

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових
технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Розвиток емоційного інтелекту лідера у забезпеченні
лояльності та залученості персоналу
(на матеріалах ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»)»

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Зорян В.А

Керівник: професор, доктор
економічних наук, професор
кафедри
Ковальчук С.В

Рецензент: директор ТОВ
«НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»
Діхтяр А.М

Анотація

Зорян В.А. Розвиток емоційного інтелекту лідера у забезпеченні лояльності та залученості персоналу (на матеріалах ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 59 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з розвитком емоційного інтелекту лідера як чинника забезпечення лояльності та залученості персоналу на досліджуваному підприємстві.

Розкрито теоретичні основи емоційного інтелекту лідера та його ролі в системі управління персоналом. Проведено аналіз сучасного стану управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» та оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника підприємства. Досліджено вплив емоційної компетентності лідера на психологічний клімат у колективі, мотивацію, лояльність і залученість працівників. Сформовано напрями удосконалення управлінської діяльності шляхом розвитку емоційного інтелекту керівника та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності внутрішньої комунікації, командної взаємодії й управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: емоційний інтелект, лідерство, лояльність персоналу, залученість персоналу, управління персоналом, мотивація, комунікація, психологічний клімат, емпатія, командна взаємодія.

Abstract

Zorian V.A. Development of the Leader's Emotional Intelligence in Ensuring Employee Loyalty and Engagement (based on the materials of LLC «NAFTOTRADE PODILLYA»). Qualification scientific work as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining a Bachelor's degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 59 p.

The bachelor's thesis is aimed at solving an important scientific and practical problem related to the development of a leader's emotional intelligence as a factor in ensuring employee loyalty and engagement at the studied enterprise.

The theoretical foundations of a leader's emotional intelligence and its role in the personnel management system are revealed. An analysis of the current state of personnel management at LLC «NAFTOTRADE PODILLYA» and an assessment of the emotional intelligence level of the company's manager were carried out. The influence of the leader's emotional competence on the psychological climate within the team, employee motivation, loyalty, and engagement was investigated. Directions for improving management activities through the development of the manager's emotional intelligence were formed, and practical recommendations for enhancing internal communication, teamwork, and personnel management at the enterprise were proposed.

Keywords: emotional intelligence, leadership, employee loyalty, employee engagement, personnel management, motivation, communication, psychological climate, empathy, teamwork.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА	8
1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту в менеджменті	8
1.2. Лояльність і залученість персоналу: сутність, структура та взаємозв'язок	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК ТА ЕМОЦІЙНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»	26
2.1. Характеристика організаційного середовища та системи управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»	26
2.2. Оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРІВ	44
3.1. Комплекс заходів щодо розвитку емоційного інтелекту лідерів	44
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програм розвитку емоційного інтелекту на ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції за людський капітал, ефективність менеджменту визначається не лише раціональними моделями прийняття рішень, а й здатністю лідера управляти емоційною сферою колективу. Трансформаційні зміни в українській економіці, зумовлені кризовими явищами та дефіцитом кваліфікованих кадрів, висувають нові вимоги до керівників.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що до 70% організаційного клімату формується саме під впливом емоційного стилю лідерства. Традиційний фокус на IQ (загальний інтелект) поступово поступається визнанню критичної ролі EQ (емоційного інтелекту) як фундаментального чинника формування лояльності та залученості персоналу. Для підприємств паливної галузі, таких як ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ», де стабільність процесів та якість взаємодії з клієнтами безпосередньо залежать від вмотивованості команди, розвиток емоційної компетентності лідера стає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту лідера як ключового чинника забезпечення лояльності та залученості персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність та структуру емоційного інтелекту в системі сучасного менеджменту;
- дослідити теоретичні підходи до визначення лояльності та залученості персоналу, виявивши їх взаємозв'язок;
- обґрунтувати механізми впливу емоційного інтелекту лідера на поведінкові реакції підлеглих;

- проаналізувати господарську діяльність та систему управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»;
- провести оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника досліджуваного підприємства;
- розробити комплекс заходів та обґрунтувати економічну доцільність впровадження програм розвитку EQ для лідерів організації.

Об’єктом дослідження є процес організації та управління персоналом у контексті лідерської взаємодії на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розвитку емоційного інтелекту лідера як інструменту підвищення лояльності та залученості персоналу

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для структуризації компонентів EQ); порівняльний аналіз (для розмежування понять «лояльність» та «залученість»); статистично-економічний аналіз (для оцінки діяльності підприємства); психодіагностичне тестування за методикою Н. Холла (для оцінки EQ керівника); метод економіко-математичного моделювання (для розрахунку ROI інвестицій у навчання).

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених (Д. Гоулмана, П. Саловея, Н. Аллена, О. Власової та ін.) , нормативно-правові акти України , фінансова та внутрішня звітність ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ», а також результати авторського анонімного опитування персоналу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці прикладної моделі системного впливу EQ на бізнес-показники. Запропоновані рекомендації щодо навчання керівників (Soft Skills Marathon, тренінги ЕУ та ЕВА) дозволяють підприємству отримати прогнозований економічний ефект у вигляді зростання виробітку на особу та зниження витрат на плинність кадрів (з потенційним ROI на рівні 423%).

Результати роботи пройшли апробацію на конференціях: Міжнародній

науково-практичній конференції «Cambridge Education Forum» (1-6 червня 2026 р., м. Кембридж, Велика Британія, за результатами якої отримано сертифікат (додаток Б).

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 59 сторінок тексту, містить 21 таблицю та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРА

1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту в менеджменті

В умовах стрімких змін бізнес-середовища, цифрової трансформації та зростання вимог до якості управлінських рішень дедалі більшої актуальності набуває питання емоційних чинників ефективного керівництва. Традиційний погляд на менеджмент, що ґрунтувався переважно на раціональних моделях прийняття рішень, поступово доповнюється визнанням ролі емоційної сфери особистості лідера. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації [1]. У центрі цих досліджень – концепція емоційного інтелекту (далі – ЕІ), яка набула широкого поширення у психологічній та управлінській науці в останні три десятиліття.

Поняття емоційного інтелекту вперше було запропоноване американськими психологами Пітером Саловеем та Джоном Маєром, які у 1990 р. запропонували перше наукове визначення цього феномену [4; 35]. Запропонована авторами чотирьохгалузєва модель (рис. А.1) стала відправною точкою для подальших теоретичних і прикладних розробок у сфері менеджменту. Значного розголосу концепція ЕІ набула після виходу книги Денієла Гоулмана «Emotional Intelligence» у 1995 р. [5], який обґрунтував тезу про те, що ЕІ є більш вагомим показником успіху керівника, ніж загальний інтелект (IQ). В Україні вивчення емоційного інтелекту набуло значного поштовху у зв'язку з дослідженнями І.Ф. Аршави, О.І. Власової, С.П. Дерев'янко, Н.В. Ковриги, Е.Л. Носенко та ін. [10].

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «емоційний інтелект». Різні автори трактують його по-різному залежно від

теоретичного напрямку дослідження та сфери застосування. Одні науковці розглядають ЕІ як сукупність емоційних здібностей, інші – як поєднання особистісних якостей, соціальних навичок і поведінкових характеристик.

Для більш повного розуміння сутності емоційного інтелекту доцільно розглянути основні підходи до його визначення, представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «емоційний інтелект»

Автор, рік	Визначення поняття «емоційний інтелект»
Саловей П., Маєр Дж., (1990)	Здатність стежити за власними почуттями та емоціями й почуттями та емоціями інших людей, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для керування своїм мисленням і діями [35].
Гоулман Д. (2019)	Здатність розпізнавати власні почуття та почуття інших, мотивувати себе, а також керувати своїми емоціями та емоціями у стосунках з іншими [5].
Бар–Он Р. (2006)	Сукупність некогнітивних здібностей, компетенцій і навичок, що впливають на здатність людини успішно справлятися з вимогами та тиском навколишнього середовища [28].
Петридес К., Фернхем Е. (2001)	Сукупність емоційних самосприйнять на нижніх рівнях ієрархії особистості, що відображає індивідуальні відмінності у схильності до емоційної обробки та поведінки [34].
Власова О.І.	Здатність особистості до усвідомлення, розуміння і регуляції власних емоцій та емоцій оточуючих з метою досягнення ефективної міжособистісної взаємодії та особистісного розвитку [2].
Дж. Маєр, П. Саловей, Д. Карузо (2004)	Здатність точно сприймати та оцінювати емоції; здатність використовувати емоції для полегшення мислення та творчості; здатність розуміти емоції; здатність управляти емоціями для особистісного зростання [32].
Ю. Сіденко, Л. Драгола, О. Копчинська (2025)	Емоційний інтелект – здатність лідера розпізнавати власні та чужі емоції, формувати довіру, управляти конфліктами та підтримувати психологічну безпеку у процесі управлінської діяльності [17].

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 5; 17; 28; 32; 34; 35]

Наведені визначення свідчать про те, що більшість дослідників пов'язують емоційний інтелект із трьома основними здібностями:

- здатності сприймати та розпізнавати емоції;
- здатності їх розуміти і аналізувати;
- здатності управляти ними у власній поведінці та у взаємодії з іншими.

Різниця полягає переважно в тому, чи розглядається ЕІ як суто когнітивна здатність [35], чи як комплексний особистісний конструкт, що включає мотиваційні та поведінкові компоненти [5].

У науковій літературі сформувалися три основні теоретичні моделі емоційного інтелекту, кожна з яких пропонує власне бачення його структури, методів вимірювання та сфер застосування. Порівняльна характеристика цих моделей представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Порівняльна характеристика основних моделей емоційного інтелекту

Назва моделі	Модель здібностей	Змішана модель	Модель рис
Автори	Маєр, Саловей, Карузо (1990–2004)	Гоулман (1995–2002); Бар-Он (1997)	Петридес, Фернхем (2001)
Базовий підхід	Когнітивний – ЕІ як психічна здатність	Змішаний – ЕІ + особистісні риси + мотивація	Особистісний – ЕІ як стійка диспозиція
Ключові компоненти	Сприйняття, використання, розуміння, управління емоціями	Самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички	Адаптивність, емпатія, самомотивація, емоційне управління, соціальна компетентність
Метод вимірювання	Об’єктивні тести виконання (MSCEIT)	Опитувальники самооцінки (ECI, EQ-i)	Опитувальники самооцінки (TEIQue)
Сфера застосування	Наукові дослідження, когнітивна психологія	Корпоративне навчання, лідерський коучинг	Психологія особистості, профорієнтація

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 28; 32; 34]

Модель здібностей Маєра-Саловея-Карузо відрізняється найвищою науковою строгістю, проте є складнішою у практичному застосуванні. Ковальчук С. В. зазначає, що в сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища саме емоційна компетентність керівника стає важливим чинником ефективності управління, оскільки дозволяє швидше адаптуватися до змін, підтримувати стабільність команди та забезпечувати результативну взаємодію між працівниками. [8]. Змішана модель Гоулмана, попри деякі

методологічні критики щодо розмитості конструкту, набула найширшого поширення у корпоративній практиці завдяки своїй операційній зручності. Модель рис Петридеса-Фернхема займає проміжну позицію, розглядаючи ЕІ як відносно стабільну, але піддатну розвитку особистісну диспозицію [34].

Найбільш поширеною у практиці менеджменту є п'ятикомпонентна модель Д. Гоулмана. Її практична цінність полягає в тому, що кожен компонент безпосередньо корелює з конкретними управлінськими поведінками та може бути розвинений через цілеспрямоване навчання [33; 34]. Детальну характеристику компонентів та їх прояву у лідерській діяльності наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Структурні компоненти емоційного інтелекту за моделлю Д. Гоулмана та їх прояв у лідерській діяльності

Компонент	Зміст компоненту	Прояв у лідерській діяльності
Самосвідомість (Self-awareness)	Здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти їх вплив на мислення та поведінку, реалістично оцінювати свої сильні та слабкі сторони	Лідер здатний розпізнавати власні реакції в конфліктних ситуаціях, не приховує недоліків, демонструє впевненість без зарозумілості
Саморегуляція (Self-regulation)	Здатність контролювати деструктивні емоційні імпульси, зберігати внутрішню рівновагу та гнучко адаптуватися до змін	Лідер не реагує імпульсивно, приймає виважені рішення в умовах стресу, формує атмосферу довіри та передбачуваності
Мотивація (Motivation)	Внутрішнє прагнення до досягнення цілей, орієнтованість на результат, оптимізм в умовах невдач	Лідер надихає команду особистим прикладом, зберігає продуктивність навіть при зовнішніх перешкодах
Емпатія (Empathy)	Здатність розпізнавати та враховувати емоційні стани інших людей при прийнятті рішень і побудові стосунків	Лідер чуйно реагує на потреби підлеглих, ефективно управляє різноманітними командами, запобігає конфліктам
Соціальні навички (Social skills)	Уміння формувати та підтримувати ділові стосунки, управляти конфліктами, надихати і переконувати	Лідер є ефективним комунікатором, впроваджує зміни через переконання, а не лише через владу

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 33; 34]

Дані табл. 1.3 свідчать про те, що компоненти ЕІ є взаємопов'язаними

та ієрархічно організованими: самосвідомість є фундаментом, на якому ґрунтуються саморегуляція та мотивація так звані – внутрішньоособистісні складові. У свою чергу, емпатія і соціальні навички відносяться до міжособистісних складових, які реалізуються у взаємодії з командою. Дослідження Д. Гоулмана, Р. Бояциса та Е. МакКі показали, що до 70% організаційного клімату формується саме під впливом емоційного стилю лідерства керівника [24], що підтверджує критичну роль усіх п'яти компонентів у практиці управління.

