

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Розвиток емоційного інтелекту персоналу як чинник  
підвищення ефективності управління організацією  
(на матеріалах ТОВ «Будтрейд 14»)**

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
за денною формою

**Лотоцький В.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

к.е.н., доцент,

**Процюк Н.Ю.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище та ініціали)

## Анотація

**Лотоцький В. В. Розвиток емоційного інтелекту персоналу як чинник підвищення ефективності управління організацією (на матеріалах ТОВ «Будтрейд 14»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 89 с.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад розвитку емоційного інтелекту персоналу як важливого чинника підвищення ефективності управління організацією. Розкрито сутність емоційного інтелекту як інтегрованої сукупності когнітивно-емоційних, комунікативних та регулятивних компетентностей, що визначають якість професійної взаємодії, стресостійкість і результативність управлінських процесів. Уточнено структуру емоційного інтелекту персоналу, його функціональне призначення в контексті управління змінами, командної взаємодії та формування організаційної культури.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до розвитку емоційного інтелекту, систематизовано принципи та інструменти його формування в організаціях. Досліджено стан розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» на основі психодіагностичного тесту Н. Холла, визначено сильні та слабкі сторони емоційної компетентності працівників. Виявлено проблеми у сфері емоційної регуляції, емпатії та міжособистісної взаємодії, що знижують ефективність управління та комунікацій на підприємстві.

Обґрунтовано систему практичних заходів з розвитку емоційного інтелекту персоналу, включно з цифровими інструментами, тренінговими програмами, коучинговими підходами та інтеграцією емоційно-орієнтованих практик у HR-процеси. Проведено розрахунок економічної доцільності впровадження цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту, доведено, що їх застосування забезпечує суттєву економію робочого часу та зростання продуктивності, формуючи загальну вигоду для підприємства понад 1,4 млн грн на рік.

Доведено, що системний розвиток емоційного інтелекту персоналу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню якості комунікацій, зниженню конфліктності, зміцненню психологічної стійкості колективу та зростанню конкурентоспроможності підприємства. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Будтрейд 14» та інших організацій реального сектору економіки.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, персонал, управління організацією, емоційні компетентності, цифрові інструменти, стресостійкість, комунікація, ефективність управління, людський капітал.

## Abstract

**Lototskyi V. V. Development of Employees' Emotional Intelligence as a Factor in Improving Organizational Management Efficiency (based on materials of LLC "Budtreid 14").** Qualification academic paper (manuscript). Master's thesis for obtaining the master's degree in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 89 p.

This master's thesis presents a comprehensive study of the theoretical, methodological and applied foundations of developing employees' emotional intelligence as an essential factor in enhancing organizational management efficiency. The research reveals the essence of emotional intelligence as an integrated set of cognitive-emotional, communicative and regulatory competencies that determine the quality of professional interaction, stress resilience and the effectiveness of managerial processes. The structure of employees' emotional intelligence is clarified, as well as its functional role in the context of change management, team collaboration and the formation of organizational culture.

Modern scientific approaches to emotional intelligence development are analyzed, and the principles and tools for its formation within organizations are systematized. The current state of emotional intelligence among the employees of LLC "Budtreid 14" is examined using N. Hall's psychodiagnostic test, identifying strengths and weaknesses in workers' emotional competencies. The study highlights problems related to emotional regulation, empathy and interpersonal interaction, which negatively affect management efficiency and communication within the enterprise.

A set of practical measures for the development of employees' emotional intelligence is substantiated, including digital tools, training programs, coaching methods and the integration of emotionally oriented practices into HR processes. An economic feasibility assessment of implementing digital tools for emotional intelligence development is conducted, demonstrating that their use ensures significant savings in working time and productivity growth, generating an overall benefit for the enterprise exceeding 1,4 million UAH per year.

It is proven that the systemic development of employees' emotional intelligence contributes to improving managerial decision-making, enhancing communication quality, reducing conflict, strengthening the psychological resilience of the workforce and increasing the company's competitiveness. Practical recommendations for implementing the proposed measures in the activities of LLC "Budtreid 14" and other organizations in the real sector of the economy are formulated.

**Keywords:** emotional intelligence, personnel, organizational management, emotional competencies, digital tools, stress resilience, communication, management efficiency, human capital.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....	10
1.1. Сутність та складові емоційного інтелекту персоналу організації.....	10
1.2. Принципи та інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу організації.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БУДТРЕЙД 14».....	25
2.1. Аналіз системи розвитку емоційного інтелекту персоналу на підприємстві.....	25
2.2. Оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу на підприємстві.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БУДТРЕЙД 14» .....	57
3.1. Концептуальні основи розвитку емоційного інтелекту підприємства. 57	
3.2. Цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства в умовах «Індустрії 4.0» .....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах розвитку організацій зростає значення нематеріальних чинників управління, серед яких особливе місце посідає емоційний інтелект персоналу. Трансформація економічного середовища, посилення конкуренції та зростання невизначеності вимагають від керівників не лише професійних знань, а й здатності ефективно взаємодіяти з людьми. Практика управління засвідчує, що результативність діяльності організації значною мірою залежить від якості міжособистісних комунікацій, рівня довіри та психологічного клімату в колективі. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та підвищеного стресового навантаження на працівників роль емоційної компетентності управлінського персоналу істотно зростає. Недостатній розвиток емоційного інтелекту може призводити до конфліктів, зниження мотивації та опору організаційним змінам. Водночас високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню адаптивності персоналу та стійкості організації до зовнішніх викликів.

Для підприємств реального сектору економіки особливо актуальним є забезпечення ефективної координації дій між різними категоріями працівників. ТОВ «Будтрейд 14» функціонує в умовах, що потребують чіткої організації управлінських процесів та злагодженої командної роботи. Зростання складності управлінських завдань актуалізує потребу у впровадженні сучасних підходів до розвитку персоналу. Традиційні інструменти управління, орієнтовані виключно на формальні показники діяльності, виявляються недостатньо ефективними. У цьому контексті емоційний інтелект розглядається як важливий ресурс підвищення управлінської ефективності. Його розвиток дозволяє керівникам краще розуміти емоційні стани працівників та прогнозувати їхню поведінку. Це сприяє прийняттю більш зважених управлінських рішень і запобіганню деструктивним управлінським практикам. Формування емоційно зрілої організаційної культури позитивно впливає на рівень залученості персоналу. Особливої актуальності набуває інтеграція розвитку емоційного інтелекту в

систему управління персоналом підприємства. Недостатня увага до цього аспекту обмежує потенціал людського капіталу організації. У зв'язку з цим виникає потреба у науковому обґрунтуванні напрямів розвитку емоційного інтелекту персоналу. Дослідження даної проблематики на матеріалах ТОВ «Будтрейд 14» дозволяє поєднати теоретичні підходи з практичними управлінськими потребами. Отримані результати можуть стати підґрунтям для підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У зарубіжних дослідженнях проблема розвитку емоційного інтелекту персоналу розглядається з кінця ХХ століття і представлена розвинутими концептуальними моделями, серед яких провідне місце займають роботи П. Саловея та Д. Майєра [53], які заклали теоретичні основи здібної моделі емоційного інтелекту; Д. Гоулмана [38], який адаптував поняття до управлінського контексту й обґрунтував роль емоційних компетентностей у лідерстві; а також Р. Бар-Она, який сформував модель емоційно-соціального інтелекту як інтегрованої системи внутрішньо- та міжособистісних умінь. Значний масив зарубіжних праць присвячено емпіричному аналізу впливу емоційного інтелекту на ефективність командної роботи, організаційний клімат, продуктивність, лідерську результативність та стресостійкість персоналу, причому дослідники застосовують як тестові методики, так і компетентнісні підходи до оцінювання емоційного інтелекту.

У вітчизняній науковій думці інтерес до тематики емоційного інтелекту посилюється з початку 2000-х років, однак системне дослідження саме в контексті управління організацією формується протягом останнього десятиліття. Українські науковці – зокрема Березюк Г. [2], Бреус Ю. [4], Булка Н. [5], Гайдукевич К. [6], Дерев'яно С. [8], Заграй Л. [13], Костюк А. [20], Олійник І. [26] аналізують психологічні механізми емоційної регуляції, їхній вплив на професійну діяльність, особливості розвитку емоційної компетентності у керівників та фахівців сфери публічного управління. Окремі праці присвячено ролі емоційного інтелекту в запобіганні професійному

вигоранню, налагодженню ефективних комунікацій та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Разом із тим, вітчизняні дослідження меншою мірою орієнтовані на комплексний аналіз емоційного інтелекту як управлінського ресурсу та рідше представлені структурованими моделями інтеграції емоційного інтелекту у систему управління людськими ресурсами.

Попри значну кількість наукових праць, прогалиною як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій традиції залишається недостатня кількість емпіричних досліджень, спрямованих на оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу в конкретних організаціях, визначення його впливу на управлінські результати та розроблення практичних моделей його розвитку. У цьому контексті дослідження, присвячені аналізу емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14», мають важливе значення для поглиблення теоретичних розробок та формування прикладних механізмів його впровадження у вітчизняних організаціях.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту працівників ТОВ «Будтрейд 14» в умовах конкурентного середовища. Досягнення визначеної мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та складові емоційного інтелекту персоналу організації;
- систематизувати принципи та інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу організації
- провести аналіз сучасного стану системи забезпечення розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства;
- оцінити рівень розвитку емоційного інтелекту персоналу на підприємстві;

– визначити концептуальні основи розвитку емоційного інтелекту персоналу як чинника підвищення ефективності управління ТОВ «Будтрейд 14»;

– обґрунтувати доцільність впровадження цифрових інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства в умовах «Індустрії 4.0».

