен. Це перехідний стан, який може стати основою для справжнього внутрішнього руху, якщо працювати правильно:

- знижувати тиск;
- переводити акценти з «треба» на «я хочу, тому що...»;
- формувати маленькі реалістичні кроки;
- допомагати людині побачити власний внесок, а не зовнішні очікування.

Розпізнавання псевдомотивації дає змогу не будувати завищених планів, уникати розчарувань і поступово допомагати людині знайти внутрішню опору. Усвідомлення та мотивація визначають внутрішню готовність людини до кар'єрних рішень. Чіткі цілі, реалістична самооцінка та стійка внутрішня мотивація створюють надійний фундамент для руху вперед, тоді як розмитість, сумніви та зовнішній тиск роблять будь-який план нестабільним. Завдання консультанта – допомогти людині прояснити власні наміри, знайти внутрішні опори й сформувавши мотивацію, яка витримує час і перешкоди.

Рівень гнучкості

Гнучкість – одна з ключових характеристик, яка визначає здатність людини діяти на сучасному ринку праці. Це не просто готовність змінюватися – це вміння переглядати рішення, зменшувати фіксацію на єдиному варіанті, пробувати альтернативи й корегувати свою поведінку відповідно до реальних умов. У сучасній економіці гнучкість часто важливіша за початкову компетентність, тому що саме вона забезпечує здатність швидко навчатися, реагувати на невизначеність і адаптувати стратегію.

Для консультанта визначення гнучкості особи – це один із найбільш значущих параметрів діагностики. Вона визначає, які інструменти консультування можна застосовувати, як швидко рухатиметься процес та наскільки реалістичними будуть кар'єрні рішення.

| Ознаки високої гнучкості | Ознаки низької гнучкості |
|---|--|
| 1. Людина може розглядати декілька сценаріїв одночасно, не втрачаючи мотивації | 1. Жорстка фіксація на одному варіанті («або так, або ніяк») |
| 2. Легко змінює рішення, коли отримує нову інформацію | 2. Постійне повернення до минулих рішень, неможливість рухатися вперед |
| 3. Може визнати хибність попередніх припущень («я думав, що це моє, але бачу, що ні») | 3. Страх пробувати нове, наважитися навіть на маленькі зміни («я ніколи цього не робив – отже, не зроблю») |
| 4. Швидко адаптується до обмежень («так, у нашому місті немає цієї роботи, що ще можливе?») | 4. Відмова розглядати реалістичні альтернативи |

| Ознаки високої гнучкості | Ознаки низької гнучкості |
|---|---|
| 5. Не драматизує зміни, а сприймає їх як нормальний елемент розвитку | 5. Сприйняття змін як загрози, а не як можливості |
| 6. Зберігає внутрішню цілісність при зміні зовнішніх умов: розрізняє зміну стратегії та зраду власним цінностям («я можу змінити шлях, але не відмовляюся від того, що для мене важливо») | 6. Переконавання, що «все має бути так, як було раніше», навіть якщо це вже неможливо |

Гнучкість дуже важлива тому, що сучасний ринок праці динамічний: професії змінюються, інтегруються або зникають, а нові напрями виникають швидше, ніж люди встигають на них реагувати. У таких умовах не існує одного «правильного» кар'єрного маршруту: траєкторії стають різновекторними, а успішними виявляються ті, хто здатен коригувати курс. Багато можливостей народжуються в нестандартних точках – на перетині сфер, у нових форматах роботи, у тимчасових чи гібридних ролях, і негнучка людина просто їх не помітить. Те саме стосується й процесу консультування: інколи людині потрібен прямий, структурований стиль, а інколи – м'який, делікатний підхід. Гнучкість визначає не лише стратегію кар'єри, а й темп, послідовність і спосіб взаємодії, роблячи зміни можливими й реалістичними.

Як визначити рівень гнучкості в перші хвилини розмови

| Показник | Що робить консультант | Висока гнучкість | Низька гнучкість (ригідність) |
|----------------------------|---|--|--|
| Реакція на обмеження | Пропонує уявну ситуацію: у сфері мало вакансій або вони тимчасово недоступні | Реалістичне прийняття, готовність досліджувати інші рішення | Заперечення, впертість («мені підходить тільки це») |
| Ставлення до альтернатив | Пропонує 2–3 можливі напрями чи суміжні ролі | Розглядає варіанти, ставить уточнювальні запитання | Категорично відкидає інші можливості |
| Ставлення до навчання | Обговорює потребу розвитку, апскілінгу, перекваліфікації | Готовність вчитися, відкритість до розвитку | Не хоче навчатися («пізно», «не бачу сенсу», «мені це не треба») |
| Реакція на нову інформацію | Дає нові факти про ринок або професії, які суперечать вихідним уявленням людини | Цікавість, уточнення, бажання перевірити та глибше зрозуміти | Закритість, знецінення, агресивне або пасивне заперечення |

Низька гнучкість створює серйозні ризики в кар'єрному розвитку. Людина може довго шукати роботу, навіть коли на ринку є реальні можливості, але вона їх не бачить або свідомо відкидає. Часто це призводить до «зависання» в тупикових професійних маршрутах, де знайомі моделі вже не працюють, а нові варіанти здаються неприйнятними або недоступними. Негнучка людина схильна переоцінювати свій попередній досвід і одночасно недооцінювати перспективність нових напрямів. У результаті її кар'єра залежить не від стратегії, а від випадкових збігів — хтось запропонує, хтось подзвонить чи якесь оголошення випадково трапиться на очі.

Робота з негнучкими людьми потребує особливо делікатного підходу. Радикальні зміни вони зазвичай відкидають одразу, тому консультант починає з м'яких сценаріїв: «А що, якщо розглянути інший варіант?», «Давайте подивимося, які ще можливості існують?». Рамку потрібно розширювати поступово, маленькими кроками, не руйнуючи відчуття контролю. Дуже ефективними є реальні приклади людей зі схожими стартовими умовами — вони нівелюють спротив і демонструють, що зміни можливі. Важливо також фіксувати невеликі успіхи: це послаблює страх перед новим і формує перший досвід позитивної адаптації.

Гнучкість — це здатність людини рухатися всупереч власній інерції. Це фундаментальна характеристика, що визначає, чи можливі зміни взагалі. Людина може бути сильно мотивованою, розумною, досвідченою, але низька гнучкість здатна паралізувати будь-який план. Для консультанта гнучкість — це не просто діагностичний параметр, а ключ до того, який стиль взаємодії та стратегія будуть ефективними.

Професійний та емоційний інтелект

Професійний та емоційний інтелект — теми, яким присвячено величезний масив літератури, методик, тренінгів і діагностувальних інструментів. І хоча підходи різняться, більшість із них сходяться в одному: ці форми інтелекту проявляються насамперед у комунікації — у тому, як людина розуміє інших, передає думки, управляє емоціями та реагує на стресові чи невизначені ситуації.

Для кар'єрного консультування важливо не вимірювати інтелект за шкалою, а спостерігати за тим, як людина будує контакт, взаємодіє в діалозі, формулює думки, слухає, аргументує, долає напруження. Саме ці поведінкові прояви визначають, наскільки вона здатна ефективно працювати в команді, навчатися, адаптуватися, брати відповідальність і представляти себе на ринку праці.

У практиці консультування професійний інтелект проявляється, як здатність розуміти логіку роботи, вимоги ролей, структуру професійних задач і мислити в категоріях процесів чи систем. Емоційний інтелект проявляється через уміння слухати, передавати інформацію, управляти

емоціями, помічати сигнали інших людей та адаптувати поведінку до контексту. Ці якості не існують окремо — вони визначають, наскільки людина може навчатися, інтегруватися в команди, ефективно презентувати себе, працювати в конфліктних або стресових умовах.

Індикатори низького емоційного та професійного інтелекту в консультуванні

| Сфера прояву | Типові ознаки низького рівня |
|----------------------------------|--|
| Слухання та діалог | Людина перебиває, не чує питання, відповідає «не по темі», губиться в деталях або, навпаки, уникає конкретики |
| Управління емоціями | Різкі зміни настрою, дратівливість, образливість, агресія або надмірна пасивність; сильна реакція на нейтральний зворотний зв'язок |
| Сприйняття критики | Захисні реакції, заперечення фактів, перекладання відповідальності на інших, неможливість визнати навіть дрібні помилки |
| Самопрезентація | Або надмірна самовпевненість без фактів, або занижена самооцінка й невміння описати свої сильні сторони |
| Розуміння професійного контексту | Нереалістичні уявлення про ролі, команди, процеси; нерозуміння того, як рішення впливають на інших |

Наведені ознаки не є характеристикою особистості, а лише відображають поточний рівень комунікативної та професійної спроможності, який можна розвивати.

Професійний та емоційний інтелект — це не абстрактні якості, а конкретні поведінкові прояви, які визначають, як людина взаємодіє на ринку праці. Вони можуть суттєво розширювати або обмежувати кар'єрні можливості. Завдання консультанта — не оцінювати, а помічати, як людина поводить себе в комунікації, і будувати рекомендації з урахуванням її реальної здатності діяти, адаптуватися та працювати з іншими.

Особисті обставини

Зовнішні умови життя людини, які можуть розширювати або суттєво обмежувати її кар'єрні можливості, — це особисті обставини. Їхня роль у консультуванні часто недооцінюється, але саме вони визначають реальний простір варіантів: мобільність, доступність ринку праці, часові ресурси, фінансову стійкість, можливість навчатися або змінювати професію. Важливо розуміти: ці обставини не характеризують людину, а лише задають рамку, у якій вона може діяти.

До ключових особистих обставин належать місце проживання, сімейна ситуація, догляд за дітьми чи родичами, стан здоров'я, фінансова подушка,

наявність транспорту, рівень цифрових ресурсів та доступ до інтернету. Вони можуть створювати як обмеження, так і можливості. Наприклад, проживання в районному центрі з обмеженим ринком праці знижує спектр найманих робіт, але відкриває потенціал для дистанційної зайнятості або мікропідприємництва. Відсутність часу через сімейні обов'язки може бути бар'єром, але водночас підштовхувати до пошуку більш автономних форматів роботи.

Для консультанта важливо не оцінювати ці обставини, а правильно картографувати їх: визначати, що є змінним, а що – ні; що можна обійти за допомогою інструментів, а що потрібно врахувати в стратегії як даність. Багато складних випадків виникають через те, що людина намагається реалізувати кар'єрний план, який суперечить її реальним життєвим ресурсам. Завдання консультанта – побачити можливості в рамках обмежень і запропонувати варіанти, які не порушують стабільності життя.

Особисті обставини – це не бар'єри, а контекст. Що точніше консультант його розуміє, то реалістичніше та ефективніше може вибудувати кар'єрну траєкторію разом із людиною.

Особисті життєві обставини формують реальний простір можливостей, у межах якого людина може будувати свою кар'єру. Вони не характеризують її здібності чи потенціал, але визначають темп, формат, доступність варіантів і рівень ризику, який можна допустити. Завдання консультанта – уважно картографувати ці обставини, розуміти їхню природу та вплив, щоб пропонувати рішення, які відповідають реальному життєвому контексту, а не абстрактній моделі.

Типові особисті життєві обставини, що впливають на кар'єрні можливості

| Обставина | Що це означає для кар'єри | Можливі рішення / напрями роботи |
|---|--|---|
| Стан здоров'я | Обмеження на види робіт, навантаження, графік | Адаптовані ролі; дистанційні формати; гнучкий графік; залучення медичних і реабілітаційних служб |
| Сімейні обставини (догляд за дітьми або родичами) | Знижена мобільність, обмеження часу | Робота поруч із домом; дистанційні формати; часткова зайнятість; перерозподіл часу |
| Обмеження літнього віку | Дефіцит цифрових навичок; дискримінаційні бар'єри; зниження витривалості | Професії з низьким фізичним навантаженням; наставництво; дистанційні ролі; курси цифрової грамотності |

| Обставина | Що це означає для кар'єри | Можливі рішення / напрями роботи |
|---|---|--|
| Наявність / відсутність автотранспорту | Обмеження / розширення територіального вибору роботи | Робота поблизу дому; графік, сумісний із роботою транспорту; віддалений формат |
| Фінансова нестабільність (відсутність фінансової подушки) | Неможливість ризикованих рішень або тривалого навчання | Пошук швидких точок входу; одночасна зайнятість; короткі курси; стабілізація бюджету |
| Наявність боргових зобов'язань | Стрес, тиск, необхідність швидкого доходу; інколи – обмеження щодо виїзду | Робота з фінансовим консультантом; стабільна зайнятість; поступове погашення боргів; мінімізація ризиків |
| Психоемоційний стан (депресія, вигорання, криза) | Труднощі з прийняттям рішень, брак внутрішнього ресурсу | Маленькі кроки; зниження навантаження; стабілізація; рекомендація психологічної підтримки |
| Відсутність цифрової компетентності | Недоступність великої частини ринку праці | Курси цифрової грамотності; допомога з технікою; стартові прості онлайн-ролі |
| Релігійні або світоглядні обмеження | Неможливість певних видів робіт, графіків, форми одягу | Вибір професій, сумісних із переконаннями; адаптація умов; правові роз'яснення |

У випадках наявності залежностей, психічних порушень, тяжких станів здоров'я, наслідків насильства або відмови від документів консультант не може працювати як автономний фахівець. Необхідно підключати соціальні служби, психологічну допомогу, медичні установи, кризові центри. Це частина професійної компетентності, а не вихід за межі ролі.

Вікові особливості не визначають професійний потенціал, але можуть впливати на вибір формату роботи або потребувати адаптації умов. Часто бар'єри створює не вік, а зовнішні чинники – дискримінація з боку роботодавців, недостатня цифрова підготовка, фізичні навантаження в певних професіях. Завдання консультанта – знайти сегменти, де досвід людини є перевагою, і підтримати її в адаптації.

Усі перелічені обставини потребують уточнення, оскільки їхній вплив на кар'єрні можливості не є універсальним. Те, що для однієї людини стає бар'єром, для іншої може бути нейтральним чинником або навіть точкою опори. Консультант не може робити висновки за фактом наявності певної обставини – необхідно окремо з'ясувати її масштаб, тривалість,

керованість, а також те, як людина сама її сприймає. Лише після цього можна коректно оцінити, чи обмежує вона кар'єрні рішення, і якою мірою.

Кожна з перелічених обставин певною мірою визначає одну з ключових характеристик кар'єрної спроможності – *територіальну мобільність людини*, тобто її здатність переміщатися в просторі заради роботи. Територіальна мобільність задає межі ринку праці, який фактично доступний людині: від локального району до національних або навіть міжнародних можливостей. Саме вона визначає, чи може людина щодня їздити в інше місто, працювати позмінно, прийняти вахтовий формат або розглядати релокацію. Обмеження часу, фінансів, здоров'я чи сімейних обов'язків звужують цю зону, тоді як наявність транспорту, стабільність, досвід переїздів або дистанційні навички, навпаки, розширюють її. Для консультанта важливо розуміти: територіальна мобільність є не окремим параметром, а наслідком поєднання життєвих обставин, і саме вона визначає реальний простір кар'єрних варіантів.

Усі параметри, що характеризують людину в кар'єрному консультуванні, утворюють систему, яка визначає її реальні можливості й межу адаптивності. Кар'єрний рівень, навички пошуку роботи, мотивація, усвідомленість, гнучкість, емоційний та професійний інтелект, а також особисті життєві обставини – це не окремі фрагменти, а взаємопов'язані деталі єдиного механізму. Вони можуть підсилювати або послаблювати одне одного, створювати комбінації, що відкривають нові траєкторії або формують стійкі бар'єри. Завдання консультанта – побачити цілісність, правильно зчитати конфігурацію параметрів і запропонувати рішення, які відповідають реальному стану людини, її ресурсам і обмеженням. Саме такий підхід дає можливість перетворити кар'єрну консультацію на процес, у якому людина отримує не лише рекомендації, а й стратегію дії, адаптовану до її життєвого контексту.



РИНОК ПРАЦІ КРІЗЬ ПРИЗМУ КАР'ЄРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Ринок праці – це друга змінна в кар'єрному рівнянні. Він визначає не лише те, які вакансії існують, а й коли, де та для кого вони є доступними. У практиці кар'єрного консультування базове уявлення про те, які професії існують, де вони зосереджені та як оплачуються, формується поступово – через досвід, спостереження та щоденну роботу з людьми й роботодавцями. Проте в багатьох випадках цього знання виявляється недостатньо для коректної інтерпретації ринку, особливо з урахуванням особистих

обставин людини: те, що для однієї особи відкриває широкі можливості, для іншої може бути майже недоступним. Тому в цьому розділі розглядаються не економічні абстракції, а практичні характеристики ринку праці, які не завжди лежать на поверхні, але суттєво впливають на реалістичність кар'єрних рішень. Запропонований набір характеристик варто розглядати як своєрідну матрицю, що допомагає структурувати інформацію про ринок праці та бачити його не лише як перелік професій, а як систему умов, активностей і просторових обмежень. Саме ця матриця дає змогу співвідносити ринкові можливості з індивідуальною ситуацією людини й робить подальші кроки консультування змістовними та реалістичними.

Стан ринку праці

Поточний стан ринку праці — це моментальний знімок співвідношення попиту та пропозиції, доступних вакансій, активності роботодавців і реальної поведінки людей у пошуку роботи. Для консультанта важливо не лише знати загальну ситуацію, а й розуміти її структуру: які сектори зростають, які скорочуються, де відчувається дефіцит кадрів, а де конкуренція за робочі місця висока. Стан ринку завжди неоднорідний: одночасно можуть існувати сфери з надлишком кандидатів та галузі, де роботодавці змагаються за кожного фахівця.

У роботі з людиною консультування базується не на загальних судженнях («ринок поганий» / «ринок хороший»), а на локальній та професійній картині, яку можна застосувати до конкретної ситуації. Стан ринку — це не характеристика всієї економіки, а ступінь відповідності між потребами роботодавців і можливостями людини в конкретний момент. Те, що є бар'єром для одних, може бути шансом для інших.

Оцінюючи стан ринку праці «тут і зараз», консультанту варто зосередитись на *чотирьох ключових аспектах*:

- 1. Професія** → **суміжні професії** → **професійний напрям**. Попит може бути низьким у конкретній професії, але достатнім у функціонально близьких ролях.
- 2. Сектор** → **суміжні сектори**. Для секторів із сильним професійним ядром (медицина, енергетика, освіта) важливо бачити не лише внутрішні можливості, а й точки входу у споріднені галузі.
- 3. Навички** → **функції** → **альтернативні ролі**. Багато можливостей відкриваються не через професію, а через функціональний набір навичок. Ринок шукає не лише «посади», а здатність виконувати певні задачі. Тому консультант має аналізувати, що саме людина вміє робити: організовувати, обслуговувати клієнтів, аналітично мислити, працювати з ІТ-інструментами тощо. Саме навички можуть привести людину в інший сектор, де попит значно вищий.

- 4. Локальні ніші самозайнятості.** У малих громадах або містах можливості формального найму можуть бути обмежені, але самозайнятість, ремесла чи мікропослуги часто відкривають реальні кар'єрні варіанти.

Первинний аналіз наведених аспектів дає змогу побачити не загальне «є робота» / «немає роботи», а структуру реальних можливостей, яка може суттєво відрізнитися від уявлень людини про ринок праці.

Війна зробила ринок праці надзвичайно сегментованим і нерівномірним. Істотно впливають на ринок праці безпекова ситуація, мобілізація, міграція та цифровізація. Це означає, що стан ринку в Україні значною мірою залежить від регіону, сектора та професійного напрямку, і консультант має враховувати ці відмінності в кожному індивідуальному випадку.

Алгоритм перекладу ринкової інформації у практичні висновки

| Крок | Дія консультанта | Що це дає для інтерпретації ринку |
|------|---|--|
| 1 | Оцінити три професійні рівні: базова професія, суміжні професії, професійний напрям | Визначення ширини можливих траєкторій та рівня мобільності людини |
| 2 | Визначити основний і суміжні сектори, де можливі точки входу | Розуміння галузевих ніш і можливостей переходу |
| 3 | Перевести досвід у навички та знайти альтернативні ролі | Виявлення прихованих можливостей на ринку та ролей, про які людина не здогадується |
| 4 | Проаналізувати локальні ніші самозайнятості | Оцінка неформального та підприємницького сегмента можливостей |
| 5 | Віднести можливості до однієї з трьох зон: високий попит / помірна доступність / закриті можливості | Формування реалістичної карти шансів |
| 6 | Сформулювати практичний висновок: «У вашій ситуації ринок реально пропонує такі опції...» | Переклад аналітики в чітке, зрозуміле рішення для людини |

Аналіз поточного стану ринку праці — це лише базова схема, що допомагає структурувати можливості, але не гарантує миттєвого результату. У низці випадків ринок може не запропонувати жодного прийняттого

варіанту або всі варіанти можуть виявитися неприйнятними для людини через її ресурси, обмеження чи життєві обставини. Це не означає тупиковість, навпаки — відсутність швидких рішень часто є першою сходинкою до формування реальної стратегії розвитку: визначення напряму змін, потреби в навчанні, зміни сектора або навіть побудови довгострокового сценарію кар'єри. Завдання консультанта — чесно окреслити карту можливостей «тут і зараз», показати, де ринок відкритий, де умовно доступний, а де закритий, і допомогти людині перейти від пошуку миттєвого виходу до усвідомленого планування майбутнього.

Перспектива ринку

Перспектива ринку — це прогнозований рух попиту: які професії та сектори будуть зростати, які стабілізуються, а які поступово втрачатимуть значення. На відміну від «стану тут і зараз», перспектива описує не ситуацію, а траєкторію. Вона дає людині можливість планувати не лише найближчий крок, а й розвиток у майбутньому.

У короткостроковій перспективі важливо оцінювати темпи найму в ключових секторах, сезонність, цикл активності бізнесу та вплив макрородій. У довгостроковій — технологічні зміни, трансформацію професій, появу нових ролей, автоматизацію, зміни у структурі навичок. Перспектива не є точним прогнозом, вона формує поля можливостей, у які людина може інвестувати час та зусилля.

Окрім звичних прогнозів, консультант має оцінювати *чотири типи ринкової динаміки*, що суттєво впливають на можливість входу в професійний напрям:

1. **Тимчасові коливання.** Коли вакансій мало або вони виникають нерегулярно. Це характерно для ринків, де попит залежить від окремих контрактів, хвиль проектів чи циклічних бізнес-процесів.
2. **Сезонність.** Виразний сезонний цикл (агро, туризм, будівництво, логістика). Людині важливо знати, коли саме ринок відкривається, бо поза сезоном шанси мінімальні навіть для сильного кандидата.
3. **Тривала деградація.** Стабільне скорочення ринку: закриття підприємств, застарівання технологій, відтік кваліфікованих кадрів. У таких сегментах шанси на довгостроковий розвиток мінімальні, і людині потрібна стратегія переорієнтації.
4. **Перспективи інвестицій.** Навіть якщо ринок слабкий зараз, очікувані інвестиції (державні програми, міжнародні фонди, відбудова, технологічні кластери) можуть створити новий попит. Це особливо важливо для стратегічних рішень і навчання.

Ці чотири типи ринкової динаміки формують більш реалістичне бачення перспектив: ринок може бути «поганим» сьогодні, але відкрити вікно можливостей, що стрімко розширюються, завтра — і навпаки.

Війна різко звужує можливості оцінки перспектив: короткострокова перспектива часто змінюється під впливом безпекових подій, а довгострокова – фактично не піддається надійному аналізу через невідомість термінів завершення бойових дій, масштабів майбутньої відбудови та обсягів інвестицій. Будь-які прогнози в таких умовах є гіпотетичними й мають бути максимально обережними.

Як консультанту працювати з перспективою ринку

| Крок | Дія консультанта | Для чого це потрібно |
|------|---|--|
| 1 | Визначити короткострокову перспективу для професійного напрямку людини (1–6 місяців) | Допомагає приймати оперативні рішення «тут і зараз» |
| 2 | Оцінити довгострокову перспективу (1–3 роки): технології, автоматизація, зникнення / виникнення ролей | Орієнтує на розвиток, навчання, переорієнтацію |
| 3 | Виявити сегменти, що стабільно зростають, незалежно від поточної кризи | Формує основу для стратегічних рішень |
| 4 | Співвіднести перспективи ринку з можливостями людини (навички, віковий етап, ресурси) | Визначає реалістичний горизонт планування |
| 5 | Сформувати перелік «інвестиційних напрямів» – навичок і ролей, у які варто вкладатися | Дає змогу будувати професійний розвиток, а не лише шукати роботу |
| 6 | Сформулювати рекомендацію: «Найкращі перспективи для вас відкриваються у...» | Робить перспективу зрозумілою й конкретною |

Оцінка перспектив ринку дає відповідь на головне кар'єрне питання: у що варто вкладати зусилля? Це не точний прогноз, а орієнтир у просторі можливостей. У частині випадків перспектива може бути обмеженою або нестійкою – і це теж важлива інформація, оскільки допомагає уникнути вкладень у тупикові напрями. Завдання консультанта – допомогти людині побачити не лише те, що доступне сьогодні, а й те, що може відкритися завтра, і підготуватися до цих змін заздалегідь.