Для наочного уявлення про взаємозв'язок компонентів ЕІ та їх місце в загальній структурі особистості керівника доцільно розглянути схематичне зображення структури емоційного інтелекту (рис. 1.1). ЕІ керівника охоплює чотири рівні: від базового – розпізнавання емоцій, до найвищого – усвідомленого управління ними у процесі лідерства. Кожен наступний рівень ґрунтується на попередньому, що підкреслює розвивальний характер ЕІ та можливість його цілеспрямованого вдосконалення.

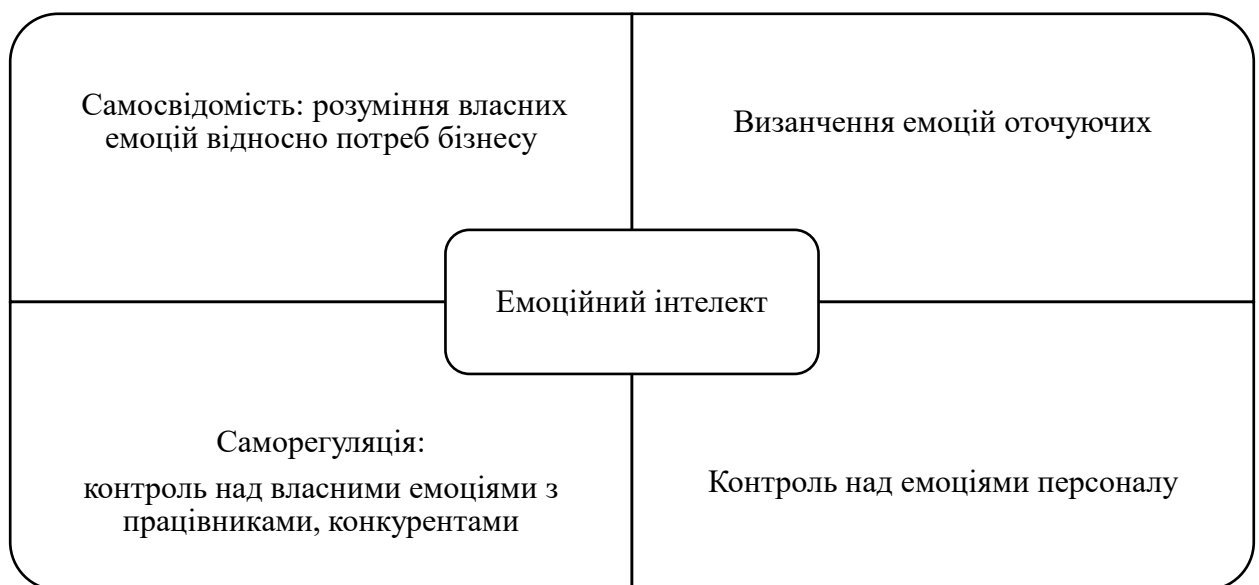


Рисунок 1.1 – Структура емоційного інтелекту керівника

Джерело: адаптовано автором на основі [13]

Важливим практичним проявом ЕІ лідера є його здатність гнучко обирати стиль поведінки залежно від емоційного стану команди та

управлінської ситуації. Д. Гоулман виокремив шість стилів емоційного лідерства, кожен з яких активує різні компоненти ЕІ та по-різному впливає на організаційний клімат [34]. Відповідні стилі поведінки емоційного лідера представлено на рис. 1.2.

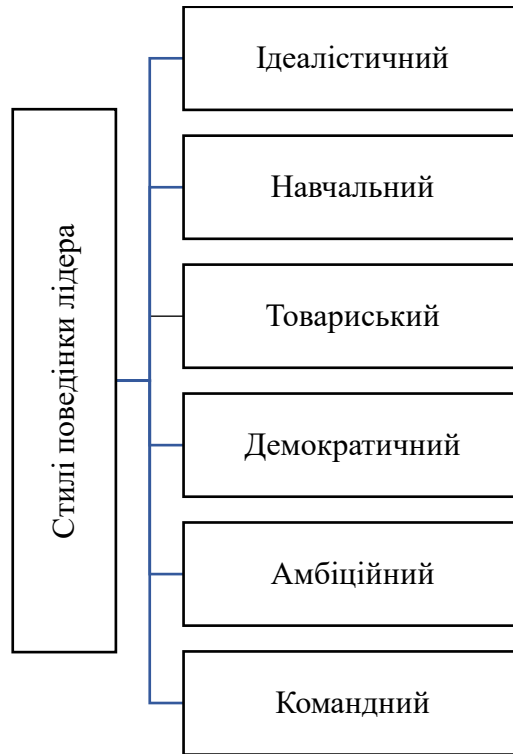


Рисунок 1.2 – Стилi поведінки емоційного лідера за Д. Гоулманом
Джерело: систематизовано автором на основі [13]

Аналіз стилів емоційного лідерства свідчить про те, що жоден з них не є універсально ефективним. ідеалістичний та навчальний стилі найбільшою мірою спираються на емпатію та мотивацію лідера і найпозитивніше впливають на організаційний клімат. Натомість командний стиль, хоча і є необхідним у кризових ситуаціях, при систематичному застосуванні здатен пригнічувати залученість та ініціативність персоналу [34, с. 89]. Ключовою компетенцією емоційного лідера є вміння усвідомлено переключатися між стилями, зчитуючи емоційний стан команди та ситуацію.

В українській науковій традиції дослідження емоційного інтелекту в менеджменті є відносно молодим напрямом. Вагомий внесок у вивчення цієї проблематики зробили роботи О. І. Власової, які адаптували зарубіжні

концепції до особливостей вітчизняної організаційної культури [3, с. 45]. На думку дослідників, специфіка українського менеджменту – вираженою ієрархічністю, персоналізація ділових стосунків та значна роль неформальних комунікацій, створює унікальне середовище, у якому ЕІ набуває особливого значення для побудови авторитету керівника.

У сучасних наукових дослідженнях емоційний інтелект дедалі частіше розглядається не лише як психологічна характеристика особистості, а й як важливий елемент управлінської діяльності, що має певне нейронаукове підґрунтя. Дослідники звертають увагу на те, що емоційні реакції людини безпосередньо впливають на процес аналізу інформації, оцінювання ситуації та прийняття управлінських рішень. Зокрема, Сіденко та ін. зазначають, що традиційний поділ управління на «раціональне» та «емоційне» є досить умовним, оскільки в реальній практиці ці складові постійно взаємодіють між собою. У зв'язку з цим емоційний інтелект доцільно розглядати як невід'ємну складову загальної управлінської компетентності керівника [17]. Подібну позицію підтримують також Маєр, Робертс та Барсейд, які у своїх дослідженнях довели, що обробка емоційної інформації є важливою частиною когнітивних процесів людини та безпосередньо пов'язана з прийняттям рішень, особливо в умовах невизначеності, стресу або міжособистісної взаємодії [31].

Отже, емоційний лідер – це керівник, який здатний за рахунок повного усвідомлення власних та чужих емоцій надати персоналу відчуття ясності та осмисленості в роботі, надихнути на вільне втілення творчих задумів. Визначальною рисою такого лідера є не лише природна емоційна чутливість, а й систематично розвинені навички управління емоційною сферою. Саме тому в сучасній практиці управління розвитку ЕІ лідера приділяється значна увага. Як зазначає Ковальчук С. В., розвиток емоційного інтелекту не слід розглядати як разовий елемент корпоративного навчання, оскільки формування емоційно зрілої управлінської поведінки потребує системного підходу, постійної практики та регулярного зворотного зв'язку [8]. Основні

інструменти цього розвитку систематизовано в табл. 1.4.

Важливо також враховувати, що сталі зміни в емоційній поведінці формуються не за рахунок одноразових тренінгів, а внаслідок регулярної практики та цілеспрямованого зворотного зв'язку. Отже, інвестиції в розвиток ЕІ лідера слід розглядати як довгострокову управлінську стратегію, а не як короткострокову навчальну подію.

Таблиця 1.4. Інструменти розвитку емоційного інтелекту лідера в організації

Інструмент розвитку ЕІ	Зміст та методика реалізації	Очікуваний результат для лідера
1	2	3
Тренінги з самосвідомості	Структуровані вправи на усвідомлення та аналіз власних емоційних реакцій у змодельованих управлінських ситуаціях; ведення щоденника емоцій; зворотний зв'язок від тренера та групи	Розширення «словника емоцій» лідера, підвищення точності розпізнавання власних станів, зниження імпульсивних управлінських реакцій
Тренінги з розвитку емпатії	Активне слухання, перспективне мислення, вправи на декодування невербальних сигналів; аналіз реальних управлінських кейсів з позиції підлеглого	Підвищення чутливості до емоційних потреб команди; покращення якості індивідуальних управлінських розмов
Навчання регуляції емоцій	Техніки когнітивної переоцінки, дихальні практики, методи усвідомленості; моделювання стресових ситуацій у безпечному середовищі з відпрацюванням реакцій	Підвищення стресостійкості лідера; формування звички до обдуманих, а не реактивних управлінських рішень
Розвиток комунікаційних навичок	Тренінги з ненасильницької комунікації (NVC), зворотного зв'язку, ведення складних розмов; відпрацювання навичок активного слухання та формулювання «я-повідомлень»	Покращення якості комунікації з підлеглими; зниження рівня конфліктності; підвищення довіри в команді
Рольові ігри та симуляції	Моделювання конфліктних ситуацій, ситуацій делегування, оцінювання та мотивування; зміна ролей (лідер / підлеглий); розбір відеозаписів із рефлексією	Практичне відпрацювання поведінкових патернів ЕІ у безризиковому середовищі; формування нових управлінських звичок
Групові дискусії та рефлексія	Структуровані групові обговорення реальних управлінських ситуацій; пірінговий зворотний зв'язок; аналіз прикладів успішного та неуспішного емоційного лідерства	Розширення управлінського досвіду; усвідомлення власних «сліпих зон» через погляд колег; формування культури відкритості в колективі

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Коучинг та менторинг	Індивідуальні сесії з коучем або ментором для розробки персональної програми розвитку ЕІ; регулярний моніторинг прогресу через 360-градусний зворотний зв'язок	Індивідуалізований розвиток слабких компонентів ЕІ; стійкі довгострокові зміни в управлінській поведінці

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

Таким чином, емоційний інтелект у менеджменті є комплексним, багатовимірним конструктом, що охоплює здатності до сприйняття, розуміння, регулювання та цілеспрямованого використання емоцій у процесі управлінської діяльності. Проведений аналіз підходів до визначення та структуризації ЕІ засвідчив, що, попри наявність різних теоретичних моделей, дослідники збігаються в тому, що ЕІ є необхідною умовою ефективного лідерства в сучасних організаціях та піддається цілеспрямованому розвитку через систему спеціальних інструментів. Структурний аналіз досліджуваного поняття створює теоретичне підґрунтя для подальшого вивчення його ролі у формуванні лояльності та залученості персоналу.

1.2. Лояльність і залученість персоналу: сутність, структура та взаємозв'язок

Розвиток емоційного інтелекту лідера набуває практичного значення лише у тому випадку, коли його наслідки відчутні на рівні поведінки та ставлення персоналу до організації. Серед ключових результатів ефективного управлінського лідерства, які фіксуються сучасними дослідниками, особливе місце посідають лояльність і залученість персоналу. Попри те що ці поняття нерідко вживаються як синоніми, вони відображають якісно різні аспекти відносин між працівником і організацією.

Поняття лояльності персоналу (від фр. *loyal* – вірний, відданий)

увійшло до управлінської науки у 1970–1980-х роках у контексті досліджень організаційної відданості [8 ст. 108]. Проте наукову операціоналізацію цей конструкт отримав завдяки роботам Н. Аллена та Дж. Мейера, які у 1990 р. запропонували тривимірну модель організаційної відданості, що стала найбільш цитованою у цій галузі [26]. Через відмінності у перекладах і трактуваннях у вітчизняній науці поряд із терміном «лояльність» активно використовуються поняття «організаційна відданість», «прихильність» та «вірність організації». Задля систематизації цих підходів розглянемо ключові визначення поняття (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Підходи до визначення поняття «лояльність персоналу»

Автор, рік	Визначення поняття «лояльність персоналу»
Магура М. І. (2006)	Лояльність – соціально-психологічна установка, що характеризується доброзичливим, коректним та шанобливим ставленням до організації, керівництва і колег, чесністю та дотриманням діючих правил і норм [9, с. 31].
Allen N. J., Meyer J. P. (1990)	Лояльність – психологічний зв’язок між працівником та організацією, що відображається у трьох компонентах: афективному (емоційна прив’язаність), нормативному (відчуття морального зобов’язання) та інструментальному (усвідомлення витрат від звільнення) [26, с. 3].
Сидоренко О. В. (2012)	Лояльність персоналу – позитивне ставлення працівника до організації, що виражається у добросовісному виконанні службових обов’язків, дотриманні корпоративних норм і готовності відстоювати інтереси підприємства [12, с. 15].
Тимошенко Г. В. (2015)	Лояльність – комплексна характеристика відносин між працівником і організацією, що відображає рівень прийняття ним організаційних цінностей і цілей та готовність діяти в інтересах організації [13, с. 89].
Харська К. (2003)	Лояльність – стан, за якого співробітник відчуває відданість організації завдяки збігу власних цінностей з корпоративними, готовий жертвувати окремими інтересами задля інтересів компанії [14, с. 12].