**Об’єктом дослідження** є процес розвитку емоційного інтелекту персоналу як чинника підвищення ефективності управління організацією.

**Предметом дослідження** є інструменти, умови та організаційні практики розвитку емоційного інтелекту персоналу, що впливають на результативність управління ТОВ «Будтрейд 14».

**Методи дослідження.** Методичну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний, системний та прикладний характер аналізу досліджуваної проблематики. У процесі дослідження застосовано діалектичний підхід, що дозволив розглядати емоційний інтелект персоналу як динамічний багатоаспектний феномен, який змінюється під впливом організаційних умов, професійного досвіду та соціально-психологічного середовища. Методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції забезпечили можливість систематизувати теоретичні підходи до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту та узагальнити наукові положення щодо його значення в управлінській діяльності. Особливе місце у методичному інструментарії посіли психодіагностичні методи, зокрема тест емоційного інтелекту Н. Холла, який було використано для оцінювання здатності працівників усвідомлювати власні емоції, інтерпретувати емоційні стани інших та управляти емоційною сферою у професійній взаємодії

Методи економічного аналізу, зокрема розрахунки потенційного економічного ефекту від упровадження цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту, були використані для обґрунтування доцільності застосування відповідних технологічних рішень в умовах діяльності ТОВ

«Будтрейд 14». Порівняльний аналіз дав можливість зіставити ефективність різних цифрових інструментів та визначити найбільш релевантні для умов підприємства.

Застосований методичний інструментарій забезпечив комплексне дослідження проблематики розвитку емоційного інтелекту персоналу, дав змогу виявити сильні та слабкі сторони чинної системи управління емоційними компетентностями та обґрунтувати практичні шляхи її вдосконалення з урахуванням специфіки підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну базу роботи становлять наукові публікації українських і зарубіжних дослідників з проблем розвитку емоційного інтелекту, організаційної поведінки, HR-менеджменту; матеріали фахових періодичних видань; нормативно-правові акти України у сфері праці та соціального захисту; статистичні та аналітичні дані щодо функціонування підприємства; внутрішня документація ТОВ «Будтрейд 14».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі результати та напрацювання магістерського дослідження були презентовані під час Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Майбутнє-аудит», присвяченої вшануванню пам'яті професора Нусінова Володимира Яковича (15 січня 2026 року, м. Кривий Ріг) [24].

**Практичне значення дослідження.** Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості використання його результатів для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Будтрейд 14» шляхом упровадження програм розвитку емоційного інтелекту, цифрових інструментів самоменеджменту та організаційної взаємодії, а також методів діагностики емоційних компетентностей. Отримані аналітичні дані та розрахунки економічної доцільності цифрових рішень можуть бути застосовані у практиці кадрової служби підприємства для підвищення ефективності управлінських комунікацій, зниження емоційно зумовлених ризиків, підвищення продуктивності праці та посилення організаційної стійкості.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 1.1. Сутність та складові емоційного інтелекту персоналу організації

В умовах зростання складності організаційних систем, динамічності зовнішнього середовища та посилення людського чинника в управлінні особливої ваги набуває здатність персоналу усвідомлювати, регулювати та конструктивно використовувати власні емоції й емоції інших. Традиційні управлінські підходи, зорієнтовані переважно на формальні регламенти, професійні знання та технічні навички, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стабільної результативності діяльності організацій. У цьому контексті емоційний інтелект персоналу виступає важливим нематеріальним ресурсом, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, ефективність комунікацій та рівень згуртованості колективів. Сформований емоційний інтелект сприяє зниженню конфліктності, підвищенню довіри між працівниками та керівництвом, а також створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Особливого значення ця проблематика набуває в умовах криз, невизначеності та підвищеного стресового навантаження, коли емоційна стійкість персоналу стає ключовим фактором організаційної життєздатності. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє підвищити адаптивність працівників до змін, їхню залученість у досягнення стратегічних цілей та готовність до командної взаємодії. Для управлінського персоналу емоційний інтелект є основою ефективного лідерства, мотивації підлеглих і управління змінами. Водночас для організації в цілому він формує передумови для зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і підвищення якості

управлінських процесів. У сучасних моделях управління людським капіталом емоційний інтелект розглядається як складова конкурентоспроможності та довгострокової стійкості організацій. Саме тому наукове осмислення та практичне впровадження підходів до розвитку емоційного інтелекту персоналу набуває системного значення для підвищення ефективності управління організацією.

У науковій літературі емоційний інтелект найчастіше концептуалізується не як окрема риса «емоційності», а як інтегрована система здібностей та/або стійких типів поведінки працівника, що визначає якість емоційних проявів у професійній взаємодії та впливає на результативність управлінських і виконавських дій. У межах моделі, яка орієнтовна на дослідження рис, емоційний інтелект визначають як форму соціального інтелекту, що охоплює здатність точно розпізнавати й виражати емоції у себе та інших, регулювати емоційні стани й використовувати емоційну інформацію для підтримки мислення, планування та досягнення цілей, тобто як когнітивно-афективні здібності, які можуть бути операціоналізовані та виміряні через виконання завдань [53]. У подальшому ця логіка була деталізована через чотирикомпонентну структуру (сприймання/оцінювання емоцій; використання емоцій для полегшення мислення; розуміння емоцій; управління емоціями), що дозволяє трактувати емоційний інтелект персоналу як потенціал обробки емоційної інформації, який забезпечує більш обґрунтовані рішення та ефективнішу координацію взаємодії в організації.

Поряд із цим, у працях, що репрезентують «змішані» підходи, емоційний інтелект інтерпретується ширше — як сукупність компетентностей саморегуляції, емпатії, соціальних навичок та мотиваційних характеристик, які проявляються у поведінці працівника і розглядаються як важливі для лідерства, командної роботи та управління відносинами, тобто як прикладний конструкт, тісно пов'язаний із управлінськими компетенціями [38]. У межах моделі Бар-Она емоційний інтелект (емоційно-соціальний інтелект) подається як система міжособистісних і внутрішньоособистісних умінь, адаптивності,

стрес-менеджменту та загального настрою, що забезпечує ефективне подолання вимог середовища та продуктивне функціонування, а відтак — пояснює, чому працівники з вищими показниками краще витримують організаційні навантаження і підтримують якісні робочі стосунки [48].

Окрему лінію становить концептуалізація рис, у якій емоційний інтелект описують як сукупність самооцінюваних емоційних здібностей і стабільних типів поведінки (самосприйняття, стиль емоційної регуляції, соціальна впевненість тощо), що вбудовані у структуру особистості та зумовлюють типові способи емоційної поведінки в робочих ситуаціях [51]. Для організаційних досліджень важливо, що різні підходи ведуть до різних операціоналізацій (тести здібностей, рис/компетентностей) і, відповідно, до відмінних висновків про те, яким саме шляхом емоційний інтелект персоналу пов'язаний із ефективністю управління та виконанням роботи; зокрема, інтегративні огляди показують, що емоційний інтелект може впливати на результативність через послідовність механізмів — від сприймання емоцій до регуляції та поведінкової реалізації у взаємодії [45].

Емоційний інтелект персоналу як чинник підвищення ефективності управління організацією доцільно визначати як інтегровану сукупність когнітивно-емоційних здібностей, соціально-поведінкових компетентностей та механізмів саморегуляції працівників, що забезпечують усвідомлене сприймання, інтерпретацію та конструктивне використання емоційної інформації у процесі професійної взаємодії, прийняття управлінських рішень і реалізації організаційних цілей.

У такому розумінні емоційний інтелект персоналу виступає не лише індивідуальною психологічною характеристикою, а системним управлінським ресурсом, який опосередковує якість комунікацій, рівень довіри, здатність до командної координації та ефективність лідерського впливу в організації. Його розвиток сприяє підвищенню адаптивності управлінської системи до змін зовнішнього середовища, зниженню емоційно зумовлених управлінських ризиків і забезпеченню узгодженості інтересів керівництва та персоналу.

Емоційний інтелект персоналу слід розглядати як чинник, що трансформує індивідуальні емоційні здатності працівників у колективну управлінську ефективність, підвищуючи результативність організаційних процесів і стійкість розвитку організації в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі складові емоційного інтелекту розглядаються через призму різних теоретичних моделей, які виділяють ключові компоненти та їхню функціональну роль у професійній діяльності та управлінських процесах. Найбільш впливовою є модель здібностей П. Саловея та Дж. Майєра, яка визначає структуру емоційного інтелекту через кілька когнітивно-емоційних здібностей: оцінювання та вираження емоцій, регулювання емоцій та використання емоцій для мислення й адаптації поведінки; ці компоненти розглядаються як системні процеси, що забезпечують адекватну емоційну обробку інформації у взаємодії з іншими людьми та в самопізнанні [53]. Центральні складові емоційного інтелекту за цією моделлю включають здатність розпізнавати й виражати власні емоції та емоції інших, ефективно регулювати емоційні реакції, а також використовувати емоції для прийняття рішень, творчого мислення та вирішення проблем — компоненти, що відіграють важливу роль у професійному функціонуванні працівників і міжособистісній комунікації.