Чого потребує ринок

Для кар'єрного консультування ключове розуміння полягає не лише в тому, які професії формально існують на ринку, а в тому, чого ринку реально бракує «тут і зараз». Дефіцитні навички та ролі визначають, де шанси на успішне працевлаштування є значно вищими, а конкуренція — нижчою. Саме аналіз дефіциту дає можливість побачити потенційні точки входу навіть у дуже складних ринкових умовах.

NB

На ринку завжди наявний дефіцит працівників на складну роботу за малі гроші.

Фокус уваги консультанта

1. Чи володіє людина дефіцитними навичками? Перше питання — чи має особа будь-які навички, які вже зараз затребувані ринком. Це можуть бути як технічні компетенції (наприклад, електрика, програмування, діагностика обладнання), так і поведінкові (організація процесів, робота з клієнтами).

2. Чи є у людини навички, дотичні до дефіцитних? Іноді дефіцитна навичка — це просто наступний крок від того, що людина вже вміє. Наприклад:

- кухар → кухар-технолог,
- молодша медсестра → медсестра,
- слюсар → майстер діагностики.

Ці траєкторії можуть бути короткими й реалістичними навіть за мінімальних ресурсів.

3. На якій відстані людина від дефіцитної ролі? Завдання консультанта — оцінити дистанцію до точки входу:

- чи це один курс;
- чи це кілька місяців практики;
- чи повна перекваліфікація;
- чи бар'єри настільки високі, що мета недосяжна в реалістичній перспективі.

Тут важливо говорити чесно, але без демотивації: не «ви не зможете», а «цей шлях складний, давайте подивимось інші варіанти».

4. Чи є потенціал для отримання дефіцитних навичок? Навіть якщо дефіцитні компетенції відсутні, консультант оцінює:

- здатність людини навчатися,
- її мотивацію,
- доступність коротких програм або курсів,
- можливість поєднувати навчання з роботою,
- наявність ресурсів (час, гроші, підтримка сім'ї).

Потенціал — це ключова категорія, оскільки на сучасному ринку навчальна здатність є однією з найцінніших характеристик.

Війна суттєво змінила структуру дефіциту на ринку праці. Частина професій зникла або різко скоротилася, інші — навпаки, стали критично необхідними. Попит в цілому нестабільний і залежить від регіональної ситуації, релокації бізнесу, безпекових ризиків та відновлення інфраструктури. Тому аналіз має спиратися на короткострокові сигнали та реальні вакансії.

Як визначити, чи може людина перейти в дефіцитну професію / роль

| Показник | Висока ймовірність | Низька ймовірність |
|---|--|--|
| 1. Наявні навички. Чи володіє людина навичками, які безпосередньо потрібні на дефіцитних ролях? | Людина вже виконувала частину відповідних функцій; має релевантний практичний досвід | Повна відсутність базових компетенцій |
| 2. Дотичність навичок. Чи близькі наявні навички до вимог дефіцитної професії? | Подібні задачі, споріднена логіка роботи, схожі інструменти | Досвід діяльності іншого характеру, інші процеси, інше робоче середовище |
| 3. Дистанція до точки входу. Скільки часу та зусиль потрібно для переходу? | Достатньо одного короткого курсу, короткої практики або 1–2 місяці навчання | Потрібна тривала освіта або повна перепідготовка з сертифікаціями |
| 4. Навчальна спроможність. Чи здатна людина швидко навчатися та адаптуватися? | Є досвід швидкого навчання, внутрішня мотивація, дисципліна | Опір навчанню, низька мотивація, страх перед новим |
| 5. Ресурси для переходу. Чи є в людини час, фінанси, підтримка та стабільність для зміни професії? | Доступ до навчальних програм, наявність часу, базова фінансова безпека | Нестача часу, коштів, наявність інших значних життєвих обмежень |
| 6. Реалістичність працевлаштування. Чи є реальний попит на ці ролі в регіоні або онлайн? | Стабільні або регулярні вакансії, підтвержений попит | Відсутність на ринку або занадто вузькі нішеві ролі |

Аналіз дефіцитних навичок і ролей дає змогу швидко визначити, наскільки реалістичним є перехід людини в ті сегменти ринку, де попит перевищує пропозицію. Дефіцитність не гарантує успіху, але підсилює шанси за умови, що наявні компетенції людини хоча б частково співвідносяться з вимогами ролі, а дистанція до точки входу не є надто великою. Завдання консультанта — не просто вказати, де є попит, а оцінити, чи досяжний цей попит саме для цієї людини, які ресурси потрібні для переходу й наскільки він виправданий. В умовах війни дефіцитність окремих професій посилюється, але через відсутність прогнозованості дуже важливо робити аналіз вкрай обережно і реалістично — із акцентом на короткострокові можливості та мінімізацію ризиків для людини.

Оплата праці

Оплата праці є одним із найбільш значущих і водночас найбільш спотворених параметрів ринку праці. Саме навколо рівня доходу формуються очікування, мотивація та значна частина кар'єрних рішень. У практиці кар'єрного консультування питання оплати праці є завжди — відкрито або опосередковано — і часто визначає готовність людини діяти, змінюватися або, навпаки, чинити опір.

Водночас оплата праці не може розглядатися як проста або універсальна характеристика професії. Одна й та сама професія може передбачати різні рівні доходу залежно від регіону, роботодавця, формату зайнятості, досвіду, відповідальності та умов роботи. Тому завдання консультанта полягає не у фіксації «правильних» цифр, а в поясненні **логіки формування доходу** та співвіднесенні очікувань людини з реальними параметрами ринку.

Для багатьох людей, особливо на етапі первинного вибору професії або зміни сфери, рівень оплати стає визначальним критерієм. Часто вибір ґрунтується на фрагментарній інформації: поодиноких прикладах високих доходів, публічних історіях успіху, неформальних розмовах або уявленнях про престижність певних професій.

У результаті формується розрив між очікуваним і реальним доходом. Людина орієнтується на верхню межу можливостей, не враховуючи:

- стартові рівні оплати;
- тривалість входження в професію;
- необхідні інвестиції часу, зусиль або коштів;
- конкуренцію на ринку;
- умови досягнення високого доходу.

У кар'єрному консультуванні важливо переводити розмову про оплату праці з площини бажань у площину реалістичного аналізу.

Окремої уваги потребує відмінність між **заявленою оплатою праці** та **фактичним доходом**. У багатьох випадках ці показники не збігаються. Реальний дохід може залежати від:

- змінної частини (бонуси, премії, відрядні);
- сезонності або нерівномірного навантаження;
- неофіційних виплат або, навпаки, часткової зайнятості;
- неоплачуваних періодів між проектами;
- додаткових витрат, пов'язаних з роботою (дорога, інструменти, навчання, витратні матеріали).

Тому під час аналізу оплати праці консультант має враховувати не лише рівень винагороди, а й **стабільність доходу**, передбачуваність виплат та їхню реальну цінність для конкретної людини.

Рівень оплати праці майже завжди пов'язаний з певною «ціною», яку людина сплачує у вигляді:

- фізичного або психоемоційного навантаження;
- підвищеної відповідальності;
- нестабільності або ризику;
- ненормованого графіка;
- високих вимог до продуктивності чи готовності до змін.

Повномасштабна війна суттєво змінила логіку формування оплати праці в Україні. Загальною тенденцією стало зростання диференціації доходів між секторами, регіонами та професійними напрямками. Для багатьох працівників війна означала не лише зміну рівня доходу, а й зростання нестабільності: часткову зайнятість, переривчасті виплати, зменшення бонусної частини або перехід у тіньові форми оплати.

Висока оплата не є універсальним благом і не завжди відповідає можливостям або життєвим обставинам людини. У процесі консультування важливо допомогти людині зіставити бажаний рівень доходу з тим, **яку ціну вона готова і здатна за нього платити**.

Оплата праці може суттєво відрізнитися в межах однієї професії. Значну роль відіграють:

- конкретний роботодавець;
- сектор економіки;
- розмір підприємства;
- форма зайнятості;
- регіональні особливості.

Тому в кар'єрному консультуванні некоректно оперувати узагальненими твердженнями на кшталт «в цій професії мало платять» або «ця сфера добре оплачується». Більш коректним є аналіз конкретних моделей

зайнятості та локальних ринкових практик. Консультант не гарантує рівень доходу і не формує фінансових обіцянок. Його роль полягає в тому, щоб:

- пояснити логіку формування оплати праці;
- окреслити реалістичні діапазони доходів;
- показати зв'язок між оплатою, вимогами ринку та умовами праці;
- допомогти людині співвіднести свої очікування з ресурсами, можливостями та життєвими обставинами.

Для цього консультант має спиратися не лише на загальні дані, а й на системно накопичувану інформацію про локальний ринок праці, типові рівні оплати, практики роботодавців та реальні траєкторії зростання доходу.

У результаті якісної роботи з цим параметром у людини зазвичай формуються:

- реалістичне уявлення про можливий рівень доходу на різних етапах кар'єрної траєкторії;
- розуміння зв'язку між оплатою праці та вимогами до зусиль, відповідальності й умов роботи;
- зниження нереалістичних очікувань або, навпаки, подолання заниженої самооцінки;
- чіткіші критерії вибору між альтернативними варіантами роботи;
- підвищення готовності до усвідомлених і послідовних рішень.

Таким чином, оплата праці в кар'єрному консультуванні розглядається не як ізольований показник, а як частина цілісної конфігурації ринку, яка має бути співвіднесена з умовами праці, регіональною доступністю та індивідуальними можливостями людини.

Умови праці

Ринок праці не обмежується лише попитом на професії та вакансії. Окрім цих зовнішніх параметрів, вирішальне значення мають умови праці, у яких фактично виконують роботу. Саме вони певною мірою визначають, чи буде кар'єрне рішення стійким, прийнятним і довготривалим для конкретної людини.

Для кар'єрного консультування це питання є принциповим, оскільки умови праці часто залишаються поза увагою на етапі вибору професії або першої роботи, але саме вони згодом стають причиною розчарування, вихорання або повторних кар'єрних криз.

Особливої ваги питання умов праці набуває в процесі первинного професійного вибору для молоді. Дуже часто вибір професії або напряму навчання формується на основі очікуваного рівня доходу, престижу чи загальних уявлень про перспективність, без урахування того, в яких умовах насправді працюють люди цієї професії.

У таких випадках консультант має показувати різницю між уявленнями та реальністю. Пояснювати не лише скільки заробляють, а й як працюють, у якому режимі, з яким навантаженням, відповідальністю, темпом і рівнем стресу. Саме це дає змогу уникнути хибних очікувань і формувати більш усвідомлений вибір.

Умови праці охоплюють *низку параметрів*, які в сукупності формують реальний досвід роботи.

- **Фізичні умови:** рівень фізичного навантаження, робоче середовище, наявність ризиків або шкідливих факторів.
- **Психоемоційні умови:** рівень стресу, відповідальності, частота конфліктних ситуацій, емоційне навантаження.
- **Організаційні умови:** графік роботи, змінність, автономність у прийнятті рішень, рівень контролю.
- **Соціальні умови:** характер взаємодії з колегами, клієнтами, керівництвом, корпоративна культура.
- **Правові та контрактні умови:** форма зайнятості, стабільність договору, соціальні гарантії, передбачуваність доходу.

Важливим для консультування є розуміння того, що **в межах однієї й тієї самої професії умови праці можуть суттєво відрізнитися**. Значною мірою вони залежать не від професії як такої, а від:

- конкретного роботодавця;
- розміру та типу підприємства;
- організаційної культури;
- стилю управління;
- ступеня формалізації процесів.

Неприйнятність професії для людини не завжди означає неприйнятність самої діяльності як такої. Часто проблема полягає в конкретних умовах праці або організації роботи в межах певного підприємства. Водночас одні й ті самі умови можуть по-різному впливати на різних людей залежно від їхніх ресурсів, досвіду та особистих обставин. Саме тому в кар'єрному консультуванні ключовим є аналіз не професії загалом, а конкретної конфігурації: професія – умови – роботодавець – людина. На практиці це проявляється в тому, що запит людини часто формулюється як невдоволення професією або бажання змінити сферу, тоді як реальна причина полягає в невідповідних умовах праці – графіку, темпі, постійній взаємодії з людьми, високому рівні відповідальності або нестабільності. Виявлення цього прихованого чинника дає можливість суттєво змінити логіку рішення: від радикальної зміни професії – до пошуку іншого формату роботи або іншого роботодавця.

Війна істотно трансформувала умови праці: зробила їх більш напруженими, ризикованими та неоднорідними. Для значної частини працівників зросло фізичне та психоемоційне навантаження, розширилися зони відповідальності, ускладнився робочий режим через повітряні тривоги, перебої з енергопостачанням і логістикою. У багатьох професіях відбулося поєднання кількох ролей в одній позиції, що підвищило вимоги до гнучкості та витривалості. Водночас війна прискорила поширення дистанційних і гібридних форматів роботи, що для одних категорій працівників покращило умови зайнятості, а для інших — посилило відчуття ізоляції, розмиття меж між роботою та особистим життям і ризик вигорання.

Ефективна робота з умовами праці потребує від консультанта **системного знання ринку на локальному рівні**. Йдеться не лише про загальні характеристики професій, а й про накопичення інформації про те, **як реально працюють люди на конкретних підприємствах, у конкретних секторах і регіонах**.

Таке розуміння формується через:

- зворотний зв'язок від людей;
- аналіз типових історій працевлаштування та звільнень;
- спостереження за локальними роботодавцями;
- узагальнення повторюваних скарг, труднощів і позитивних прикладів.

Накопичення та аналіз цієї інформації допомагає консультанту точніше інтерпретувати ринок праці, запобігати типовим помилкам та допомагати людині не лише знайти роботу, а й зайняти позицію, яка є прийнятною за умовами і стійкою в довшій перспективі.

Регіональна специфіка та доступність ринку

Ринок праці ніколи не буває однорідним у просторі: можливості розподілені нерівномірно між містами, районами, регіонами та різними форматами роботи. Для кар'єрного консультування це означає, що оцінка ринку має охоплювати не лише перелік професій і вимог, а й просторову логіку доступності — те, в яких межах ці можливості є реальними для конкретної людини. Умовно ринок праці можна уявити як карту, на якій окремі сегменти стають ближчими або недосяжними залежно від формату зайнятості, швидкості переміщення, транспортної інфраструктури та особистих обставин людини.

Територіальна доступність визначається насамперед співвідношенням часу на дорогу та формату роботи. Щоденний доїзд накладає найбільше обмежень: людина повинна повертатися додому, а тому коло можливих

вакансій зазвичай обмежене відстанню, яку реально долати щодня. Однак варто змінити формат зайнятості, і зона доступності ринку суттєво розширюється.

- **Щоденна зайнятість (класичний графік).** Дорога в один бік зазвичай не може перевищувати прийнятний часовий поріг. Це формує найвужчу зону доступності — локальний або приміський ринок.
- **Позмінна та добова робота.** За тривалих змін (12, 24, 48 годин) час на дорогу розподіляється на більшу кількість робочих годин, тому людина може працювати на більш віддалених об'єктах. Зона доступності розширюється до районного або регіонального масштабу.
- **Вахтовий метод.** У цьому форматі шлях до роботи перестає бути ключовим стримуючим фактором. Доступними стають міжрегіональні й навіть віддалені райони країни.
- **Дистанційна робота та гібридні формати.** Територіальна прив'язка фактично зникає, а ринок можливостей поширюється на всю країну або навіть міжнародний рівень.

Таким чином, формат роботи є таким само важливим параметром ринку, як і професійні вимоги, адже він визначає географію варіантів, які можуть бути реалістично розглянуті. Водночас на практиці цю географію суттєво формують інфраструктурні можливості конкретних локацій: наявність залізничного сполучення, розвиток автобусної мережі, частота рейсів, доступність міжміського транспорту. Для мешканців великих агломерацій із широким спектром вакансій ці фактори можуть бути менш відчутними, тоді як для невеликих міст, селищ і сільських територій саме транспортна доступність часто визначає, чи є робота досяжною в принципі.

Війна радикально змінила регіональну конфігурацію ринку праці: частина територій зазнала втрати підприємств і робочих місць, інші — навпаки, стали центрами економічної активності через релокацію бізнесу та внутрішню міграцію. Нерівномірність відновлення інфраструктури, безпекові ризики та зміна транспортних маршрутів створили нові зони доступності та недоступності, суттєво вплинувши на локальні дефіцити кадрів. У результаті регіональні ринки стали ще більш асиметричними, а значення мобільності та здатності розширювати географію пошуку помітно зросло.

Для роботи консультанта зручно уявляти територіальну доступність як зони, кожна з яких відповідає різним рівням мобільності та формату зайнятості:

- **Локальна зона** — робота в межах населеного пункту або до 1,5 годин від дому.
- **Близька зона** — приміська територія, доїзд 1,5–2 години.

- **Регіональна зона** — область або група сусідніх міст, актуально для позмінної роботи (доїзд до 4 годин).
- **Міжрегіональна зона** — вахтові або ротаційні моделі.
- **Національна зона** — можливість працювати в будь-якому регіоні України (10–12 годин).
- **Міжнародна зона** — дистанційна робота або релокація.

Кожна з цих зон містить різну концентрацію професій, рівнів оплати, шляхів входу та дефіцитів. Тому консультант має бачити не лише професійний ландшафт, а й географічний.

Вище ми описали, що територіальна мобільність особи є наслідком її життєвих обставин. Саме тому робота з регіональною специфікою ринку починається не з карти вакансій, а з визначення меж, у яких людина здатна працювати. Реальна доступність ринку визначається перетином двох факторів:

- що пропонує ринок у певному радіусі чи форматі,
- що людина може собі дозволити у своїх обставинах.

Це допомагає відкинути нерелевантні варіанти й зосередитись на тому, що є справді можливим. У такий спосіб створюється не абстрактна карта ринку, а карта можливостей конкретної людини.

Регіональна структура ринку визначає масштаб і різноманітність можливостей. Для кожного конкретного випадку важливо зрозуміти, як змінюється пропозиція роботи при збільшенні території пошуку.

- **У локальній зоні** (місто, район, громада) можливість визначає масштаб населеного пункту. У великих агломераціях локальний ринок може охоплювати весь спектр професій — від базових до високотехнологічних. У малих містах та селах локальна зона, навпаки, часто обмежується кількома секторами: торгівля, базові послуги, освіта, охорона здоров'я, інколи — невеликі виробництва.
- **Розширення до регіональної зони** суттєво збільшує кількість можливих варіантів. Людина отримує доступ і до масових професій, і до тих, що не представлені в її локальній зоні. З урахуванням української специфіки регіональна зона здебільшого покриває 70–80 % усіх можливих варіантів у країні, проте в окремих напрямках чи секторах пропозиція може бути обмеженою. Важливою стає не лише наявність професій, а й **транспортна доступність** — наявність міжміських автобусів, електричок, швидкісного сполучення. Для малих громад це часто є вирішальним фактором.
- **Міжрегіональна зона** відкриває доступ фактично до всіх наявних у країні варіантів.
- **Дистанційна зона** не прив'язана до території: попит визначається виключно компетентностями. Тут працюють професії ІТ, дизайну, контенту, адмінпідтримки, аналітики, роботи з клієнтами в онлайн-середовищі.

Як ми вже розглядали в попередніх розділах, аналіз дефіцитів є одним з ключових елементів розуміння ринку праці. Це повною мірою стосується й регіонального виміру, оскільки дефіцитні професії та напрями можуть суттєво відрізнятись залежно від території та масштабу доступної зони. Тому в консультативній практиці доцільно оцінювати дефіцити не лише загалом, а й у розрізі доступних людині зон — локальної, регіональної, міжрегіональної чи дистанційної. Це дає можливість точніше визначити, де саме існують точки входу, які професії є реально затребуваними в досяжному радіусі, а де можливості виникають лише за умови розширення географії пошуку.

Отже, головний принцип регіонального аналізу такий: що ширша зона, у межах якої людина може працювати, то більша кількість професійних варіантів стає доступною, і тим вища ймовірність знайти відповідність між навичками та реальним попитом.

Завдання консультанта — не просто описати регіональний ринок, а перекласти його мовою рішень: які формати роботи можуть розширити доступність, які професії можна розглядати в ширшій зоні, де реалістично знайти точки входу, а де потрібні інвестиції в навички або зміну формату зайнятості.

У такий спосіб регіональна специфіка стає не обмеженням, а частиною логіки планування. Вона дає можливість побачити ті можливості, які не є очевидними при оцінці лише професії чи навичок, і створює підґрунтя для реалістичної, добре масштабованої кар'єрної стратегії.

Починати консультування з аналізу регіону та доступності — найреалістичніший спосіб уникнути хибних рекомендацій. Лише після того, як сформовано карту можливостей (що пропонує простір) і карту досяжності (що доступно людині), можна переходити до моделювання кар'єрних сценаріїв. Це перетворює абстрактний ринок на конкретний набір шляхів, які можна обговорювати й реалізовувати.

Параметри ринку праці, описані в цьому розділі, не є окремими знаннями, які потрібно запам'ятати, — це робоча рамка, яку консультанту варто постійно утримувати в голові. Саме вона дає змогу правильно інтерпретувати будь-яку інформацію про вакансії, тренди, компанії чи професії та співвідносити її з індивідуальною ситуацією людини. Ця рамка потребує регулярного оновлення й уточнення: у розрізі професій і навичок, підприємств і секторів, регіонів і форматів зайнятості. Вона не описує ринок як такий, а допомагає консультанту бачити його структурно — крізь призму можливостей і обмежень, які визначають реалістичні кар'єрні рішення.



РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧІ

Кар'єрне консультування не передбачає, що консультант вирішить проблему замість людини. Він не може змінити ринок, дати фінансові ресурси чи взяти на себе відповідальність за виконання дій. Набір рішень консультанта значно вужчий, ніж часто уявляють, однак саме завдяки своїй структурності ці рішення здатні суттєво змінити конфігурацію задачі. У більшості випадків простих рішень не існує: ситуація формується взаємодією численних параметрів, які ми розглянули вище, – характеристик людини, особистих обставин, стану ринку, регіональної доступності, перспектив і дефіцитів.

Всі можливі способи розв'язання задачі, пропоновані консультантом, можна розглядати як засоби наближення людини до ринку. Фактично це спрямовані дії для підвищення її готовності, зрозумілості цілей, відповідності вимогам, здатності діяти та можливості долати бар'єри. В окремих випадках, коли індивідуальний потенціал і ринкові умови не збігаються, можуть застосовувати й інструменти іншого рівня – наближення ринку до людини, які реалізуються інституційно (службами зайнятості, роботодавцями, програмами підтримки). Разом ці інструменти створюють простір рішень, у якому консультант може ефективно працювати навіть у складних умовах.

Нижче наведено базовий набір інструментів, які формують розв'язання кар'єрної задачі та задають практичний зміст кар'єрного консультування.

Актуалізація потреб

Початкові звернення людей дуже часто є розмитими або надмірно загальними: «хочу нормальну роботу», «потрібно щось змінити», «не знаю, чого хочу». У такому стані задача не має предмета, а будь-які рекомендації стають поверхневими. Тому перший і базовий інструмент – актуалізація потреб, тобто уважне прояснення того, що саме є суттю запиту: які мотиви керують людиною, які обмеження вона має і що буде вважати успіхом.

Актуалізація потреб – це не технічне уточнення питання. Це перший інструмент, з якого починається вся подальша робота. Саме тут формується базова професійна установка консультанта щодо ситуації людини: що для неї означає зміна, що є реальним предметом пошуку, які умови визначають її рішення, і наскільки сформований її намір. Консультант отримує можливість уперше співвіднести внутрішній запит людини з параметрами ринку праці та оцінює, які інструменти з описаних далі будуть справді доречними.

Актуалізація потреб – це процес, у якому консультант допомагає людині відокремити реальні потреби від емоційних реакцій, соціальних

шаблонів, страхів, випадкових бажань чи уявлень про те, як має бути. Часто вже саме структурування запиту дає людині відчуття ясності та показує перші кроки, які були непомітними на початку.

Цей інструмент є точкою входу у всі інші: залежно від того, яким є прояснений запит, подальша робота переходить до розвитку компетенцій, формування мотивації, підготовки до змін, усунення перешкод або оптимізації самого процесу пошуку. У цьому сенсі актуалізація потреб – це не просто перший інструмент для рішення, а компас, який визначає траєкторію всього консультування.

Типові результати актуалізації потреб та необхідні інструменти

Після якісного розбору запиту консультант зазвичай виходить на один із кількох варіантів. Кожен із них веде до інших інструментів рішення, які забезпечують подальшу роботу та будуть розглянуті далі.