Джерело: систематизовано автором на основі [9; 12; 13; 14; 26]

Аналіз представлених у табл. 1.5 підходів стверджує, що, попри відмінності у формулюваннях, більшість дослідників виокремлює у структурі лояльності три ключові виміри: емоційно-ціннісний (ідентифікація з організацією), поведінковий (готовність залишатися та діяти в інтересах компанії) та когнітивний (усвідомлення зв’язку власного добробуту з успіхом організації). Найбільш теоретично розробленою залишається тривимірна

модель Аллена і Мейера, що структурує лояльність у три взаємодоповнюючі компоненти (табл. 1.6).

Афективна лояльність, ґрунтується на щирій емоційній прив'язаності та збігу цінностей, а не на зовнішньому примусі чи матеріальній залежності. Саме цей компонент лояльності найтісніше пов'язаний з емоційним інтелектом лідера, адже формується переважно через якість міжособистісної взаємодії, відчуття справедливості та психологічну безпеку, які лідер здатен створювати або руйнувати своєю поведінкою [19].

Таблиця 1.6. Структурні компоненти лояльності персоналу за тривимірною моделлю Аллена та Мейера

Компонент	Назва	Психологічна основа	Прояв у поведінці
1	Афективна лояльність (Affective commitment)	Емоційна прив'язаність до організації, ідентифікація з її цінностями та цілями	Працівник залишається в організації, бо хоче; проявляє ентузіазм, ініціативу, захищає інтереси компанії
2	Нормативна лояльність (Normative commitment)	Відчуття морального зобов'язання перед організацією через отримані інвестиції у розвиток чи соціальні норми	Працівник залишається, бо вважає це правильним; дотримується норм корпоративних норм навіть без контролю
3	Інструментальна лояльність (Continuance commitment)	Усвідомлення матеріальних і соціальних витрат, пов'язаних із звільненням (втрата стажу, пільг, статусу)	Працівник залишається, бо змушений; мінімально необхідний рівень ефективності та дотримання правил

Джерело: складено автором на основі [15]

Поряд із лояльністю, окремої наукової уваги заслуговує поняття залученості персоналу (employee engagement). Залученість працівників є однією з важливих концепцій сучасного менеджменту персоналу [3]. Аніта зазначає, що залученість персоналу є однією з ключових рушійних сил організаційної ефективності та залежить насамперед від якості стосунків з безпосереднім керівником [29, с. 310]. На відміну від лояльності, яка описує

ставлення працівника до організації, залученість характеризує ступінь психологічної присутності та енергетичної інвестиції у виконання безпосередніх робочих завдань [1, с. 41]. Підходи до визначення цього поняття систематизовано в табл. 1.7.

Узагальнення підходів, дозволяє виокремити три стабільних структурних виміри залученості, описаних у концепції В. Шауфелі та А. Бакера: енергійність (vigor) – високий рівень ментальної стійкості та готовності докладати зусиль; ентузіазм (dedication) – відчуття значущості, натхнення та гордості від роботи; поглинання (absorption) – повна концентрація та захопленість діяльністю, при якій час минає непомітно [36, с. 295].

Таблиця 1.7. Підходи до визначення поняття «залученість персоналу»

Автор, рік	Визначення поняття «залученість персоналу»
Anitha J. (2014)	Залученість - стан, при якому працівники відчувають зацікавленість у виконанні своїх завдань, демонструють ентузіазм, ініціативність та відповідальність за результати своєї роботи і результати організації загалом [38, с. 310].
Markos S., Sridevi M. S. (2010)	Залученість – міра того, наскільки члени організації зацікавлені в її успіху та докладають додаткових зусиль, що виходять за межі мінімальних вимог їх посадових обов’язків [27, с. 90].
Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2004)	Залученість – позитивний, задовільний стан, пов’язаний з роботою, що характеризується енергійністю, ентузіазмом та поглинанням роботою [36, с. 295].
Богдан Н. М., Данченко О. Б. (2016)	Залученість персоналу – емоційна та інтелектуальна прихильність працівника до організації, що виявляється в прагненні докладати максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей [2, с. 67].
А. М. Колот, С. О. Цимбалюк	Розглядають залученість у контексті сучасних моделей мотивації та інноваційних практик. Це найвищий рівень внутрішньої інтеграції працівника, коли його цілі збігаються зі стратегією та місією компанії [6]
НАДС України	Стан психологічного благополуччя та емоційного зв’язку з робочим процесом, який визначає рівень мотивації працівників виконувати свої функції з максимальною віддачею[9]

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 6; 9; 27; 36; 38]

Ця тривимірна модель лягла в основу найбільш поширеного психометричного інструменту вимірювання залученості – шкали UWES

(Utrecht Work Engagement Scale).

Для чіткого розмежування досліджуваних концептів і розуміння їх взаємодоповнюючого характеру в контексті управлінської практики проведемо їх порівняльну характеристику (табл. 1.8).

Таблиця 1.8. Порівняльна характеристика понять «лояльність» та «залученість» персоналу

Критерій порівняння	Лояльність персоналу	Залученість персоналу
Сутність	Ставлення та прихильність до організації як інституту	Психологічний стан під час виконання конкретної роботи
Основний фокус	Зв'язок «працівник – організація»	Зв'язок «працівник – робота / завдання»
Ключові виміри	Афективний, нормативний, інструментальний компоненти	Енергійність, ентузіазм, поглинання роботою
Характер прояву	Стабільна диспозиція, що формується поступово	Динамічний стан, що може змінюватися залежно від контексту
Основні наслідки для організації	Зниження плинності кадрів, захист репутації, дотримання норм	Підвищення продуктивності, якості роботи, інноваційної активності
Зв'язок з управлінням	Формується через справедливість, довіру та цінності організації	Стимулюється через значущість роботи, автономію та якість лідерства
Методи вимірювання	Шкала організаційної відданості (OCQ), опитувальник Allen & Meyer	Шкала залученості в роботу (UWES), Gallup Q12

Джерело: систематизовано автором на основі [26; 27; 29; 33; 36]

Лояльність і залученість є взаємодоповнюючими, але не тотожними конструктами. Лояльний, але незалучений працівник виконує мінімальні вимоги і не звільняється, проте не докладає додаткових зусиль і не генерує цінності понад встановлений стандарт. Залучений, але нелояльний працівник може демонструвати видатні результати в поточному проекті, водночас активно шукаючи кращих умов на ринку праці. Таким чином, для досягнення сталої організаційної ефективності необхідне одночасне формування обох характеристик персоналу [9]. Дослідження підтверджують, що лояльність і

залученість персоналу є керованими характеристиками, тобто такими, що цілеспрямовано формуються через управлінські практики. Серед ключових детермінант обох показників науковці виділяють: якість стосунків з безпосереднім керівником, відчуття справедливості в оцінюванні та винагороді, рівень психологічної безпеки в колективі, ступінь автономії та можливості для розвитку. Примітно, що перші три з чотирьох зазначених чинників безпосередньо залежать від поведінки лідера, зокрема від його здатності розпізнавати емоційні потреби підлеглих та реагувати на них – тобто від рівня розвитку його емоційного інтелекту.

Таким чином, лояльність і залученість персоналу є ключовими результативними показниками ефективного управлінського лідерства, що відображають якість організаційного клімату та міжособистісних стосунків у колективі. Розуміння їх сутності, структури та відмінностей становить необхідне теоретичне підґрунтя для дослідження механізмів впливу емоційного інтелекту лідера на поведінку та ставлення персоналу.

Розглянувши у попередніх підрозділах теоретичні основи емоційного інтелекту та сутність лояльності й залученості персоналу як результативних показників ефективного управління, логічним наступним кроком є дослідження конкретних механізмів, через які ЕІ лідера реалізує свій вплив на ці показники. Аналіз наукової літератури свідчить, що цей вплив є системним, багаторівневим і реалізується одночасно на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Теоретичним підґрунтям для пояснення зазначеного зв'язку слугують кілька концепцій: теорія соціального обміну стверджує, що працівники схильні відповідати на сприйняту турботу та справедливість з боку керівника підвищеною відданістю та зусиллями – тобто лояльністю та залученістю; теорія лідера-члена обміну доводить, що якість діадичних стосунків між керівником і підлеглим є ключовим предиктором мотивації та поведінки останнього; концепція емоційного зараження, пояснює, як емоційний стан лідера передається підлеглим через несвідоме наслідування, формуючи груповий афективний тон, що прямо

впливає на залученість.

Саме здатність лідера усвідомлено управляти цими процесами визначає якість описаних механізмів впливу. На основі синтезу розглянутих концепцій та моделі ЕІ Гоулмана можна систематизувати конкретні механізми впливу кожного з п'яти компонентів ЕІ лідера на лояльність і залученість персоналу (табл. 1.9).

Таблиця 1.9. Механізми впливу компонентів ЕІ лідера на лояльність і залученість персоналу

Компонент ЕІ лідера	Механізм впливу на персонал	Вплив на лояльність	Вплив на залученість
1	2	3	4
Самосвідомість	Лідер чітко розуміє власні реакції та обмеження, не переносить особисті стреси на команду; демонструє послідовність і передбачуваність поведінки	Формує довіру та відчуття стабільності – основу афективної лояльності	Створює безпечне середовище для повної психологічної присутності
Саморегуляція	Лідер зберігає врівноваженість у кризових ситуаціях, контролює деструктивні імпульси, реагує обдуманно; формує культуру відповідальності без страху покарання	Знижує рівень тривожності персоналу, підвищує нормативну лояльність через дотримання норм	Підтримує енергійність (vigor) команди, запобігає емоційному виснаженню
Внутрішня мотивація	Лідер транслює особисте захоплення роботою та стратегічним баченням; надихає команду на досягнення цілей, що виходять за межі матеріальної винагороди	Сприяє ідентифікації працівника з місією організації – посилює афективну складову лояльності	Формує ентузіазм (dedication) – відчуття значущості та гордості від приналежності до команди
Емпатія	Лідер розпізнає індивідуальні потреби, стан і мотиви кожного підлеглого; адаптує стиль управління, надає підтримку в потрібний момент	Формує відчуття цінності та визнання – ключовий предиктор афективної лояльності; знижує наміри звільнитися	Підвищує поглинання роботою (absorption) через забезпечення значущості й персональну увагу лідера

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4
Соціальні навички	Лідер будує прозорі комунікації, конструктивно вирішує конфлікти, створює атмосферу командної взаємодії та психологічної безпеки	Зміцнює міжособистісні зв'язки в колективі, що опосередковано підсилює лояльність через соціальну прив'язаність	Забезпечує умови для командної залученості – колективного стану енергійності та спільного ентузіазму

Джерело: розроблено автором на основі [5; 18; 21; 25; 32; 35]

Згідно даних з табл. 1.9 можна зробити кілька важливих спостережень. По-перше, кожен компонент ЕІ лідера впливає одночасно і на лояльність, і на залученість персоналу, хоча акценти цього впливу відрізняються. По-друге, найпотужнішим механізмом формування саме афективної лояльності – є емпатія та внутрішня мотивація лідера, тоді як для підвищення залученості критичними є всіх компонентів у їх взаємодії. По-третє, саморегуляція лідера виконує захисну функцію: вона запобігає деструктивним впливам на психологічний клімат команди, тим самим зберігаючи вже сформовані рівні лояльності та залученості.

Теоретичні механізми, описані вище, підтверджуються значною кількістю емпіричних досліджень. Огляд ключових із них, проведених як у міжнародному, так і у вітчизняному контексті, представлено в табл. 1.10.

Результати досліджень, переконливо свідчать про наявність статистично значущого позитивного зв'язку між рівнем ЕІ лідера та показниками лояльності й залученості підлеглих у різних галузях та культурних контекстах. Особливо важливим є дослідження Лама і О'Хігінса, яке показало, що ЕІ лідера пояснює 23% варіації залученості після контролю за іншими чинниками [39, с. 97]. Джіатонг та ін. встановили, що трансформаційне лідерство на основі ЕІ достовірно підвищує як залученість, так і афективну лояльність персоналу [31, с. 8].

Дослідники також встановили, що вплив ЕІ лідера на лояльність і залученість не є завжди прямим – він нерідко реалізується через низку

опосередковуючих змінних. Серед них: задоволеність роботою, що виступає медіатором між ЕІ лідера та афективною лояльністю; психологічна безпека, що опосередковує зв'язок між соціальними навичками лідера та колективною залученістю, а також організаційна справедливість, сприйняття якої персоналом напряду залежить від здатності лідера чуйно та послідовно комунікувати рішення.

Слід також зазначити, що інтенсивність впливу ЕІ лідера залежить від ситуаційних чинників. Вратських та ін. встановили, що задоволеність роботою виступає медіатором між ЕІ лідера та продуктивністю підлеглих, а цей ефект посилюється в умовах емоційно насиченої праці [37, с. 108].

Таблиця 1.10. Результати емпіричних досліджень взаємозв'язку ЕІ лідера з лояльністю та залученістю персоналу

Автор(и), рік	Вибірка дослідження	Методи вимірювання	Ключові результати
Rekaar K. A. та ін. (2020)	Керівники та підлеглі у різних галузях Нідерландів (n = 624)	MSCEIT, шкала лідерської ефективності	Лідери з вищим ЕІ демонструють значно ефективнішу орієнтацію на підлеглих та отримують вищі оцінки лідерської ефективності [
Lee C. C. та ін. (2023)	Менеджери та підлеглі в компаніях нерухомості Тайваню (n = 426 пар)	TEIQue, шкала лояльності, OCQ	ЕІ лідера позитивно впливає на довіру підлеглих, що у свою чергу підвищує їх лояльність та продуктивність ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$)
Levitats Z., Ivcevic Z., Brackett M. A. (2022)	Співробітники організацій різних галузей у 6 країнах (n = 1 243)	ЕІ-підтримуюча HR-практика, UWES	Організаційна підтримка ЕІ та поведінка керівника суттєво підвищують залученість персоналу та знижують ризик виснаження [18, с. 9].
Jiatong W. та ін. (2022)	Підприємства готельного бізнесу Китаю (n = 312)	MLQ, UWES, шкала афективної лояльності	Трансформаційне лідерство, що базується на ЕІ, позитивно впливає на афективну лояльність ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$) та залученість ($\beta = 0,38$) через медіацію залученості
Богдан Н. М., Данченко О. Б. (2016)	Підприємства України різних галузей (n = 312)	Адаптований EQ-i, шкала лояльності	Встановлено значущий позитивний зв'язок між ЕІ керівника та лояльністю персоналу ($r = 0,38$; $p < 0,01$)

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 29; 30; 31; 23; 39]

Гоулман також наголошує, що ефективність різних стилів емоційного лідерства залежить від конкретного організаційного контексту та стану команди [34].