У змішаних (mixed) моделях, які популяризував Д. Гоулман, емоційний інтелект розглядається як сукупність компетентностей, що формують поведінкові й соціальні навички: самосвідомість (self-awareness), саморегуляція (self-management), мотивація, емпатія та соціальні навички (relationship management); такі складові не лише визначають особистісну здатність до усвідомлення і контролю емоцій, але й інтегрують соціальні аспекти взаємодії та вплив на командне середовище [38].

Схожі підходи містяться і в Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence, де емоційний інтелект представлений як система взаємопов'язаних емоційних та соціальних компетентностей, здатних

передбачати адаптивну поведінку — від розуміння емоцій до ефективного управління власними реакціями та взаємодією з іншими [48].

Крім класичних англо-американських концепцій, у вітчизняній психологічній літературі також пропонуються мультимодальні структури, що включають компоненти інтраперсонального та інтерперсонального характеру, управління стресом, здатність до адаптації та оцінку загального емоційного стану людини, наголошуючи на комплексному поєднанні когнітивних, поведінкових і адаптивних аспектів емоційного інтелекту.

Узагальнюючи, емоційний інтелект у наукових моделях структурується через складові відображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Основні складові емоційного інтелекту персоналу

Складова	Сутнісна характеристика	Що забезпечує у професійній діяльності
Емоційна самосвідомість	Здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти їх природу, причини та вплив на поведінку	Обґрунтованість рішень, контроль емоційних реакцій, адекватне самопозиціонування в колективі
Саморегуляція емоцій	Уміння керувати власними емоційними станами, стримувати імпульсивні реакції, підтримувати оптимальний рівень емоційної стабільності	Зниження конфліктності, підтримання продуктивної поведінки, стресостійкість
Емпатія	Здатність розуміти емоційні стани інших людей, співпереживати та коректно реагувати на соціальні сигнали	Поглиблення міжособистісної взаємодії, ефективність комунікацій, запобігання конфліктам
Мотиваційний компонент	Використання емоцій як ресурсу для постановки цілей, концентрації, ініціативності та професійного зростання	Підвищення продуктивності, наполегливість у досягненні завдань, інноваційність
Соціальні навички	Уміння керувати взаєминами, впливати на інших, організувати командну взаємодію та конструктивно вирішувати проблеми	Лідерство, командна ефективність, досягнення узгоджених організаційних рішень
Адаптивність	Гнучкість у поведінці, здатність швидко пристосовуватися до нових умов і зміни середовища	Ефективність у умовах нестабільності, готовність до інновацій, управління змінами
Управління стресом	Уміння контролювати емоційне напруження та зберігати працездатність у складних ситуаціях	Профілактика емоційного виснаження, стабільність професійної діяльності
Загальний емоційний тонус / Позитивне мислення	Переважаюча емоційна налаштованість, здатність підтримувати позитивний стан і оптимізм	Вища залученість, підтримка командного клімату, підвищення ефективності комунікації

Примітка. Систематизовано автором

Узагальнення описаних підходів дає підстави трактувати емоційний інтелект персоналу як багатокомпонентну структуру, що об'єднує низку взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує специфічні функції в процесі професійної діяльності та управлінської взаємодії. Центральною складовою вважається емоційна самосвідомість, яка передбачає здатність працівника ідентифікувати власні емоції, усвідомлювати їхню природу та вплив на поведінку, що є передумовою для формування реалістичного самосприйняття та прийняття зважених рішень. Другим ключовим елементом виступає саморегуляція емоцій, що охоплює механізми контролю емоційних реакцій, управління імпульсивністю та підтримання емоційної стабільності, завдяки чому знижується ризик конфліктів та підвищується здатність до конструктивної поведінки у стресових ситуаціях.

Важливою складовою емоційного інтелекту є емпатія, що відображає здатність розуміти емоційні стани інших людей та адекватно реагувати на соціальні сигнали. Емпатійність формує основу для ефективної комунікації, сприяє поглибленню довіри між учасниками взаємодії та дозволяє запобігати міжособистісним напруженням. Не менш значущим є мотиваційний компонент, який забезпечує внутрішній емоційний драйв до досягнення професійних і організаційних цілей, підвищує наполегливість, сприяє формуванню інноваційного мислення та посилює орієнтацію на результат.

До комплексної структури емоційного інтелекту належать також соціальні навички, що передбачають уміння керувати взаєминами, узгоджувати інтереси, впливати на поведінку інших, формувати командну взаємодію та ефективно вирішувати конфліктні ситуації [4]. Розвинені соціальні навички підсилюють управлінський потенціал персоналу та забезпечують продуктивну комунікацію на всіх рівнях організаційної структури. Водночас суттєву роль відіграє адаптивність, що проявляється у здатності працівника швидко пристосовуватися до змін, гнучко реагувати на нові умови та ефективно діяти в ситуаціях невизначеності, що є особливо важливим в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Окремою складовою виступає управління стресом, яке включає здатність контролювати емоційне напруження, зберігати працездатність у складних умовах та запобігати професійному вигоранню, що безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності [9]. Завершальним елементом структури емоційного інтелекту є загальний емоційний тонус, який відображає домінуючу емоційну налаштованість працівника та його здатність підтримувати позитивний психологічний стан. Позитивне мислення сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищує рівень залученості та стимулює продуктивну взаємодію в колективі.

Таким чином, емоційний інтелект персоналу постає як цілісна система, що інтегрує когнітивні, емоційні та соціально-поведінкові компоненти, формуючи базу для ефективної професійної діяльності, конструктивної комунікації та підвищення результативності управління організацією. Проведений теоретико-аналітичний розгляд проблематики розвитку емоційного інтелекту персоналу дозволяє дійти висновку, що він є одним із ключових нематеріальних чинників підвищення ефективності управління організацією в сучасних умовах. Узагальнення наукових підходів засвідчує, що емоційний інтелект персоналу виходить за межі індивідуальної психологічної характеристики та набуває рис системного управлінського ресурсу, який безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, комунікацій і соціально-психологічного клімату. Його розвиток сприяє підвищенню адаптивності персоналу до організаційних змін, зниженню рівня конфліктності та емоційно зумовлених управлінських ризиків.

Сформований емоційний інтелект забезпечує ефективнішу взаємодію між керівниками та підлеглими, посилює лідерський вплив і підвищує рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей організації. Особливе значення цей чинник має в умовах нестабільності, кризових ситуацій і зростання стресового навантаження, коли емоційна стійкість персоналу визначає життєздатність управлінської системи. Розвиток емоційного інтелекту сприяє трансформації індивідуальних емоційних здібностей

працівників у колективну управлінську ефективність, що проявляється у зростанні продуктивності праці, якості управлінських процесів та організаційної результативності. Отже, емоційний інтелект персоналу доцільно розглядати як стратегічний чинник розвитку людського капіталу, інтеграція якого в систему управління персоналом створює передумови для сталого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Принципи та інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу організації**

Зміна управлінських парадигм, перехід до командоорієнтованих структур та підвищені вимоги до якості взаємодії між працівниками актуалізують необхідність формування емоційної компетентності як ключового елементу професійної зрілості. У цій площині емоційний інтелект розглядається як критичний ресурс, що забезпечує здатність персоналу адаптуватися до динамічних змін, підтримувати продуктивний стан та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації. Особливого значення ця проблематика набуває в умовах кризового тиску, коли традиційні механізми управління виявляються недостатніми, а ефективність організаційних процесів значною мірою залежить від емоційної стійкості працівників.

З огляду на це, розвиток емоційного інтелекту персоналу постає важливою передумовою підвищення якості управлінських рішень, оптимізації комунікаційних процесів та забезпечення командної злагодженості. Емоційна компетентність працівників визначає потенціал організації у сфері лідерства, інноваційності та стратегічної гнучкості, що робить її вагомим чинником довгострокової конкурентоспроможності. Наявність розвинених механізмів емоційної регуляції дозволяє підвищувати продуктивність праці, запобігати професійному вигоранню та знижувати рівень емоційно зумовлених управлінських ризиків. Водночас формування емоційного інтелекту є

необхідним елементом побудови сприятливого соціально-психологічного клімату, який забезпечує стабільність та згуртованість трудового колективу.

Принципи розвитку емоційного інтелекту персоналу становлять собою системну сукупність методологічних засад, що визначають логіку, зміст і послідовність організаційних дій, спрямованих на формування й удосконалення емоційних, когнітивних та соціально-поведінкових компетентностей працівників [9]. Вони забезпечують науково обґрунтовану рамку, у межах якої вибудовується процес розвитку емоційної самосвідомості, саморегуляції, емпатії та навичок конструктивної міжособистісної взаємодії. Принципи задають стратегічні орієнтири для впровадження програм і практик, що мають бути не випадковими або фрагментарними, а інтегрованими у загальну систему управління персоналом.

Такі принципи виконують функцію інтелектуально-організаційного каркаса, який забезпечує узгодженість між індивідуальними особливостями працівників, потребами організації та вимогами зовнішнього середовища. Вони окреслюють вимоги до цілісності, системності, етичності та контекстної відповідності процесів розвитку емоційного інтелекту, що дозволяє враховувати специфіку професійної діяльності, корпоративної культури й управлінських завдань [2]. Дотримання таких принципів зумовлює ефективність реалізованих інструментів, оскільки саме принципи забезпечують наукову послідовність, організаційну логіку та практичну релевантність упроваджуваних заходів.