1. Запит нечіткий або емоційний.

Приклад: «Хочу нормальну роботу», «Почуваюсь погано в цьому місці», «Хочу стабільності».

Зміст: потреба не сформульована як дія – це стан, емоція або абстрактне бажання.

Інструменти рішення:

- формування мотивації;
- усунення перешкод (робота зі станом / ресурсами).

2. Людина хоче змін, але напрям не визначений.

Приклад: «Хочу щось інше», «Не знаю, що мені підходить».

Зміст: потрібен пошук орієнтирів, сильних сторін, допустимих варіантів.

Інструменти рішення:

- розвиток компетенцій (аудит навичок);
- готовність до змін.

3. Потреба стикається з об'єктивними обмеженнями.

Приклад: «Хочу працювати будівельником, але маю травму коліна».

Зміст: запит реальний, але зараз непрацюючий; потрібна адаптація або альтернатива.

Інструменти рішення:

- усунення перешкод;
- готовність до змін (перебудова траєкторії).

4. Запит реалістичний, але самооцінка занижена.

Приклад: «Хочу спробувати..., але, мабуть, не вийде».

Зміст: людина має потенціал, але недооцінює власні можливості.

Інструменти рішення:

- формування мотивації;
- аудит компетенцій та підкріплення сильних сторін.

5. Запит реалістичний, але бракує навичок.

Приклад: «Хочу перейти в..., але не маю знань / досвіду».

Зміст: потрібна побудова короткої та реалістичної освітньої траєкторії.

Інструменти рішення: розвиток компетенцій.

6. Потреба потенційно можлива, але не в межах доступної території.

Приклад: «Хочу працювати Х, але в моєму місті цього немає».

Зміст: потрібно переглянути географію, формат роботи або знайти дистанційні альтернативи.

Інструменти рішення:

- готовність до змін (мобільність);
- робота з регіональними стратегіями.

7. Запит чіткий, реалістичний і ресурсний.

Приклад: «Хочу знайти кращу роботу у своїй сфері».

Зміст: людина готова до активного пошуку – потрібні конкретні інструменти.

Інструменти рішення: підвищення ефективності пошуку (резюме, канали, комунікація).

Типові результати актуалізації (що має з'явитися після цього етапу)

1. Чітке формулювання потреби в одній-двох фразах.
2. Розуміння мотиву, що стоїть за потребою (стабільність, розвиток, зміна сфери, дохід).
3. Визначення обмежень, які потрібно врахувати або опрацювати.
4. Попередній висновок про реалістичність потреби в поточних обставинах.
5. Визначення інструментів, які будуть застосовані в подальшій роботі.
6. Здійснення перших конкретних кроків (навіть дуже малих).
7. Відчуття ясності й спрямованості, що зменшує тривогу та хаос.

Актуалізація потреб – це точка, з якої починається логіка всього консультування. Проте в результаті консультант не формує рекомендації, а визначає структуру задачі, класифікує її та вибирає подальший набір інструментів. Успішна актуалізація потреб дає змогу уникнути хаотичних порад, надмірної діагностики та неправильних акцентів. Вона перетворює загальний запит на чітку траєкторію й задає рамку, у якій рішення стають реалістичними, підконтрольними й послідовними.

Переформулювання цілей

Після того як базова потреба людини актуалізована, наступним інструментом є переформулювання цілей – переведення початкового наміру в чітке, змістовне та реалістичне формулювання. Більшість людей

звертаються із загальними бажаннями («хочу кращу роботу», «хочу стабільність», «хочу розвиток»), які не можуть бути основою для прийняття рішень. Консультант не визначає мету замість людини, але допомагає їй перетворити невизначене прагнення на структурований намір, з яким уже можна працювати.

Переформулювання цілей — це не адміністративна дія і не переведення в SMART-формат. Це процес уточнення смислу: що саме людина хоче змінити, що має бути результатом, які параметри є обов'язковими, а які — варіативними. Консультант має допомогти людині розібратися з кількома ключовими аспектами: реалістичність бажаного, наявні ресурси, допустимий рівень ризику, часовий горизонт, пріоритети та можливі альтернативи.

У роботі з цілями часто виявляється внутрішній конфлікт: людина може одночасно прагнути стабільності й розвитку, високої зарплати та низького навантаження, кар'єрного зростання й мінімальної відповідальності. Такі суперечності не є помилкою, вони є матеріалом для подальшої роботи. Завдання консультанта — не примусити обрати, а допомогти людині побачити ієрархію важливості та визначити реалістичну конфігурацію.

Переформулювання цілей є критично важливим: саме завдяки цьому визначають подальшу траєкторію, вибір інструментів та критерії успіху. Якщо мета нечітка або суперечлива, є ризик, що будь-які подальші рекомендації можуть бути неточними або неефективними. Якщо ж мета сформульована коректно, вона стає орієнтиром — не жорсткою конструкцією, а напрямом, навколо якого вибудовують стратегію.

Типові результати переформулювання цілей

У процесі уточнення цілей зазвичай формується можливий набір типових результатів, кожен з яких дає консультанту орієнтир на певний інструмент рішення або їх комбінації.

- 1. Чітка професійна мета сформована** → перехід до *Інтерпретації ринку* та *Оптимізації пошуку роботи*.
- 2. Мета пов'язана з рівнем доходу, а не з професією** → аналіз доступних стратегій через *Інтерпретацію ринку* та *Регіональні моделі доступності*.
- 3. Людина хоче змінити сферу, але не знає на яку** → необхідний *Аудит навичок* та *Інтерпретація ринку*.
- 4. Людина хоче розвитку, але боїться втрат** → потрібні інструменти *Готовності до змін* і *Формування мотивації*.
- 5. Цілі суперечливі («і стабільність, і свобода»)** → робота з пріоритетами та ризиками через *Актуалізацію потреб* і *Готовність до змін*.
- 6. Цілі виявляються вторинними — є прихована проблема** → звернення до блоку *Усунення перешкод*.

7. Мета сформульована надто амбітно або нереалістично → корекція через *Інтерпретацію ринку* і *Готовність до змін*.

Таким чином переформулювання цілей є головним інструментом рішення, що переводить базове прагнення в основу для подальшої роботи.

Інтерпретація ринку

Навіть коли потреба уточнена, а мета сформульована, це ще не означає, що людина розуміє, що реально пропонує ринок праці. Більшість помилок у кар'єрних рішеннях виникають не через відсутність навичок чи мотивації, а через викривлене, неповне або застаріле уявлення про ринок праці. Тому одним із ключових інструментів консультування є інтерпретація ринкових умов: переклад поточної ситуації на зрозумілу мову можливостей, обмежень і рішень.

Інтерпретація ринку – це не огляд вакансій і не статистичний аналіз. Це процес, у якому консультант допомагає людині побачити ринок саме в її ситуації: які варіанти для неї реальні, де існують точки входу, що недоступне, що ризиковане, а що перспективне.

Ключовим у цьому інструменті є глибоке розуміння консультантом процесів на ринку праці. Неточне, викривлене або обмежене бачення ринку праці консультантом може призводити до хибних або нерелевантних висновків, що матиме лише негативні наслідки як для людини, так і для консультанта.

У цьому інструменті поєднано кілька рівнів роботи:

- корекція викривлених уявлень про ринок (надмірний песимізм, нереалістичний оптимізм, хибні переконання);
- переклад професійних бажань мовою попиту та пропозиції;
- визначення реалістичних можливостей у доступних людині зонах;
- оцінка дефіцитів, бар'єрів входу, рівня конкуренції та можливостей росту.

Інтерпретація ринку важлива тому, що без реалістичного розуміння ринку будь-яка стратегія стає або занадто вузькою чи амбітною, або побудованою на фантазіях. Інтерпретація ринку допомагає побачити, що існує насправді, а не лише в уявленні людини.

Типові ситуації, коли інтерпретація ринку є критично важливою

- Людина переоцінює ринок (вважає, що вакансій багато, але не бачить бар'єрів).
- Людина недооцінює ринок (вважає, що роботи немає, хоча не досліджувала альтернатив).

- Людина розглядає лише свою професію, ігноруючи суміжні ролі.
- Людина не враховує регіональні обмеження.
- Людина має ілюзію унікальності або, навпаки, занижену самооцінку.
- Людина запитує про перспективи, які не корелюють із її ресурсами.

У таких випадках консультант виступає не просто експертом з ринку, а й провідником між реальністю та очікуваннями людини.

Ключові компоненти інтерпретації ринку

1. Розмежування «ринку взагалі» та «ринку для цієї людини».

Загальні тренди можуть бути правильними, але абсолютно нерелевантними: те, що є доступним у Києві, може бути відсутнім у районному центрі; те, що доступне молоді, може бути недосяжним у віці 50+. Тому консультант завжди переводить абстракцію в конкретику.

2. Оцінка можливостей у доступних територіальних зонах.

Ринок завжди має географічну структуру: локальні, регіональні, міжрегіональні та дистанційні можливості. Це критично важливо в умовах воєнного часу, коли доступність ринку сильно варіюється.

3. Корекція когнітивних викривлень.

Люди часто приходять із готовими переконаннями: «У нас роботи немає...», «Моя професія нікому не потрібна...», «У моєму віці ніхто не бере...», «Це перспективна сфера, бо там високі зарплати...». Ці твердження часто не відповідають дійсності. Завдання консультанта – показати факти, контексти та альтернативи.

4. Пояснення логіки попиту: чому саме це зараз шукають?

Людина починає розуміти, що і чому відбувається на ринку – і від цього її рішення стають дорослішими та реалістичнішими.

5. Позичування людини в системі ринку.

Інтерпретація ринку допомагає відповісти на запитання: «Яке місце для мене тут є зараз?». Тобто не загалом, а в конкретному секторі, регіоні, часовому горизонті.

Типові результати інтерпретації ринку

У процесі роботи формується один із результатів, який визначає подальший шлях.

1. **Ринок відкритий** – є реалістичні варіанти → *Оптимізація пошуку.*
2. **Ринок відкритий у суміжних ролях** → *Розвиток компетенцій.*
3. **Ринок відкритий лише при зміні формату / зони доступності** → *Регіональна стратегія.*
4. **Ринок частково доступний** – можливі тимчасові або гібридні рішення → *Готовність до змін.*

5. **Ринок закритий у короткостроковій перспективі** → *Переформулювання цілей або Усунення перешкод.*
6. **Ринок доступний, але людина не готова** → *Формування мотивації або Робота зі складними профілями.*
7. **Ринок перспективний у середньостроковій перспективі** → *Розвиток компетенцій і вибір напрямів інвестицій.*

Інтерпретація ринку — це міст між бажаннями та можливостями людини. Вона не дає готових відповідей, але створює основу для усвідомлених рішень: показує, де ринок відкритий, де частково доступний, а де потребує змін у підходах, компетенціях чи очікуваннях. Без цього інструменту подальші кроки консультування стають хаотичними. Коли ж ринкова картина прояснена, будь-яка стратегія — від пошуку роботи до перекваліфікації — отримує чіткі контури та реалістичну логіку.

Розвиток компетентностей

Після того як потреби прояснені, цілі сформовано, а ринкова ситуація інтерпретована, стає зрозуміло, наскільки наявні можливості людини відповідають попиту. У багатьох випадках ключовою перешкодою виявляється не відсутність вакансій, а розрив між вимогами ринку та наявними навичками. Саме тому розвиток компетентностей — один із центральних інструментів кар'єрного консультування.

Цей інструмент охоплює два етапи:

1. *Аудит навичок* — оцінювання того, що людина вже вміє, які функції виконувала, які навички є сильними і які — потенційними.
2. *Формування навчального маршруту* — вибір конкретних кроків, які допоможуть людині наблизитися до дефіцитних, суміжних або перспективних ролей.

Розвиток компетентностей не обов'язково потребує тривалої освіти чи складної перекваліфікації. Часто достатньо невеликих, але точкових змін: короткий курс, набуття однієї практичної навички, освоєння інструмента, кілька тижнів практики або навіть переформатування вже наявного досвіду в більш ринкову форму. Завдання консультанта — показати найкоротшу реалістичну дистанцію між тим, що є, і тим, що потрібно.

Коли розвиток компетентностей є необхідним

- Коли ринок частково відкритий, але бар'єр входу — компетентнісний.
- Коли в суміжних ролях попит значно вищий, ніж у базовій професії.
- Коли людині бракує 1–2 ключових навичок для входу в більш перспективний напрям.
- Коли є мотивація розвиватися, але немає розуміння, що саме потрібно.

- Коли аудит навичок показує прихований потенціал, який можна швидко підсилити.
- Коли ринок змінюється й попередні компетенції частково втрачають актуальність.

Розвиток компетентностей — це інструмент для рішення про розвиток, але також засіб стабілізації. Він дає змогу людині не просто знайти роботу, а зайняти більш стійку позицію на ринку.

Типові результати роботи з розвитку компетентностей

1. **Визначено коротку навчальну траєкторію** (1–2 навички, які суттєво підвищують шанси).
2. **Знайдено суміжну роль із меншими вимогами та вищим попитом** → подальша робота з мотивацією та ринком.
3. **Розроблено середньострокову стратегічну траєкторію** (перехід у перспективний сектор або професійний напрям).
4. **Виявлено професійний потенціал, який людина недооцінювала** → робота з самооцінкою і позиціонуванням.
5. **Стало зрозуміло, що розвиток компетенцій не вирішує проблему** → перехід до інструменту *Усунення перешкод* або *Переформулювання цілей*.
6. **Сформовано карту навчальних можливостей** (формальні, неформальні, короткострокові, бюджетні).

Зв'язок з іншими інструментами

- Виникає після інтерпретації ринку, коли видно, на які навички є попит.
- Може стати відповіддю на потребу, виявлену під час переформулювання цілей.
- Підсилює ефект інструментів *Формування мотивації* та *Готовність до змін*, якщо людина бачить реалістичний шлях.
- Є ключовим елементом стратегії у випадках «професійного фантома», «вічного спеціаліста» та «кар'єрного песиміста» (складні кейси, що будуть розглянуті далі).

Розвиток компетенцій — це інструмент для рішення, який поєднує реалістичність із можливістю зростання. Він дає людині можливість подолати розрив між нинішньою позицією та доступними можливостями ринку, роблячи зміни не абстрактними, а конкретними та вимірними. Для консультанта це спосіб перетворити загальні мрії у практичні маршрути, а для людини — отримати реальний важіль впливу на свою кар'єрну траєкторію.

Формування мотивації

Навіть коли цілі уточнені, ринок прояснений, а маршрути розвитку зрозумілі, це ще не гарантує руху. Кар'єрні зміни залежать не лише від навичок та можливостей, а й від внутрішньої енергії — здатності діяти, долати інерцію, витримувати невизначеність та завершувати почате. Формування мотивації — це інструмент для рішення, який допомагає людині перейти від усвідомлення до дії.

На відміну від популярних уявлень, мотивація не є абстрактним натхненням чи емоційним піднесенням. У консультиванні мотивація означає готовність вкладати зусилля у вибрану траєкторію та утримувати напрям, попри труднощі. Це внутрішнє рішення, яке спирається не на імпульс, а на розуміння, усвідомлені цілі та реалістичні очікування.

Завдання консультанта полягає не в тому, щоб підняти настрій, а в тому, аби допомогти людині побачити власні сильні сторони, визначити власну логіку руху, зрозуміти цінність зусиль та зіставити бажане з реальними затратами. Мотивація формується не ззовні — вона виникає там, де людина бачить сенс і можливість впливати на своє майбутнє.

Коли формування мотивації є необхідним інструментом

- Людина чітко знає, чого хоче, але нічого не робить.
- Є страх перед змінами, навіть якщо зміни корисні.
- Є негативний досвід минулих спроб («я вже пробував, не вийшло...»).
- Людина знецінює власний досвід або недооцінює сильні сторони.
- Є конфлікт між бажаним та необхідними зусиллями («хочу результат, але не хочу процес...»).
- Людині важливо побачити свої ресурси, а не лише бар'єри.
- Людина паралізована невизначеністю або надлишком варіантів.

У таких випадках мотиваційна робота стає ключем до переходу від наміру до дії.

З чого складається формування мотивації

1. *Виявлення внутрішніх рушіїв.* Що насправді спонукає людину рухатися? Гроші? Статус? Безпека? Розвиток? Визнання? Розуміння мотиваційного ядра робить подальші рекомендації значно точнішими.
2. *Підсилення сильних сторін.* Багато людей не бачать власних ресурсів. Завдання консультанта — показати реальні здобутки, досвід, успіхи, потенціал.
3. *Формування відчуття контролю.* Людина рухається там, де відчуває вплив. Навіть маленькі кроки формують відчуття, що ситуація змінюється завдяки її діям.

4. *Робота зі страхом змін.* Не переконувати, що «це не страшно», а допомагати людині прийняти, що страх — це нормально, та побачити керованість ризиків.
5. *Переведення абстрактних прагнень у конкретні дії.* Мотивація зростає там, де виникає чіткість: *що зробити сьогодні, завтра, протягом тижня.*

Типові результати формування мотивації

1. Людина відновлює віру у власні можливості.
2. Зникає параліч вибору — з'являється конкретний перший крок.
3. Зменшується емоційний опір змінам.
4. Підвищується внутрішня дисципліна та відчуття відповідальності.
5. Людина перестає уникати дій, які здавалися занадто складними.
6. Посилюється зв'язок між метою та реальним станом («я роблю це не абияк, а для себе»).
7. З'являється стійкість: людина не здається після перших перешкод.

Зв'язок з іншими інструментами

- Часто стає необхідним після розвитку компетенцій, коли стає видно масштаб роботи.
- Є ключовим у випадках складних кейсів (будуть розглянуті далі: «псевдокерівник», «кар'єрний песиміст», «вічний спеціаліст»).
- Підсилює результати інструментів *Готовності до змін* та *Оптимізації пошуку роботи*.
- Зазвичай працює на етапі, коли картина вже прояснена.

Формування мотивації — це інструмент для розв'язання задачі, який дає людині імпульс для внутрішнього руху. Він не створює бажань із нуля, а допомагає відновити або підсилити те, що вже є, — бажання діяти, впливати, змінювати. Мотивація стає стабільною тоді, коли людина бачить сенс, ресурс і реалістичний шлях. Завдання консультанта — допомогти їй побачити цей шлях.

Формування готовності до змін

Будь-яка кар'єрна траєкторія, навіть найконсервативніша, передбачає зміни ролі, умов, навантаження, відповідальності, ритму роботи чи рівня невизначеності. Тому формування готовності до змін є окремим і критично важливим інструментом консультування. Людина може мати високі компетенції, реалістичні цілі та доступні можливості, але якщо внутрішня готовність до змін є низькою — рух не починається.

Готовність до змін — це не «хочу / не хочу» і не «боїться / не боїться». Це складна внутрішня конструкція, яка охоплює декілька компонентів:

- здатність переживати невизначеність та жити з нею;
- готовність виходити за межі звичного;
- внутрішня гнучкість у поведінці;
- прийняття того, що нові результати потребують нових дій;
- усвідомлення можливих втрат та готовність їх прийняти.

По суті, це міст між мотивацією та реальною дією. Якщо мотивація відповідає на питання «чому?», то готовність до змін відповідає на питання «чи зможу я витримати наслідки того, що хочу?».

Коли потрібна робота з готовністю до змін

- Людина хоче результат, але чинить опір процесу, який до нього веде.
- Є страх втратити стабільність, навіть якщо стабільність умовна або незадовільна.
- Є висока прив'язаність до старого способу роботи («я завжди так робив»).
- У людини низький рівень гнучкості, але попит на ринку потребує адаптивності.
- Людина погоджується з рекомендаціями, але потім їх не реалізує.
- Є внутрішня суперечність між бажанням розвитку та страхом виходу із зони комфорту.
- Людина пережила травматичний досвід змін і асоціює зміни з небезпекою.

У всіх цих випадках готовність до змін є визначальним чинником успіху.

З чого складається робота з готовністю до змін

1. *Виявлення внутрішнього опору* (розглянуто детально в наступному розділі). Опір не є проблемою — це нормальна реакція психіки на все нове та загальну непередбачуваність. Завдання консультанта — допомогти людині побачити, що саме її лякає: втрата, помилка, критика, невідомість, ризик, відповідальність тощо.
2. *М'яке зменшення масштабу змін*. Що глобальнішою здається зміна, то сильніший опір. Часто достатньо розбити траєкторію на маленькі кроки, і внутрішній спротив суттєво знижується.
3. *Переведення змін у керований формат*. Людина набагато легше рухається, коли бачить, що зміни можна контролювати:
 - що буде першим кроком;
 - яким буде перехід;
 - які є «запобіжники»;
 - що робити в разі помилки.

4. *Робота з очікуваними втратами.* Будь-яка зміна має ціну, навіть позитивна. Консультант допомагає людині чесно оцінити: що вона втрачить, що отримає, і чи відповідає ціна бажаному.
5. *Формування поведінкової гнучкості.* Це здатність не ламатися там, де можна адаптуватися. Гнучкість є одним із найважливіших чинників успіху на сучасному ринку праці.

Типові результати роботи з готовністю до змін

1. Людина перестає сприймати зміни як загрозу.
2. З'являється реалістичний план переходу, якого людина не боїться.
3. Зменшується опір і формується готовність до нової поведінки.
4. Людина погоджується на зміни, які раніше категорично відкидала.
5. Замість фіксації на страхах увага переходить до можливостей.
6. Людина робить перші дії, які раніше відкладала місяцями або роками.
7. Підвищується загальна психологічна стійкість і толерантність до невизначеності.

Зв'язок з іншими інструментами

- Тісно пов'язаний з *Формуванням мотивації*: слабка мотивація → низька готовність до змін; сильна мотивація → готовність до змін зростає.
- Необхідний після *Інтерпретації ринку*, коли стає зрозуміло, що зміни неминучі.
- Часто активується у складних кейсах (розглянуті далі).
- Є критичним інструментом перед *Розвитком компетенцій* та *Перехідними траєкторіями*.
- Підсилює результати інструментів *Оптимізація пошуку* та *Усунення перешкод*.

Готовність до змін — це інструмент, який переводить людину з простору бажань у простір реальної дії. Він допомагає не уникати змін, а бачити їх як частину розвитку, як природний і керований процес. Коли готовність до змін сформована, всі інші інструменти консультування стають ефективнішими, а стратегія — реалістичною та здійсненою.

Оптимізація пошуку роботи

Навіть коли потреби прояснені, цілі сформовані, ринок інтерпретований, а готовність до змін є достатньою, пошук роботи все одно може бути неефективним. Людина може довго надсилати резюме, не отримувати відповідей, втрачати можливості через неправильну стратегію, не бачити вакансій або виконувати дії, які не відповідають її ситуації.

Оптимізація пошуку роботи — це інструмент, який переводить стратегію у практику: він допомагає людині організувати пошук так, щоб реальні шанси на працевлаштування зросли в кілька разів. Це не про «красиве резюме» і не про «правильний сайт для пошуку». Це системна робота, у якій консультант аналізує спосіб поведінки людини на ринку й коригує його так, щоб її зусилля стали відповідними потребам ринку.

Основні складові оптимізації пошуку роботи

1. *Вибір правильної ринкової стратегії.* Стратегія залежить від можливостей людини, рівня конкуренції та зон доступності:
 - локальний ринок → акцент на персональні контакти та швидкий відгук;
 - регіональний ринок → пошук у ширших радіусах, позмінна робота;
 - міжрегіональний → вахтові моделі, релокація;
 - дистанційний → акцент на компетенціях, не на географії.

Без правильної стратегії навіть активний пошук може бути безрезультатним.

2. *Перевірка каналів пошуку.* Ринок завжди ширший за платформи вакансій. Часто ефективними є:
 - соціальні мережі,
 - прямі звернення до роботодавців,
 - локальні групи,
 - телеграм-канали,
 - рекомендації,
 - профільні спільноти,
 - центри зайнятості,
 - внутрішні бази компаній.

Завдання консультанта — показати людині, де насправді є її ринок.

3. *Адаптація резюме та позиціонування.* Резюме — це не опис історії життя. Це відповідь на питання роботодавця: «Чому саме ця людина може виконати потрібну роботу?». Корекція резюме охоплює:
 - виділення релевантного досвіду,
 - корекцію структури,
 - підсилення досягнень,
 - адаптацію під конкретні ролі.

4. *Корекція поведінкової стратегії.* Часто проблема не в ринку, а в поведінці людини. Вона не відгукується на близькі пропозиції, пише занадто довгі листи, дзвонить не туди, уникає контактів, подає заявки на невідповідні ролі.

Завдання консультанта — зробити пошук ритмічним, регулярним, точним.

5. *Підвищення інтенсивності пошуку.* Ринок праці — це статистика. Що більше релевантних дій, то вищий шанс на результат. Інколи люди ні достатньо збільшити активність у 2–3 рази, щоб з'явилися перші відгуки.