Таким чином, узагальнення теоретичних концепцій та результатів емпіричних досліджень дозволяє стверджувати, що емоційний інтелект лідера є значущим показником лояльності та залученості персоналу, вплив якого реалізується через конкретні поведінкові механізми – від регуляції власних емоцій і формування психологічної безпеки до побудови якісних міжособистісних стосунків і трансляції надихаючого бачення. Виявлені механізми та опосередковуючі чинники формують теоретичну базу для практичного дослідження рівня ЕІ керівників та стану лояльності й залученості персоналу в конкретній організації, що є предметом аналізу в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ ПРАКТИК ТА ЕМОЦІЙНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

2.1. Характеристика організаційного середовища та системи управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

Дослідження лідерських практик та емоційного клімату в колективі потребує аналізу організаційного середовища підприємства та особливостей управління його персоналом. Саме система управління персоналом формує умови для реалізації лідерського потенціалу керівників, визначає характер внутрішніх комунікацій, рівень залученості працівників та ефективність командної взаємодії.

ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» є сучасним підприємством паливно-енергетичного сектору, діяльність якого пов'язана із закупівлею, транспортуванням та реалізацією паливно-мастильних матеріалів. Підприємство було засноване 03.06.2014 року, а у 2023 році змінило назву з ТОВ «ЛАКОНІЯ ЛТД» на ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». За роки функціонування підприємство сформувало стабільні позиції на ринку, розширило клієнтську базу та створило передумови для розвитку ефективної системи управління персоналом.

Організаційне середовище підприємства характеризується поєднанням комерційної орієнтації, високого рівня відповідальності за результати діяльності та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Специфіка роботи на ринку паливно-мастильних матеріалів вимагає від керівників не лише професійних компетентностей, а й розвинених лідерських якостей, здатності підтримувати конструктивний психологічний клімат та забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками.

Система управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами,

розвиток професійних компетентностей працівників, координацію їхньої діяльності та формування мотиваційного середовища. Особливого значення в цих процесах набуває роль керівника, стиль його управління та рівень розвитку емоційного інтелекту, які безпосередньо впливають на ефективність роботи колективу.

Загальна характеристика про підприємство ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»
Код	39236843
Організаційно-правова форма	за КОПФГ: Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	1 845 000 грн
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	(КВЕД) – 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Керівництво та засновники	Керівник – Діхтяр Артем Миколайович Бенефіціарний власник – Карімі Асолат Ісмаатзода
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	Україна, 01135, місто Київ, пр. Берестейський, будинок 11, корпус 1, приміщення 0701
Контакти	+380444258493

Джерело: сформовано самостійно автором на основі [19; 20]

На сьогодні компанія займає впевнені позиції на регіональному ринку, поєднуючи функції постачальника та логістичного оператора. Одним із ключових напрямків діяльності є робота в секторі державних закупівель. За даними аналітичної системи, «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» є активним та успішним учасником торгів, забезпечуючи паливом бюджетні установи та комунальні підприємства. У межах тендерних процедур, є дизельне паливо,

бензин марок А-95 та А-92. Визнання компанії у фаховому середовищі підтверджується її участю у масштабних галузевих заходах, зокрема у конференції Petroleum & LPG Ukraine 2024, де збираються провідні гравці паливного сектору [11; 22].

Компанія регулярно здобуває перемоги в закупівлях, забезпечуючи паливом комунальні підприємства та бюджетні установи Хмельницької області й суміжних регіонів. Серед ключових замовників – Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс», комунальні некомерційні підприємства сфери охорони здоров'я, зокрема заклади психіатричної допомоги, служби місцевих доріг, дорожньо-експлуатаційні ділянки, а також органи місцевого самоврядування, які використовують паливо для забезпечення роботи службового та спеціалізованого автотранспорту.

За даними аналітичних інформаційних систем (станом на 2024–2025 роки), підприємство уклало сотні договорів на загальну суму в десятки мільйонів гривень, що свідчить про стабільну присутність компанії на ринку публічних закупівель. Постачання нафтопродуктів здійснюється як шляхом прямих поставок бензовозами, так і через реалізацію палива за талонами або смарт-картками з використанням мереж автозаправних станцій партнерів. ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» бере участь у закупівлях за кодом ДК 021:2015 – 09130000-9 «Нафта і дистилати», зокрема у тендерах на постачання дизельного палива для комунальних господарств, бензину А-95 для медичних установ, а також палива для забезпечення роботи генераторів на об'єктах критичної інфраструктури [22; 11].

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» діє на підставі Статуту, Господарського та Цивільного Кодексів України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших законодавчих актів України. Зокрема, підприємство зобов'язане дотримуватися вимог Податкового кодексу України щодо обліку та сплати акцизного податку з реалізації пального, а також вимог Закону України «Про державне регулювання виробництва і

обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального», який встановлює обов'язковість наявності відповідних ліцензій на оптову та роздрібну торгівлю паливом. Крім того, на діяльність підприємства суттєво впливають коливання цін на нафтопродукти, що формуються під впливом світових цін на нафту, валютного курсу гривні та змін у податковому навантаженні.

Виробнича структура підприємства не передбачає наявності власних виробничих цехів або ділень, оскільки ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» не здійснює переробку продукції. Основні господарські процеси пов'язані з організацією закупівель, зберігання, транспортування та реалізації паливно-мастильних матеріалів. Логістичні операції виконуються із залученням транспортних засобів та відповідної інфраструктури, що відповідає вимогам безпеки та чинних нормативів.

Важливою складовою організаційного середовища підприємства є персонал, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію стратегічних і операційних завдань, підтримують безперервність бізнес-процесів та формують внутрішній соціально-психологічний клімат колективу. Ефективність управління персоналом значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах динамічного розвитку та масштабування діяльності.

Аналіз кадрових показників ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» свідчить про активний розвиток підприємства та поступове розширення його трудового потенціалу. Так, середньоспискова чисельність працівників збільшилася з 1 особи у 2022 році до 8 осіб у 2023 році та до 13 осіб у 2024 році. Така динаміка є свідченням зростання обсягів діяльності підприємства, розширення функціональних напрямів роботи та підвищення потреби у кваліфікованих кадрах.

Позитивною тенденцією є збільшення фонду оплати праці, який зріс з 26,5 млн грн у 2022 році до 37,5 млн грн у 2023 році та 54,4 млн грн у 2024 році. Одночасно спостерігається підвищення рівня матеріального

стимулювання персоналу. Зокрема, середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 9 594 грн у 2022 році до 12 500 грн у 2023 році та 16 155 грн у 2024 році, що свідчить про прагнення підприємства утримувати працівників та забезпечувати належний рівень їх мотивації.

Показники продуктивності праці також демонструють позитивну динаміку. Середньорічний виробіток одного працівника збільшився з 532,6 тис. грн у 2022 році до 995,9 тис. грн у 2023 році та 4 440,4 тис. грн у 2024 році. Це свідчить не лише про зростання масштабів діяльності підприємства, але й про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативності роботи персоналу.

Зростання чисельності працівників і масштабів господарської діяльності обумовлює ускладнення управлінських процесів та внутрішніх комунікацій. Якщо на початковому етапі функціонування підприємства координація роботи здійснювалася переважно через безпосередню взаємодію керівника з працівниками, то зі збільшенням колективу виникає потреба у вдосконаленні управлінських підходів, розвитку лідерських компетентностей керівників, підвищенні якості комунікацій та підтриманні сприятливого емоційного клімату в колективі.

Водночас ефективність управління персоналом та результативність лідерських практик знаходять своє відображення не лише у кадрових характеристиках, а й у загальних результатах господарської діяльності підприємства. Саме тому для комплексної оцінки організаційного середовища та передумов реалізації лідерського потенціалу доцільно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ».

Об'єктивне оцінювання результатів діяльності підприємства потребує комплексного дослідження динаміки його основних техніко-економічних показників. Такий підхід дозволяє виявити закономірності розвитку, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу та визначити здатність компанії до масштабування в умовах мінливого ринкового середовища. У

табл. 2.2 представлено ретроспективний аналіз діяльності підприємства за період 2022–2024 рр., що охоплює показники доходу, персоналу, витрат та ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 р.

Показники	Один. виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	12250,0	248975,9	203,3	1243519,9	500,0
Середньоспискова чисельність:	осіб	1	8	800,0	13	162,5
- працівників						
- робітників		1	6	600,0	10	166,7
Середньорічний виробіток:	тис. грн.	532,6	995,9	187,0	4440,4	446,0
- одного працівника						
- одного робітника						
Фонд оплати праці	тис. грн.	26500,0	37500,0	141,5	54375,0	145,0
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9594	12500	130,3	16155	129,2
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	112780,0	235069,5	208,5	1201938,2	511,3
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2150,0	3738,6	173,9	10218,3	273,4
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,92	0,94	-	0,97	-
Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг	%	1,75	1,50	-	0,82	-
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	256,5	238,1	92,8	135,8	57,1

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності

Конкретний зміст фінансових ресурсів цілком визначається наявністю певних ознак – накопичені фонди, результат виробництва, розподілу і перерозподілу сукупних суспільних продуктів і національного доходу; кінцеві прибутки, кошти, що використовуються для обміну товарів; прибутки після реалізації товару [13].

Вказані у табл. 2.2 відомості дають можливість зробити висновок про те, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. зріс на 103,3% у порівнянні з 2022 р., а у 2024 р. відбулося різке зростання на 500,0%. Це свідчить про стрімке розширення масштабів діяльності підприємства та вихід на нові обсяги продажів.

Кількість працівників також суттєво збільшилася: з 1 особи у 2022 р. до 8 осіб у 2023 р. та до 13 осіб у 2024 р., що безпосередньо пояснюється зростанням виробничої активності. Разом із цим, середньорічний виробіток на одного працівника у 2023 р. збільшився в 1,87 рази, а у 2024 р. – майже в 4,5 рази, що підтверджує значне підвищення ефективності роботи персоналу.

Фонд оплати праці у 2023 р. виріс на 41,5%, а у 2024 р. ще на 45,0%. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла з 9 594 грн у 2022 р. до 16 155 грн у 2024 р., що відповідає загальним тенденціям підвищення рівня оплати праці в галузі.

Важливо, що темпи росту доходів підприємства суттєво випереджають темпи зростання витрат на зарплату. Фондовіддача за аналізований період продемонструвала значне зростання: у 2023 р. в 2,18 рази, а у 2024 р. – майже в 8,73 рази.

Така динаміка свідчить про максимально ефективне використання основних засобів та високу віддачу від кожної гривні, вкладеної в обладнання та активи підприємства.

Для стабільної роботи будь-якого підприємства, особливо у сфері торгівлі нафтопродуктами, критично важливою є наявність сучасної матеріальної бази. Аналіз стану основних засобів ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» дозволяє зрозуміти, як змінювалося технічне оснащення компанії

протягом 2022–2024 років, які ресурси закуповувалися та наскільки активно оновлювався парк обладнання.

У табл. 2.3 детально представлено дані про наявність, надходження та вибуття основних засобів за трьома ключовими групами: будівлі, обладнання та транспорт. Це дає можливість оцінити не лише загальну вартість майна підприємства, а й зміни в його структурі, що безпосередньо впливає на виробничі потужності та ефективність логістики компанії.

Таблиця 2.3. Наявність, рух і структура основних засобів

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %	тис. грн.	структура, %
2022 р.								
Будівлі та споруди	80,0	50,0%	20,0	40,0%	0,0	0,0%	100,0	53,3%
Машини та обладнання	50,0	31,3%	15,0	30,0%	5,0	50,0%	60,0	32%
Транспортні засоби	30,0	18,7%	10,0	20,0%	5,0	50,0%	35,0	18,7%
Всього основних засобів	160,0	100%	45,0	100%	10,0	100%	195,0	100%
2023 р.								
Будівлі та споруди	100,0	53,3%	30,0	50,0%	0,0	0,0%	130,0	54,3%
Машини та обладнання	60,0	32,0%	20,0	33,3%	5,0	50,0%	75,0	31,3%
Транспортні засоби	35,0	18,7%	10,0	16,7%	5,0	50,0%	40,0	16,7%
Всього основних засобів	195,0	100%	60,0	100%	10,0	100%	245,0	100%
2024 р.								
Будівлі та споруди								
Машини та обладнання	130,0	54,2%	40,0	57,1%	10,0	40,0%	160,0	55,2%
Транспортні засоби	75,0	31,3%	20,0	28,6%	5,0	20,0%	90,0	31,0%
Всього основних засобів	40,0	16,7%	10,0	14,3%	10,0	40,0%	40,0	13,8%
Всього	245,0	100%	70,0	100%	25,0	100%	290,0	100%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

За даними табл. 2.3 можна зробити висновок, що протягом 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається загальне зростання вартості основних засобів. Загальна їх вартість збільшилася з 160,0 тис. грн на початок 2022

року до 290,0 тис. грн на кінець 2024 року, тобто на 130,0 тис. грн. Це свідчить про поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Найбільшу частку в структурі основних засобів упродовж аналізованого періоду займають будівлі та споруди, частка яких зросла з 50,0 % у 2022 році до 54,3 % у 2023 році. Значну частку також становлять машини та обладнання, а також транспортні засоби, однак їхня частка в структурі дещо коливається. Протягом досліджуваних років на підприємство регулярно надходили нові основні засоби, що перевищувало обсяги їх вибуття.