У таблиці 1.2 представлено систематизацію принципів розвитку емоційного інтелекту персоналу, структуровану відповідно до їх змістового спрямування та управлінської ролі. Систематизація принципів розвитку емоційного інтелекту персоналу свідчить про те, що даний процес не може бути ефективним без дотримання певної методологічної логіки, яка забезпечує його наукову обґрунтованість, структурованість та практичну результативність. Насамперед, принцип цілісності передбачає охоплення всіх ключових компонентів емоційного інтелекту — від когнітивного

усвідомлення емоцій до поведінкових та соціальних навичок, що забезпечує комплексність та узгодженість розвитку емоційної компетентності персоналу.

Таблиця 1.2. Принципи розвитку емоційного інтелекту персоналу організації

Принцип	Сутнісна характеристика	Забезпечувані ефекти в організації
Цілісності	Орієнтація на розвиток усіх складових емоційного інтелекту — когнітивних, емоційних, поведінкових і соціальних	Формування повного спектра емоційних компетентностей; узгодженість професійної та емоційної поведінки
Індивідуалізації	Урахування особистісних відмінностей працівників, їхнього емоційного досвіду, стилів регуляції та рівня готовності до навчання	Підвищення результативності освітніх програм; персоналізація розвитку
Контекстності	Узгодження розвитку емоційного інтелекту зі специфікою професійної діяльності, завдань і корпоративної культури	Підвищення релевантності навичок; практична застосовність у робочих ситуаціях
Інтегрованості	Включення розвитку ЕІ у систему HRM: добір, навчання, оцінювання, лідерські програми	Єдність управлінських практик; посилення емоційної компетентності на всіх рівнях
Системності	Послідовне, планомірне й науково обґрунтоване формування емоційних компетентностей	Структурованість процесу; можливість моніторингу та корекції розвитку
Безперервності	Регулярне формування емоційної компетентності на основі навчання, коучингу та самоосвіти	Стабільне зростання ЕІ; запобігання втраті навичок
Етичності	Дотримання конфіденційності, повага до емоційних особливостей працівників, недопущення маніпуляцій	Підтримка довіри; створення психологічно безпечного середовища
Партнерської взаємодії	Орієнтація на співпрацю між керівниками та працівниками у процесі розвитку емоційної компетентності	Підвищення якості комунікації; зміцнення командної злагодженості
Наукової обґрунтованості	Використання валідних методик, доказових практик, результатів діагностики та сучасних теоретичних підходів	Підвищення достовірності оцінки та ефективності заходів

Примітка. Систематизовано автором

Водночас принцип індивідуалізації акцентує на необхідності врахування особистісних відмінностей працівників, їхнього емоційного досвіду та стилів саморегуляції, що підвищує ефективність навчальних і тренінгових програм.

Принцип контекстності визначає важливість адаптації програм розвитку емоційного інтелекту до специфіки професійної діяльності, корпоративної культури та управлінських завдань організації, що забезпечує прикладний і практично орієнтований характер сформованих компетентностей [22]. Невід’ємним є й принцип інтегрованості, який передбачає вбудовування

розвитку емоційного інтелекту в систему управління персоналом — включаючи відбір кадрів, систему навчання, оцінювання результативності та лідерські програми — що сприяє узгодженості управлінських практик та підсилює їх системний характер.

Важливою засадою виступає принцип системності, що забезпечує структурованість, логічну послідовність і багаторівневність заходів з розвитку емоційного інтелекту, дозволяючи організації планувати, реалізовувати та коригувати ці процеси на основі діагностичних даних. Поряд із цим принцип безперервності підкреслює потребу у регулярному та поступовому формуванні емоційних компетентностей шляхом постійного навчання, коучингу, супервізії та самоосвіти, що уможлиблює сталий розвиток емоційної зрілості працівників [26].

Принцип етичності визначає нормативні рамки впровадження практик розвитку емоційного інтелекту, які мають ґрунтуватися на повазі до емоційних особливостей працівників, дотриманні конфіденційності та недопущенні маніпулятивного впливу, що забезпечує психологічну безпеку та довіру всередині організації [26]. Додатково, принцип партнерської взаємодії підкреслює важливість співробітництва між керівниками та працівниками у процесі розвитку емоційної компетентності, оскільки саме взаємна підтримка та спільна відповідальність сприяють зміцненню командної згуртованості та підвищенню ефективності комунікацій.

Завершальним елементом виступає принцип наукової обґрунтованості, який вимагає застосування валідних психометричних методик, доказових практик і сучасних теоретичних підходів, що гарантує високу достовірність оцінювання емоційних компетентностей та ефективність впроваджуваних програм [20]. Сукупність цих принципів формує методологічний фундамент розвитку емоційного інтелекту персоналу, забезпечуючи наукову цілісність, організаційну узгодженість і стратегічну спрямованість відповідних управлінських зусиль.

В свою чергу, сучасні інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу становлять комплекс науково обґрунтованих методів, технологій і організаційних практик, спрямованих на формування у працівників здатності усвідомлювати, регулювати та ефективно використовувати власні емоційні стани й емоційні сигнали інших осіб у професійній взаємодії, що забезпечує підвищення якості комунікації, стресостійкості та управлінської результативності.

Основні інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу, які використовуються в сучасних організаціях представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Сучасні інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу

Інструмент	Опис / Призначення	Приклади використання в компаніях
1	2	3
Оцінювання EI (EQ-тести)	psychometric assessments, що вимірюють здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції	Використання платформ на кшталт MSCEIT, EQ-i 2.0, TEIQue для оцінки керівників та потенційних лідерів у програмах розвитку персоналу
Корпоративні тренінги та освітні програми	структуровані навчальні курси для розвитку самосвідомості, емпатії, регуляції емоцій та комунікаційних навичок	Багато компаній включають EQ-модулі в HR-тренінги, зокрема для менеджерів середньої ланки; такі програми поєднують теорію з практичними кейсами та консультативними сесіями
Індивідуальний коучинг та менторство	індивідуальні сесії з тренером або коучем для розвитку емоційних навичок і поведінкових моделей	Використання коучингу для топ-менеджерів та ключових спеціалістів у процесі лідерського розвитку; коучі працюють над EI-цілями в індивідуальному порядку
360°-зворотний зв'язок	комплексне оцінювання поведінкових компетентностей за участю колег, підлеглих і керівників	Компанії застосовують 360°-оцінювання для визначення сил EI і зон розвитку перед побудовою індивідуальних планів навчання
Цифрові платформи та симуляції	технологічні рішення (AI, VR), що моделюють емоційні взаємодії та дають миттєвий зворотний зв'язок	Платформи типу Virti використовують сценарії з AI-симуляціями для відпрацювання soft skills, в тому числі комунікації й управління емоціями
Well-being програми та практики mindfulness	ініціативи, що підтримують психологічне здоров'я, зниження стресу й підвищення усвідомленості	Компанії впроваджують програми психологічної підтримки, медитаційні сесії, практики усвідомленості для кращої регуляції емоцій співробітників
Онлайн-курси та модулі e-learning	web-тренінги для розвитку емоційних навичок у зручному темпі	Використовуються великими організаціями у програмах навчання та розвитку для працівників на дистанційних або гібридних моделях роботи

Примітка. Систематизовано автором

Систематизація сучасних інструментів розвитку емоційного інтелекту персоналу свідчить про те, що організації дедалі частіше застосовують комплексний підхід, який поєднує діагностичні методики, освітні технології, цифрові рішення та психоемоційні практики. Важливою складовою є використання психометричних тестів емоційного інтелекту, таких як MSCEIT, EQ-i 2.0 чи TEIQue, що дають змогу об'єктивно оцінити здатність працівників розпізнавати, розуміти та регулювати емоції [8]. Ці інструменти активно застосовуються у сучасних компаніях для формування індивідуальних планів розвитку та добору кандидатів на управлінські позиції, що підтверджується доступними джерелами, які описують особливості використання відповідних тестів у корпоративній практиці.

Не менш значущим є впровадження корпоративних тренінгів та освітніх програм, які спрямовані на розвиток самосвідомості, емпатії, навичок конструктивної комунікації та емоційної саморегуляції [20]. Такі програми широко представлені в діяльності сучасних компаній і нерідко інтегруються в системи підвищення кваліфікації або лідерські програми. Вони забезпечують структуроване формування емоційних компетентностей та підсилюють командну взаємодію.

Значна увага приділяється й індивідуальному коучингу та менторству, що дають змогу працювати з емоційними компетентностями на глибинному рівні, адаптуючи стратегії розвитку до індивідуальних потреб працівників [13]. Коучинг особливо ефективний для управлінців, оскільки забезпечує формування стійких поведінкових моделей, що базуються на емоційній усвідомленості та регуляції.

Важливе місце серед сучасних інструментів займають цифрові платформи та симуляції, які моделюють емоційно насичені ситуації та дають змогу відпрацьовувати комунікаційні й регуляційні навички у віртуальному середовищі. Прикладом є платформи на кшталт *Virti*, що застосовуються у великих міжнародних організаціях і використовують технології віртуальної

реальності та штучного інтелекту для розвитку soft skills, включно з емоційною компетентністю.