6. *Створення індивідуальної карти вакансій.* Це перелік реальних можливостей у всіх доступних зонах, який:

- структурований,
- оновлюваний,
- дає розуміння, де шанси вищі, а де — мінімальні.

Оптимізація пошуку роботи стає ключовою тоді, коли можливості на ринку є, але людина не отримує відгуків або не може вийти на етап співбесід. Часто це трапляється в ситуаціях, коли дії формально правильні, але недостатньо інтенсивні, або коли людина просто не бачить вакансій, хоча попит на її профіль існує. Подібні труднощі виникають також і в тих, хто звик працювати багато років на одному місці й не орієнтується в сучасних засобах пошуку, користується лише вузькою зоною або одним каналом. Значним бар'єром можуть бути й комунікаційні аспекти: невдала самопрезентація, неефективні перші контакти, труднощі з телефонними чи письмовими зверненнями. У таких випадках оптимізація — це спосіб налаштувати пошук на реальний ринок і зробити процес результативним.

Типові результати оптимізації

1. Збільшується кількість відгуків та проходжень до співбесід.
2. Людина починає бачити вакансії, яких не помічала раніше.
3. Пошук стає структурованим і не виснажує психологічно.
4. Зникає «кар'єрний шум» — випадкові, нерелевантні дії.
5. Людина відчуває контроль над процесом.
6. Значно зростає відчуття реалістичності пошуку.
7. Формуються короткострокові перемоги, які підсилюють мотивацію.

Зв'язок з іншими інструментами

- Спирається на результати *Інтерпретації ринку*.
- Працює ефективно лише після *Переформулювання цілей*.
- Посилюється інструментами *Розвитку компетентності* та *Готовності до змін*.
- Доповнює *Усунення перешкод*: якщо бар'єри мінімізовані, пошук значно прискорюється.

Оптимізація пошуку роботи перетворює непевний, хаотичний або безрезультатний процес на керовану систему дій. Це інструмент, який дає змогу ринку реально «побачити» людину, а людині — знайти своє місце на

ринку. У поєднанні з іншими інструментами він формує короткострокові результати та підтримує довгострокову кар'єрну стратегію.

Самозайнятість та підприємництво

Самозайнятість та підприємництво можна розглядати як один із можливих інструментів для розв'язання кар'єрної задачі разом із працевлаштуванням за наймом. Водночас це вирішення має іншу внутрішню логіку й не може оцінюватися за тими самими критеріями, що й пошук роботи на ринку праці.

На відміну від найманної праці, де ключовим є співвідношення компетенцій людини та вимог роботодавця, у випадку підприємництва людина фактично виходить за межі класичного ринку праці й починає взаємодіяти з ринком попиту, клієнтів або замовників. Це означає інший рівень ризику, відповідальності та невизначеності, а також інші вимоги до організації діяльності.

Саме тому самозайнятість та підприємництво не можна пропонувати як універсальне або просте рішення. Вони потребують окремої та більш глибокої роботи в процесі консультування, зокрема:

- глибокої оцінки ресурсів і обмежень людини;
- аналізу її готовності до нестабільності доходів і самостійного прийняття рішень;
- розуміння базових принципів організації власної справи;
- усвідомлення відповідальності за результати та наслідки обраного сценарію.

У роботі з таким рішенням консультант застосовує окремий набір інструментів, відмінний від стандартних інструментів пошуку роботи. Йдеться не про бізнес-консалтинг або навчання підприємству, а про кар'єрну оцінку доцільності цього варіанту, виявлення потенційних ризиків, ілюзій та точок напруження, а також допомогу в прийнятті усвідомленого рішення.

Таким чином, самозайнятість та підприємництво в кар'єрному консультуванні розглядаються не як мета сама собою, а як один із можливих способів вирішення кар'єрної задачі, доцільність якого визначається конкретною ситуацією, ресурсами та готовністю людини.

Усунення перешкод

У багатьох випадках кар'єрна задача впирається не у відсутність можливостей на ринку й навіть не у брак компетенцій, а в перешкоди, які обмежують свободу дій людини. Це можуть бути як об'єктивні фактори — здоров'я, догляд за дітьми або родичами, борги, правові питання, психологічні стани, — так і суб'єктивні, пов'язані зі страхами, неефективними установками, невдалим досвідом чи внутрішніми конфліктами. Усунення

перешкод — це інструмент, що допомагає зняти або зменшити ті бар'єри, які унеможливають наступні кроки.

Цей інструмент не є психотерапією чи соціальною підтримкою в прямому сенсі. Завдання консультанта — не лікувати, не вирішувати життєві проблеми замість людини й не втручатися у сфери за межами професійної компетентності. Сенс інструмента полягає в тому, щоб точно визначити, які саме перешкоди впливають на кар'єрну поведінку, наскільки вони керовані, і яким чином можна мінімізувати їхній вплив у реалістичний спосіб.

Усунення перешкод починається з діагностики: консультант разом із людиною визначає, що саме блокує рух — зовнішні обставини, внутрішні стани чи комбінація кількох факторів. Часто виявляється, що проблема не в глобальних життєвих труднощах, а в конкретному пункті, який можна вирішити: відновити документи, звернутися до фахівця, скоригувати бюджет, отримати підтримку соціальних служб, знайти тимчасове рішення по догляду або зменшити емоційне навантаження. Інколи перешкода виявляється не зовнішньою, а внутрішньою — страх дії, низька самооцінка, відчуття безсилля, емоційне виснаження. У таких ситуаціях консультант працює обережно, в межах своєї ролі: допомагає людині відновити ресурсність та повернути здатність тверезо мислити й діяти.

Усунення перешкод є критично важливим компонентом розв'язання задачі тому, що без нього будь-які рекомендації — навіть точні та професійні — можуть залишитися нереалізованими. Людина може погоджуватися з логікою стратегії, але не мати внутрішньої або зовнішньої можливості її реалізувати. Тому інколи правильним рішенням є тимчасово зупинити роботу над професійними питаннями і спочатку відновити опорні елементи життя, які забезпечать стабільність для подальших змін.

Три кроки роботи з перешкодами

Крок 1. Визначення перешкоди. Завдання консультанта — не сприймати проблеми в загальному вигляді («мені важко», «в мене немає можливостей»), а уточнити їх зміст:

- що саме блокує?
- коли це проявляється?
- як давно це триває?
- у чому конкретна складність?

Часто виявляється, що наявна не одна проблема, а кілька, і вони впливають одна на одну.

Крок 2. Класифікація перешкод. Усі бар'єри можна поділити на три типи:

1) Усувні — ті, що можна вирішити конкретною дією. *Приклади:* відновлення документів, корекція бюджету, оформлення допомоги, консультація юриста.

2) Частково усуні — ті, що можна зменшити, але не повністю усунути.

Приклади: хронічні хвороби, обмежена мобільність, догляд за родичами, тривожність.

3) Неусуні — ті, що є об'єктивною даністю й мають бути враховані у стратегії. *Приклади:* вікові обмеження у професіях фізичної або ручної праці, ситуація війни, відсутність галузі в регіоні.

Така класифікація дає змогу визначити, на що людина може вплинути, а що потрібно врахувати як константу.

Крок 3. Формування плану дій. План завжди ґрунтується на типах перешкоди:

- *усуні* → конкретна дія + термін виконання;
- *частково усуні* → пошук компенсаторних рішень (інший формат роботи, гнучкий графік, дистанційний формат, допоміжні сервіси);
- *неусуні* → адаптація кар'єрної стратегії під реальні умови.

Це допомагає перетворити проблему з «глухого кута» на керований параметр. Нижче наведені приклади того, як окремі бар'єри можуть бути опрацьовані.

Типові перешкоди та типові дії

| Типова перешкода | Типові дії консультанта / людини |
|--|--|
| Догляд за дітьми чи родичами (частково усунва) | <ul style="list-style-type: none">• Пошук форматів із гнучким графіком або частковою зайнятістю.• Використання соціальних / доглядових сервісів.• Формування перехідного періоду (тимчасова робота → стабільна модель) |
| Психоемоційне виснаження, тривожність (частково усунва) | <ul style="list-style-type: none">• Зниження масштабу завдань, фокус на малих кроках.• Відновлення базових ресурсів (режим, сон, ритм дня).• За потреби — скерування до психолога / психотерапевта |
| Фінансова нестабільність, борги (усунва або частково усунва) | <ul style="list-style-type: none">• Тимчасові стабілізуючі ролі (швидкий дохід).• Оптимізація бюджету, консультація фінансового радника.• Формування плану поступового погашення боргів |
| Обмежена мобільність, відсутність транспорту (частково усунва) | <ul style="list-style-type: none">• Перегляд зон доступності ринку праці.• Акцент на дистанційній / локальній зайнятості.• Пошук альтернативних графіків (позмінна, вахтова) |

| Типова перешкода | Типові дії консультанта / людини |
|--|---|
| Втрата документів або правові обмеження (усувна) | <ul style="list-style-type: none"> • Чіткий алгоритм відновлення документів (ЦНАП, ДМС). • Консультація юриста. • Тимчасові роботи, що не потребують оформлення |
| Негативний психологічний досвід, страхи, уникання (частково усувна) | <ul style="list-style-type: none"> • Робота через безпечні маленькі кроки. • Поступове підведення до ситуацій, яких людина уникає. • Формування підтримувальних стратегій |
| Хронічні хвороби чи фізичні обмеження (частково усувна або неусувна) | <ul style="list-style-type: none"> • Адаптація форматів зайнятості. • Уникнення професій з високим фізичним навантаженням. • Залучення медичних рекомендацій або реабілітаційних програм |
| Відсутність життєвого ресурсу (апатія, вигорання) (частково усувна) | <ul style="list-style-type: none"> • Стабілізація: режим, відпочинок, відновлення енергії. • Зменшення вимог до себе. • Перенесення фокуса з глобальних цілей на прості дії |

NB Важливі професійні застереження

1. Перешкоди рідко бувають одиничними. Зазвичай у складних випадках є **комбінація перешкод**:

- фінанси + здоров'я;
- психоемоційний стан + догляд;
- вигорання + неусвідомлена травма втрати роботи.

Комбінація створює унікальний профіль, який не можна вирішити шаблонно.

2. Консультант не працює за межами компетенцій. У разі потреби в психологічній, медичній, юридичній чи соціальній підтримці консультант:

- не бере на себе ці ролі;
- не намагається вирішити проблему сам;
- коректно скеровує людину до відповідного фахівця.

3. Неусувні перешкоди – не привід для песимізму. Вони задають рамку. У межах рамки можуть існувати десятки альтернативних рішень.

4. Робота з перешкодами – не про швидкі результати. Іноді це найповільніший етап консультування. Однак він є фундаментом: без нього стратегія просто не запрацює.

Усунення перешкод – це інструмент розв'язання задачі, що відновлює дієздатність. Він допомагає перевести фокус з «у мене нічого не вийде» на

конкретні та керовані дії: що можна усунути, що зменшити, а що потрібно врахувати як частину реальності.

Чітка ідентифікація бар'єра, його класифікація та формування маршруту – це те, що робить подальші етапи консультування реалістичними. Саме усунення перешкод дає змогу людині побачити, що зміни можливі не колись, а вже зараз – маленькими, але структурованими кроками.

Інституційні механізми наближення ринку до людини

У деяких випадках розрив між можливостями людини та вимогами ринку настільки великий, що індивідуальні інструменти не можуть забезпечити входження в роботу. Тоді потрібні інституційні механізми, що змінюють умови середовища: стимулювання роботодавців, субсидовані робочі місця, професійне навчання за державний кошт, програми підтримки підприємництва, часткова зайнятість, адаптовані робочі місця, наставництво, громадські та тимчасові роботи, допомога з документами чи мобільністю.

Ці механізми фактично наближають ринок до людини, послаблюючи бар'єри входу та створюючи можливості, які інакше були б недосяжними. Для уразливих груп населення саме поєднання індивідуальної роботи та інституційної підтримки є ключовою умовою успішного працевлаштування.

До таких механізмів належать:

- стимулювання роботодавців (компенсації ЄСВ, дотації, субсидовані робочі місця);
- створення спеціальних умов (часткова зайнятість, адаптовані робочі місця, гнучкі формати);
- професійне навчання за державний кошт;
- підтримка підприємництва (гранти, консультації, менторинг);
- супровід та наставництво на робочому місці;
- програми тимчасових чи громадських робіт;
- компенсація витрат на переїзд або мобільність (в міжнародній практиці – relocation grants);
- зниження бар'єрів входу для роботодавців (спрощення процедур найму, забезпечення медоглядів, допомога з документами).

Ці механізми працюють не через зміну поведінки людини, а через зміну умов середовища, і тому є критично важливими для людей з низькою мобільністю, нестачею компетенцій, уразливим станом здоров'я, низькою впевненістю або обмеженими ресурсами. Інституційний вплив не замінює індивідуальної роботи консультанта, але створює можливий простір, особливо там, де ринок у своїй природній формі є недоступним.

Робота зі складними кар'єрними профілями (кейс-типи)

ПСЕВДОКЕРІВНИК

Це людина, яка обіймала або обіймає управлінську посаду, але не володіє достатнім набором управлінських компетентностей. Обсяг її досвіду може бути дуже різним — від кількох місяців до багатьох років, але зміст цього досвіду часто не відповідає сучасним управлінським стандартам. Поведінкові прояви також можуть різнитися: від надмірної впевненості та агресивності до невпевненості, хаотичності або компенсаторної демонстративності. Спільним залишається одне: попри формальну керівну роль, фактична діяльність такої людини ближча до виконавчої, а управлінські функції не виконуються або виконуються випадково та безсистемно.

Головний виклик полягає в тому, що самооцінка псевдокерівника часто суттєво вища за реальні компетентності. Людина щиро вважає себе керівником, оскільки мала відповідну посаду, і тому не бачить очевидної потреби в розвитку. Це робить пряму корекцію неефективною та навіть ризикованою: будь-яке пряме зауваження сприймається, як заперечення досвіду або особиста критика. Додаткові труднощі виникають через широке розмаїття можливих причин — від невдалих організаційних культур до особистих особливостей, дефіциту навичок чи травматичного досвіду. Без глибокої діагностики складно зрозуміти, з яким саме типом псевдокерівника працює консультант.

Поведінкові ознаки

1. Зміст розповіді про роботу — виключно про задачі, а не про людей чи процеси. Людина детально описує, що вона робить сама, але майже нічого не говорить про планування, делегування, мотивацію чи контроль.

2. Відсутність прикладів рішень у невизначених ситуаціях. Справжні керівники завжди мають історії про конфлікти, кризові моменти, провали і складні вибори. Якщо цього немає — це сигнал.

3. Нечітке уявлення про відповідальність. Фрази на кшталт: «Я не відповідаю за результат, це команда», «Мені не дали нормальних працівників», «Мені не пояснили, що робити» — ознаки нерозвиненого управлінського мислення.

4. Надмірний акцент на контролі дрібниць. Мікроменеджмент або нав'язлива деталізація — спосіб приховати відсутність системного погляду.

5. Висока самооцінка без конкретних управлінських прикладів. Формули типу: «Я сильний керівник», «У мене великий досвід управління» не підкріплені реальними кейсами про розвиток людей чи команд.

6. Уникання розмов про помилки. Керівники визнають помилки та уроки. Псевдокерівник — виправдовується, перекладає відповідальність або каже, що «все було правильно».

7. Відсутність інструментів. Жодних згадок про планування, аналіз задач, метрики, зворотний зв'язок, індивідуальні зустрічі, роботу з очікуваннями. Тобто посада є, а інструментарію – немає.

8. Конфлікти інтерпретуються особистісно, а не системно. «Люди погані», «мені заздять», «мене не розуміють» – замість аналізу причин, комунікацій чи процесів.

9. Нездатність описати сильні та слабкі сторони своєї команди. Якщо людина не може розповісти *хто що робить, в чому чия сила, над чим треба працювати*, – це дуже виразний маркер.

10. Різке бажання перейти на вищу посаду без чіткого пояснення, «чому саме я». Потреба в статусі замість бажання відповідальності.

Алгоритм роботи з псевдокерівником «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|--|---|--|
| 1. Провести м'яку діагностику управлінського досвіду | Збирати конкретні приклади рішень, конфліктів, делегування, планування та взаємодії з командою; уточнювати не лише, «що робили», а й «як організували», «чому так вирішили» | Відокремити реальний зміст досвіду від формальної посади та визначити, які управлінські елементи справді були присутні |
| 2. Віддзеркалити ключові прогалини | Акуратно показати невідповідності: надмірність операційних деталей, відсутність управлінських прикладів, емоційні інтерпретації конфліктів, уникання відповідальності, мікроменеджмент | Сформувати усвідомлення, що управлінський досвід є частковим, фрагментарним або деформованим |
| 3. Пояснити сучасні стандарти управління | Описати зміст управлінської ролі: постановка задач, планування, делегування, робота з командою, прийняття рішень у ситуації невизначеності, управління конфліктами, відповідальність за результат | Створити коректну рамку для порівняння, з якою особа може співвідносити власний досвід і вимоги ринку |
| 4. Перекласти попередній досвід у структуру управлінських компетентностей | Виділити наявні управлінські елементи, відокремити їх від операційних задач, позначити недобудовані елементи та точки недостатньої компетентності | Зберегти самооцінку людини, створити точки опори та реалістичну основу для розвитку компетентностей |

| Крок | Дія | Мета |
|---|---|--|
| 5. Визначити реалістичну траєкторію розвитку | Разом із людиною оцінити потенціал і запропонувати один із шляхів: розвиток управлінських компетентностей; повернення на експертний рівень; гібридну траєкторію | Уникнути хибних амбіцій і побудувати безпечний та реалістичний маршрут професійного руху |
| 6. Сформувати індивідуальний план розвитку | Визначити, які навички потрібно розвинути, яку послідовність дій обрати, які навчальні ресурси доступні, які ролі можливі зараз і після розвитку | Перетворити загальні висновки на конкретні кроки та надати людині зрозумілу дорожню карту змін |
| 7. Підтримати професійне переосмислення | Допомогти людині прийняти свій реальний рівень, переосмислити ідентичність – як управлінську або експертну – з опорою на сильні сторони | Знизити опір, уникнути захисних реакцій та забезпечити готовність до реалістичного розвитку |

ВІЧНИЙ СПЕЦІАЛІСТ, ЯКИЙ НЕДООЦІНЮЄ СЕБЕ

Це людина з реальними професійними компетентностями, яка системно знецінює власний досвід і можливості. Вона виконує складні задачі, часто є опорою для команди, бере відповідальність та працює якісно, – однак не бачить у цьому особливої цінності. Її внесок сприймається як «нічого особливого», а успіхи пояснюються випадковістю або «мені просто пощастило».

Такі люди не прагнуть вищих ролей, не прагнуть підвищення, роками залишаються на одній позиції й погоджуються на нижчу оплату, ніж можуть мати насправді. Їхня внутрішня самооцінка відстає від реального рівня компетентності, а сприйняття себе базується не на фактах, а на хронічному відчутті недосконалості.

Важливо розуміти, що інколи така позиція підтримується і життєвими обставинами: догляд за близькими, пережиті втрати, обмеження мобільності, релігійні або сімейні фактори, тривалий стрес. У таких випадках збереження поточної позиції – не прояв слабкості, а раціональна стратегія стабільності.

Цей випадок є одним із найбільш делікатних у практиці. Людина говорить тихо, стримано, без претензій, і тому консультант легко може недооцінити її потенціал. Складність полягає в тому, що зовнішня поведінка здається нормальною – немає конфліктів, неадекватних очікувань, різких заяв. Але внутрішньо людина живе в просторі обмежень, які не мають реального підґрунтя.

Така особиста недооцінка може не здаватися проблемою, вона легко сприймається як скромність, раціональність, обережність. Через це

консультант може пропустити ключовий момент: людина здатна на більше, ніж дозволяє собі, і саме внутрішні бар'єри, а не ринок, стримують її.

Водночас робота з визначення та усунення можливих родинних або життєвих обставини потребують великої обережності: не можна пропонувати кроки, що руйнують стабільність або ігнорують реальне навантаження.

Поведінкові ознаки

1. Описує складну роботу як «звичайні задачі».
2. Постійно говорить: «Я не готовий», «Мені рано», «Я не тягну».
3. Уникає видимості та ширшої відповідальності.
4. Знецінює власні результати, але ідеалізує інших.
5. Має тривалий стаж без розвитку або зміни ролей.
6. Погоджується на низьку оплату й не просить про підвищення.
7. Боїться помилок і оцінювання.
8. Має життєві обставини, які обмежують рух і підсилюють обережність.

Алгоритм роботи з вічним спеціалістом «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|--|--|---|
| 1. Збір фактів про реальні компетентності | Попросити людину описати складні задачі, відповідальність, результати; віддзеркалити значущість цих фактів | Дати можливість побачити власну професійну цінність |
| 2. Порівняння з ринковими вимогами | Показати, які ролі відповідають її компетентностям уже зараз | Зменшити розрив між самооцінкою та реальними можливостями |
| 3. Структуризація досвіду | Разом назвати навички, функції, масштаби задач, які людина виконує | Створити внутрішню опору «я володію компетентностями» |
| 4. Виявлення внутрішніх бар'єрів | Дослідити страхи: видимість, відповідальність, ризик помилки, конфлікти | Зрозуміти, що саме стримує рух уперед |
| 5. Аналіз життєвих обставин | Уточнити об'єктивні обмеження: догляд, втрати, здоров'я, мобільність, релігійні фактори | Не пропонувати кроків, що руйнують стабільність; визначити реальну межу можливостей |
| 6. Безпечні сценарії розвитку | Запропонувати м'які форми руху: мікролідерство, участь у проєктах, точкове навчання | Показати, що розвиток можливий без ризику та радикальних змін |

| Крок | Дія | Мета |
|--|---|---|
| 7. Визначення зони найближчих можливостей | Разом обрати 1–2 реалістичні кроки на 1–2 місяці | Створити зрозумілий, досяжний горизонт розвитку |
| 8. Закріплення оновленої ідентичності | Підсилити віру в себе, відобразити закономірність успіхів, зафіксувати компетентності в резюме чи прикладах | Допомогти людині відчутти здатність до руху та прийняти нову точку розвитку |

Вічний спеціаліст — це не проблема компетентності, а проблема бачення себе. Завдання консультанта — не «проштовхнути» людину на вищу позицію, а допомогти їй побачити власну цінність і можливості. Центральний інструмент — обережне розгортання реальної картини компетентностей у поєднанні з уважним ставленням до життєвих обставин. Коли людина починає сприймати себе адекватно, виникає внутрішній простір для розвитку малими, безпечними, але реальними кроками.

ПРОФЕСІЙНИЙ ФАНТОМ (ВТРАТА ПРОФЕСІЇ / НЕРИНКОВА ПРОФЕСІЯ)

Це людина, чия основна професійна ідентичність більше не має ринкової цінності, хоча внутрішньо вона продовжує спиратися на цей образ себе. Це може бути:

- професія, яка зникла через технологічні зміни;
- спеціальність, що різко втратила попит через економічні зміни або війну;
- професія, де бар'єри входу стали недосяжними (ліцензії, дорогі курси, медичні вимоги);
- рідкісна або нішева спеціальність, на яку в регіоні просто немає ринку;
- навички, що морально застаріли, але людина продовжує вважати їх основою свого профілю.

Логіка такої людини: «Колись моя професія була затребуваною → отже, вона визначає мене і тепер», але на зовнішньому ринку попиту більше немає. Через це формується розрив між ідентичністю та реальністю, який є психологічно болісним. Людина не може рухатися вперед, бо не хоче відпускати минуле, і не може повернутися назад, бо ринку там більше немає.

Це доволі непростий випадок, тому що консультант фактично працює з втратою професійної ідентичності. Людина не просто шукає роботу, вона оплакує минуле, намагається довести собі цінність, утримує внутрішню цілісність через колишню професію. І будь-яка пропозиція «спробувати щось інше» сприймається як «те, ким я був, більше не має значення».

У такому разі виникає цілий комплекс труднощів:

- людина гостро переживає несправедливість («чому моя професія більше не потрібна?»);
- ідентичність тримається за минулі успіхи або статус;
- виникає протест проти необхідності переорієнтації;
- може бути сором за те, що ринок змінився, а людина – ні;
- часто є страх бути новачком після років досвіду.

Окрему роль відіграють обставини, які підсилюють прив'язаність до старої професії: втрата стабільності, пережиті травми, необхідність піклування про рідних, втома або депресія, релігійні або ціннісні установки, що фіксують людину в одному образі.

Робота з таким випадком потребує максимальної тактовності, поваги та поетапного переходу від «яким я був» до «яким я можу бути».