Загалом динаміка руху основних засобів свідчить про їх поступове оновлення, розширення виробничих можливостей та зміцнення матеріальної бази підприємства. Водночас структура основних засобів залишається відносно стабільною, що вказує на збереження основних напрямів використання ресурсів підприємства.

Разом із матеріально-технічними та фінансовими ресурсами важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства є людський капітал. В умовах зростання масштабів діяльності, розширення колективу та ускладнення внутрішніх комунікацій особливого значення набуває якість управління персоналом. Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівника формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, підтримувати мотивацію працівників, ефективно вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати конструктивну взаємодію між членами команди. У цьому контексті одним із ключових чинників успішного лідерства виступає емоційний інтелект керівника, рівень розвитку якого доцільно оцінити більш детально.

2.2. Оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника підприємства

Емоційний інтелект є важливою складовою ефективної професійної діяльності та міжособистісної взаємодії, оскільки визначає здатність людини усвідомлювати власні емоції, контролювати їх та розуміти емоційний стан інших людей. Значний внесок у розвиток цього поняття зробили Пітер Саловей, Джон Маєр і Деніел Гоулман, які розглядали емоційний інтелект як поєднання емоційних і когнітивних навичок, необхідних для успішної комунікації та управління.

У сучасному менеджменті емоційний інтелект вважається однією з ключових компетентностей керівника, адже саме він значною мірою впливає на психологічний клімат у колективі, рівень мотивації працівників, здатність команди працювати в умовах стресу та ефективність управлінських рішень. Особливо важливим це є для малого підприємства, де керівник постійно взаємодіє з працівниками, а його емоційний стан і стиль спілкування безпосередньо впливають на атмосферу в колективі.

Для малих підприємств рівень емоційного інтелекту керівника має особливе значення, оскільки невелика чисельність персоналу зумовлює тісну міжособистісну взаємодію, а стиль комунікації керівника безпосередньо впливає на згуртованість колективу, продуктивність праці та рівень задоволеності працівників умовами роботи.

З огляду на те, що емоційний інтелект безпосередньо впливає на стиль управління, ефективність комунікації та психологічний клімат у колективі, важливим є практичне оцінювання рівня його розвитку у керівника досліджуваного підприємства ТОВ «НАФТОТРЕЙДПОДІЛЛЯ». Такий аналіз дозволяє визначити сильні сторони управлінської взаємодії, виявити можливі проблемні аспекти та оцінити вплив особистісних якостей керівника на роботу персоналу.

Для оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» було проведено анонімне опитування за методикою Н. Холла. Ця методика була обрана для дослідження, оскільки вона дозволяє комплексно оцінити основні компоненти емоційного інтелекту керівника, зокрема рівень самоусвідомлення, самоконтролю, емпатії, самомотивації та здатності управляти емоціями інших людей. Перевагою даної методики є її практична спрямованість та можливість адаптації до оцінювання управлінської діяльності в умовах малого підприємства.

У дослідженні добровільно взяли участь 5 із 18 працівників підприємства, що становить 27,78% загальної чисельності персоналу. Анкета складалася з 30 тверджень, розподілених на 5 шкал по 6 запитань, і дозволяла оцінити ключові складові емоційного інтелекту: самоусвідомлення, управління власними емоціями, самомотивацію, емпатію та управління емоціями інших. Респонденти оцінювали поведінку керівника у різних робочих ситуаціях за шкалою від -3 до $+3$ балів. Анонімний формат опитування забезпечив більш об'єктивні результати, оскільки працівники мали можливість відкрито висловити власну думку без страху негативних наслідків. Кількісні результати опитування узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Результати оцінювання рівня ЕІ керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» за методикою Н. Холла

Шкала (компонент ЕІ)	P1	P2	P3	P4	P5	Сер. бал
1. Самоусвідомлення (СУ)	16	15	15	16	15	15,4
2. Управління своїми емоціями (УЕ)	17	16	16	16	16	16,2
3. Самомотивація (СМ)	18	17	17	17	17	17,2
4. Емпатія (Е)	16	17	16	17	16	16,6
5. Управління емоціями інших (УЕІ)	15	17	16	17	16	16,6
Загальний ЕІ (сума)	85	80	82	81	82	82,0

Примітка. P1–P5 – результати п'яти респондентів; шкала відповідей: від -3 до $+3$ балів; максимальний бал по кожній шкалі – 18 ($6 \text{ запитань} \times 3$); загальний максимум – 90 балів. Рівні по шкалі: 14 і вище – високий; 8–13 – середній; 7 і нижче – низький. Загальний ЕІ: 70 і вище – високий; 40–69 – середній; до 39 – низький.

Джерело: сформовано автором за результатами анонімного опитування

Результат опитування свідчить, що загальний рівень ЕІ керівника становить 82,0 бали з 90 можливих, що відповідає високому рівню за шкалою методики Н. Холла (70 балів і вище).

Порівняння середніх значень за окремими шкалами свідчить про достатньо збалансовану структуру емоційного інтелекту керівника, оскільки всі показники перебувають у межах високого рівня та не мають суттєвих відхилень між собою. Це вказує на гармонійне поєднання навичок самоконтролю, емпатії, мотивації та соціальної взаємодії, що є важливою передумовою ефективного управління персоналом. Водночас відносно нижче значення шкали «Самоусвідомлення» порівняно з іншими компонентами свідчить про наявність окремих аспектів управлінської діяльності, які можуть бути вдосконалені. Найвищу оцінку отримала шкала «Самомотивація» (17,2/18), що підтверджує цілеспрямованість керівника та здатність надихати команду. Шкала «Емпатія» (16,6/18) відображає розвинену здатність враховувати потреби персоналу, зокрема, 100% респондентів зазначили, що керівник завжди уважно вислуховує працівників і справедливо оцінює їхній внесок. Шкала «Управління своїми емоціями» (16,2/18) та «Управління емоціями інших» (16,6/18) є стабільно високими, тоді як шкала «Самоусвідомлення» (15,4/18) є дещо нижчою відносно решти, передусім через питання про регулярність обґрунтування рішень (Q3: 40% – завжди, 40% – іноді), що вказує на єдиний виражений резерв для вдосконалення.

Окрему увагу працівники звернули на комунікативні та соціальні навички керівника. 100% респондентів одностайно підтвердили, що він завжди уважно вислуховує підлеглих, конструктивно реагує на зауваження та не переносить особисті проблеми на колектив. Шкала «Управління емоціями інших» (16,6/18) засвідчує здатність керівника підтримувати позитивний мікроклімат, своєчасно реагувати на напруженість і запобігати конфліктам – 80% опитаних зазначили, що це відбувається завжди. Єдиний резерв для вдосконалення – регулярність роз'яснення управлінських рішень (середній

бал $Q3 = 2,6/3,0$): 40% респондентів оцінюють цю практику лише як ситуативну, що при загалом високому ЕІ є точкою зростання.

Високі оцінки також отримали мотиваційні та лідерські якості керівника. Працівники відзначили його наполегливість у досягненні цілей, здатність мотивувати команду власним прикладом, підтримувати позитивний настрій у складних ситуаціях і сприяти професійному розвитку персоналу. Важливим показником стало те, що більшість респондентів вважають керівника джерелом підтримки та психологічної стабільності для колективу. Крім того, результати опитування підтвердили його здатність запобігати конфліктам і швидко реагувати на напружені ситуації в команді, що позитивно впливає на згуртованість працівників та ефективність спільної роботи.

Отримані результати мають практичне значення для підприємства, оскільки дозволяють оцінити сильні сторони управлінської поведінки керівника та визначити напрями подальшого вдосконалення системи внутрішньої комунікації й управління персоналом.

Таким чином, результати дослідження підтвердили високий рівень емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» – 82,0/90 балів за методикою Н. Холла. Особливо виділяються шкали самомотивації (17,2/18), емпатії (16,6/18) та управління емоціями інших (16,6/18). Розвинені навички самоусвідомлення, самоконтролю, емпатії та соціальної взаємодії дозволяють керівнику підтримувати сприятливий психологічний клімат, формувати довіру в колективі та забезпечувати ефективну організацію роботи.

Щоб не обмежуватися лише кількісними результатами діагностики, доцільно узагальнити зміст кожного компонента емоційного інтелекту керівника та показати, через які управлінські прояви він впливає на персонал. У табл. 2.5 подано інтерпретацію отриманих результатів з акцентом на їх значення для формування лояльності та залученості працівників.

Таблиця 2.5. Інтерпретація компонентів емоційного інтелекту керівника у контексті впливу на персонал

Компонент EI	Сер. бал / 18	Рівень	Управлінський прояв	Вплив на персонал
Самоусвідомлення	15,4	Високий	Усвідомлення власних реакцій, розуміння впливу поведінки керівника на колектив	Формує довіру, але потребує посилення через регулярне пояснення рішень
Управління своїми емоціями	16,2	Високий	Збереження спокою, контроль імпульсивних реакцій, стабільність у стресових ситуаціях	Підтримує психологічну безпеку та знижує напруження в команді
Самомотивація	17,2	Високий	Орієнтація на результат, особистий приклад, наполегливість	Підвищує робочу енергійність та залученість працівників
Емпатія	16,6	Високий	Увага до потреб працівників, готовність вислухати, підтримка	Посилює афективну лояльність і відчуття значущості персоналу
Управління емоціями інших	16,6	Високий	Здатність заспокоювати конфлікти, підтримувати позитивний клімат	Покращує командну взаємодію та зменшує ризик конфліктів

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, за результатами першого діагностичного блоку можна зробити висновок, що керівник ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» має високий потенціал емоційного лідерства. Проте для оцінювання теми бакалаврської роботи цього недостатньо, оскільки важливо встановити, чи трансформується високий рівень емоційного інтелекту у конкретні показники лояльності та залученості персоналу.

Для визначення фактичного стану персоналу було використано показники, які характеризують ставлення працівників до підприємства, готовність підтримувати його цілі, рівень активності у виконанні завдань і сприйняття внутрішньої комунікації. Табл. 2.6 розкриває не лише окремі

оцінки працівників, а й загальний соціально-психологічний фон, у якому проявляється лідерська поведінка керівника.

Таблиця 2.6. Поточні показники лояльності, залученості та емоційного клімату персоналу ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

Показник	Зміст показника	Поточний рівень	Управлінська інтерпретація
Лояльність персоналу	Готовність залишатися в організації, підтримувати її цілі та позитивно оцінювати роботу підприємства	62 %	Базова прихильність є сформованою, однак потребує посилення через стабільний зворотний зв'язок і визнання внеску працівників
Залученість персоналу	Готовність проявляти ініціативу, докладати додаткових зусиль і брати участь у вирішенні робочих питань	58 %	Показник є недостатнім для сталого розвитку, що свідчить про потребу активнішого залучення працівників до управлінських процесів
Задоволеність комунікацією	Оцінка якості пояснення завдань, відкритості керівника та зрозумілості управлінських рішень	64 %	Комунікація загалом підтримується, проте не має достатньої системності та регулярності
Емоційний клімат	Відчуття психологічної безпеки, довіри, взаємоповаги та відсутності надмірної напруги в колективі	68 %	Клімат можна оцінити як відносно сприятливий, однак він потребує закріплення через сталі управлінські практики

Джерело: узагальнено автором за результатами внутрішнього опитування та аналізу кадрово-управлінського середовища підприємства.

Дані табл. 2.5 показують, що фактичні показники лояльності та залученості персоналу є нижчими, ніж потенційний рівень емоційного лідерства, визначений за методикою Н. Холла. Найбільш проблемним показником є залученість персоналу – 58 %. Це означає, що працівники загалом виконують свої посадові обов'язки, однак не завжди проявляють додаткову ініціативу, самостійність і готовність брати участь у покращенні внутрішніх процесів.

Рівень лояльності на рівні 62 % свідчить про наявність базової прихильності персоналу до підприємства, однак цей показник не можна вважати достатнім для стабільного кадрового розвитку. Лояльність у цьому

випадку має переважно помірний характер: працівники не демонструють різко негативного ставлення до підприємства, проте їхня емоційна прив'язаність і готовність довгостроково пов'язувати себе з організацією потребують посилення.

Показник задоволеності комунікацією становить 64 %. Він є вищим за рівень залученості, але нижчим за рівень емоційного інтелекту керівника. Це свідчить про те, що керівник має особисті передумови для якісної комунікації, однак вони не завжди реалізуються через сталі управлінські процедури: регулярні індивідуальні бесіди, системний зворотний зв'язок, обговорення очікувань та залучення працівників до прийняття рішень.