До прогресивних інструментів також належать корпоративні wellbeing-програми та практики mindfulness, спрямовані на зниження рівня стресу, формування психологічної стійкості та підтримання оптимального емоційного стану працівників [13]. У сучасних компаніях такі програми інтегруються у систему охорони ментального здоров'я персоналу та сприяють запобіганню емоційному виснаженню.

Завершальним блоком інструментів є онлайн-курси та e-learning-модулі, що дозволяють забезпечити безперервний розвиток емоційних компетентностей у зручному форматі [9]. Вони активно використовуються у гнучких моделях корпоративного навчання, особливо в умовах дистанційної та гібридної роботи.

Таким чином, сучасні інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу характеризуються багатовимірністю та технологічною різноманітністю, що дозволяє організаціям поєднувати традиційні та інноваційні підходи. Інтеграція цих інструментів у систему управління персоналом створює умови для підвищення емоційної стійкості працівників, покращення якості міжособистісної взаємодії та зміцнення управлінської ефективності в умовах динамічного та конкурентного середовища.

Розглянуті принципи та інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу підтверджують, що ця компетентність є важливим чинником ефективного управління в умовах зростаючої складності організаційних процесів. Принципи розвитку забезпечують методологічну логіку та узгодженість дій, завдяки чому формування емоційних навичок персоналу набуває цілісного та системного характеру. Використання різноманітних інструментів — від психометричних методик і тренінгів до цифрових платформ, коучингу та програм підтримки благополуччя — дає змогу охопити різні аспекти емоційно-поведінкової компетентності працівників.

Застосування таких інструментів сприяє зміцненню емоційної стійкості, покращенню комунікацій, підвищенню командної взаємодії та розвитку лідерських здібностей. У результаті організація отримує більш адаптивний, згуртований і результативний персонал, здатний ефективно реагувати на виклики та зміни. Отже, розвиток емоційного інтелекту слід розглядати як один із ключових напрямів удосконалення управління людським капіталом і підвищення конкурентоспроможності організації.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

#### **2.1. Аналіз системи розвитку емоційного інтелекту персоналу на підприємстві**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будтрейд 14» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського та Цивільного кодексів України. Підприємство функціонує на засадах самостійності, самоокупності та самофінансування, що передбачає відповідальність за результати господарської діяльності та ефективне використання наявних ресурсів. Основною метою діяльності ТОВ «Будтрейд 14» є отримання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності, а також забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища [28].

ТОВ «Будтрейд 14» здійснює господарську діяльність у сфері продажу паливно-мастильних матеріалів, поєднуючи комерційні, логістичні та організаційно-управлінські функції. Основний напрям діяльності підприємства пов'язаний із забезпеченням споживачів якісними паливно-мастильними ресурсами, організацією їх безперебійного постачання, реалізацією продукції та виконанням договірних зобов'язань перед клієнтами й партнерами. Компанія орієнтується на задоволення потреб ринку у паливних ресурсах, підтримання стабільних взаємовигідних відносин із контрагентами та підвищення рівня сервісу в умовах жорсткої конкуренції.

Діяльність ТОВ «Будтрейд 14» характеризується високою залежністю від коливань ринку пального, зміни цінових тенденцій, регуляторних вимог та загальної макроекономічної ситуації. У процесі роботи підприємство взаємодіє з широким колом суб'єктів господарювання, зокрема нафтобазами,

логістичними операторами, корпоративними споживачами та роздрібними клієнтами. Це потребує оперативного прийняття управлінських рішень, ефективної координації дій між підрозділами, чіткої організації логістичних процесів і професійної комунікації як усередині компанії, так і з її зовнішніми партнерами [28].

Сфера діяльності ТОВ «Будтрейд 14» передбачає залучення персоналу різних професійних груп, що потребує налагодження взаємодії між управлінським апаратом і виконавчим персоналом. Висока інтенсивність комунікацій, необхідність швидкого реагування на зміни та робота в умовах невизначеності підсилюють значення людського чинника в забезпеченні результативності діяльності підприємства. За таких умов розвиток емоційного інтелекту персоналу стає важливим інструментом підвищення якості управління, зниження напруженості в колективі та забезпечення стабільності функціонування підприємства в обраній сфері діяльності.

Аналіз основних техніко-економічних показників функціонування підприємства за 2020-2024 рр. відображено в табл. А.1 додатку А.

Динаміка техніко-економічних показників підприємства за 2020–2024 рр. засвідчує одночасне масштабування обсягів діяльності та погіршення фінансового результату на завершальному етапі періоду, що вказує на наявність причинно-наслідкових дисбалансів у співвідношенні «дохід – витрати – маржа». Зокрема, чистий дохід (виручка) зріс із 154866,1 тис. грн у 2020 р. до 555848,6 тис. грн у 2024 р. (темп росту 358,92%), тобто підприємство істотно наростило масштаб операцій і ринкову присутність. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася ще швидше — з 148653,9 тис. грн до 543929,2 тис. грн (темп росту 365,90%), що означає: витратний компонент зростає випереджальними темпами, «з’їдаючи» ефект від зростання реалізації. Саме ця диспропорція пояснює подальше зниження прибутковості.

Причинно-наслідковий зв’язок між виручкою і витратами чітко відображає показник валового прибутку: при багатократному зростанні

виручки валовий прибуток у 2024 р. становив 11919,4 тис. грн, що нижче, ніж у 2022–2023 рр., і лише в 1,92 раза більше, ніж у 2020 р. (191,87%). Додатковим підтвердженням є показник сукупних витрат на 1 грн реалізованої продукції: якщо у 2022 р. він знизився до 0,9552 грн/грн (тобто підприємство отримало певний ефект оптимізації витрат), то у 2024 р. зріс до 1,0026 грн/грн, перевищивши одиницю.

Технічний аспект ефективності використання основних засобів демонструє, що підприємство працювало в умовах фактично незмінної вартості основних виробничих фондів (25,7 тис. грн протягом усього періоду), тоді як фондівіддача зросла з 6025,92 до 21628,35 грн/грн (358,92%). Це означає, що зростання обсягів діяльності відбувалося без нарощування «капітальної» бази, тобто підприємство збільшувало оборот за рахунок інтенсивнішого використання наявних ресурсів (або за рахунок торговельно-операційної моделі, де ключовою є швидкість обігу, а не капіталомісткість). Однак така модель підвищує чутливість до зовнішніх шоків витрат і маржі: коли витрати на одиницю реалізації наближаються до 1 і перевищують її, фінансовий результат швидко переходить у зону збитків навіть при високих оборотах.

Отже, підприємство у 2020–2024 рр. досягло значного приросту масштабів діяльності та показників інтенсивності використання праці й активів, однак у 2024 р. зіткнулося з критичним зростанням сукупних витрат на 1 грн реалізації, що зумовило падіння рентабельності та формування збитку. У прикладному вимірі це означає, що управлінський фокус має бути спрямований на фактори витрат і маржинальності (контроль собівартості, управління закупівлями/цінами/логістикою, дисципліна витрат), а також на підсилення управлінських компетентностей (у т.ч. емоційного інтелекту керівників) як інструмента зниження внутрішніх витрат від конфліктів, помилок комунікації та неузгодженості дій у процесі виконання операцій.

У табл. А.2 додатку А відображено динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції ТОВ «Будтрейд 14» у 2020–2024 рр. і дає

змогу здійснити ґрунтовний причинно-наслідковий аналіз трансформації асортиментної політики підприємства в умовах зростання масштабів діяльності.

Загальний обсяг реалізованої продукції за аналізований період зріс із 154 866,1 тис. грн у 2020 р. до 555 848,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 400 982,5 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення господарської діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку нафти і нафтопродуктів. Водночас зростання відбувалося нерівномірно за окремими асортиментними групами, що зумовило зміну структури реалізації.

Найбільший абсолютний приріст за період продемонструвала група світлих нафтопродуктів, обсяг реалізації яких зріс на 167 193,23 тис. грн. Їх питома вага у загальному обсязі реалізації зросла з 37,26% у 2020 р. до 40,46% у 2024 р., тобто на 3,20 в.п. Це свідчить про посилення ролі даної асортиментної групи як ключового джерела доходів підприємства. Причинно-наслідково така динаміка може бути пояснена стабільним попитом на світлі нафтопродукти, їх високою оборотністю та стратегічною важливістю для клієнтів транспортного й промислового секторів

Суттєве зростання характерне і для групи сирової нафти та нафтових напівфабрикатів, обсяг реалізації якої збільшився на 145 631,8 тис. грн. Питома вага цієї продукції зросла з 28,75% до 34,21%, що означає приріст на 5,46 в.п. Така структурна трансформація свідчить про розширення оптових операцій і зміщення акценту в бік великих контрактів з високою вартістю. Причинно це може бути пов'язано з масштабуванням діяльності підприємства, виходом на нові ринки або укладанням довгострокових договорів постачання

Темні нафтопродукти також демонструють позитивну динаміку: обсяг їх реалізації зріс на 75 363,18 тис. грн, а питома вага збільшилася з 17,45% до 18,42% (+0,97 в.п.). Хоча структурні зміни тут є менш вираженими, стабільне зростання цієї групи свідчить про збереження попиту з боку промислових споживачів та будівельного сектору. Таким чином, темні нафтопродукти