Поведінкові ознаки

1. Людина говорить лише про минулу професію, ігноруючи реальний попит.
2. Часто повторює: «Це моя спеціальність, я іншого не вмю / не хочу».
3. Негативно реагує на пропозиції альтернатив.
4. Стратегія пошуку зводиться до чекання ідеальної «старої» вакансії.
5. Є ностальгія за минулим: «Колись це була хороша професія».
6. Відсутність реальних спроб адаптації або навчання.
7. Різка зниження самооцінки, коли людина стикається з фактом повної відсутності попиту.
8. Життєві обставини підсилюють фіксацію: хворі батьки, війна, втрати, потреба у стабільності.

Алгоритм роботи з професійним фантомом «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|---|--|---|
| 1. Визнати і легітимізувати втрату | Вислухати історію професії, підкреслити цінність досвіду, не заперечувати значущість минулого | Зняти внутрішній опір; показати, що зміна професії не є знеціненням |
| 2. Пояснити ринкову реальність без тиску | Показати динаміку попиту, зміни технологій, регіональні особливості, не звинувачуючи при цьому | Створити рамку реалістичного бачення ситуації |
| 3. Перекласти старий досвід у функції та навички | Розкласти професію на компетентності, які мають ринкову вартість у інших ролях | Відкрити людині можливість «взяти минуле з собою» в нову сферу |

| Крок | Дія | Мета |
|---|--|--|
| 4. Знайти точки опори | Виявити сильні сторони, вагомі елементи професійної ідентичності, життєві цінності | Створити психологічну опору для переходу |
| 5. Поступово зменшити дистанцію до нових ролей | Показати не радикальні, а близькі варіанти переходу: споріднені ролі, короткі курси, модернізовані версії професії | Зробити зміну професії не руйнуванням, а еволюцією |
| 6. Врахувати особисті обставини | Уточнити обмеження: мобільність, втрати, догляд, фінанси, стрес, психологічний стан | Підібрати такі траєкторії, які не загрожують стабільності людини |
| 7. Сформувати безпечний сценарій переходу | Прописати 1–2 кроки: короткий курс, пробний проект, тестова роль, часткова зміна | Дати відчуття керованості й можливості руху без надриву |
| 8. Підсилити нову ідентичність | Відобразити успіхи, зафіксувати навички в резюме, підкреслити закономірність прогресу | Допомогти людині побачити, що нова професійна роль є реалістичною й досяжною |

Професійний фантом — це не проблема кваліфікації, а проблема ідентичності. Справа не в тому, що людина не хоче змінюватися, вона не може уявити себе поза межами минулої професії. Завдання консультанта — не руйнувати старий образ, а інтегрувати його в нову траєкторію, показати можливість переходу без втрати цінності. Правильно побудований процес допомагає людині не просто знайти нову професію, а відновити цілісність, опору й відчуття майбутнього.

ЛЮДИНА З ІЛЮЗІЄЮ УНІКАЛЬНОСТІ

Це випадок, коли внутрішнє відчуття власної значущості суттєво перевищує реальні можливості, навички чи результати. Такі люди щиро переконані, що мають особливий талант, виняткову інтелектуальність або унікальні здібності, які «ринку повинен оцінити автоматично». Уявлення про себе побудоване радше на емоційній потребі у винятковості, ніж на об'єктивних досягненнях. Такі люди часто уникають стандартних шляхів розвитку, вірять, що правила ринку до них «не зовсім застосовні» й очікують швидкого успіху без реалістичного аналізу вимог. Це не обов'язково ознака самозакоханості, інколи це захисний механізм, що допомагає впоратися з нестабільністю або попереднім досвідом знецінення.

Основні труднощі роботи з такими людьми полягають у тому, що будь-яке уточнююче запитання або спробу співвіднести їх уявлення з реальністю

вони можуть сприйняти як критику чи недовіру до їхнього потенціалу. Це створює високий ризик опору, знецінення порад або емоційного відходу від взаємодії. Внутрішня система самооцінки часто дуже крихка, і тому людина захищає свою «унікальність» як фундамент ідентичності. Проблема посилюється тим, що очікування зазвичай завищені, а готовність докладати зусилля, навпаки, низька. Через це реальні кроки до розвитку здаються їй «недостойними» або «не тим шляхом». Консультант має діяти максимально тактовно, перевести розмову в площину фактів і допомогти людині знайти реальні сильні сторони, не руйнуючи її внутрішню опору.

Поведінкові ознаки

1. Загальні твердження про «рідкісний талант» без конкретних прикладів результатів.
2. Пояснення невдач винятково зовнішніми причинами («мене не оцінили», «ринок сліпий»).
3. Відмова від базових кроків розвитку: резюме, курси, портфоліо.
4. Вибір недосяжних ролей або завищених посад без відповідного досвіду.
5. Емоційна реакція на уточнювальні запитання чи запити про докази.
6. Низька дисципліна в пошуку роботи або навчанні.
7. Порівняння себе з найуспішнішими людьми в галузі.

Алгоритм роботи з людиною з ілюзією унікальності «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|---|---|---|
| 1. Створити безпечне поле для діалогу | Визнати сильні сторони людини без підкріплення завищених очікувань | Знизити оборонну реакцію, уникнути конфлікту |
| 2. Перевести розмову в площину конкретики | Просити приклади, результати, кейси, підтвердження | М'яко показати реальний обсяг компетенцій |
| 3. Переформатувати унікальність у професійну специфічність | Пояснити різницю між «особливістю як почуттям» і «цінністю як дією» | Перевести фокус із самооцінки на реальні навички |
| 4. Показати логіку ринку без протиставлення | Описати механіку відбору, конкуренції, критерії найму | Створити відчуття закономірності, а не несправедливості |
| 5. Сформувати карту реальних сильних сторін | Разом виділити компетенції, що можуть бути корисні ринку | Створити альтернативний фундамент замість ілюзії |

| Крок | Дія | Мета |
|--|---|--|
| 6. Виявити розриви та зони росту | Обговорити, чого бракує для бажаних ролей, чесно, але делікатно | Легітимізувати розвиток як логічний шлях, а не «падіння статусу» |
| 7. Підібрати реалістичні, але не знецінювальні траєкторії | Запропонувати варіанти, де людина може проявити сильні сторони | Уникнути відчуття пониження планки, зберігши мотивацію |
| 8. Вибудувати систему зворотного зв'язку | Домовитися про конкретні дії та подальший аналіз їх результатів | Дати людині не лише поради консультанта, а й досвід здійснення практичних кроків |

Людина з ілюзією унікальності потребує не «приземлення», а опори, на яку може опертися, не руйнуючи власну самоцінність. Завдання консультанта полягає в тому, щоб м'яко перевести фокус із фантазії про винятковість на реальні компетентності та доступні шляхи розвитку. Правильно вибудована робота дає можливість людині прийняти правила ринку, не втративши відчуття гідності, й побачити, що справжня цінність формується не заявами про унікальність, а конкретними діями, навичками й результатами.

ПАСИВНИЙ ШУКАЧ («ДЕ Є РОБОТА?»)

Це людина, яка хоче змінити ситуацію, але не діє. Її позиція в пошуку роботи пасивна: вона очікує, що можливість з'явиться сама або що консультант знайде роботу замість неї. Зовні така особа може бути ввічливою, зацікавленою, навіть мотивованою на словах, але реальна поведінка свідчить про відсутність ініціативи. Часто пасивність маскується під «не знаю, з чого почати», «мені нічого не підходить», «я чекаю на кращу можливість», але по суті це нездатність або небажання взяти на себе відповідальність за процес. Причини пасивності можуть бути дуже різними: страх помилки, занижена самооцінка, психологічна втома, надія на швидке вирішення, інфантильність чи звичка, що хтось інший вирішує складні питання.

Найбільша складність полягає в тому, що пасивність — це поведінкова й часто емоційна установка. Людина може погоджуватися з будь-якими порадами, але не виконувати їх, повертатися без результату або знаходити нові причини, чому нічого не вдалося. Прямі запитання чи конфронтація майже завжди призводять до захисних реакцій: образи, відсторонення або спроби звинуватити зовнішні обставини. Консультант опиняється в пастці: якщо він пропонує прості кроки, людина їх не робить; якщо складні, пасивність лише посилюється. Тому ключовим завданням стає не допомогти

знайти роботу, а поступово будувати дієздатність, підсилювати відчуття контролю та переводити пасивність у керовану поведінку.

Поведінкові ознаки

1. Постійні запитання типу «то де є робота?» без уточнення власних дій.
2. Мінімальна або нульова самостійна активність між зустрічами.
3. Відсутність конкретних відповідей про зроблені кроки («дивився, але нічого не знайшов»).
4. Орієнтація на зовнішні сили: «мене ніхто не бере», «ринок поганий», «хай хтось мене знайде».
5. Відкладання навіть простих завдань: оновити резюме, зателефонувати, подати заявку.
6. Відсутність емоційної інвестиції: байдужі реакції на позитивні можливості.
7. Миттєве зниження ентузіазму за найменшої складності.
8. Потреба в «чарівному рішенні» або сподівання на випадковий шанс.

Алгоритм роботи з пасивним шукачем «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|---|---|---|
| 1. Виявити реальні джерела пасивності | Обговорити страхи, втому, попередній негативний досвід, бар'єри | Зрозуміти, що саме блокує дію, уникнути осуду |
| 2. Зменшити масштаб задачі до мінімальних кроків | Сформулювати одне маленьке, чітке завдання на найближчий час | Дати людині відчуття контролю й першого успіху |
| 3. Перевести відповідальність у зону досяжності | Пояснити, що консультант НЕ є посередником, який «дає роботу», а партнером у процесі | Встановити партнерські взаємини із чітким розподілом зон відповідальності та зменшити очікування дива |
| 4. Структурувати процес | Створити план: коли, що і як людина робить; домовитися про фіксацію дій | Зробити процес конкретним і вимірюваним |
| 5. Підсилити внутрішню мотивацію | Запитаннями вивести людину на персональне «навіщо»: фінанси, стабільність, роль у сім'ї | Повернути / сформувати внутрішній сенс дій та сприяти усвідомленню їх причин |
| 6. Створити систему звітності | На наступній зустрічі аналізувати не думки, а конкретні виконані / невиконані дії | Поступово вводити відповідальність за процес |

| Крок | Дія | Мета |
|--|---|---|
| 7. Показувати результат навіть малих кроків | Фіксувати прогрес, хвалити за виконані дії, підкреслювати логіку руху | Підсилити віру людини у власну ефективність |
| 8. Поступово ускладнювати завдання | Збільшувати обсяг дій після появи стабільної динаміки | Формувати сталу поведінкову активність |

Пасивний шукач не є ледачою людиною — це людина, яка втратила зв'язок між зусиллями та результатом. Консультант не може діяти замість неї, але може повернути відчуття контролю та здатності впливати на власну ситуацію. Робота з пасивністю — це створення умов, де маленькі досяжні кроки поступово стають звичкою, а звичка — поведінковою основою для реального пошуку роботи. Головне завдання консультанта — не мотивувати словами, а формувати стійку дієздатність.

КАР'ЄРНИЙ ПЕСИМІСТ

Це людина, яка сприймає ринок праці як простір, де можливостей немає або вони недоступні саме для неї. Її внутрішня картина побудована на переконанні, що «нічого не вийде», «мене не візьмуть», «вакансій нормальних немає», навіть коли факти свідчать про протилежне. Песимізм не обов'язково є рисою характеру, часто він формується через повторні невдачі, травматичний досвід роботи, тривалий пошук без результатів, вигорання або загальну втому. У результаті людина перестає бачити реальні варіанти, знецінює навіть перспективні можливості й фільтрує інформацію так, щоб вона підтверджувала її негативні очікування. Внутрішній фокус зміщується з пошуку шансів на пошук доказів безнадійності.

Найскладніше в роботі з кар'єрним песимістом — те, що така людина не заперечує факти, а інтерпретує їх у негативному ключі. Будь-яка можливість здається «абиякою», будь-який недолік — фатальним, будь-яке уточнення — ознакою того, що нічого доброго не вийде. Пряма мотивація або спроби надихнути працюють проти консультанта, викликаючи спротив або ще глибше занурення в песимістичну модель. Людина може погоджуватися з аналізом, але все одно повертатися до висновку «ринок поганий». Песимізм часто пов'язаний із зниженим рівнем енергії, низькою самооцінкою та когнітивними спотвореннями, тому консультант має діяти обережно: не заперечувати негатив, а поступово дробити, конкретизувати та перевіряти його.

Поведінкові ознаки

1. Регулярні узагальнення: «скрізь погано», «ніде не беруть», «усі вакансії жахливі».

2. Знецінення будь-яких позитивних варіантів: «це не робота», «тут платять копійки», «мені такого не дадуть».
3. Вибір окремих негативних прикладів як доказу загальних законів ринку.
4. Відсутність спроб перевірити можливості, навіть коли вони реальні.
5. Висока емоційна насиченість при описі ринку: образа, розчарування, безсилля.
6. Перекладання контролю на зовнішні сили: «від мене нічого не залежить».
7. Різке зниження енергії при обговоренні конкретних дій.
8. Орієнтація на провал: очікування, що спроба нічого не дасть.

Алгоритм роботи з кар'єрним песимістом «Крок → Дія → Мета»

| Крок | Дія | Мета |
|---|---|---|
| 1. Визнати досвід людини | Не заперечувати негатив одразу, дати можливість висловити реальні переживання | Зменшити опір, показати повагу до досвіду |
| 2. Конкретизувати узагальнення | Запитувати: «Де саме?», «У яких ситуаціях?», «Скільки спроб було?» | Перевести емоційні твердження в перевірювані факти |
| 3. Виявити ключові когнітивні спотворення | Відокремити реальні бар'єри від перебільшених або уявних | Повернути контроль та реалістичність оцінок |
| 4. Створити карту можливостей у дуже вузькому сегменті | Показати 3–5 реальних варіантів, а не весь ринок | Зменшити відчуття хаосу та безсилля |
| 5. Виділити зону впливу людини | Разом визначити, що конкретно вона може змінити | Повернути відчуття особистого впливу |
| 6. Сформулювати дуже малі кроки | Одне завдання, яке гарантовано досягне | Дати досвід успіху, який суперечить песимістичному прогнозу |
| 7. Зафіксувати позитивний результат як доказ | Разом обговорити виконаний крок і його наслідки | Створити новий досвід, який змінює модель мислення |
| 8. Поступово розширювати поле можливостей | Додавати наступні варіанти, коли перші кроки вже дали результат | Змінити глобальну установку, не вступаючи з нею в конфлікт |

Кар'єрний песиміст не є ірраціональним, він просто дивиться на ринок кризь призму попередніх втрат, невдач або виснаження. Його песимізм — це спосіб захистити себе від розчарування. Завдання консультанта — не доводити, що «ринок хороший», а створювати нові, конкретні, маленькі докази того, що дії мають сенс і можливості існують. Коли негативна картина перестає бути єдиною можливою, людина поступово повертає собі віру у власні сили і готовність пробувати. Саме це і відкриває шлях до реальних кар'єрних змін.

Складні кар'єрні профілі не є окремими категоріями людей — це специфічні поєднання параметрів, установок, досвіду та типів поведінки, які створюють додаткові виклики в консультуванні. Такі ситуації потребують не універсальних порад, а точного налаштування інструментів під конкретну проблему. Псевдокерівник, Вічний спеціаліст, Кар'єрний песиміст чи Людина з ілюзією унікальності не складні самі собою, складними є ті когнітивні та емоційні механізми, які стоять за їхньою поведінкою та сприйняттям ринку. Завдання консультанта полягає не у «виправленні» людини, а в коректному розгортанні реальності: допомогти побачити структуру, відокремити факт від інтерпретації, зібрати реальні ресурси й обрати траєкторію, яка відповідає можливостям та обставинам.

Описані кейси — це не типологія людей, а **інструменти мислення** для консультанта. Вони дають змогу зрозуміти приховану логіку поведінки, обрати правильний темп роботи та підібрати втручання, які будуть для людини прийнятними й продуктивними. Головний сенс цих кейсів полягає не в тому, щоб навішувати ярлики, а в тому, аби допомагати людям, для яких стандартні формати консультування недостатні. Правильна робота з такими профілями показує, що навіть складні кар'єрні ситуації можуть мати реалістичні шляхи вирішення, якщо консультант бачить структуру й вміє діяти точково.



ЧИ РОЗВ'ЯЗАНА ЗАДАЧА

Після визначення параметрів людини, аналізу ринку праці та вибору відповідних компонентів рішення може виникнути враження, що задача вже розв'язана. Але на практиці кар'єрне консультування лише починається з моменту, коли сформована логічна рамка: зібрані дані, уточнені потреби, побудовані припущення та окреслені можливі траєкторії. Повноцінне рішення не існує в тексті чи схемі, воно виникає в дії, на стику задуму та реальних кроків, які людина робить у своєму життєвому контексті.

Задачу можна вважати сформульованою, коли:

- *параметри людини* прояснені настільки, що перестали суперечити одне одному і стали робочими змінними;
- *параметри ринку* осмислені не як абстракції, а як реальні умови, у яких ця конкретна людина може діяти;
- *сформована та обрана траєкторія* є не ідеальною, а реальною — відповідає ресурсам, мобільності, мотивації та обмеженням;
- *підібрані інструменти* відповідають запиту, а не застосовуються за шаблоном;
- *перешкоди ідентифіковані*, і зрозуміло, які з них є усувними, частково усувними або незмінними.

Але навіть за цих умов задача поки не розв'язана. Рішення виникає тоді, коли людина:

- робить перший крок за узгодженим планом;
- перевіряє гіпотезу на практиці;
- отримує зворотний зв'язок;
- коригує рух відповідно до нових даних.

Інакше кажучи, завжди існує розрив між алгоритмом, який консультант допомагає створити, і реальністю, з якою стикається людина. Саме цей розрив і є простором для роботи — через підтримку, уточнення, переосмислення й адаптацію рішень до змінних умов.

Таким чином, кар'єрна задача не зводиться до одноразового формального розв'язку, а вважається вирішеною тоді, коли людина досягла своєї мети, здатна самостійно реалізовувати задумане та підтримувати власний професійний розвиток.



Розділ 4

КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ВПЛИВ

Кар'єрне консультування неможливо звести лише до аналізу ринку праці та персональних параметрів людини. Навіть чітко сформульована кар'єрна задача не розв'язується автоматично. Між розумінням ситуації та здатністю діяти завжди існує проміжок – зона сумнівів, нерішучості, опору, сум'яття, завищених або занижених очікувань. Саме в цій зоні й розгортається вплив консультанта.

Вплив у кар'єрному консультуванні – це не маніпуляція і не психологічна «обробка». Це цілеспрямована професійна взаємодія, спрямована на те, щоб забезпечити перехід від аналізу до дії. Вплив реалізується через організацію процесу, структурування ситуації, запуск конкретних кроків та підтримку їх реалізації. Психологічні аспекти в цій логіці не є вихідною точкою впливу, а виступають його складовою тоді, коли реалізація рішень наштовхується на труднощі або опір. Консультант не нав'язує готових рішень і не бере на себе роль рятувальника. Його професійна функція полягає у створенні умов, за яких людина здатна побачити реалістичний сенс власної ситуації, структурувати хаотичний досвід, відновити відчуття контролю та прийняти обґрунтоване й послідовне рішення.

У цьому розділі розглянемо внутрішню логіку впливу в кар'єрному консультуванні:

- які потреби людини актуалізуються в процесі консультування та які можливості й межі має консультант;
- через які дії та за яких умов вплив стає можливим;
- яким чином комунікативні техніки підтримують процес змін;
- які механізми пояснюють, чому ці дії й техніки мають вплив.

Ці елементи не існують окремо один від одного. Разом вони формують цілісне уявлення про консультування як вплив – процес, що робить можливим перехід від аналізу до рішення, а від рішення – до реальних дій.



ПОТРЕБИ ЛЮДИНИ ТА МОЖЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАНТА

Попри різні життєві історії, усі люди прагнуть одних і тих самих речей. Більшою чи меншою мірою кожен хоче **стабільності, добробуту, визнання, розвитку та успіху**, а головне – відчуття, що його життя рухається в правильному напрямі. Ці прагнення не є абстрактними: вони проявляються в дуже конкретних питаннях про роботу, майбутнє, можливості та власну цінність. Саме тому зміни в професійному житті так часто стають ключем до ширших життєвих змін. Людина приходить до консультанта не просто, щоб знайти роботу, а щоб наблизитися до того життя, яке для неї має сенс і дає відчуття стабільності та гідності.

Основна професійна потреба

Люди звертаються до кар'єрного консультанта в різних життєвих обставинах з головною потребою — змінити свою роботу. Під «роботою» тут мається на увазі найширше коло форм професійної діяльності: наймана праця, самозайнятість, фриланс, підприємництво та будь-які інші формати, які забезпечують людині дохід і професійну реалізацію. Людина приходить у той момент, коли її поточна професійна ситуація перестає задовольняти базові очікування: стабільність, розвиток, справедливу винагороду, визнання, можливість впливати на своє життя. У практиці консультування це проявляється в кількох типових сценаріях:

- перший вихід на ринок праці;
- пошук роботи після втрати / скорочення;
- зміна роботи;
- покращення умов праці або кар'єрного становища;
- повернення до роботи після тривалої перерви;
- професійне самовизначення або зміна сфери;
- перехід у самозайнятість / підприємництво.

Усі ці сценарії мають різну форму, але один зміст — людина прагне реалістичного та гідного шляху в професійному житті. Кар'єрний консультант не може «дати» роботу безпосередньо, але може зробити найважливіше — допомогти знайти, обрати, покращити або побудувати той формат професійної діяльності, який відповідає можливостям і цілям людини.

Вторинні потреби людини в процесі пошуку або зміни роботи

Попри різноманіття життєвих сценаріїв, усі професійні зміни супроводжуються низкою похідних потреб. Людина може формулювати їх по-різному, але зазвичай вони зводяться до кількох універсальних аспектів, без яких рух уперед стає заблокованим.

Потреба в орієнтації та ясності. Ринок складний, багатошаровий і змінюється швидше, ніж уявлення про нього. Людині необхідно зрозуміти, що відбувається, які можливості існують, де вона перебуває на цьому ринку та куди реально може рухатися.

Потреба у впевненості та відчутті опори. Професійні зміни майже завжди супроводжуються сумнівами, страхами, втратою контролю або знеціненням власного досвіду. Людина потребує внутрішньої опори, щоб мати сили діяти.

Потреба в структурі та впорядкуванні. Без чіткої логіки дій людина легко губиться в інформації, стратегіях і варіантах. Виникає потреба у зрозумілих етапах, послідовності й ритмі, які роблять рух можливим.

Потреба в реалістичних можливостях. Людина хоче бачити не теоретичні шляхи, а ті, що справді можливі в її ситуації — з урахуванням досвіду, навичок, обмежень і умов ринку.

Потреба знизити рівень невизначеності та тривоги. Невизначеність паралізує мислення. Людина прагне зрозуміти, що вона контролює, що можна спрогнозувати, де ризики, а де ресурси.

Потреба в підтримці й супроводі. Професійні зміни — це складний процес, і людина часто не хоче бути в ньому одна. Їй потрібно, щоб поруч був хтось, хто бачить логіку, не судить і допомагає тримати темп.

Потреба в перспективах і сенсі руху. Людина прагне бачити, що зміни ведуть до кращого життя: більшої стабільності, розвитку, визнання, можливостей. Потреба в майбутньому — одна з найбільш визначальних та «енергогенеруючих».

Усі ці потреби не існують окремо, вони переплітаються й підсилюють одна одну. Бажання знайти або змінити роботу завжди поєднується з потребою зрозуміти, що відбувається, відчувати опору, побачити реальні можливості та пройти шлях не в стані хаосу, а з ясністю й підтримкою.

Водночас варто прямо сказати про ще одну універсальну потребу, яка рідко озвучується вголос. *Людина очікує, що консультант допоможе їй вирішити проблему швидко, просто й бажано без складних кроків.* Часто неусвідомо виникає надія, що консультант зможе зробити все замість неї або так упорядкувати ситуацію, що вона перестане бути складною. Чи завжди ця проблема дійсно вирішувана — окреме питання, але саме це бажання лежить в основі багатьох звернень.

Саме тому кар'єрне консультування потребує делікатного балансу: визнавати реальні очікування людини, але водночас повертати їй суб'єктність, контроль і здатність діяти. Ці похідні потреби визначають зміст взаємодії та формують основу того, якої саме допомоги людина чекає — усвідомлено чи ні.

Можливості консультанта

Людина часто приходиться із очікуванням швидкого або готового рішення, але роль консультанта полягає не у вирішенні проблеми замість людини, а у створенні умов, за яких ця проблема стає зрозумілою, керованою й реальною для подолання. Можливості консультанта зосереджені не на результаті, а на процесі — на тому, щоб допомогти людині побачити шлях і зробити перші потрібні кроки.