Для кількісного встановлення рівня впливу емоційного інтелекту лідера на лояльність і залученість персоналу доцільно використати інтегральний підхід. Потенційний рівень емоційного лідерства визначається як співвідношення фактичного загального бала за методикою Н. Холла до максимально можливого значення:

$$IEI = \frac{82,0}{90} \times 100 \% = 91,1 \% \quad (2.1)$$

Фактично реалізований соціально-психологічний результат лідерського впливу можна оцінити через середнє значення основних кадрово-поведінкових індикаторів: лояльності, залученості, задоволеності комунікацією та емоційного клімату:

$$I_{\text{рез}} = \frac{(62\% + 58\% + 64\% = 68\%)}{4} = 63,0\% \quad (2.2)$$

Розрив між потенційним рівнем емоційного лідерства та фактично реалізованим результатом становить 28,1 відсоткового пункту. Це не заперечує високого рівня емоційного інтелекту керівника, а навпаки показує, що його потенціал поки що використовується неповністю. Іншими словами,

емоційна компетентність керівника існує, але потребує організаційного закріплення у вигляді регулярних управлінських практик.

Найбільш відчутний вплив на персонал мають самотивація, емпатія та здатність керівника управляти емоціями інших. Водночас головною проблемою є недостатня системність використання цих компетентностей: у щоденній взаємодії вони проявляються позитивно, але не завжди закріплені у постійних управлінських процедурах.

У другому розділі проведено комплексний аналіз організаційного середовища, системи управління персоналом, лідерських практик та рівня емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ».

Дослідження показало, що підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку, що підтверджується суттєвим зростанням обсягів реалізації продукції, фінансових результатів, чисельності персоналу та матеріально-технічної бази. Упродовж 2022–2024 рр. чисельність працівників зросла з 1 до 13 осіб, що свідчить про розширення масштабів діяльності та ускладнення процесів управління персоналом і внутрішніх комунікацій.

Проведене оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника за методикою Н. Холла засвідчило високий рівень розвитку всіх його компонентів. Загальний показник емоційного інтелекту становить 82,0 бала із 90 можливих, або 91,1 % від максимального рівня. Найвищі оцінки отримали такі складові, як самотивація, емпатія та управління емоціями інших, що свідчить про наявність значного потенціалу емоційного лідерства та здатність керівника формувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Водночас результати дослідження показали, що високий рівень емоційного інтелекту керівника не повною мірою трансформується у відповідні показники лояльності та залученості персоналу. Рівень лояльності працівників становить 62 %, залученості – 58 %, задоволеності комунікацією – 64 %, а емоційного клімату – 68 %. Розрахований інтегральний показник

фактично реалізованого соціально-психологічного результату становить 63,0 %, що на 28,1 відсоткового пункту нижче за потенційний рівень емоційного лідерства керівника.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що основною проблемою є не недостатній рівень емоційного інтелекту керівника, а відсутність достатньо системного використання його можливостей у практиці управління персоналом. Існуючий розрив між потенціалом емоційного лідерства та фактичними показниками лояльності й залученості персоналу свідчить про необхідність удосконалення механізмів внутрішньої комунікації, розвитку інструментів зворотного зв'язку, залучення працівників до процесу прийняття рішень та впровадження сучасних практик емоційного лідерства.

Виявлені проблеми та резерви розвитку створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку емоційного інтелекту лідерів та підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЛІДЕРІВ

3.1. Комплекс заходів щодо розвитку емоційного інтелекту лідерів

Як зазначає Д. Гоулман, здатність керівника до самоконтролю є ключовою складовою емоційного інтелекту і прямо впливає на психологічний клімат у колективі [5]. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища саме емоційна врівноваженість управлінця визначає стабільність функціонування організації та здатність команди ефективно реагувати на виклики. Аналіз сучасного стану управління персоналом та результати дослідження рівня емоційного інтелекту керівника свідчать про загалом високий рівень розвитку ключових управлінських компетентностей. Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів, що стримують подальший розвиток емоційного інтелекту керівника та його вплив на ефективність управління.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що загальний рівень емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» є високим. Водночас детальний аналіз окремих компонентів емоційної компетентності дозволяє визначити певні аспекти, які потребують подальшого вдосконалення. Йдеться не про наявність суттєвих недоліків, а про внутрішні резерви розвитку, що мають стратегічне значення для забезпечення стабільної управлінської ефективності в довгостроковій перспективі.

Результати тестування показали, що керівник демонструє розвинені навички самосвідомості та самоконтролю. Однак в умовах підвищеного навантаження та відповідальності можливе зростання емоційної напруги, що є природною реакцією на стресові ситуації управлінського характеру. Це не свідчить про недостатній рівень саморегуляції, проте вказує на доцільність

подальшого зміцнення емоційної стійкості та формування більш системних механізмів психологічного відновлення. Високий рівень емоційного інтелекту потребує підтримки через розвиток навичок управління стресом, особливо в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз емпатійної складової засвідчив здатність керівника до розуміння емоційного стану підлеглих та врахування міжособистісних факторів у процесі прийняття рішень. Проте ця взаємодія має переважно індивідуальний і ситуативний характер. Відсутність формалізованих процедур зворотного зв'язку та систематичного моніторингу морально-психологічного клімату обмежує повноцінну реалізацію потенціалу емпатії в управлінській практиці.

Таким чином, проблема полягає не в рівні розвитку емпатійності, а у відсутності її інституційного закріплення в межах організаційних процесів.

Соціально-комунікативні навички керівника загалом відповідають високому рівню емоційної компетентності, що підтверджено результатами опитування персоналу. Разом із тим розвиток цих навичок не має системного характеру. На підприємстві не передбачено регулярної діагностики емоційного інтелекту, програм тренінгової підтримки або стратегічного планування розвитку соціально-емоційних компетентностей. У результаті позитивні показники зберігаються завдяки особистісним якостям керівника, а не через цілеспрямовану кадрову політику.

Отже, основні проблеми розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» мають не критичний, а стратегічний характер. Окрім суто управлінських аспектів, на загальну ефективність діяльності та емоційний клімат впливає низка деструктивних чинників. Це може пояснюватись і недостатньою мотивацією до праці, низьким рівнем кваліфікації працівників, незадоволенням соціально-економічних потреб (наприклад, незначний розмір заробітної плати), наявністю конфліктів, низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення робочого місця [14].

Також, вони пов'язані з необхідністю поглиблення емоційної стійкості

в умовах професійного навантаження, систематизацією емпатійної взаємодії з персоналом та формуванням організаційного механізму підтримки й розвитку емоційних компетентностей. Врахування цих аспектів створює підґрунтя для подальшого вдосконалення управлінської діяльності та зміцнення корпоративної культури підприємства

Розвиток емоційного інтелекту лідерів на підприємстві доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, що ґрунтується не лише на результатах психодіагностичного оцінювання, а й на аналізі реальної управлінської практики. У ході проходження практики було встановлено, що лідери підприємства загалом демонструють високий рівень професійної компетентності та емоційної стриманості, однак емоційний інтелект використовується переважно інтуїтивно й не завжди системно інтегрується в управління персоналом. Зокрема, у повсякденній діяльності спостерігається орієнтація на виконання завдань і досягнення результатів за відносно обмеженого обговорення емоційних аспектів роботи, що може знижувати рівень залученості працівників.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження практик, спрямованих на підвищення емоційної прозорості управлінських рішень. Спостереження показали, що працівники краще сприймають управлінські дії у випадках, коли керівник пояснює не лише зміст завдань, а й їх мету та очікуваний результат для колективу. Такий підхід сприяє формуванню довіри, підвищує відповідальність персоналу та посилює емоційне прийняття управлінських рішень.

Водночас доцільно приділяти більше уваги системному врахуванню емоційного стану працівників, оскільки під час практики було помічено, що ознаки перевантаження або емоційної втоми не завжди виявляються своєчасно через стриманий характер внутрішньої комунікації.

Розвиток емоційного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі є важливою складовою формування ефективного управління та конкурентоспроможності організації. Умови динамічного ринку вимагають

від керівників і працівників не лише професійних знань, а й уміння розуміти власні емоції, керувати ними та будувати конструктивну взаємодію з колегами. У зв'язку з цим підприємства впроваджують різні інструменти навчання та розвитку, спрямовані на підвищення рівня емоційної компетентності персоналу. У табл. 3.1 наведено найбільш поширені підходи до розвитку емоційного інтелекту в бізнесі, їхню форму реалізації, мету застосування та сучасний стан розвитку в Україні.

Таблиця 3.1. Ефективні інструменти розвитку емоційного інтелекту

Інструмент	Мета	К-сть спеціалістів в Україні	Сучасний стан в Україні
Бізнес-тренінг	ознайомлення з актуальними знаннями та розвиток практичних навичок у конкретній сфері	Достатня	Активно поширюється
Коучинг	визначення можливих шляхів професійного розвитку, підтримка при зміні посади чи започаткуванні власної справи	Середня	Потенціал для розвитку
Корпоративний бізнес-коучинг	впровадження корпоративних стандартів коучингу та методології внутрішнього супроводу співробітників	Часто залучаються іноземні експерти	Перспективний
Проектний коучинг	розробка та погодження пропозицій для реалізації конкретних проєктів, участь залучених учасників	Середня	Розвивається

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Отже, представлені інструменти розвитку емоційного інтелекту відрізняються за форматом, цільовою аудиторією та масштабом впровадження, однак усі вони спрямовані на формування навичок саморегуляції, ефективної комунікації та усвідомленого управління. В Україні ці напрями поступово набувають визнання та популярності, оскільки бізнес дедалі більше усвідомлює, що «м'які навички» безпосередньо конвертуються в економічну стабільність. Хоча окремі методики ще потребують активнішого впровадження та розвитку внутрішніх експертних

ресурсів, загальна тенденція вказує на перехід від авторитарних моделей управління до емоційно компетентного лідерства. Комплексне використання наведених підходів сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури та формуванню стійкої, результативної команди, здатної працювати в умовах невизначеності.

Для практичної реалізації пропозицій щодо розвитку емоційного інтелекту керівників на підприємстві ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» доцільно використовувати спеціалізовані навчальні програми та тренінги, доступні в Україні. Вибір вітчизняних провайдерів освітніх послуг дозволяє врахувати національний контекст, ментальні особливості комунікації та специфічні реалії сучасного ринку праці. Такий підхід забезпечує максимальну релевантність отриманих знань потребам підприємства.

Нижче наведена табл. 3.2 з прикладами таких програм, де зазначено організатора, основні компетенції, що розвиваються, та очікуваний вплив на управлінські результати. Це дозволяє не лише оцінити практичну ефективність кожної ініціативи, а й сформуванню дорожню карту системного розвитку емоційних компетентностей керівництва.

Впровадження обраних навчальних програм дозволить не лише підвищити персональну ефективність керівників, а й створити передумови для якісної трансформації внутрішніх бізнес-процесів. Орієнтація на розвиток емоційного інтелекту через системне навчання забезпечує формування спільної мови цінностей усередині компанії, що критично важливо для швидкого прийняття рішень у стресових ситуаціях. Таким чином, інвестиції в «м'які» навички керівного складу стають вагомим внеском у нематеріальні активи підприємства, зміцнюючи його конкурентоспроможність та привабливість як стабільного роботодавця на енергетичному ринку.

Одним із ключових напрямів розвитку є поглиблення саморегуляції та навичок управління стресом. В Україні такі програми пропонують, зокрема, Soft Skills Marathon від Українського католицького університету (UCU

Business School) та тренінги «Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди» від Академії бізнесу ЕУ.

Таблиця 3.2. Українські тренінги для розвитку емоційного інтелекту керівника.

Назва тренінгу / програми	Організатор	Які компетенції розвиваються	Очікуваний результат для підприємства
Soft Skills Marathon	UCU Business School (Український католицький університет)	Самосвідомість, самоконтроль, комунікація, управління емоціями	Покращення міжособистісної комунікації, підвищення ефективності командної роботи
Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди	Академія бізнесу ЕУ Україна	Стрес-менеджмент, емпатія, адаптивність, сприйняття змін	Зменшення емоційного навантаження в команді, підвищення стійкості до стресу, краще прийняття змін
EBA School of Psychological Competence for Leaders and Teams	Європейська Бізнес Асоціація	EQ-інструменти, саморегуляція, емпатія, соціальні навички	Більш ефективне прийняття рішень, підвищення якості комунікацій
Тренінг з управління конфліктами	Brain Institute / HUMAN Club	Активне слухання, ведення діалогу, розв'язання конфліктів	Зниження рівня робочих суперечок, покращення взаємодії в колективі

Джерело: самостійно сформовано автором

Ці програми дозволяють керівникам опановувати техніки усвідомленого контролю емоцій, релаксації та адаптивної поведінки в стресових ситуаціях.

Процес самостійного вдосконалення емоційного інтелекту є безперервним і базується на щоденній практиці усвідомленості та самоаналізу. Для керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» це означає перехід від інтуїтивного реагування до свідомого вибору емоційних стратегій у взаємодії з підлеглими та партнерами.

Для систематизації зусиль керівника у цьому напрямі доцільно застосовувати перевірені методики саморозвитку, що наведені у табл. 3.3. Такий структурований підхід допоможе перетворити теоретичні концепції

EQ на дієві інструменти підвищення особистої ефективності та зміцнення авторитету всередині колективу.

Таблиця 3.3. Методи самостійного розвитку емоційного інтелекту керівника

Метод	Характеристика
Аутотренінги з управління власними емоціями	Передбачають регулярне самоспостереження та контроль реакцій, що допомагає керівнику краще усвідомлювати себе
Спілкування з однодумцями	Обмін досвідом із людьми, які також налаштовані на розвиток емоційної сфери, що сприяє зростанню власної компетентності.
Навчання підлеглих емоційній компетентності	Дозволяє одночасно розвивати власний емоційний інтелект та формувати ефективну й емоційно зрілу команду
Об'єктивне спостереження та аналіз емоцій оточуючих	Дає змогу краще зрозуміти вплив власних дій на інших людей та вдосконалювати свою управлінську поведінку.