виконують функцію стабілізуючого елементу асортименту, знижуючи ризики надмірної концентрації на одному сегменті

Найбільш проблемною з позицій структури реалізації є група мастильних матеріалів та спеціалізованих нафтопродуктів. Незважаючи на зростання обсягу реалізації на 12794,29 тис. грн, її питома вага суттєво зменшилася — з 16,54% у 2020 р. до 6,91% у 2024 р., тобто на –9,63 в.п. Така тенденція свідчить про відносне «витіснення» цієї асортиментної групи більш масштабними та капіталомісткими напрямками реалізації. Причинно це може бути пов'язано з вищими вимогами до сервісу, консультивання клієнтів і персоналізованого підходу, а також із нижчою оборотністю порівняно зі світлими нафтопродуктами

Узагальнюючи, можна стверджувати, що за 2020–2024 рр. асортиментна структура ТОВ «Будтрейд 14» зазнала концентрації на стратегічно ключових товарних групах — світлих нафтопродуктах та сирій нафті, які забезпечують основний приріст доходів. Водночас відносне скорочення частки спеціалізованих нафтопродуктів вказує на потенційні внутрішні обмеження у сфері управління асортиментом, комунікаціями з клієнтами та розвитком персоналу. З економічної точки зору це означає, що подальше зростання ефективності діяльності підприємства потребує не лише нарощування обсягів реалізації, а й балансування асортиментної структури з урахуванням маржинальності, управлінських витрат і людського чинника, зокрема рівня емоційної компетентності персоналу, який безпосередньо впливає на роботу з клієнтами та складними продуктами.

Отже, зміни у динаміці обсягів реалізації та структурі виробництва свідчать про зростання стратегічної орієнтації підприємства на основні групи товарів, які забезпечують найбільший фінансовий результат, та про ефективне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Система управління розвитком емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» формується як складова загальної системи управління персоналом і спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів

у колективі чисельністю 36 осіб. З огляду на відносно невеликий масштаб підприємства, така система має інтегрований характер і ґрунтується на поєднанні управлінських, соціально-психологічних та організаційних інструментів впливу на персонал. Її функціонування орієнтоване насамперед на розвиток емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії та навичок міжособистісної взаємодії як у керівників, так і у виконавчого персоналу.

У структурі персоналу підприємства умовно виокремлюються управлінський склад, спеціалісти та працівники виконавчих посад, що зумовлює різні підходи до розвитку емоційного інтелекту залежно від функціональних ролей. Управління розвитком емоційного інтелекту здійснюється переважно через діяльність керівника підприємства та відповідальних осіб за кадрову роботу, які забезпечують формування сприятливого соціально-психологічного клімату, налагодження ефективних комунікацій і підтримку конструктивної взаємодії в колективі. У такій системі керівник виконує роль ключового носія емоційного лідерства, задаючи модель поведінки, стилю спілкування та реагування на проблемні ситуації.

Розвиток емоційного інтелекту персоналу на ТОВ «Будтрейд 14» реалізується через управлінські практики, пов'язані з організацією командної роботи, розподілом повноважень і відповідальності, а також регулярною комунікацією між працівниками. Значна увага приділяється зворотному зв'язку, який використовується не лише як інструмент контролю, а й як засіб підтримки, мотивації та корекції поведінки. Це дозволяє знижувати рівень емоційної напруги, запобігати конфліктам і підвищувати залученість персоналу до виконання спільних завдань.

Важливим елементом системи управління розвитком емоційного інтелекту є врахування соціально-психологічних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень. Керівництво підприємства орієнтується на індивідуальні особливості працівників, їхній емоційний стан та рівень мотивації, що сприяє формуванню більш гнучкого та адаптивного стилю управління. У колективі чисельністю 36 осіб це дозволяє швидко

ідентифікувати проблемні зони у взаємодії між працівниками та оперативно реагувати на них шляхом управлінського впливу.

Система управління розвитком емоційного інтелекту також передбачає використання елементів навчання та професійного розвитку, спрямованих на вдосконалення комунікативних і поведінкових компетентностей персоналу. Такі заходи можуть реалізовуватися у формі внутрішніх обговорень, нарад, інструктажів та неформального наставництва, що є доцільним для підприємства невеликого розміру. Вони сприяють формуванню культури відкритості, взаємної поваги та відповідальності за результати спільної діяльності.

Загалом система управління розвитком емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» має практично орієнтований характер і спрямована на підтримку ефективної управлінської взаємодії в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її впровадження створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, зниження конфліктності, покращення соціально-психологічного клімату та більш повного використання потенціалу людського капіталу підприємства [20].

Матриця розподілу відповідальності за розвиток емоційного інтелекту персоналу (модель RACI) для ТОВ «Будтрейд 14» представлена в табл. 2.1. Сформований розподіл повноважень у сфері розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» відображає особливості організаційної побудови підприємства та чинну систему управління персоналом. Він забезпечує чітке закріплення ролей і відповідальності між основними учасниками управлінського процесу та слугує основою для впорядкованої взаємодії між керівництвом, кадровою службою, керівниками структурних підрозділів і працівниками. Такий розподіл повноважень ґрунтується на принципах управлінської доцільності, персональної відповідальності та координації дій, що сприяє прозорості управлінських рішень і мінімізує ризики дублювання функцій. У результаті на підприємстві сформовано організаційні умови для системного розвитку емоційного інтелекту як

важливої складової управлінської ефективності.

Таблиця 2.1. Матриця розподілу відповідальності за розвиток емоційного інтелекту персоналу (модель RACI) для ТОВ «Будтрейд 14»

Основні процеси управління розвитком ЕІ	Директор підприємства	Менеджер з кадрів	Керівники підрозділів	Працівники
Формування політики розвитку емоційного інтелекту	A	R	C	I
Інтеграція ЕІ у систему управління персоналом	A	R	C	I
Діагностика рівня емоційного інтелекту персоналу	C	R	C	I
Аналіз соціально-психологічного клімату	C	R	C	I
Організація внутрішніх навчальних заходів з ЕІ	C	R	C	I
Розвиток емоційного лідерства керівників	A	C	R	I
Управління комунікаціями в колективах	I	C	R	I
Профілактика та врегулювання конфліктів	A	C	R	I
Надання зворотного зв'язку працівникам	I	C	R	I
Моніторинг результатів розвитку ЕІ	A	R	C	I
Коригування управлінських підходів	A	C	R	I

Примітки: 1. Умовні позначення: R – виконує; A – несе кінцеву відповідальність; C – залучається до консультацій; I – інформується

2. Складено автором на основі аналізу внутрішньої документації ТОВ «Будтрейд 14»

Ключова роль у реалізації розподілу повноважень належить директору підприємства, який здійснює загальне керівництво процесами розвитку емоційного інтелекту персоналу. Саме на цьому рівні визначаються стратегічні орієнтири та пріоритети у сфері управління людськими ресурсами. Директор несе кінцеву відповідальність за інтеграцію розвитку емоційного інтелекту в загальну систему управління підприємством і прийняття відповідних управлінських рішень. Його управлінська позиція формує загальний стиль взаємодії в колективі та впливає на становлення емоційно зрілої організаційної культури.

Менеджер з кадрів у межах чинного розподілу повноважень виконує

функції основного координатора та безпосереднього виконавця заходів, пов'язаних із розвитком емоційного інтелекту персоналу. За ним закріплено організаційне й методичне забезпечення цього процесу, а також проведення оцінювання та аналізу соціально-психологічного клімату в колективі. Менеджер з кадрів забезпечує організацію навчальних і розвиткових заходів відповідного спрямування та здійснює моніторинг результатів реалізації управлінських рішень. Така роль кадрової служби дозволяє інтегрувати розвиток емоційного інтелекту в загальну систему управління персоналом без виокремлення окремих структурних підрозділів.

Керівники структурних підрозділів у чинному розподілі повноважень виступають ключовими суб'єктами практичної реалізації управлінських рішень на операційному рівні. Саме вони безпосередньо впроваджують принципи емоційно орієнтованого управління у щоденній роботі з персоналом. На них покладається відповідальність за налагодження ефективних комунікацій у підпорядкованих колективах, запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій, а також за надання регулярного зворотного зв'язку працівникам. Таким чином забезпечується трансляція управлінських підходів зі стратегічного рівня на рівень повсякденної діяльності.

Працівники підприємства в межах чинного розподілу повноважень розглядаються як активні учасники процесу розвитку емоційного інтелекту. Вони залучені до реалізації управлінських ініціатив через участь у навчальних заходах, командній взаємодії та внутрішніх комунікаціях. Системне інформування працівників щодо управлінських рішень у цій сфері сприяє підвищенню рівня довіри та залученості персоналу. Поведінка та міжособистісна взаємодія працівників формують практичний вимір емоційної культури організації та забезпечують сталість управлінських змін. Загалом наявний розподіл повноважень утворює цілісну й узгоджену модель управління розвитком емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14», що спрямована на підвищення ефективності управління та якості

організаційної взаємодії.