Нижче наведено *ключові можливості консультанта*, які відповідають потребам, описаним вище, але не замінюють відповідальність самої людини.

Створення ясності там, де людина бачить хаос. Консультант допомагає зрозуміти, що відбувається: у ситуації, на ринку, у навичках і можливостях людини. Він не дає готових відповідей, але допомагає сформулювати правильні запитання.

Навігація у складності. Ринок праці непрозорий, інформація фрагментована, а можливості видно нерівномірно. Консультант допомагає людині

зорієнтуватися: де шукати, що реально доступно, що є умовою, а що – перешкодою.

Формування опорних точок для руху. Консультант не визначає шлях замість людини, але допомагає зробити перші реалістичні кроки, які «вмикають» рух і дають відчуття контролю.

Повернення відчуття компетентності. Завдяки об'єктивному погляду на досвід, навички та ресурси людини консультант допомагає їй побачити свої переваги там, де вона бачила слабкість.

Створення структурованого простору для мислення і дій. Консультант організовує процес: упорядковує теми розмов та зустрічей, фіксує важливе, підтримує логіку й темп. Це створює для людини відчуття опори і передбачуваності.

Розширення бачення й можливостей. Людина зазвичай бачить лише кілька варіантів. Консультант допомагає побачити більше – інші траєкторії, інші формати роботи, інші можливості ринку.

Зменшення емоційного напруження, яке блокує мислення. Консультант не є терапевтом, але може створити безпечний простір, у якому людині легше думати, вирішувати й діяти.

Підтримка руху та супровід у змінах. Консультант не веде людину за руку, але допомагає не зупинятися: визначає структуру, фіксує прогрес, коригує курс, якщо обставини змінюються.

Можливості консультанта – це не набір інструментів і не гарантія результату. Це рамка взаємодії, у якій складна ситуація стає зрозумілішою, а рух – можливим. Консультант не може забезпечити людині роботу, стабільність чи успіх, але може допомогти їй побачити реальність, знайти опору, обрати напрям і почати рух. Саме ця спільна робота формує основу подальшого впливу – того, як консультант створює умови для змін у мисленні та поведінці людини.

Межі консультанта (чого він НЕ може)

Попри широкі можливості підтримки, консультант працює в чітко визначених межах. Це не вада професії, а її необхідна умова. Консультант не замінює собою ринок, роботодавця, життєві обставини чи саму людину, він допомагає зорієнтуватися, але не може забезпечити результат за неї. Розуміння меж визначає здорові очікування та формує партнерську, а не залежну, взаємодію.

Консультант не може гарантувати людині роботу. Він може допомогти наблизитися до неї, але не може вплинути на рішення роботодавців, економічну ситуацію, конкуренцію чи обмеження ринку.

Консультант не вирішує замість людини. Вибір професії, траєкторії, формату роботи чи рівня претензій — завжди рішення самої людини. Консультант дає інформацію, логіку й перспективу, але не визначає напрям замість людини.

Консультант не бере відповідальність за виконання кроків. Рух уперед залежить від того, чи робить людина те, про що домовлено. Консультант може підтримувати, нагадувати й тримати структуру, але не може виконати кроки замість людини.

Консультант не може змінити людину без її участі. Він може допомогти побачити сильні сторони, подолати викривлені уявлення, зменшити тривогу, але внутрішню роботу людина має зробити сама. Зміни можливі лише там, де є готовність і дієва участь самої людини.

Консультант не вирішує життєві чи психологічні кризи. Він може стабілізувати емоційний стан у межах професійної розмови, але не є терапевтом, лікарем чи соціальним працівником. Глибокі особистісні або психологічні проблеми потребують роботи інших фахівців.

Консультант не може спростити реальність. Він не здатен зробити ринок простішим, вимоги — нижчими, а конкуренцію — слабшою. Його завдання — допомогти людині побачити реальність такою, якою вона є, і знайти в ній реалістичний шлях.

Консультант не може забезпечити миттєві результати. Зміни у професійному житті часто потребують часу. Консультант може прискорити процес за рахунок структури й ясності, але не може «перескочити» природні етапи розвитку людини.

Межі консультанта — це не слабкість, а професійна рамка, яка захищає і людину, і сам процес консультування. Консультант не може забезпечити роботу, гарантувати успіх чи взяти відповідальність за життя людини, але може зробити головне — створити умови, у яких людина здатна бачити, думати й діяти значно ясніше й ефективніше. Саме ця спільна робота і є сутністю впливу, з якого починається будь-яка реальна зміна.



ВПЛИВ ЧЕРЕЗ ДІЇ (ЩО МИ РОБИМО)

У кар'єрному консультуванні вплив реалізується насамперед через дії консультанта, спрямовані на організацію та підтримку взаємодії людини з ринком праці. Саме ці дії створюють структуру процесу, запускають активність, уточнюють орієнтири та забезпечують рух до рішення. Психологічний вплив у цій логіці не є вихідною точкою, а виступає підтримкою процесу тоді, коли реалізація дій наштовхується на труднощі або опір.

У своїй практичній діяльності кар'єрний консультант здійснює кілька базових функцій впливу. Він **надає людині інструменти** для самостійної взаємодії з ринком праці та пояснює логіку їх використання; **навчає**, передаючи власний професійний досвід і формуючи адекватне уявлення про правила та вимоги ринку; **аргументує своє бачення та пропозиції**, допомагаючи структурувати альтернативи і приймати обґрунтовані рішення; **контролює процес** виконання узгоджених кроків, забезпечуючи послідовність дій у часі; а також **долає опір**, який природно супроводжує будь-які зміни і є на всіх етапах консультування. Саме сукупність цих дій утворює практичний рівень впливу в кар'єрному консультуванні та визначає професійну роль консультанта.

Інструменти

Інструменти в кар'єрному консультуванні – це практичні засоби, якими людина може користуватися безпосередньо для підвищення власної ефективності у взаємодії з ринком праці. Йдеться не про аналітичні або консультативні дії фахівця, а про ті елементи, що стають доступними самій людині й дають їй змогу діяти самостійно. До таких інструментів належать, зокрема, резюме та його варіації, профілі на онлайн-платформах, підписки на вакансії, алгоритми пошуку роботи, шаблони звернень до роботодавців, списки контактів, цифрові сервіси та інші засоби, які спрощують або автоматизують окремі кроки взаємодії з ринком праці.

Ключовою умовою ефективності інструментів є те, що консультант **передає їх людині разом з інструкцією для використання**. Інструмент без пояснення логіки його застосування залишається формальним елементом і не запускає дії. Натомість чітко розуміння того, коли, як і з якою метою використовувати інструмент, перетворює його на реальний засіб впливу.

Вплив інструментів полягає не у зміні ставлень чи мотивації, а у зміні поля можливих дій. Отримавши інструмент разом з інструкцією, людина мимоволі переходить від розмірковування до активності: починає переглядати вакансії, порівнювати вимоги, реагувати на пропозиції, надсилати відгуки. Таким чином інструмент знижує поріг входу в дію і запускає процес без необхідності додаткового переконування.

Важливою особливістю інструментів є їхня нейтральність щодо мотивації. Вони працюють навіть, якщо є сумніви, тривога або невпевненість, оскільки не потребують від людини повної внутрішньої готовності. Саме тому використання інструментів є однією з базових форм впливу в кар'єрному консультуванні, особливо на початкових етапах роботи.

Роль консультанта в цьому контексті полягає в доборі, поясненні та вбудовуванні інструментів у загальну структуру дій. Інструмент сам собою не розв'язує кар'єрну задачу, але створює умови, за яких дія стає можливою і менш затратною для людини.

Навчання

Навчання в кар'єрному консультуванні є формою впливу, оскільки змінює уявлення людини про ринок праці та власне місце в ньому. Консультант у процесі роботи неминує навчає: пояснює логіку ринку, правила взаємодії з роботодавцями, типові вимоги та поширені помилки. Цей вплив відбувається незалежно від того, чи оформлюється він як окремий навчальний елемент, чи є частиною консультаційного діалогу.

У широкому сенсі значна частина консультаційної діяльності може бути зведена до передачі професійного досвіду консультанта, тобто навчання через пояснення, приклади та коментарі до реальних ситуацій. Водночас у межах кар'єрного консультування йдеться не про формування професійних навичок людини, а про розвиток окремих складових її кар'єрної та комунікативної компетентності.

Навчання в цьому контексті охоплює, зокрема, елементи самопрезентації, базові принципи професійної комунікації, логіку побудови та адаптації резюме, розуміння очікувань роботодавця та правил взаємодії на етапах відбору. Такі знання безпосередньо впливають на результативність взаємодії з ринком праці, навіть якщо професійна кваліфікація людини залишається незмінною.

На відміну від інструментів, які запускають дію через нові можливі кроки, навчання впливає через зміну картини реальності. Отримуючи нові знання, людина інакше інтерпретує власний досвід, коригує очікування та переглядає оцінку своїх можливостей. У багатьох випадках саме навчання позбавляє очікувань як завищених, так і занижених, що безпосередньо впливає на вибір кар'єрних рішень.

Роль консультанта полягає у відборі релевантного досвіду, адаптації рівня складності пояснень та зв'язку навчальних елементів із конкретною кар'єрною задачею. Навчання як форма впливу не замінює дій людини, але створює інтелектуальну основу, на якій ці дії стають усвідомленими й більш результативними.

Аргументація

Аргументація в кар'єрному консультуванні є формою впливу, оскільки безпосередньо формує рамку мислення, в якій людина оцінює власні можливості, ризики та доцільність різних рішень. Пояснюючи, порівнюючи, підкреслюючи наслідки або пропонуючи альтернативи, консультант не лише інформує, а й задає логіку, за якої одні дії стають обґрунтованими, а інші – малоефективними або ризикованими.

Аргументація відрізняється від навчання тим, що вона не лише розширює знання, а й визначає вибір у конкретній ситуації. Якщо навчання змінює уявлення про ринок праці загалом, то аргументація визначає точні рішення: чому саме цей варіант є доцільнішим, які наслідки матиме

бездіяльність або зволікання, і що означає обраний сценарій у практичному вимірі.

Вплив аргументації полягає у структуризації альтернатив. У процесі консультації консультант допомагає людині побачити не хаотичний набір можливостей, а певну кількість сценаріїв, кожен з яких має свої переваги, ризики та ціну. Така структуризація знижує когнітивне навантаження і створює умови для переходу від сумнівів до рішення.

Ефективність аргументації безпосередньо залежить від її якості та відповідності рівню готовності й компетентності людини. Аргументи, що є надто складними, абстрактними або, навпаки, спрощеними, не сприймаються як рекомендації і не мають впливу. Лише аргументація, подана на відповідному рівні складності, може бути прийнятою людиною і стати підставою для дії.

У цьому сенсі вміння аргументувати є однією з ключових компетентностей кар'єрного консультанта. Саме від цієї здатності залежить, чи будуть рекомендації консультанта сприйняті як релевантні, а отже, чи матимуть вони реальний вплив на прийняття рішень і подальші кроки людини.

Таким чином, аргументація в кар'єрному консультуванні є не нав'язуванням позиції, а професійною допомогою у формуванні внутрішньо узгодженої логіки рішення, що поєднує знання про ринок праці з аналізом конкретної ситуації та готує підґрунтя для реалізації обраного сценарію.

Контроль

Контроль у кар'єрному консультуванні є формою впливу, оскільки забезпечує перехід від прийнятого рішення до його реалізації. Навіть обґрунтовані рішення, підкріплені аргументацією та розумінням логіки ринку, часто залишаються нереалізованими без зовнішньої структури, яка підтримує послідовність дій у часі.

На відміну від аргументації, яка впливає на вибір, контроль впливає на поведінку. Консультант фіксує домовленості, задає темп, визначає проміжні кроки та створює відчуття відповідальності за виконання запланованого. У цьому сенсі контроль не є проявом тиску або недовіри, а виступає механізмом організації процесу дії.

Вплив контролю особливо помітний у ситуаціях, коли внутрішня мотивація людини є нестабільною або ситуативною. Зовнішній контроль частково компенсує нестачу самодисципліни, знижує ймовірність відкладання дій і допомагає зберігати рух, навіть коли є сумніви, тривога чи втома. Таким чином, контроль працює не проти автономії людини, а на підтримку її здатності діяти.

Контроль у кар'єрному консультуванні реалізується через узгодження чітких кроків, термінів та критеріїв виконання, а також через повернення до цих домовленостей на наступних етапах роботи. Фіксація виконаних дій

і аналіз результатів допомагають не лише підтримувати дисципліну, а й коригувати обраний сценарій з урахуванням реакції ринку праці.

Роль консультанта полягає в підтримці балансу між структурою та гнучкістю. Надмірний контроль може спричинити опір і послабити відповідальність людини, тоді як його відсутність — призводити до втрати фокуса й розпаду процесу. Професійний контроль завжди співвідноситься з рівнем готовності людини та поступово передається їй у міру зростання самостійності.

Таким чином, контроль є елементом впливу через дії, який дає змогу перевести рішення з рівня намірів у площину реальних змін. Саме через контроль кар'єрне консультування набуває процесної цілісності та зберігає результативність у часі.

Подолання опору

Опір у кар'єрному консультуванні є природним і постійним чинником. Він супроводжує майже всі дії та етапи процесу, оскільки будь-які зміни — навіть раціонально обґрунтовані та бажані — пов'язані з виходом за межі звичних моделей поведінки. У цьому сенсі опір є не ознакою проблеми або невдачі консультування, а нормальною реакцією людини на нове, невідоме або таке, що потребує додаткових зусиль.

Рівень і форма опору можуть змінюватися залежно від ситуації, етапу роботи та індивідуальних особливостей людини. Він може бути більш або менш вираженим, відкритим чи прихованим, але ніколи не зникає повністю. Саме тому консультант має припускати, що опір є завжди, і бути готовим працювати з ним у межах будь-якої дії: від використання інструментів і навчання до аргументації та контролю.

Подолання опору полягає не в його усуненні, а у врахуванні та керуванні ним у процесі консультування. Це передбачає здатність своєчасно розпізнавати прояви опору, коригувати темп роботи, рівень вимог і способи взаємодії, не втрачаючи при цьому логіки руху до рішення. У цьому контексті подолання опору є фоговою професійною функцією, а не окремою процедурою.

Саме на рівні роботи з опором виникає потреба у психологічних техніках. Вони допомагають знизити емоційне напруження, опрацювати страхи та внутрішні суперечності, що супроводжують зміни, і підтримати здатність людини діяти. Таким чином, психологічний вплив постає як необхідне доповнення до впливу через дії, а не як його заміна.

Подолання опору завершує логіку впливу через дії та водночас створює перехід до психологічного рівня кар'єрного консультування, де увага зосереджується на умовах, техніках та механізмах, що забезпечують психологічний вплив на людину.



ФОНОВІ УМОВИ ВПЛИВУ (ЯК МИ ДІЄМО)

Будь-який вплив у консультуванні можливий лише за наявності певних психологічних і комунікативних передумов. Це основа, на якій тримається вся подальша робота: без них людина не здатна мислити конструктивно, сприймати інформацію, розглядати альтернативи чи брати відповідальність за рішення. Ці умови не є техніками — це стан взаємодії, який консультант має створити та підтримувати. Нижче подано **чотири умови**, за яких вплив стає реалістичним та ефективним.

Довіра

Довіра — базовий психологічний ресурс, без якого неможливий жоден вплив. Людина не сприйматиме навіть найпростіших порад, якщо не відчуває безпеки у взаємодії; і навпаки, за умови довіри вона здатна сприймати навіть складні або неприємні висновки, не блокуючись емоційно та не переходячи в опір. Довіра визначає, чи буде почута логіка консультанта, чи залишиться лише формальне обговорення.

Можна знайти багато трактувань довіри, але практичне визначення можна сформулювати так: **«Довіра — це впевненість людини у своїй здатності передбачати поведінку іншої людини»**. Така впевненість завжди ґрунтується на досвіді. З дитинства нас вчать бути обережними, довіряти тільки знайомим, перевіряти наміри інших. У дорослому житті недовіра лише посилюється: відповідальність більша, ризики реальніші, життєвий досвід складніший. Тому довірливі люди — рідкість, а повна довіра «з першої зустрічі» фактично неможлива.

Це ставить консультанта перед очевидним викликом — як формувати довіру в ситуації, де досвіду взаємодії між людьми ще немає?

Звісно, певну роль можуть відігравати рекомендації, репутація або попередні успішні кейси. У таких випадках людина звертається вже з очікуванням на компетентність, але це ще не довіра. Це лише припущення: «Мені казали, що ви хороший спеціаліст». Справжня довіра виникає тільки тоді, коли людина набуває власного досвіду взаємодії з консультантом, який підтверджує передбачуваність, прозорість і відсутність прихованих мотивів.

Саме тому головне завдання консультанта — створити цей досвід. Не «викликати довіру словами», не «завоювати авторитет», а створити комунікацію, у якій кожний крок зрозумілий, передбачуваний і логічний.

Довіру формують дрібні, але принципові речі:

- *прозорість дій* — консультант озвучує свої кроки («зараз я подивлюся...», «я хочу уточнити...»);

- *відкрита позиція тіла і простору* – не ховатись за монітором, не створювати закритої «барикади» столом²;
- *послідовність і відповідність дій словам* – людина має бачити, що консультант робить саме те, що сказав;
- *щирість і відсутність маніпуляції* – людина відчуває, коли на неї тиснуть або ведуть приховану гру;
- *поважне ставлення до досвіду людини* навіть тоді, коли її висновки хибні.

Це не психологічні трюки, а етичні та поведінкові правила, на яких тримається взаємодія та які дають людині можливість усвідомити: «Я розумію, як ця людина працює, і бачу, що вона діє чесно. Їй можна довіряти».

Довіра – найважливіша умова та основа для роботи консультанта. Жоден логічний аргумент і жодна техніка не матимуть ефекту, якщо довіра не сформована; і навпаки, за умови довіри навіть складні повідомлення сприймаються добровільно та без опору. Довіра «вмикає» здатність людини мислити разом із консультантом, а не паралельно чи всупереч.

Мотивація та надія

Кар'єрні рішення потребують внутрішнього руху – енергії, яка дає змогу людині не лише чути, а й діяти. Мотивація та надія – це не про емоційний оптимізм і не про підбадьорення, а про відчуття реальної можливості змін: «ця ситуація має вихід, і я можу на неї вплинути». Коли людина втрачає здатність бачити майбутнє, навіть найточніша порада не стає дією, бо в людини немає внутрішньої опори для руху.

Роль консультанта – не поверхнево надихати, а допомогти людині повернути можливість думати про майбутнє. Це відбувається через демонстрацію реалістичних сценаріїв, зменшення тривоги, структурування кроків і створення ясності: «я розумію, що робити далі». Мотивація виникає не від емоційної підтримки, а від появи логіки та досяжності.

Водночас важливо врахувати й інший важливий аспект. Поведінка консультанта сама собою впливає на мотивацію людини. Спокійна зацікавленість, помірний оптимізм, доброзичлива уважність, готовність уважно розглядати варіанти – усе це сприяє виникненню відчуття можливості.

² Варто зазначити, що для фахівців Державної служби зайнятості, які здійснюють кар'єрне консультування на постійній основі, першочергове значення має наявність власної безпечної робочої зони. З урахуванням того, що спеціалісти працюють, зокрема, й з емоційно нестабільними або неадекватними відвідувачами, пріоритетом у таких умовах є комфорт і безпека самого фахівця. Тому рекомендації щодо відкритої атмосфери, просторової близькості чи неформальної організації простору мають застосовуватися з урахуванням контексту установи та професійних ризиків.

Людина мимоволі «позичає» в консультанта частину цього стану, і саме ця позичена впевненість часто запускає перші зміни.

Надія при цьому відіграє особливу роль. Це не мрія і не фантазія, а внутрішня згода з тим, що життя може змінитися. Надія – один із найсильніших ресурсів мотивації, тому що вона допомагає людині витримувати невизначеність, експериментувати, робити кроки, навіть коли результат поки неочевидний.

Але важливо не плутати реалістичну надію з марними очікуваннями. Консультант працює не для того, аби «окрилити», а щоб людина спиралась на реальні можливості та адекватні перспективи. Надія має підтримувати дію, а не відволікати від неї. Тому консультант обережно поєднує підтримку з чесністю: допомагає побачити шлях, але без ілюзій.

Наполегливість та готовність до відповідальності

Ефективне консультування можливе лише тоді, коли людина визнає свою участь у процесі: пошук, аналіз, спроби, помилки, корекція дій. Ринок не пропонує готових рішень – їх створюють дією. Консультант не може взяти відповідальність замість людини, але може допомогти побачити її як джерело контролю, а не тягар.

У цьому процесі важлива не лише підтримка, а й робоча дисципліна. Обережність і м'якість у комунікації не мають перетворюватися на розмитість або відсутність результату. Якщо домовленість досягнута, вона стає частиною робочих правил, які слід виконувати. Саме послідовність у виконанні невеликих зобов'язань формує відчуття руху та відповідальності.

Наполегливість консультанта полягає не в тиску, а в чіткій фіксації кроків, у вимогливості до узгоджених дій і у стабільності рамки: «ми домовилися – отже, діємо». Це ж правило стосується і самого консультанта. Він виконує свою частину домовленостей вчасно та відповідально, демонструючи модель поведінки, на яку може опертися людина.

Варто також врахувати, що невиконання людиною домовленості не завжди означає відсутність відповідальності чи небажання діяти. Часто це сигнал про приховані бар'єри: тривогу, сором, страх помилки, недовіру, низьку енергію, перевантаження або ситуаційні фактори, про які людина не говорить відразу. Тому вимогливість консультанта має поєднуватися з уважністю. Якщо домовленості системно не виконуються, варто повернутися на крок назад, проаналізувати причини й скоригувати план не за формою, а за змістом. Мета – не «дотиснути до дії», а знайти реальний спосіб руху, який людині під силу зараз.

Конструктивність і здатність до конкретики

У стані невизначеності чи кризи мислення людини часто втрачає фокус: виникають узагальнення, драматизація, категоричні висновки на

кшталт «ринку немає», «мене ніхто не візьме», «нічого не працює». У цьому режимі вплив консультанта різко знижується, бо людина мислить не категоріями рішень, а категоріями емоцій.

Конструктивність у консультуванні означає здатність перейти від загальних скарг до аналізу: що саме відбувається, що можна змінити, які є варіанти, які з них реалістичні. Здатність до конкретики — це уміння бачити в загальній ситуації можливі конкретні дії, які можна зробити сьогодні.

При цьому конструктивність починається з консультанта. Чіткість формулювань і однозначність висновків створюють для людини відчутну опору. Якщо сказано: «Крок 1 — зробити це, крок 2 — перевірити це», то це майже завжди сприймається як сигнал стабільності й контролю. Навіть якщо подальша логіка потребуватиме доопрацювання чи корекції, сама поява чіткої структури вже є впливом.

Сам процес аналізу може бути складним, багаторівневим, із великою кількістю уточнень і варіантів, але вихідна точка роботи консультанта завжди одна — перетворити розмитість на ясність, а хаос — на конкретні рішення. Людина не завжди одразу приймає таку конкретику. Вона може викликати супротив та повертати на стадію обговорення, але чітко сформульований результат створює точку опори, яка працює довше за будь-яку емоційну підтримку.

Фонові умови впливу — це не етап і не техніка, а стан взаємодії, який консультант підтримує протягом усього процесу. Якщо довіра не вибудована, мотивація не відновлена, відповідальність не прийнята, а мислення лишається розмитим — жодні інструменти впливу не дадуть результату. Саме тому перш ніж застосовувати техніки, консультант має подбати про ці чотири умови. Вони є фундаментом, на якому вибудовується механіка впливу, яку розглянуто далі.



ТЕХНІКИ ВПЛИВУ (ЩО І ЯК МИ ГОВОРИМО)

Техніки — це не психологічні маніпуляції й не професійні «трюки». Це звичайні, зрозумілі форми комунікації, які допомагають людині:

- заспокоїтися,
- думати ясніше,
- бачити ширше,
- робити реальні кроки.

Техніки не замінюють фонових умов (довіри, мотивації, конструктивності), але **стають ефективними саме на їхньому ґрунті**. Кожна техніка

запускає певний внутрішній механізм — зниження напруження, відновлення логіки, розширення бачення чи формування рішення.

Нижче подано вісім основних технік, достатніх для більшості ситуацій у консультуванні.

Уточнення і прояснення

Ця техніка допомагає позбутися хаосу в думках і перетворити емоційні переживання на зрозумілі формулювання. Людина часто використовує нечіткі узагальнення («все погано», «мене ніхто не бере»), натомість уточнення повертає конкретику й знижує напруження.