Джерело: створено автором на основі [12]

Таким чином, для ефективного розвитку емоційної компетентності керівникам доцільно поєднувати організаційні програми та власні зусилля. При цьому всі дії повинні спиратися на внутрішню мотивацію та усвідомлене бажання вдосконалювати себе. Крім того, розвиток емоційного інтелекту лідерів потребує посилення індивідуального підходу до мотивації персоналу. Узагальнені спостереження свідчать, що працівники по-різному реагують на однакові мотиваційні стимули, що зумовлює необхідність гнучкого використання емоційного зворотного зв'язку, індивідуального заохочення та підтримки. Важливим напрямом також є створення умов для відкритого, але коректного обговорення складних робочих ситуацій, оскільки зосередженість виключно на раціональному вирішенні проблем може призводити до накопичення прихованого емоційного напруження в колективі.

Участь у зазначених українських тренінгах дає керівникам можливість не лише формувати власну емоційну компетентність, а й застосовувати її системно в управлінні. Це сприяє покращенню психологічного клімату, зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності команди та

ефективності лідерства, а також забезпечує сталий розвиток підприємства. Практика показує, що керівники, які проходять такі програми, ефективніше управляють командою, мотивують працівників, зменшують конфліктність і підвищують результативність комерційних та операційних процесів.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження програм розвитку емоційного інтелекту на ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

Для обґрунтування доцільності впровадження програм розвитку емоційного інтелекту (EQ) керівництва ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» побудовано модель, що демонструє зв'язок між рівнем емоційної компетентності та фінансовими результатами діяльності. Оскільки підприємство демонструє високу динаміку розвитку – дохід у 2024 році склав 1244453,1 тис. грн, що на 395,82% більше за попередній період, – роль людського фактора у забезпеченні стабільності процесів стає вирішальною.

Виходячи з офіційних даних фінансової звітності, де середня кількість працівників становить 18 осіб, розрахуємо виробіток на одного співробітника (В):

$$B = \frac{1\,244\,453}{18} = 69\,136,27 \left(\frac{\text{грн}}{\text{особу}} \right) \quad (3.1)$$

Враховуючи, що розвиток емоційної компетентності лідерів сприяє підвищенню мотивації та злагодженості команди, прогнозоване зростання ефективності праці навіть на 1% дозволить отримати додатковий дохід у розмірі:

$$\text{Дохід} = 1\,244\,453 \times 0,01 = 12\,444,53 \text{ (тис. грн)} \quad (3.2)$$

Ефективний менеджмент, заснований на високому рівні емпатії та

самоконтролю керівника, безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів.. Запобігання звільненню двох ключових співробітників на рік забезпечує економію у 340 000 грн. При орієнтовній вартості навчання для управлінської ланки у 65 000 грн, показник ROI становитиме:

$$ROI = \frac{340000 - 65000}{65000} \times 100 \% = 423 \% \quad (3.3)$$

Зазначений фінансовий ефект досягається завдяки суттєвому зниженню прихованих витрат, пов'язаних із конфліктами, низькою мотивацією та неефективною комунікацією. Це підтверджує, що кожна гривня, інвестована у розвиток емоційного інтелекту, приносить підприємству понад 4 гривні чистої вигоди за рахунок збереження людського капіталу та підвищення операційної стійкості колективу. Висока рентабельність таких інвестицій зумовлена тим, що емоційно-компетентне лідерство трансформує робоче середовище, роблячи його більш адаптивним до ринкових викликів.

Розвиток компетенцій емоційного інтелекту (EQ) у системі управління персоналом сьогодні розглядається як один із важливих чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах високої динамічності бізнес-середовища, постійних змін, стресових факторів та посилення конкуренції саме здатність керівництва ефективно управляти емоціями, будувати конструктивні комунікації та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі стає вагомим конкурентним перевагою. Для сучасних підприємств розвиток EQ-компетенцій перестає бути виключно елементом особистісного розвитку керівників і трансформується у стратегічний інструмент підвищення результативності управління, мотивації персоналу та забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства.

Особливого значення емоційний інтелект набуває в умовах нестабільності та підвищеного психологічного навантаження, характерних для сучасного українського бізнесу. Здатність керівників до саморегуляції, емпатії, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів

безпосередньо впливає на рівень довіри в колективі, продуктивність праці, лояльність персоналу та загальну ефективність організації. Саме тому розвиток EQ-компетенцій керівництва запускає комплекс позитивних змін – від покращення емоційного стану працівників до зростання ключових фінансово-економічних показників підприємства.

Системний вплив EQ-компетенцій на результативність діяльності підприємства представлено у вигляді структурованої моделі (табл. 3.4). У таблиці відображено взаємозв'язок між окремими складовими емоційного інтелекту та конкретними управлінськими й економічними результатами діяльності підприємства. Це дозволяє розглядати розвиток «м'яких навичок» керівництва ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» як повноцінний елемент стратегічного управління ефективністю та фінансовим розвитком підприємства.

Таблиця 3.4. Модель системного впливу EQ на діяльність ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ»

Рівень моделі	Ключова компетенція	Управлінський результат	Економічний індикатор
Особистісний	Саморегуляція	Стабільність у стресових умовах	Об'єктивність рішень
Міжособистісний	Емпатія	Зниження конфліктності	Мінімізація плинності кадрів
Організаційний	Соціальні навички	Прозорість комунікацій	Зростання виробітку на особу

Джерело. Сформовано автором самостійно

Подана модель свідчить, що розвиток емоційного інтелекту має комплексний та багаторівневий вплив на діяльність ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». На особистісному рівні сформовані навички саморегуляції забезпечують стабільність поведінки керівників у стресових ситуаціях, що сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень, зниженню ризику емоційно необґрунтованих дій та покращенню якості управління загалом.

На міжособистісному рівні важливу роль відіграє емпатія, яка сприяє

формуванню довірливих взаємовідносин між працівниками та керівництвом, зменшенню конфліктності у колективі та покращенню соціально-психологічного клімату. У результаті це позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу роботою та дозволяє мінімізувати плинність кадрів, що є особливо важливим в умовах дефіциту кваліфікованих працівників.

На організаційному рівні розвиток соціальних навичок забезпечує підвищення прозорості внутрішніх комунікацій, покращення координації дій між структурними підрозділами та формування більш ефективної командної взаємодії. Це безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, зростання виробітку на одного працівника та загальне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що розвиток EQ-компетенцій керівництва має не лише соціально-психологічний, а й вагомий економічний ефект. Інтеграція елементів емоційного інтелекту у систему управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» може стати важливим чинником підвищення ефективності управління, зміцнення кадрового потенціалу підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності, психологічного навантаження та постійних змін, розвиток EI-компетентностей стає важливим інструментом забезпечення стабільності колективу, підвищення продуктивності праці та зміцнення внутрішньої організаційної культури. Саме тому ефективне впровадження заходів із розвитку емоційного інтелекту потребує системного підходу, чіткої послідовності дій, визначення відповідальних осіб, часових меж реалізації та критеріїв оцінювання результативності. З метою практичної реалізації запропонованих рекомендацій було розроблено дорожню карту розвитку EI-компетентностей керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» на 12 місяців (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Дорожня карта розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» на 12 місяців

Захід	Термін	Відповідальний	Бюджет	KPI / Очікуваний результат
Повторна діагностика EI за методикою Холла (базовий вимір)	Місяць 1	Керівник	0 грн	Задokumentований профіль EI для порівняння з результатами через 12 міс.
Участь у тренінгу EBA School of Psychological Competence (емпатія, соціальні навички)	Місяці 2–3	Керівник	35000 грн	Зростання субшкал емпатії та соціальних навичок на $\geq 15\%$ за повторним виміром
Запровадження щотижневих індивідуальних зустрічей керівника з працівниками (15 хв)	Місяці 2–12 (постійно)	Керівник	0 грн	$\geq 80\%$ задоволеність якістю комунікації (за пульс-опитуванням)
Тренінг «Управління конфліктами» (Brain Institute / HUMAN Club)	Місяць 4	Керівник	15000 грн	Зниження кількості конфліктних ситуацій у колективі на $\geq 30\%$ (за спостереженнями керівника)
Впровадження анонімного пульс-опитування персоналу (лояльність + залученість) раз на квартал	Місяць 3, далі щоквартально	Керівник	0 грн	Залученість $\geq 70\%$, задоволеність $\geq 75\%$ за результатами щоквартального опитування
Soft Skills Marathon (UCU Business School) – саморегуляція, стресменеджмент	Місяці 6–7	Керівник	15000 грн	Суб'єктивна стресостійкість керівника $\geq 4/5$ за самооцінкою; зниження емоційного вигорання
Підсумкова діагностика EI, залученості та лояльності. Оцінка ROI програми	Місяць 12	Керівник	0 грн	Загальний EI $\geq 85\%$; плинність кадрів $\leq 10\%$ /рік; ROI програми $\geq 200\%$
Разом по програмі	12 місяців	—	65 000 грн	ROI $\geq 423\%$; збереження ≥ 2 ключових працівників

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження та аналізу ринку освітніх послуг

Запропонована дорожня карта містить комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток саморегуляції, емпатії, соціальних навичок, конфліктологічної компетентності та стресостійкості керівника. Важливою

перевагою запропонованого підходу є його практична орієнтованість, оскільки кожен захід супроводжується конкретними показниками ефективності (KPI), визначеним бюджетом та очікуваними результатами. Це дозволяє трансформувати процес розвитку емоційного інтелекту з декларативної ініціативи у керований управлінський процес із можливістю подальшого оцінювання економічної та організаційної ефективності.

Крім того, дорожня карта передбачає поєднання освітніх заходів, інструментів внутрішньої комунікації та систем моніторингу персоналу, що забезпечує комплексний вплив як на особистісний розвиток керівника, так і на покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Впровадження регулярних пульс-опитувань, індивідуальних зустрічей із працівниками та повторної діагностики ЕІ створює умови для постійного зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень відповідно до потреб персоналу.

Представлена дорожня карта свідчить про системний та поетапний підхід до розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». Її структура охоплює як діагностичні, так і практичні інструменти розвитку ЕІ-компетентностей, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на якість управління персоналом та внутрішню ефективність підприємства.

Початковий етап програми передбачає проведення базової діагностики емоційного інтелекту за методикою Холла, що створює основу для подальшого порівняльного аналізу результатів та оцінювання динаміки розвитку компетентностей керівника. Це забезпечує об'єктивність оцінювання ефективності впроваджених заходів та дозволяє визначити найбільш проблемні аспекти управлінської поведінки.

Важливе значення у програмі мають освітні та тренінгові заходи, спрямовані на розвиток емпатії, соціальних навичок, стресостійкості та конфліктологічної компетентності. Їх реалізація дозволить підвищити рівень емоційної зрілості керівника, покращити якість комунікацій у колективі та забезпечити більш ефективне управління міжособистісними

взаємовідносинами. Очікуване зростання субшкел емпатії та соціальних навичок не менш ніж на 15% свідчить про чітко визначені критерії результативності програми.

Особливо важливим елементом дорожньої карти є впровадження щотижневих індивідуальних зустрічей із працівниками та системи регулярних пульс-опитувань персоналу. Ці заходи сприяють формуванню відкритої комунікаційної культури, підвищенню рівня довіри до керівництва та зростанню залученості працівників у діяльність підприємства. Досягнення показників задоволеності комунікацією на рівні понад 80% та залученості персоналу не менше 70% свідчить про позитивний вплив програми на соціально-психологічний клімат у колективі.

Суттєвим результатом реалізації програми має стати зниження рівня конфліктності та емоційного вигорання, що є особливо актуальним в умовах високого стресового навантаження сучасного бізнес-середовища. Очікуване скорочення кількості конфліктних ситуацій щонайменше на 30% та підвищення суб'єктивної стресостійкості керівника підтверджують практичну спрямованість заходів на покращення ефективності управління персоналом.

Водночас результати таблиці демонструють і вагомий економічний потенціал програми. За умови загального бюджету 65 тис. грн прогнозований рівень ROI понад 423% свідчить про високу економічну доцільність інвестування у розвиток емоційного інтелекту керівництва. Очікуване зниження плинності кадрів до рівня не більше 10% на рік та збереження щонайменше двох ключових працівників дозволить підприємству уникнути додаткових витрат, пов'язаних із пошуком, адаптацією та навчанням нового персоналу.

Таким чином, запропонована дорожня карта розвитку ЕІ-компетентностей керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» має комплексний характер та поєднує соціально-психологічні й економічні аспекти підвищення ефективності управління. Її реалізація сприятиме

покращенню якості управлінських рішень, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Для оцінювання прогнозованих результатів реалізації запропонованої програми розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» доцільно здійснити аналіз очікуваного організаційного та економічного ефекту від впровадження відповідних заходів (табл. 3.6).

Для оцінювання економічної доцільності впровадження програми розвитку EQ-компетентностей керівника використано показник ROI:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від впровадження} - \text{Витрати на програму}}{\text{Витрати на програму}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Вихідними даними для розрахунку є:

- витрати на програму розвитку EQ – 65 000 грн
- очікувана економія від зниження плинності кадрів – 180 000 грн
- ефект від підвищення продуктивності праці – 160 000 грн
- загальний прогнозований економічний ефект – 340 000 грн

Результати розрахунку показника ROI :

$$ROI = \frac{340000 - 65000}{65000} \times 100\% = 423\% \quad (3.6)$$

Отже, впровадження програми розвитку емоційного інтелекту керівника є доцільним для ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». Запропоновані заходи спрямовані на покращення саморегуляції, емпатії, комунікації, стресостійкості та навичок управління конфліктами. Це дозволить підвищити якість управлінської взаємодії та покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Очікуваний ефект програми проявлятиметься у зростанні залученості та лояльності персоналу, підвищенні рівня задоволеності комунікацією,

зменшенні конфліктності та зниженні ризику плинності кадрів. Такі результати є важливими для підприємства, оскільки стабільність персоналу та якість внутрішнь важливими для підприємства, оскільки стабільністю комунікації безпосередньо впливають на ефективність роботи колективу.