У процесі аналізу системи управління розвитком емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» було виявлено низку недоліків, що обмежують ефективність управлінської діяльності та повноцінне використання людського потенціалу підприємства. Насамперед слід відзначити відсутність формалізованої політики розвитку емоційного інтелекту, унаслідок чого відповідні заходи мають фрагментарний і ситуативний характер. Розвиток емоційної компетентності персоналу не інтегрований у стратегічні документи та внутрішні регламенти управління персоналом. Це ускладнює системність і послідовність управлінських рішень у цій сфері.

Одним із суттєвих недоліків є обмеженість функціональних можливостей кадрової служби, що представлена лише менеджером з кадрів. За таких умов основна увага зосереджується на виконанні поточних адміністративних завдань, тоді як питання розвитку емоційного інтелекту залишаються другорядними. Відсутність спеціалізованих інструментів оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу не дозволяє здійснювати об'єктивну діагностику та відстежувати динаміку змін [30]. Це знижує обґрунтованість управлінських рішень і ускладнює оцінювання результативності впроваджених заходів.

Аналіз також засвідчив недостатній рівень інтеграції принципів емоційно орієнтованого управління в діяльність керівників структурних підрозділів. Управлінська взаємодія переважно ґрунтується на формальному контролі виконання завдань, тоді як емоційні аспекти спілкування з персоналом не завжди враховуються. Це може призводити до зниження якості зворотного зв'язку та накопичення прихованої напруженості в колективі. Недостатня увага до розвитку емоційного лідерства керівників обмежує їхню здатність ефективно управляти поведінкою працівників у стресових і конфліктних ситуаціях.

Ще одним виявленим недоліком є відсутність системних навчальних заходів, спрямованих на формування емоційної компетентності персоналу.

Наявні форми навчання носять епізодичний характер і не орієнтовані на розвиток навичок саморегуляції, емпатії та конструктивної комунікації. Це знижує потенціал командної взаємодії та ускладнює адаптацію персоналу до змін. Крім того, недостатньо розвиненими є механізми внутрішньої комунікації, що обмежує можливості своєчасного обміну інформацією та відкритого обговорення проблемних питань.

Загалом виявлені недоліки свідчать про переважання реактивного підходу до управління розвитком емоційного інтелекту персоналу. Відсутність чітко визначених цілей, інструментів і відповідальних осіб стримує формування емоційно зрілої організаційної культури. Це зумовлює необхідність розроблення комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління розвитком емоційного інтелекту як важливого чинника підвищення ефективності управління ТОВ «Будтрейд 14».

Результати господарської діяльності підприємства та рівень його управлінської ефективності значною мірою визначаються якістю використання людського ресурсу як ключового та вирішального чинника виробництва. Саме ефективність праці персоналу, зокрема рівень продуктивності, залученості та здатності до результативної взаємодії, формує підґрунтя для досягнення стійких економічних результатів [5]. Раціональне використання трудового потенціалу в поєднанні з належним ресурсним забезпеченням створює умови для зростання обсягів діяльності та підвищення результативності управлінських процесів. У цьому контексті особливої ваги набуває розвиток емоційної компетентності персоналу, який впливає на якість комунікацій, координацію спільної діяльності та ефективність реалізації виробничо-господарських завдань. (табл. 2.2). Аналіз динаміки структури персоналу ТОВ «Будтрейд 14» за 2020–2024 рр. свідчить про загальну стабільність чисельності працюючих за незначних внутрішніх структурних зрушень. Загальна чисельність персоналу впродовж досліджуваного періоду коливалася в межах 35–37 осіб і у 2024 р. становила 36 осіб, що відповідає рівню 2020 р. Така динаміка вказує на відсутність екстенсивного нарощування

трудових ресурсів і орієнтацію підприємства на інтенсивне використання наявного персоналу.

Таблиця 2.2. Динаміка структури персоналу ТОВ «Будтрейд 14» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення, осіб, +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	36	35	37	36	36	-
керівники	3	3	3	3	3	-
спеціалісти	3	3	3	2	2	-1
службовці	2	2	2	2	2	-
виробничий персонал, усього	28	27	29	29	29	1
з них:						
основні робітники	24	23	25	26	26	2
допоміжні робітники	4	4	4	3	3	-1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]

Кількість керівників протягом усього періоду залишалася незмінною і становила 3 особи, що свідчить про сталість управлінської ланки та збереження сформованої моделі управління. Водночас чисельність спеціалістів зменшилася з 3 осіб у 2020–2022 рр. до 2 осіб у 2023–2024 рр., що означає скорочення на 1 особу. Така тенденція може свідчити про перерозподіл функціональних обов'язків, оптимізацію управлінсько-аналітичних функцій або підвищення навантаження на наявних спеціалістів.

Чисельність службовців упродовж аналізованого періоду залишалася сталою на рівні 2 осіб, що вказує на стабільність адміністративно-допоміжних функцій та відсутність потреби в їх розширенні. Найбільш вагомі зміни відбулися у складі виробничого персоналу, чисельність якого зросла з 28 осіб у 2020 р. до 29 осіб у 2024 р., тобто на 1 особу. Це свідчить про посилення операційної складової діяльності підприємства в умовах зростання обсягів реалізації.

У структурі виробничого персоналу спостерігається чітка тенденція до зростання чисельності основних робітників: їх кількість збільшилася з 24 осіб

у 2020 р. до 26 осіб у 2024 р., тобто на 2 особи. Це вказує на підвищення ролі працівників, безпосередньо задіяних у ключових операційних процесах підприємства. Натомість чисельність допоміжних робітників скоротилася з 4 до 3 осіб, що може свідчити про оптимізацію допоміжних функцій або перерозподіл частини цих завдань між основними робітниками.

Загалом структура персоналу ТОВ «Будтрейд 14» (табл. 2.3) характеризується переважанням виробничого персоналу, частка якого є визначальною у загальній чисельності працюючих.

Таблиця 2.3. Структура трудових ресурсів ТОВ «Будтрейд 14» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення, %, +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	8,33	8,57	8,11	8,33	8,33	0,00
спеціалісти	8,33	8,57	8,11	5,56	5,56	-2,78
службовці	5,56	5,71	5,41	5,56	5,56	0,00
виробничий персонал	77,78	77,14	78,38	80,56	80,56	2,78

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]

Виявлені структурні зрушення свідчать про адаптацію кадрової політики підприємства до зростання обсягів діяльності без суттєвого збільшення загальної чисельності персоналу. Це обумовлює підвищені вимоги до продуктивності праці, професійних і комунікативних компетентностей працівників, а також до ефективності управління людськими ресурсами, зокрема в частині розвитку емоційної компетентності персоналу як чинника забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили на ТОВ «Будтрейд 14» у 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	36	35	37	36	36	0
Прийнято працівників, осіб	8	7	6	7	7	-1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	9	9	5	7	6	-3
за власним бажанням	9	9	4	7	6	-3
з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	0	1	0	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,2222	0,2000	0,1622	0,1944	0,1944	-0,0278
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,2500	0,2571	0,1351	0,1944	0,1667	-0,0833
Коефіцієнт плинності кадрів	0,2500	0,2571	0,1351	0,1944	0,1667	-0,0833

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]

Аналіз даних про рух робочої сили на ТОВ «Будтрейд 14» за 2020–2024 рр. свідчить про відносну стабільність чисельності персоналу за наявності помірної інтенсивності кадрових переміщень. Середньооблікова чисельність працівників упродовж усього періоду коливалася в межах 35–37 осіб і у 2024 р. становила 36 осіб, що повністю відповідає рівню 2020 р. Це вказує на відсутність довгострокових тенденцій до розширення або скорочення штату та підтверджує стабільний характер кадрової політики підприємства.

Динаміка прийому працівників демонструє поступове зменшення інтенсивності оновлення персоналу. Якщо у 2020 р. було прийнято 8 осіб, то у 2024 р. — 7 осіб, що означає скорочення на 1 особу. Упродовж аналізованого періоду кількість прийнятих працівників коливалася від 6 до 8 осіб, що свідчить про регулярну, але контрольовану потребу в кадровому поповненні, зумовлену насамперед природним рухом робочої сили, а не розширенням

діяльності.

Кількість вибулих працівників у цілому має тенденцію до зниження: з 9 осіб у 2020 р. до 6 осіб у 2024 р., тобто на 3 особи. При цьому основною причиною вибуття персоналу протягом усього періоду залишалось звільнення за власним бажанням, що у 2024 р. також становило 6 осіб. Вибуття з причин скорочення штатів упродовж 2020–2024 рр. не зафіксовано, що свідчить про відсутність кризових явищ у сфері зайнятості та збереження стабільного попиту на робочу силу. Окремий випадок звільнення за порушення трудової дисципліни мав місце лише у 2022 р., що не набуло системного характеру.

Показники коефіцієнтів обороту персоналу відображають загальну тенденцію до зменшення інтенсивності кадрового руху. Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 0,2222 у 2020 р. до 0,1944 у 2024 р., що свідчить про більш стабільне кадрове ядро та зменшення потреби у частому донаборі працівників. Аналогічна тенденція простежується щодо коефіцієнта обороту по вивільненню, який зменшився з 0,2500 до 0,1667, тобто на 0,0833. Така ж динаміка характерна і для коефіцієнта плинності кадрів, що знизився з 0,2500 у 2020 р. до 0,1667 у 2024 р.