Приклади:

- «Коли ви кажете, що «все погано», то що поганого саме зараз?»
- «Що в цій ситуації напружує вас найбільше?»
- «Якщо «ніхто не відповідає» — це про скільки відгуків ідеться?»
- «Що конкретно у вакансії здається неприйнятним?»
- «Яку роботу ви шукаєте насамперед — реалістичну чи бажану?»
- «Який етап пошуку зараз викликає найбільшу складність?»

Найчастіше ця техніка потрібна на початку розмови або в момент сильних емоцій, коли людина узагальнює, плутається або не може чітко описати, що з нею відбувається.

Віддзеркалення

Це повернення людині її слів у впорядкованій формі. Воно дає відчуття, що її чують і розуміють, а також допомагає самій людині почути себе з боку. Це зменшує напруження й формує внутрішню опору.

Приклади:

- «Тобто ви хочете змін, але водночас боїтеся, що не впораєтеся?»
- «Звучить так, що вас дуже виснажила тривала невизначеність.»
- «Я правильно зрозумів: ви надіслали 15 резюме і отримали дві відповіді?»
- «Вам важлива стабільність, але нинішня робота її не дає — так?»
- «Отже, ваші ключові умови — дистанційність, стабільний графік і певний рівень оплати?»
- «Підсумую: ви відкриті як до роботи в офісі, так і до гібридного формату.»

Техніка віддзеркалення особливо ефективна, коли людина відчуває розгубленість, сумніви або внутрішню суперечність, і їй потрібно «зібрати себе» в одне цілісне повідомлення.

Переформулювання

Ця техніка змінює спосіб бачення ситуації. Вона не заперечує досвід людини, а переводить увагу з безвиході на можливості та рішення.

Приклади:

- «Не «я нікому не потрібний», а «мені не відповідають ті компанії, до яких я звертався» — це різні масштаби.»
- «Не «у мене провал», а «є зона, яку можна підсилити».»
- «Не «мені вже пізно», а «мені потрібен інший шлях входу на ринок».»
- «Не «я неправильно обрав професію», а «мої умови змінилися — треба коригувати траєкторію».»
- «Не «немає вакансій», а «немає вакансій у цьому сегменті» — поле пошуку можна розширити.»
- «Не «мене не беруть», а «мій спосіб подачі себе поки не працює».»

Ця техніка незамінна тоді, коли особа застрягає в негативних висновках або формулює проблему так, що рішення апіорі здається неможливим.

Нормалізація

Нормалізація зменшує тривогу, сором і внутрішній тиск. Людина перестає думати, що з нею «щось не так», і починає мислити реалістичніше.

Приклади:

- «Багато людей у період змін почуваються розгубленими — це абсолютно нормальна реакція.»
- «Тривога на співбесідах — дуже поширене явище.»
- «Півроку без роботи сьогодні — не рідкість. Це більше про ринок, ніж про вас.»
- «Люди часто недооцінюють власні навички — це типово.»
- «Роботодавці справді часто не відповідають — це не показник вашої цінності.»
- «Боятися технічних завдань — нормально, вони можуть бути складними.»

Техніка нормалізації доречно, коли людина почувається «не такою», звинувачує себе або боїться, що її стан ненормальний чи неприйнятний.

Структурування сказаного

Структурування перетворює хаотичний опис ситуації на логічну картину. Людина починає розуміти, що відбувається, що важливо і з чого почати.

Приклади:

- «Схоже, у вас зараз три основні проблеми: втома, невизначеність і брак часу.»
- «Здається, вас турбує не сам факт відсутності вакансій, а тривалість процесу пошуку.»
- «Є три ключові критерії вибору: досвід, зарплата, мобільність.»
- «Перших кроків справді два: оновити резюме і визначити 10 реалістичних вакансій.»

- «Ваші умови — дистанційність, стабільний графік і розвиток. На цій основі будемо працювати.»
- «Ситуацію можна розділити на дві-три частини.»

Ця техніка найефективніша у випадках, коли людина «розмазує» проблему або не бачить, із чого почати.

Пропозиція альтернатив

Ця техніка розширює поле вибору, позбавляючи відчуття «або — або». Людина бачить більше траєкторій і перестає впадати в крайнощі.

Приклади:

- «Є проміжний варіант, який може частково зняти напруження.»
- «Можна рухатися поетапно, а не різко змінювати сферу.»
- «Замість зміни професії можна розглянути зміну сектора.»
- «Почати можна не з повної ролі, а з функції.»
- «Є дві-три траєкторії: перехід у суміжну сферу, горизонтальний перехід або підробіток.»
- «Можемо розглянути часткову зайнятість як тимчасовий крок.»

Техніка пропозиції альтернатив особливо корисна тоді, коли людина мислить крайнощами («або — або»), відчуває безвихідь або не бачить жодного реалістичного шляху.

Моделювання сценаріїв

Моделювання допомагає людині побачити майбутнє конкретно і зменшити страх перед невідомим. Це покращує здатність приймати рішення.

Приклади:

- «Уявімо, що ви обираєте цей варіант. Що ви відчуваєте при цьому?»
- «Як зміниться напруження, якщо цей варіант спрацює?»
- «Що буде через місяць, якщо ви підете шляхом А? а якщо шляхом Б?»
- «Які ресурси будуть потрібні? Які вже є?»
- «Яким буде ваш перший крок завтра?»
- «Скільки часу потрібно, щоб зрозуміти, чи підходить вам така позиція?»

Техніка моделювання сценаріїв найчастіше потрібна, коли людина вагається між кількома варіантами або боїться робити крок через невизначеність.

Фіксація рішень і узгодження кроків

Ця техніка переходу від роздумів до дії. Вона створює конкретику, формує зобов'язання і дає людині відчуття контролю над процесом.

Приклади:

- «Що з усього названого вами найпростіше зробити першим?»
- «Який крок відчувається найбільш реалістичним зараз?»

- «Пропоную зафіксувати: три надіслані резюме до п'ятниці. Це реально?»
- «Який дедлайн ви готові поставити для цього?»
- «Отже, домовилися: оновлюєте резюме до середи й надсилаєте п'ять заявок до п'ятниці.»
- «Запишу: наступна зустріч через тиждень, перевіряємо два завдання.»

Ця техніка незамінна, коли людина «застрягає» в роздумах, відкладає початок або боїться зробити перший крок.

Описані техніки — не вичерпний, але достатній інструментарій для більшості ситуацій у кар'єрному консультуванні. Вони не потребують спеціальної психологічної освіти, але створюють умови для глибоких внутрішніх змін. Техніки не працюють окремо від довіри, поваги, конкретики та стабільності консультанта, але саме вони роблять вплив видимим, зрозумілим і результативним.



МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ (ЧОМУ ТЕХНІКИ ПРАЦЮЮТЬ)

Техніки, описані в попередньому підрозділі, можуть здаватись доволі простими, однак їхня сила полягає не в самих словах і не в «правильному формулюванні», а в тому, **які внутрішні процеси вони запускають у людини**. Саме ці процеси — психологічні, когнітивні й емоційні — і називаються механізмами впливу.

Цей розділ орієнтований на тих, хто хоче глибше розуміти, **чому техніки працюють**, чому певні формулювання можуть допомогти зняти напруження, прояснити ситуацію чи побачити рішення там, де раніше був лише хаос.

Опис механізмів — це не теорія заради теорії. Це **внутрішня логіка консультування**, невидима частина роботи, яка пояснює, як саме відбуваються зміни у сприйнятті, мисленні та поведінці людини.

Розуміння механізмів дає змогу консультанту:

- діяти точніше і впевненіше;
- уникати зайвих технік там, де достатньо однієї;
- бачити, який процес «не включився» і чому;
- будувати консультування як цілісну систему, а не набір прийомів;
- самостійно конструювати техніки під конкретну людину та ситуацію, не спираючись лише на готові шаблони.

У цьому підрозділі ми розглянемо *вісім ключових механізмів*, які найчастіше працюють у кар'єрному консультуванні. Кожен із них описує, що змінюється всередині людини, коли консультант створює правильні умови й застосовує відповідні техніки.

Зниження когнітивного навантаження

Коли людина перебуває у стресі або невизначеності, її мислення перевантажено: забагато варіантів, тривога, суперечливі думки. Техніки *уточнення, переформулювання, структурування* працюють тому, що вони **зменшують кількість інформації, яку потрібно тримати в голові одночасно**. Мозок звільняється від хаосу та як наслідок з'являється здатність аналізувати, порівнювати, робити висновки.

Типові ситуації, що свідчать про потребу у зниженні когнітивного навантаження:

- Людина повторює одну й ту саму думку, але не може зробити висновок.
- Плутанина у виборі («я хочу все й нічого»).
- Усі варіанти здаються рівноцінно складними або недосяжними.
- Людина не може почати діяти, бо «занадто багато всього».

Свідченням того, що використані техніки активували механізм стає те, що людина починає говорити більш упорядковано, а формулювання стають простішими. З'являється можливість виділити 1–2 пріоритети. Тривога зменшується та виникає відчуття «нарешті розумію, з чого почати».

Відновлення відчуття контролю

Втрата роботи або невдачі в пошуку майже завжди супроводжуються переживанням: «я не контролюю ситуацію». Техніки уточнення меж, фіксація кроків, конкретизація дають людині маленькі, але реальні точки опори для впливу на ситуацію, повертаючи їй її досвід: «Я щось можу. Я маю вплив. Я дію». Навіть мінімальна дія зменшує тривогу та збільшує здатність рухатися далі.

Типові ситуації, що свідчать про потребу у відновленні відчуття контролю:

- «Від мене нічого не залежить.»
- Людина уникає навіть мінімальних завдань.
- Усе сприймається випадковим або некерованим.
- Панічний пошук «чарівної рекомендації».

У результаті активації механізму людина починає діяти, навіть якщо кроки дуже маленькі. Зникає фраза «не знаю, що робити», натомість

з'являється «я можу почати з...», а також зменшується потреба в зовнішньому підтвердженні кожного кроку.

Нормалізація та зниження емоційного напруження

Емоційне напруження блокує логічне мислення. Техніки *нормалізації, віддзеркалення, активного слухання* працюють тому, що вони знижують внутрішній тиск і відчуття «зі мною щось не так». Коли людина перестає боротися зі своїми емоціями, у неї з'являється ресурс думати, планувати та слухати.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в нормалізації та зниженні емоційного напруження:

- Людина думає, що її реакції «ненормальні» або «неправильні».
- Сильна сором'язливість чи страх помилки.
- Схильність драматизувати ситуацію.
- Панічні висловлювання («мене ніхто ніколи не візьме»).

У результаті активації механізму рівень емоцій помітно знижується, людина починає слухати, а не захищатися. З'являється здатність аналізувати факти без емоційних викривлень.

Переведення неструктурованого досвіду в зрозумілі категорії

У багатьох людей досвід хаотичний: окремі фрагменти, неясні висновки, знецінення минулих успіхів. Техніки *структурування, переформулювання, узагальнення* працюють тому, що вони переводять хаотичні елементи в **структуру**, яку мозок може обробляти. Структурований досвід забезпечує підвищену впевненість і здатність приймати рішення.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в структуруванні:

- Людина каже: «Я нічого не вмію».
- Наявні навички не пов'язуються з реальними професіями.
- Успіхи «забуваються» або знецінюються.
- Неможливо сформулювати власний досвід логічно.

У результаті активації механізму людина починає описувати свій досвід чіткіше й логічніше. З'являється бачення того, що зроблено добре, при цьому вирівнюється самооцінка, зникає відчуття хаосу.

Корекція когнітивних викривлень

Мислення в кризисні моменти часто нелогічне: узагальнення («ринку немає»), катастрофізація, занижена самооцінка, тунельне бачення. Техніки *уточнення, наведення фактів, переформулювання* працюють тому, що вони

м'яко переорієнтовують мислення з емоційних реакцій на реальність. Це не конфронтація, а підсвічування того, що інформація може мати інший зміст та інші висновки.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в корекції когнітивних викривлень:

- Узагальнення («вакансій немає»).
- Катастрофізація («в мене нічого не вийде»).
- Чорно-біле мислення («або ідеально, або ніяк»).
- Фіксація на одній невдачі як «доказі некомпетентності».

У результаті активації людина починає формулювати думки точніше. З'являються запитання замість категоричних тверджень. Людина визнає: «Можливо, я дивився на це надто вузько».

Активація мотивації через підсилення ресурсу

Людина діє тоді, коли відчуває в собі силу. Звернення до сильних сторін, фіксації успіхів, співвіднесення досвіду з вимогами ринку повертають людині доступ до її власних ресурсів. Це формує відчуття компетентності, яке є фундаментом внутрішньої мотивації.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в активації мотивації:

- «У мене немає жодних сильних сторін».
- Людина не бачить прогресу і відчуває себе виснаженою.
- Будь-яка критика (навіть ринку) сприймається як особиста.
- Деякі навички людина не вважає цінними.

У результаті застосування техніки людина починає помічати свої навички та можливості. Висловлювання переходять у майбутній час («можу спробувати...»), а також з'являється енергія робити невеликі кроки.

Розширення рамок мислення та виникнення альтернатив

Багато людей приходять у стані «або – або»: або ця робота, або провал; або одна професія, або глухий кут. Техніки *пропозиції альтернатив, моделювання сценаріїв, зміни масштабу* працюють тому, що вони розширюють рамки ситуації: людина бачить не два варіанти, а спектр можливостей. Це одразу зменшує тривогу і збільшує свободу дій.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в розширенні рамок мислення:

- Дилеми типу «або – або».
- Людина наполягає, що «інших варіантів немає».

- Страх помилки блокує пошук.
- Фокус тільки на одному напрямі або одній компанії.

У результаті роботи людина починає бачити більше ніж один шлях. Виникають нові запитання та інтерес до варіантів, а також свобода в діях.

Формування нової внутрішньої логіки дій

Консультавання — це не просто пошук роботи, це зміна способу мислення: «як підходити до ринку», «як приймати рішення», «як діяти в ситуації невизначеності». Техніки *структурування*, *фіксації кроків*, *логічного моделювання* працюють тому, що вони створюють новий алгоритм мислення, який залишається з людиною після завершення консультавання. Цей механізм робить вплив консультанта довготривалим.

Типові ситуації, що свідчать про потребу в формуванні нової внутрішньої логіки дій:

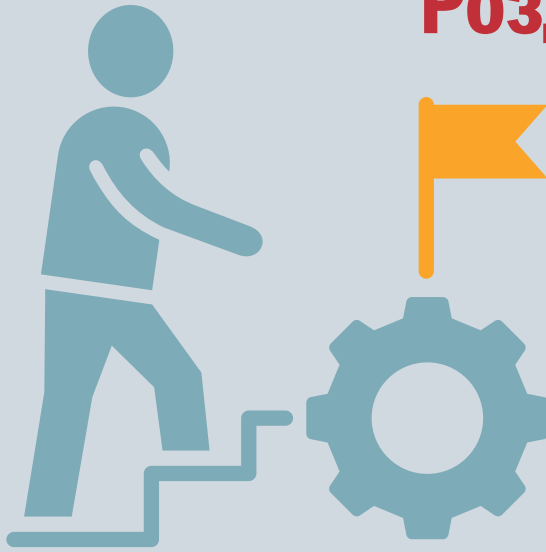
- Людина залежить від зовнішніх підказок.
- Кожний наступний крок викликає сумнів.
- Після успіхів виникає «відкат».
- Планування викликає стрес або здається марним.

У результаті виникнення нової внутрішньої логіки людина починає самостійно пропонувати наступні кроки. Формулювання стають причино-наслідковими: «якщо..., тоді...», а також виникає сталість — людина продовжує рух навіть без зовнішнього контролю.

Механізми — це «чому», техніки — це «як». Техніка — це зовнішня дія консультанта. Механізм — це внутрішня зміна в людині, яка робить техніку ефективною. Розуміння механізмів дає змогу консультанту працювати глибше, точніше та гнучкіше — і, головне, створювати власні техніки, а не копіювати готові.

У цьому розділі ми розглянули консультавання як цілеспрямований вплив, що змінює спосіб мислення та дії людини. Головна ідея доволі проста: консультант не вирішує проблему за людину, а створює умови, у яких вона здатна зробити це сама. Саме тому у фокусі консультанта — не тільки інформація та знання ринку, а й інструменти впливу, що дають йому можливість діяти більш усвідомлено, гнучко і професійно. Наступний розділ дасть відповідь на запитання: *як побудувати процес консультавання так, щоб воно досягло своєї мети?*

Розділ 5



КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ПРОЦЕС

Організація процесу консультування є третім виміром роботи та компетентності консультанта. Глибока діагностика людини й ринку та досконале володіння засобами ефективної комунікації створюють основу професійної взаємодії, але самі собою вони не забезпечують результат. Навіть найточніші висновки та вплив не переходять у реальні зміни, якщо консультант не вміє структурувати процес, утримувати рамку й керувати динамікою роботи.

Кар'єрне консультування — це не лише те, що ми розуміємо про людину, і не лише спосіб, як ми забезпечуємо те, щоб бути почутими, впливаємо на мислення й мотивацію. Це також те, як ми організуємо шлях від першого контакту до рішення, як формуємо порядок, етапи, послідовність і принципи взаємодії.

Саме процес забезпечує:

- ясність і передбачуваність для людини;
- логічний рух від запиту до рішення;
- можливість коригувати курс без втрати результативності;
- баланс між підтримкою та вимогливістю;
- перетворення висновків на конкретні кроки.

У цьому розділі ми розглянемо, як будувати консультаційний процес так, щоб аналіз і вплив працювали не епізодично, а системно. Ми розберемо етапи консультації, параметри готовності людини, принципи управління рамкою та темпом роботи, а також основні формати, у яких може здійснюватися професійне кар'єрне консультування.

Організація процесу — це те, що перетворює знання й вплив на результат. Це компетентність, яка робить консультацію не випадковою розмовою, а керованим процесом змін.



ЛОГІКА ТА ПРАВИЛА ПОБУДОВИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Логіка процесу консультування

Процес консультування — це не просто розмова про життя і роботу. Це структурована діяльність, у якій консультант організовує рух людини від початкового запиту до реалістичного рішення та перших кроків. Якщо в розділі про вплив ми зосереджувалися на тому, як саме змінюється мислення й стан людини, то тут фокус інший — у якій послідовності це відбувається і як тримається весь процес.

Логіка побудови процесу спирається на просте уявлення: консультація — це шлях. У нього є стартова точка (людина приходить зі своїм

запитом чи несформованим бажанням), кілька проміжних відтинків (ми уточнюємо ситуацію, оцінюємо можливості, обираємо напрям, уточнюємо кроки) та точка виходу (людина іде з конкретним результатом: розумінням, планом, рішенням, наступними діями). Завдання консультанта – не «добре поговорити», а провести людину цим шляхом так, щоб не загубити логіку й не дати роботі розчинитись у деталях.

Ключовий елемент цієї логіки – етапність. Консультація може бути короткою або довгою, разовою чи у форматі супроводу, але завжди є природна послідовність:

- спочатку ми з'ясуємо, що насправді турбує людину;
- потім визначаємо, у яких реальних умовах вона перебуває;
- далі – які в неї є можливості й обмеження;
- після цього – яким шляхом рухатися;
- і нарешті – що саме робити найближчим часом та як відстежувати зміни.

Ця послідовність не завжди ідеально лінійна – іноді доводиться повертатися назад, уточнювати запит чи переглядати стратегію. Але навіть у таких «поворотах» логіка зберігається: ми не стрибаємо між етапами хаотично, а усвідомлено рухаємось між рівнями роботи.

Другий важливий елемент – рамка процесу. Це не лише про тривалість зустрічі чи частоту контактів. Рамка означає, що консультант і особа одночасно розуміють:

- для чого ми працюємо зараз;
- на якому етапі перебуваємо;
- якого результату очікуємо від цієї конкретної сесії;
- що буде наступним кроком.

Без рамки консультація легко перетворюється на перемішування етапів: трохи про ринок, трохи про особисті труднощі, трохи про плани «на потім» – без завершеності й відчуття руху.

Третій елемент логіки процесу – це послідовне закріплення зв'язку між аналізом, впливом та діями. Аналіз дає розуміння ситуації, вплив допомагає людині змінити спосіб мислення й ставлення, а процес організовує все це в послідовність: спочатку ми дивимось, що є, потім – як це сприймається, і лише потім – що з цим робити. Якщо пропустити хоча б один з цих етапів, знижується якість рішення: або воно буде відірваним від реальності, або залишиться «на рівні усвідомлення» без кроків.

І нарешті, логіка процесу завжди пов'язана з реалістичністю результату. Консультант має планувати роботу так, щоб очікування від однієї чи кількох консультацій відповідали реальним можливостям: що встигаємо зробити, а що потребує часу, додаткових дій чи навчання. Процес має завершуватись не абстрактним «подумати про це», а конкретними формулами: «ми зрозуміли...», «ми вирішили...», «наступними кроками будуть...».

Усе це й становить логіку побудови процесу: шлях, етапність, рамка, зв'язок аналізу, впливу та дії, орієнтація на реалістичний результат. Далі ми переведемо цю логіку в більш практичну площину – конкретні правила організації консультації, які допомагають тримати процес у робочому руслі.

Правила побудови процесу

Логіка процесу задає загальний напрямок руху, але сама собою вона не гарантує якості роботи. У реальній консультаційній практиці консультант постійно стикається з відхиленнями: емоційними коливаннями людини, розмитими запитам, зміною фокусу, зовнішніми обмеженнями та нестачею часу. Саме тому процес потребує не лише розуміння, як він має вибудовуватись, а й чітких орієнтирів, як його утримувати.

Правила організації консультаційного процесу виконують цю функцію. Вони не є жорсткими інструкціями чи сценарієм розмови, але слугують робочими обмеженнями, які допомагають консультанту зберігати послідовність, завершеність і результативність роботи. Ці правила дають змогу тримати рамку процесу навіть у складних або нестабільних ситуаціях і забезпечують перехід від обговорення до реальних дій.

1. Чіткість рамки та межі консультації.

Консультація має визначені межі: у часі, цілях і ролях. Консультант відповідає за утримання цієї рамки, щоб процес не розпадався на хаотичне обговорення або нескінченний аналіз без переходу до дій.

2. Послідовність замість поспіху.

Кожен етап процесу має логічно завершуватися перед переходом до наступного. Пропуск етапів або передчасні рішення створюють ілюзію руху, але знижують якість результату.

3. Фіксація результатів взаємодії.

Будь-яке просування має бути зафіксоване: у вигляді рішень, домовленостей або уточнених орієнтирів. Фіксація дає змогу людині бачити реальний рух, а консультанту – утримувати процес у робочому полі.

4. Реалістичний темп роботи.

Темп консультації має відповідати можливостям людини і складності задачі. Надмірне прискорення призводить до поверхневих рішень, надмірне уповільнення – до втрати фокусу та мотивації.

5. Гнучкість без втрати структури.

Процес може змінюватися залежно від нових даних, стану людини або зовнішніх обставин. Водночас гнучкість не означає відмову від логіки: корекція маршруту відбувається усвідомлено, а не ситуативно.

6. Відповідальність за процес, а не за результат.

Консультант відповідає за якість організації процесу, а людина – за прийняття рішень і дії. Чітке розмежування відповідальності зберігає професійну позицію консультанта й реалістичні очікування людини.

Логіка та правила організації консультаційного процесу формують робочу рамку, у межах якої можливе послідовне та результативне консультування. Логіка задає напрямок руху – від запиту до рішення, а правила дають змогу утримувати цей рух у реальних умовах, не втрачаючи фокуса, темпу й завершеності. Разом вони забезпечують керованість процесу незалежно від складності ситуації конкретної людини та створюють основу для переходу до практичної реалізації консультаційної роботи.



ЕТАПИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Сама робота з людиною триває в часі й проходить через послідовні етапи. Кожен із них має власне завдання, зміст і результат, без якого подальший рух стає або передчасним, або неефективним.

Опис етапів консультаційного процесу дає змогу побачити консультування як керовану професійну діяльність, а не як набір окремих розмов чи реакцій на запит особи. Чітке розуміння цієї послідовності допомагає консультанту утримувати фокус роботи, своєчасно змінювати акценти та забезпечувати логічний перехід від запиту до практичних дій.

Вхід у консультацію та формування робочого запиту

Будь-який консультаційний процес починається з входу – моменту, коли людина звертається по допомогу, але ще не завжди усвідомлює, у чому саме полягає її реальна проблема. Початковий запит часто сформульований узагальнено, емоційно або суперечливо: людина може говорити про бажання «знайти роботу», «змінити сферу», «розібратися з кар'єрою», водночас не розрізняючи проблеми, обмеження та очікування.

Завдання консультанта на цьому етапі – не вирішувати проблему, а організувати вхід у процес. Це означає допомогти людині перейти від початкового звернення до робочого запиту, з яким можна працювати. Формування робочого запиту передбачає уточнення цілей, контексту ситуації, рівня невизначеності та очікувань людини від консультації.