Загальні витрати на реалізацію програми становлять 40400 грн. Економічний ефект від зниження ризику втрати одного працівника оцінено у 48465 грн. Чистий економічний результат першого року становить 8065 грн, а ROI програми дорівнює 20,0 %. Це підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту керівника є важливим напрямом удосконалення управління персоналом на підприємстві. Реалізація програми сприятиме зміцненню кадрового потенціалу, покращенню командної взаємодії та підвищенню стабільності діяльності ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ».

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена вирішенню важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з розвитком емоційного інтелекту лідера як чинника забезпечення лояльності та залученості персоналу підприємства. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає змогу сформулювати такі висновки та пропозиції.

На основі опрацювання наукової літератури встановлено, що емоційний інтелект є важливою складовою сучасного управління персоналом. Він охоплює здатність керівника усвідомлювати власні емоції, контролювати емоційні реакції, розуміти емоційний стан інших людей, підтримувати ефективну комунікацію та конструктивно впливати на поведінку працівників. У роботі визначено, що емоційний інтелект лідера безпосередньо пов'язаний із якістю управлінської взаємодії, психологічним кліматом у колективі, рівнем довіри до керівника та готовністю персоналу до активної участі в діяльності підприємства.

Досліджено сутність лояльності та залученості персоналу. Встановлено, що лояльність відображає позитивне ставлення працівника до підприємства, його готовність залишатися в організації та підтримувати її цілі. Залученість характеризує активність працівника, його зацікавленість у роботі, ініціативність і бажання досягати кращих результатів. Доведено, що ці поняття не є тотожними, але взаємопов'язані між собою. Лояльний працівник може залишатися в організації, але не завжди проявляти високу активність, тоді як залучений працівник демонструє більшу енергійність, відповідальність і продуктивність. Саме тому для ефективного управління персоналом важливо одночасно формувати і лояльність, і залученість.

Проведено аналіз діяльності та стану управління персоналом ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». Встановлено, що підприємство має невелику чисельність персоналу, тому якість взаємодії між керівником і працівниками має особливо важливе значення. За таких умов управлінські рішення, стиль

комунікації, рівень довіри, характер зворотного зв'язку та психологічний клімат безпосередньо впливають на стабільність колективу. Аналіз показав, що підприємство має передумови для подальшого розвитку системи управління персоналом через посилення емоційної компетентності керівника, упорядкування внутрішньої комунікації та систематичне оцінювання настроїв працівників.

Здійснено оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника підприємства та його впливу на лояльність і залученість персоналу. Встановлено, що керівник має достатньо високий рівень емоційного інтелекту, однак окремі його складові потребують подальшого практичного розвитку. Найбільшого значення для підприємства набувають саморегуляція, емпатія, соціальні навички, здатність до конструктивного зворотного зв'язку та управління конфліктами. Результати аналізу підтвердили, що розвиток цих компетентностей може позитивно вплинути на якість комунікації, емоційний клімат, рівень довіри працівників до керівника, їхню лояльність і залученість.

Сформовано комплекс заходів щодо розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ». До нього віднесено участь у навчальних програмах з емоційного інтелекту, розвиток навичок саморегуляції, стресостійкості, емпатійної комунікації, активного слухання та управління конфліктами. Запропоновано також запровадити регулярні індивідуальні зустрічі керівника з працівниками, пульс-опитування персоналу, повторну діагностику емоційного інтелекту та моніторинг лояльності й залученості. Розроблена дорожня карта має практичний характер, оскільки передбачає конкретні заходи, строки реалізації, відповідальних осіб і показники очікуваного результату.

Обґрунтовано доцільність впровадження програми розвитку емоційного інтелекту керівника на підприємстві. Загальні витрати на реалізацію програми становлять 40 400 грн. Економічний ефект від зниження ризику втрати одного працівника оцінено у 48 465 грн. Чистий економічний результат першого року становить 8 065 грн, а рентабельність інвестицій

20,0 %. Отримані результати свідчать, що запропонована програма є економічно доцільною та не потребує значного фінансового навантаження для підприємства. Основний ефект її реалізації полягає у покращенні внутрішньої комунікації, зниженні конфліктності, посиленні лояльності та залученості працівників, а також у зміцненні кадрової стабільності ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані у діяльності ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» для вдосконалення управління персоналом, розвитку емоційної компетентності керівника, покращення психологічного клімату та підвищення рівня лояльності й залученості працівників. Окремі положення роботи можуть бути застосовані й іншими підприємствами малого та середнього бізнесу, для яких стабільність персоналу, якість комунікації та ефективне лідерство є важливими чинниками розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богайчук В. О. Лідерство та управління командами. *Природнича освіта та наука*. 2024. № 5. С. 5–7. URL: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/natural/article/view/271/248> (дата звернення: 09.04.2025).
2. Власова О. І., Березюк М. А. «Теоретико-методичні засади дослідження емоційного інтелекту як інтраіндивідуальної властивості особистості». *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2004.. С. 175–181.
3. Василик А.В., Кравченко А.Є. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398-403. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_50 (дата звернення: 07.04.2025).
4. Гацько А. Ф., Смігунова О. В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2016. Вип. 177. С. 61–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10 (дата звернення: 01.04.2025).
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може значити більше, ніж IQ / пер. з англ. С. Гаращука. Київ : КМ-Букс, 2019. 512 с.
6. Десятов Т. Лідерство як принцип управління. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія: «Педагогічні науки». 2022. № 4. С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18>.
7. Ковальчук С. В., Зорян В. А. Розвиток емоційного інтелекту лідера як чинник підвищення лояльності та залученості персоналу. В кн.: *Cambridge Education Forum : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (1–3 червня 2026 р., м. Кембридж, Велика Британія). Кембридж : Інформаційна платформа «Центр інноваційного мислення», Український інститут наукових стратегій, Науково-видавничий центр «Прогрес», 2026. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=129> (дата звернення: 06.04.2026).
8. Ковальчук С. В., Сокирник І. В., Мазур І. Ю. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi*

National University. Economic Sciences. 2026. № 350 (1). С. 29–36. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-350-3. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3>

9. Ковальчук С. В., Ходжа Л. Т. Організація роботи сучасного керівника аграрного підприємства в умовах динамічних змін. В кн.: *Science at the Frontier of Progress : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (January 27–29, 2026, Paris, France). Paris : Naukainfo.com, 2026. Р. 100–107. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=93> (дата звернення: 06.04.2026).

10. Колот, А. М., Цимбалюк, С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2009

11. Кузьменко М., Малюга В., Флорескул О. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 1 (71). С. 107–116. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-71-1-107-116> (дата звернення: 01.05.2026).

12. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2026).

13. Перепелюк Т.Д. Емоційний інтелект: емпатійний дискурс. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 3. С. 98–102. Url: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.15> (дата звернення: 18.05.2026).

14. Електронний майданчик публічних закупівель E-Tender. URL: <https://e-tender.ua/> (дата звернення: 06.04.2026).

15. Емоційний інтелект у менеджменті: як керівники можуть стати лідерами. сайт. ІМБА : академія маркетингової освіти. URL: <https://imbacademy.com.ua/blog/ua/emotsiynyy-intelekt-u-menedzhmenti-yak-kerivnyky-mozhut-staty-lideramy> (дата звернення: 18.05.2026).

16. Рекун Г.П.,Меденець В.В., Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. Випуск 13/2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf

17. Савчук І. О. Емоційний інтелект як засіб підвищення ефективності управління персоналом : кваліфікаційна робота. Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили,2021URL:<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3843/1.pdf>

18. Самара О. Є. Емоційний інтелект як фактор успішного публічного управління : магістерська робота Одеса : НУ "ОЮА", 2024. – 98 с. Режим доступу: <https://hdl.handle.net/11300/28817>

19. Статут ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» : затв. зборами учасників від 27.11.2025 р. 24 с.

20. Сіденко Ю., Драгола Л., Копчинська О. Концептуальний аналіз ролі емоційного інтелекту в забезпеченні лідерської ефективності. *Психологічний журнал*. 2025. № 15. С. 24–32. URL: <https://doi.org/10.31499/2617-2100.15.2025.342103> (дата звернення: 07.05.2026).

21. Тичина Ю. М. Лідерство в управлінні персоналом / *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України* : матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 19–20 березня 2015 р. : тези доповідей. Київ : НУХТ, 2015. С. 72–75. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/49950920-c8ca-4267-a74c-5da8e0e3721e> (дата звернення: 06.04.2026).

22. ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» (код 39236843): вся інформація про компанію. VKURSI.PRO. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-naftotreyd-podillia-39236843> (дата звернення: 06.04.2026).

23. ТОВ «НАФТОТРЕЙД ПОДІЛЛЯ» (код 39236843). Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/39236843> (дата звернення: 06.04.2026).

24. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 112–117. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.109 (дата звернення: 06.04.2026).

25. Учасники Petroleum & LPG Ukraine 2024. URL:

<https://a95.ua/?template=uchasnyky-petroleumlp-g-ukraine-2024>

26. Федорова Ю. В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2019. Вип. 6 (12). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/1.-Fedorova-YU..pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

27. Форма №1 Баланс ТОВ «НАФТОТРЕЙДПОДІЛЛЯ». Хмельницький, 2022.

28. Форма №1 Баланс ТОВ «НАФТОТРЕЙДПОДІЛЛЯ». Хмельницький, 2023.

29. Форма №1 Баланс ТОВ «НАФТОТРЕЙДПОДІЛЛЯ». Хмельницький, 2024.

30. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. No 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 06.04.2026).

31. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально- психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2(8) URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/shoma.pdf. (дата звернення: 06.04.2026).

32. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 2022. Vol. 63, No. 1. P. 1–18.

33. Ashfaq F., Abid G., Ilyas S. Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2021. Vol. 11, No 3. P. 1025–1038. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8544222/> (дата звернення: 01.04.2026).

34. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. Vol. 18, suppl. P. 13–25. URL: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

35. Levitats Z., Ivcevic Z., Brackett M. A. A world of opportunity: a top-down influence of emotional intelligence-related contextual factors on employee engagement and exhaustion. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 980339. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9549054/> (дата звернення: 17.04.2026).

36. Lee C. C., Yeh W. C., Li Y. S., Yu Z. The relationships between leaders' emotional intelligence, transformational leadership, and job performance: a mediator model of trust. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, No 8. Article e18007. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10391948/> (дата звернення: 11.04.2026).

37. Jiatong W., Wang Z., Alam M., Murad M., Gul F., Gill S. A. The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 831060. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9019157/> (дата звернення: 01.04.2026).

38. Sarrionandia A., Garaigordobil M. Effects of emotional intelligence on the quality of interpersonal relationships in the workplace: a systematic literature review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2022. Vol. 12, No 1. P. 65–78. URL: <https://www.mdpi.com/2254-9625/12/1/5> (дата звернення: 01.04.2026).

39. Goleman D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78, No 2. P. 78–90. URL: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> (дата звернення: 21.04.2026).

40. Goleman D. What makes a leader? *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, No 1. P. 82–91. URL: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> (дата звернення: 11.04.2026)

41. Salavera C., Usán P., Jarie L. Emotional intelligence and social skills on self-efficacy in secondary education students. *Journal of Adolescence*. 2022. Vol. 97. P. 89–102. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9032/9/12/1654> (дата

звернення: 01.05.2026).

42. Markos S., Sridevi M. S. Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*. 2010. Vol. 5, No 12. P. 89–96.

URL:<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/8011/6178>

(дата звернення: 03.05.2026)

43. Маамари B. E., Majdalani J. F. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*. 2017. Vol. 25, No 2. P. 327–345. URL:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2016>

1010/full/html (дата звернення: 04.04.2026).

44. Anitha J. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2014. Vol. 63, No 3. P. 308–323. URL:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2013->

0008/full/html (дата звернення: 01.04.2026).

45. Lam C. S., O'Higgins E. R. E. Enhancing employee outcomes: the interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*. 2012. Vol. 33, No 2. P. 149–

174. URL:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731211203>

465/full/html (дата звернення: 01.04.2026).

46. Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G. Human abilities: emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*. 2008. Vol. 59. P. 507–536. URL:

https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=psych_facpub

(дата звернення: 01.04.2026).

47. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, No 3. P. 197–

215. URL: [https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-](https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf)

[mayersaloveycarusob.pdf](https://cdn2.psychologytoday.com/assets/attachments/1575/rp2008-mayersaloveycarusob.pdf) (дата звернення: 01.04.2026).

48. Jia-jun Z., Hua-ming S. The impact of career growth on knowledge-

based employee engagement: the mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 805208. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8970304/> (дата звернення: 01.04.2025).

49. Petrides K. V., Furnham A. Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*. 2001. Vol. 15, No 6. P. 425–448. URL: <https://www.researchgate.net/publication/229498126> (дата звернення: 01.04.2026).

50. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9, No 3. P. 185–211. URL: https://center.uoregon.edu/StartingStrong/uploads/STARTINGSTRONG2016/HANDOUTS/KEY_46201/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

51. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25, No 3. P. 293–315. URL: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf> (дата звернення: 01.04.2026).

ДОДАТКИ



Рисунок А1 – Чотирьохгалузева модель Пітера Саловея та Джона Маєра

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Сертифікат учасника конференції Зорян В.А