Важливо розрізнити формальний запит і фактичну потребу. Те, що людина озвучує на початку, не завжди збігається з тим, що дійсно потребує опрацювання. Тому консультант на цьому етапі ставить уточнювальні запитання, фіксує межі задачі та визначає, з чим саме буде проводити подальшу роботу.

Результатом цього етапу є узгоджений робочий запит і розуміння формату подальшої взаємодії: над чим ми працюємо, у якій логіці та з якою відповідальністю сторін. Без цього кроку консультаційний процес втрачає керуваність і ризикує перетворитися на набір розрізнених обговорень без чіткого руху вперед.

Збір і первинна організація інформації

Після формування робочого запиту консультаційний процес переходить до етапу збору інформації. Йдеться не про механічне накопичення фактів, а про цілеспрямований відбір даних, які безпосередньо стосуються узгодженої задачі. Саме на цьому етапі консультант починає виконувати роль організатора: визначає, яка інформація є суттєвою, а що можна відкласти або взагалі не враховувати.

Збір інформації охоплює кілька рівнів: професійний досвід і навички людини, її очікування та обмеження, попередні спроби вирішення проблеми, а також базові параметри ринку праці, релевантні саме цій ситуації. Важливо, що інформація збирається не «про все», а лише в межах сформованого запиту — це дає можливість уникнути перевантаження і втрати фокуса.

Первинний збір інформації означає приведення зібраних даних у зрозумілу структуру. Консультант допомагає відокремити факти від інтерпретацій, припущення — від реальних обмежень, а емоційні оцінки — від перевірюваних параметрів. У результаті хаотичний опис ситуації перетворюється на впорядковану картину, з якою вже можна працювати далі.

Ключовим результатом цього етапу є спільне розуміння вихідної позиції: де саме перебуває людина зараз, які ресурси та обмеження є актуальними і які параметри ситуації потребують подальшого аналізу. Це створює основу для наступних кроків і знижує ризик помилкових або передчасних рішень.

Аналіз ситуації та визначення варіантів руху

Після збору й первинного впорядкування інформації консультаційний процес переходить до етапу аналітичної роботи. На цьому кроці консультант разом із особою переходять від опису ситуації до її осмислення: що саме відбувається, які фактори є визначальними, а які — другорядними, де є ключові точки вибору.

Аналіз ситуації передбачає співвіднесення індивідуальних параметрів людини з реальними умовами ринку праці. Йдеться не про оцінку «добре — погано», а про визначення ступеня відповідності, зон напруження та потенційних можливостей. Консультант допомагає побачити, які елементи ситуації можна змінювати, а які є фіксованими умовами, які доведеться враховувати.

На основі цього аналізу формуються варіанти руху. Важливо те, що йдеться не про вибір одного правильного рішення, а про окреслення кількох реалістичних сценаріїв. Кожен варіант розглядається з точки зору вимог, ризиків, часових обмежень і ресурсів, необхідних для реалізації. Це допомагає людині вийти з логіки єдиного шляху й побачити простір можливостей.

Результатом етапу є зрозумілий вибір: кілька варіантів дій, які логічно випливають із вихідної ситуації та можуть бути предметом подальшого опрацювання. Саме на цій основі стає можливим перехід до стратегічного рішення, а не спонтанного або емоційного кроку.

Формування стратегії та вибір пріоритетного сценарію

На цьому етапі консультаційний процес переходить від аналізу до усвідомленого вибору. Якщо попередній крок створює поле можливих варіантів, то формування стратегії передбачає рішення: який із них стає основним і чому. Йдеться не про пошук ідеального сценарію, а про вибір реалістичного шляху, що відповідає цілям, ресурсам і поточним умовам людини.

Консультант допомагає особі зіставити варіанти між собою: оцінити їхню досяжність, часові межі, рівень ризику та вимоги до зусиль. У процесі обговорення важливо відокремити бажане від можливого, а короткострокові вигоди – від довгострокових наслідків. Саме тут стратегія починає виконувати свою ключову функцію – зменшувати невизначеність і створювати внутрішню опору для дій.

Формування стратегії не означає жорсткої фіксації маршруту. Навпаки, добре сформульована стратегія має запас гнучкості: альтернативні кроки, точки перевірки та умови, за яких рішення може бути переглянута. Це дає змогу людині не «прив'язуватися» до одного сценарію, а зберігати керованість у змінному середовищі.

Результатом цього етапу є чітко сформульований пріоритетний сценарій руху, який людина приймає як власний. Саме на цій основі стає можливим перехід до наступного етапу.

Планування дій та реалізація стратегії

Після вибору стратегічного сценарію консультативна робота переходить у практичну площину. Завдання цього етапу – перетворити загальну логіку руху на конкретні, послідовні дії. Саме тут стратегія перестає бути наміром і стає робочим планом.

Планування передбачає деталізацію: з чого почати, які кроки є першочерговими, які – допоміжними, у якій послідовності їх потрібно виконувати. Консультант допомагає розбити велику мету на досяжні етапи, визначити часові межі, критерії виконання та точки перевірки результатів. Це зменшує тривогу й створює відчуття керованості процесу.

Реалізація стратегії майже завжди супроводжується труднощами: сумнівами, прокрастинацією, першими відмовами або несподіваними змінами зовнішніх умов. Тому роль консультанта на цьому етапі полягає не лише в контролі виконання, а й у підтримці темпу, корекції очікувань і допомозі в адаптації плану до реальності.

Важливо, що план не є статичним документом. У процесі дій консультант разом із особою аналізують зворотний зв'язок від ринку, уточнюють кроки та за потреби коригують траєкторію. Такий підхід дає змогу зберігати рух навіть у разі часткових невдач і уникати різких зупинок.

Результатом етапу є не лише виконання окремих дій, а формування у людини досвіду самостійного просування до мети — з розумінням логіки процесу та власної ролі в ньому.

Оцінка результатів, корекція та подальший розвиток

Завершальний етап консультаційного процесу пов'язаний не з підбиттям формальних підсумків, а з осмисленням отриманого досвіду. Після реалізації запланованих дій важливо зупинитися й оцінити: що спрацювало, що дало очікуваний результат, а що виявилось менш ефективним або потребує перегляду.

Консультант допомагає людині відокремити результат від емоційного фону. Навіть у разі часткового або відкладеного успіху людина отримує цінну інформацію про ринок, власні сильні сторони, зони розвитку та реальні умови досягнення цілей. Це знижує ризик знецінення зусиль і формує більш зрілу позицію щодо подальших рішень.

Корекція є природною частиною процесу, а не ознакою помилки. Зміни зовнішніх умов, нові дані або переосмислення власних пріоритетів можуть потребувати уточнення стратегії чи плану дій. Консультант підтримує цей перегляд як керований і логічний крок, а не як відступ або невдачу.

Завершення консультування також має вимір подальшого розвитку. Людина виходить із процесу не лише з конкретним результатом, а й з кращим розумінням того, як самостійно аналізувати ситуацію, приймати рішення та адаптуватися до змін. Саме це робить консультування не разовою допомогою, а інвестицією в довгострокову професійну спроможність.

Етапи консультаційного процесу утворюють послідовну логіку руху від запиту до практичного результату. Кожен етап виконує власну функцію і не може бути пропущений без втрати якості рішення: аналіз без стратегії не веде до дії, а дія без оцінки не дає розвитку. Таке бачення процесу дає змогу консультанту керувати динамікою роботи, своєчасно змінювати фокус і підтримувати людину на кожному кроці. Для людини ж ця послідовність створює відчуття зрозумілого маршруту, де рішення не виникають випадково, а поступово формуються і втілюються в конкретні кроки.



ПАРАМЕТРИ ГОТОВНОСТІ ДО ДІЙ

Навіть за наявності чіткої стратегії та плану дій результат консультування залежить від того, наскільки людина готова реалізувати ці дії. Готовність у цьому контексті — не мотиваційний настрій і не формальна підготовка, а сукупність внутрішніх і зовнішніх параметрів, які дають змогу людині ефективно взаємодіяти з ринком праці.

Параметри готовності не є етапами процесу і не формуються суворо послідовно. Вони можуть розвиватися паралельно, нерівномірно або потребувати повернення до попередніх рішень. Завдання консультанта — бачити, який саме параметр наразі обмежує рух, і працювати з ним цілеспрямовано.

Відповідність ринку

Готовність до дії починається з реалістичного співвіднесення себе з ринком праці. Людина може мати сильну мотивацію й хороші навички, але без розуміння ринкових умов її дії стають хаотичними або неефективними.

Реалістичність. Людина здатна адекватно оцінювати свої позиції: рівень конкуренції, власний досвід, вимоги роботодавців і часові межі. Зникають крайнощі — як завищені очікування, так і самознецінення.

Розуміння попиту. Людина розуміє, за що саме платять на ринку, які навички та ролі є затребуваними, а які — маргінальними або ситуативними. Це допомагає зробити свідомий вибір, а не діяти навмання.

Прийняття обмежень. Йдеться не про пасивну згоду, а про зріле визнання реальності: вікових, географічних, кваліфікаційних або часових обмежень. Прийняття усуває внутрішній опір і переводить увагу з «чому не можна» на «що реально можливо».

Комунікаційна готовність

Навіть повна відповідність ринку не дає результату, якщо людина не здатна донести свою цінність. Комунікаційна готовність визначає, наскільки ефективно особа взаємодіє з роботодавцями.

Резюме. Відображає реальні компетентності, адаптоване до конкретних ролей і не перевантажене другорядною інформацією. Людина розуміє, що саме вона «продає» ринку.

Співбесіда. Людина здатна відповідати на запитання по суті, тримати логіку розмови, пояснювати свої рішення та досвід без захисних стратегій або виправдовування.

Самопрезентація. Людина вміє коротко й чітко пояснити, хто вона як фахівець, у чому її сильні сторони і яку користь вона може принести. Це знижує напруження й підвищує впевненість у взаємодії з ринком.

Мотиваційна готовність

Мотиваційна готовність — це не натхнення, а здатність витримувати процес. Ринок праці майже завжди передбачає відмови, паузи й невизначеність.

Рівень енергії. Людина має достатній ресурс для регулярних дій: пошуку, відгуків, навчання, комунікації. За критично низького рівня енергії навіть правильна стратегія не буде реалізована.

Здатність витримувати невдачі. Відмови сприймаються не як підтвердження власної неспроможності, а як елемент процесу. Людина здатна продовжувати рух без різких емоційних зривів або відмови від цілі.

Внутрішній рух. Є внутрішнє рішення діяти, навіть коли немає швидкого результату. Мотивація підтримується логікою і сенсом, а не лише емоційним підйомом.

Професійна компетентність

Останній, але принципово важливий параметр — відповідність професійного рівня вимогам обраного напрямку.

Навички. Людина чітко розуміє, які навички вже є її сильними сторонами і можуть бути використані відразу.

Прогалини. Визначено, яких конкретних компетенцій бракує, без драматизації й самознецінення. Прогалини розглядаються як робочі задачі, а не як вирок.

План розвитку. Є розуміння, що і в якій послідовності потрібно покращити: навчання, практика, пробні проекти, зміна ролей. Це створює відчуття керованості власним професійним зростанням.

Параметри готовності особи показують, що успішна дія на ринку праці залежить не лише від правильно вибраної стратегії, а й від внутрішньої та зовнішньої спроможності людини цю стратегію реалізувати. Готовність формується на перетині реалістичного бачення ринку, здатності до ефективної комунікації, мотиваційної стійкості та відповідного рівня професійної компетентності.

Завдання консультанта полягає не в тому, щоб підштовхнути до дії, а в тому, щоб вчасно виявити параметр, що обмежує, і створити умови для його розвитку. Саме баланс цих параметрів визначає, чи стане рішення реальним кроком, а не залишиться наміром.



ТИПОВІ ФОРМАТИ КОНСУЛЬТАЦІЙ

Консультаційний процес може бути організований у різних форматах залежно від запиту конкретної особи, складності ситуації та доступного часу. Розуміння типових форматів роботи дає змогу консультанту реалістично планувати процес, коректно формувати очікування людини та обирати адекватну глибину втручання. Формат консультації визначає не лише тривалість взаємодії, а й характер задач, які можуть бути вирішені, рівень відповідальності сторін та очікуваний результат.

Разова консультація

Це найбільш обмежений за часом формат, який зазвичай зосереджений на уточненні ситуації або прийнятті одного ключового рішення. Її цінність полягає не в глибині опрацювання, а в ясності та фокусі.

У межах разової консультації реально:

- прояснити запит і структурувати проблему;
- скоригувати хибні уявлення про ринок або власні можливості;
- окреслити реалістичні варіанти подальших дій;
- сформулювати перші кроки або орієнтири.

Типові задачі цього формату – вибір напряму, оцінка ситуації, прийняття рішення «рухатись чи ні», впорядкування запиту та зменшення тривоги.

Ключовий ризик разової консультації полягає в завищених очікуваннях. За одну зустріч неможливо побудувати стратегію, змінити поведінку або забезпечити результат на ринку праці. Тому консультант має чітко окреслювати формат і відповідальність особи за подальші дії.

Короткий супровід (3–5 зустрічей)

Є найбільш поширеним і практичним форматом роботи. Він дає змогу не лише проаналізувати ситуацію, а й пройти ключові етапи процесу – від уточнення запиту до реалізації перших кроків.

Основний фокус цього формату:

- формування реалістичної стратегії;
- вибір пріоритетного сценарію;
- планування конкретних дій;
- підтримка на старті реалізації.

Короткий супровід дає можливість працювати з помилками, зворотним зв'язком від ринку та коригувати курс без втрати логіки процесу. Він особливо ефективний у ситуаціях зміни роботи, входу в нову сферу або виходу з періоду професійної паузи. Водночас цей формат не передбачає глибокого розвитку компетенцій або довготривалих трансформацій – його завданням є запуск руху, а не повна перебудова кар'єрної траєкторії.

Довгостроковий супровід

Використовується у складних або стратегічних ситуаціях, де йдеться не лише про зміну роботи, а про системний розвиток кар'єри. Це формат, у якому консультант супроводжує людину протягом тривалого часу, допомагаючи їй адаптуватися до змін і послідовно нарощувати спроможність.

Типові задачі довгострокового супроводу:

- розвиток кар'єри та професійної ідентичності;
- побудова й підтвердження нових навичок;
- супровід складних переходів (зміна ролі, сфери, рівня відповідальності);
- робота з повторюваними бар'єрами та обмеженнями.

У цьому форматі консультант виступає не як джерело рішень, а як зовнішня професійна опора, що допомагає утримувати стратегічний фокус, адаптувати плани та осмислювати досвід. Важливою умовою ефективності є чітке розмежування відповідальності: консультант організовує процес, а особа залишається суб'єктом рішень і дій.

Консультування як процес — це організована професійна діяльність, у якій результат залежить не лише від якості аналізу чи ефективності впливу, а від здатності консультанта утримувати логіку, послідовність і динаміку роботи в часі. Саме процес поєднує окремі консультаційні дії в цілісну траєкторію руху від запиту до реальних змін.

Чітке розуміння логіки, етапів, параметрів готовності людини до дій та форматів роботи дає можливість консультанту працювати усвідомлено й керовано, а не реактивно. Для людини процес створює зрозумілу рамку, у межах якої рішення формуються поступово, стають реалістичними та переходять у дію.

Таким чином, організація консультаційного процесу є третім ключовим виміром професійної компетентності кар'єрного консультанта разом з аналітичною роботою та впливом. Саме завдяки організованому процесу консультування стає ефективним інструментом професійних змін.

ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ

Кар'єрне консультування неможливо звести до набору технік, інструментів чи готових рішень. Воно є передусім способом мислення та взаємодії з людиною, що поєднує аналітичну роботу з ринком праці, розуміння життєвих обставин та здатність вибудовувати процес змін у ситуації невідомості. Саме тому професійність кар'єрного консультанта визначається не кількістю застосованих методів, а логікою, у межах якої ці методи використовують.

У цьому посібнику ми розглянули кар'єрне консультування у трьох взаємопов'язаних вимірах: як роботу із задачею, як форму впливу та як організований процес. Кожен із цих вимірів потребує від консультанта окремих компетентностей, але всі вони спираються на спільну основу – універсальні *принципи кар'єрного консультування*. Незалежно від того, з ким працює консультант – з випускником, досвідченим фахівцем чи зі складним кар'єрним профілем – саме ці принципи забезпечують точність діагностики, якість рішень і професійну етику взаємодії.

Принцип конкретизації: працювати з фактами, а не з припущеннями

Кар'єрні параметри втрачають сенс без конкретики. Завдання консультанта – переводити загальні твердження у факти, а інтуїтивні відчуття людини – у перевірені приклади. Саме через конкретизацію виникає реальність, з якою можна працювати, а не лише говорити про неї.

Принцип делікатності: не руйнувати, а розгортати

Кар'єрні теми безпосередньо пов'язані з ідентичністю людини. Делікатність означає не уникання складних питань, а точну, уважну роботу з досвідом без приниження, тиску чи оцінок. Це допомагає людині бути частиною процесу навіть тоді, коли мова йде про болючі або суперечливі аспекти.

Принцип структурного мислення: показувати людині логіку ринку

Ринок праці є складною системою, і без структури він сприймається як хаотичний і ворожий. Завдання консультанта – перетворити цей хаос на карту, на якій видно зв'язки між професіями, навичками, форматами зайнятості та регіонами, і навчити людину орієнтуватися в цій складності.

Принцип поетапності: рух малими кроками

Навіть найбільш продумана стратегія не працює, якщо людина не здатна зробити перший крок. Консультування будується не навколо абстрактних цілей, а навколо послідовності реалістичних дій, які поступово відновлюють відчуття контролю та дієздатності.

Принцип зони впливу: фокус на тому, що залежить від людини

Консультант не змінює ринок і не усуває всі зовнішні обмеження. Його робота полягає в наведенні фокуса на те, що реально піддається впливу: поведінку, рішення, навички, стратегій і дії самої людини.

Принцип співвіднесення: рішення виникають у точці перетину людини та ринку

Кар'єрні рішення не народжуються ані з бажань людини, ані з ринкових трендів без урахування особистих обставин. Консультування — це пошук реалістичної відповідності між цими двома системами.

Принцип неупередженості: без ярликів і оцінок

Кар'єрні профілі не є «правильними» чи «неправильними». Консультант працює не з оцінкою людини, а з аналізом ситуації, розглядаючи її як задачу, що має власну логіку і межі можливого.

Принцип підсилення автономності: консультування не створює залежності

Мета кар'єрного консультування — не розв'язати задачу за людину, а допомогти їй сформулювати спосіб мислення, який дасть змогу самостійно приймати рішення та розвиватися після завершення консультацій.

Ці принципи утворюють методичний каркас кар'єрного консультування. Вони не гарантують успіху й не замінюють професійної оцінки, але дають змогу зберігати ясність, етичність і послідовність у роботі з будь-якою кар'єрною ситуацією. Кар'єрне консультування рідко дає відчуття завершеності у звичному сенсі. Воно швидше відкриває для людини новий етап, у якому з'являється логіка, внутрішній порядок і відчуття власного впливу на життя. Саме в цьому й полягає цінність консультування: не в обіцянках простих рішень, а в поверненні людині здатності мислити, обирати й діяти на складному та мінливому ринку праці.

Важливо підкреслити, що професійний розвиток людини є безперервним процесом, тому загальна успішність консультування визначається сформованою здатністю людини бачити траєкторію власного розвитку, ставити професійні цілі та самостійно втілювати їх у життя.

ЯК З'ЯВИВСЯ ЦЕЙ ПОСІБНИК

Ідея цього посібника виникла як спроба осмислити та зафіксувати досвід, який накопичився за близько 15 років роботи у сфері підвищення кваліфікації працівників Державної служби зайнятості України (ДСЗУ). Безпосереднім поштовхом до написання стало чергове впорядкування робочих файлів, що виявило доволі великий обсяг презентацій, конспектів та аудіозаписів моїх лекцій з кар'єрного консультування. Тож постало логічне питання – чи не варто перевести цей матеріал у письмову форму? Тим більше, що кар'єрне консультування в Україні поступово набуває поширення, а останніми роками дедалі частіше обговорюється його впровадження в школах та закладах професійної освіти.

Для мене самого кар'єрне консультування почалося значно раніше й доволі випадково. На початку 2010-х років я працював в Інституті підготовки кадрів ДСЗУ, де викладав курси з аналізу та прогнозування ринку праці в межах програм підвищення кваліфікації для фахівців ДСЗУ різних рівнів. Це відповідає моєму основному професійному профілю, пов'язаному з дослідженням ринку праці та зайнятості.

У ті роки в межах дослідницьких проєктів мені доводилося проводити велику кількість фокус-груп з роботодавцями в різних секторах і регіонах. У результаті я був буквально переповнений інформацією про реальні потреби роботодавців, структурні проблеми ринку праці та розриви між попитом і пропозицією. Ці спостереження я намагався максимально активно інтегрувати у свої навчальні курси.

Однак фахівці ДСЗУ, з якими я працював, доволі критично сприймали значну частину цієї інформації й ставили питання, які виводили мене з академічного комфорту. Зокрема: «Як цю інформацію можна використати для реального працевлаштування безробітних?», «Який сенс у знаннях про загальні потреби роботодавців, якщо в конкретному районі за місяць є лише десяток вакансій, а на обліку перебувають сотні безробітних?».

Такі питання змусили мене поступово змінювати фокус. Я почав шукати відповіді не лише для слухачів курсів, а й для себе самого – уважніше аналізуючи власні дослідження, логіку ринку праці та обмеження, з якими працюють фахівці на місцях. З часом окремі відповіді почали з'являтися, але водночас розширювався спектр запитань. До аналізу ринку додалися

питання складних випадків, комунікації, мотивації, опору, нереалістичних очікувань та меж можливого впливу консультанта.

Через кілька років накопичений матеріал, численні дискусії та спільний пошук рішень у групах фахівців ДСЗУ втілилися в невеликій оглядовій програмі з кар'єрного консультування. У межах цієї програми я намагався систематизувати ті питання, які постійно виникали у практиків. Водночас кожне заняття породжувало нові, ще більш практичні запити, на які доводилося шукати відповіді – іноді в дискусіях, іноді шляхом самостійних роздумів.

Таким чином, цей посібник є підсумком тривалого колективного мислення разом із фахівцями, для яких кар'єрне консультування є щоденною роботою й, на жаль, дуже часто – рутиною.

Разом із тим, кар'єрне консультування не вичерпується роботою фахівців ДСЗУ. Хоча саме вони найчастіше стикаються з найбільш складними ситуаціями, поле кар'єрного консультування значно ширше. Воно охоплює як профорієнтаційні питання, так і проблеми зайнятості людей старшого віку, зміни професії, адаптації до нових умов ринку праці та життєвих обставин.

Саме тому цей посібник є спробою зафіксувати загальну логіку кар'єрного консультування, що виникає на перетині аналізу ринку праці, практичних обмежень та реальних запитів фахівців. Він не претендує на універсальність, але відображає шлях поступового переходу від знання про ринок до розуміння того, як із цим знанням працювати в конкретних ситуаціях.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Микола Судаков – кандидат соціологічних наук, доцент.

Понад 15 років працював науковим співробітником, а згодом завідувачем науково-дослідної лабораторії соціологічних досліджень ринку праці Інституту підготовки кадрів Державної служби зайнятості України.

Нині – доцент кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи Академії праці, соціальних відносин і туризму.

Експерт з аналізу ринку праці, залучений до реалізації численних міжнародних дослідницьких програм і проєктів технічної допомоги.

Професійні інтереси зосереджені на дослідженні різних аспектів ринку праці, трансформацій зайнятості, кар'єрних траєкторій та взаємодії людини з мінливими умовами праці.

ЗВЕРНЕННЯ ДО ЧИТАЧІВ

Шановні читачі!

Цей посібник не вичерпує всіх аспектів кар'єрного консультування і не претендує на остаточні відповіді. Він задуманий як робочий орієнтир і запрошення до роздумів, обміну досвідом та подальшої професійної розмови.

Я щиро ціную зворотний зв'язок і буду вдячний за ваші відгуки, зауваження, пропозиції та рекомендації, що можуть стати основою для доопрацювання й розвитку цього посібника.

Ваші коментарі та пропозиції прошу надсилати на електронну адресу:
mykola_sudakov@socosvita.kiev.ua

26/01/2026

Микола Судаков

Микола Судаков

Кар'єрне консультування:
задача, вплив та процес

навчальний посібник

Видано в авторській редакції.
Підписано до публікації: 12.03.2026.
Дата публікації онлайн: 16.03.2026.
Електронне видання

Ілюстрації Shutterstock.com
відповідно до умов стандартної ліцензії

ГО «Науково-освітній інноваційний центр
суспільних трансформацій»
14032, Україна, м. Чернігів, вул. Соборності 4а/34
телефон: +38 (0462) 921-914
веб-сайт: <https://reicst.sgv.in.ua/>
свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК номер 7528, від 03.12.2021 р.