Загалом результати аналізу свідчать про поступове зниження рівня плинності кадрів та стабілізацію кадрового складу ТОВ «Будтрейд 14». Водночас збереження домінування звільнень за власним бажанням указує на наявність внутрішніх факторів, що впливають на рішення працівників щодо зміни місця роботи. Це актуалізує необхідність удосконалення нематеріальних інструментів управління персоналом, зокрема розвитку емоційної компетентності керівників і працівників, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення залученості персоналу як чинників подальшого зниження плинності кадрів і підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Ефективність праці напряму залежить від належної вмотивованості персоналу. У зв'язку з цим проаналізуємо динаміку та структуру заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл.2.5). Динаміка фонду оплати

праці ТОВ «Будтрейд 14» у 2020–2024 рр. характеризується стійким зростанням загального обсягу витрат на персонал та водночас певною трансформацією внутрішньої структури виплат.

Таблиця 2.5. Динаміка фонду оплати праці за 2020-2024 рр. у ТОВ «Будтрейд 14»

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2024 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	6460,00	7416,00	8683,00	9562,00	10684,00	4224,00	65,39
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	3565,92	3937,90	4584,62	4618,45	5470,21	1904,29	53,40
у % до фонду оплати праці	55,20	53,10	52,80	48,30	51,20	-4,00	
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:							
–надбавки та доплати	947,36	1136,87	1197,39	1489,28	1533,15	585,80	61,83
–премії та винагороди	1759,38	2111,34	2223,72	2765,81	2847,29	1087,91	61,83
у % до фонду оплати праці	41,90	43,80	39,40	44,50	41,00	-0,90	
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі:							
у % до фонду оплати праці	2,90	3,10	3,82	4,41	3,94	1,04	
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	213,18	304,06	347,32	267,74	405,99	192,81	90,45
у % до фонду оплати праці	3,30	4,10	4,00	2,80	3,80	0,50	

Примітка. Складено автором на основі звітності ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]

Загальний фонд оплати праці збільшився з 6460,00 тис. грн у 2020 р. до 10684,00 тис. грн у 2024 р., тобто на 4224,00 тис. грн або на 65,39%, що відображає підвищення ресурсного навантаження на підприємство у сфері оплати праці та зростання вартості трудового ресурсу. У межах цього фонду

базова складова — фонд основної заробітної плати — зріс з 3565,92 тис. грн до 5470,21 тис. грн, що становить приріст 1904,29 тис. грн або 53,40%, однак його питома вага у загальному фонді зменшилася з 55,20% до 51,20% (–4,0%). Це означає, що абсолютне зростання фіксованої оплати супроводжувалося швидшим нарощенням інших елементів винагороди, що об'єктивно зміщує систему оплати праці у бік більш гнучкої та стимулюючої моделі.

Значний вплив на зміну структури фонду оплати праці має фонд додаткової заробітної плати, який збільшився з 2706,74 тис. грн у 2020 р. до 4380,44 тис. грн у 2024 р., тобто на 1673,70 тис. грн або 61,83%. Внутрішня структура додаткової заробітної плати засвідчує домінування преміальної компоненти: премії та винагороди зросли з 1759,38 тис. грн до 2847,29 тис. грн (приріст 1087,91 тис. грн), а надбавки та доплати — з 947,36 тис. грн до 1533,15 тис. грн (приріст 585,80 тис. грн). Частка додаткової заробітної плати у загальному фонді в 2024 р. становила 41,00%, що лише трохи нижче за рівень 2020 р. (41,90%, зміна –0,90%), однак помітні коливання у 2021–2023 рр. (зокрема 43,80% у 2021 р. та 44,50% у 2023 р.) свідчать про ситуативне посилення ролі змінних стимулів у певні періоди. Таким чином, преміально-доплатний механізм залишається вагомим інструментом винагороди та, ймовірно, використовується для підтримки результативності праці й утримання персоналу.

Найвищі темпи зростання у відносному вимірі демонструють заохочувальні та компенсаційні виплати: їх обсяг збільшився з 187,34 тис. грн до 420,95 тис. грн, тобто на 233,61 тис. грн або 124,70%. Одночасно їх частка у фонді оплати праці зросла з 2,90% у 2020 р. до 3,94% у 2024 р. (+1,04%), що означає посилення ролі компенсаційно-стимулюючих виплат у системі винагороди. Важливо, що пік частки спостерігався у 2023 р. (4,41%), після чого у 2024 р. відбулося незначне зниження до 3,94%, однак загальна тенденція залишається висхідною порівняно з початковим роком. Це може свідчити про прагнення підприємства підтримувати персонал через інструменти, що мають компенсаторний характер, а також про підвищення

значущості соціально орієнтованих елементів оплати праці.

Оплата за невідпрацьований час також істотно зросла — з 213,18 тис. грн у 2020 р. до 405,99 тис. грн у 2024 р., тобто на 192,81 тис. грн або 90,45%, а її частка у фонді оплати праці підвищилася з 3,30% до 3,80% (+0,50%). Разом з тим динаміка цієї статті є нерівномірною: після зростання у 2021–2022 рр. (304,06 та 347,32 тис. грн) відбулося зниження у 2023 р. до 267,74 тис. грн, а у 2024 р. — різке збільшення до 405,99 тис. грн. Така амплітуда може відображати зміну режимів роботи, графіків відпусток або інших факторів організації праці, що впливають на оплачуваний невідпрацьований час, однак за наявними даними таблиці можна констатувати лише факт зростання витрат і частки цієї складової.

Узагальнюючи, структура фонду оплати праці ТОВ «Будтрейд 14» у 2020–2024 рр. демонструє поєднання двох взаємопов'язаних тенденцій: по-перше, суттєве зростання загальних витрат на персонал (+65,39%), по-друге, відносне зміщення системи винагороди у бік змінних, стимулюючих і компенсаційних виплат, про що свідчить зниження частки основної заробітної плати на 4,0% та зростання питомої ваги заохочувальних і компенсаційних виплат на 1,04%. За таких умов ефективність використання фонду оплати праці залежить не лише від його обсягу, а й від якості управлінських механізмів мотивації та взаємодії, оскільки значна частка додаткових виплат (премій, надбавок, компенсацій) потребує прозорих критеріїв, належної комунікації та довіри між керівництвом і працівниками для забезпечення їх стимулюючої функції.

## **2.2. Оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу на підприємстві**

Сучасні підходи до менеджменту дедалі більше орієнтуються на поведінкові та соціально-психологічні аспекти діяльності працівників, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень. За відсутності об'єктивної інформації про стан емоційної компетентності

персоналу управління цим ресурсом має фрагментарний і інтуїтивний характер. Це знижує результативність управлінських впливів і ускладнює формування стабільної організаційної взаємодії.

Для підприємств реального сектору економіки, до яких належить ТОВ «Будтрейд 14», характерними є підвищене емоційне навантаження, інтенсивні комунікації та необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. У таких умовах емоційні реакції працівників і керівників істотно впливають на якість виконання професійних завдань, рівень згуртованості колективу та здатність організації адаптуватися до викликів. Відсутність системного оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту унеможливорює своєчасне виявлення проблемних зон у комунікації, управлінні конфліктами та командній взаємодії. Це, своєю чергою, може призводити до прихованої напруженості, зниження мотивації та опору управлінським рішенням [22].

Запровадження оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту дозволяє перейти від суб'єктивних управлінських суджень до обґрунтованого аналізу соціально-психологічного стану персоналу. Результати такої оцінки створюють інформаційну основу для прийняття зважених управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Вони дають змогу пов'язати емоційну компетентність із показниками ефективності управління, якості комунікацій та стабільності організаційного клімату. Оцінювання рівня емоційного інтелекту виступає необхідною передумовою розроблення цільових заходів з його розвитку та інтеграції в систему управління персоналом. Таким чином, дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» створює підґрунтя для підвищення управлінської ефективності та забезпечення сталого функціонування підприємства.

Незважаючи на значний інтерес до проблематики емоційного інтелекту, у науковій літературі зберігаються дискусії щодо його визначення, структурних компонентів та методів оцінювання. Класичні моделі, зокрема концепція П. Саловея та Дж. Майєра, трактують емоційний інтелект як когнітивну здатність до сприйняття, розуміння та управління емоціями, однак

піддаються критиці за надмірну абстрактність і обмежені можливості практичного застосування в управлінській діяльності [53]. Натомість підхід Д. Гоулмана розширює зміст емоційного інтелекту, включаючи до нього соціальні навички, мотиваційні чинники та емоційне лідерство, що підвищує прикладну цінність моделі для організаційного управління, але водночас ускладнює її наукову операціоналізацію та вимірювання [38].

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що традиційні методи оцінювання емоційного інтелекту не завжди повною мірою відображають специфіку сучасного організаційного середовища, для якого характерні інтенсивні комунікації, високий рівень стресу, обмеженість часу та зростання частки формалізованих і цифрових форм взаємодії. За таких умов змінюється роль невербальних сигналів, трансформуються моделі міжособистісної комунікації та зростає значення саморегуляції й емоційної стійкості персоналу. Окрім цього, у наукових працях наголошується на необхідності адаптації інструментів оцінювання емоційного інтелекту до конкретного організаційного та культурного контексту, оскільки більшість наявних методик були розроблені в межах західних управлінських моделей і не завжди враховують особливості національної ділової культури та трудових відносин.

Наукова проблема дослідження полягає у недостатній розробленості питань оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємств реального сектору економіки та обмеженій кількості прикладних досліджень, що поєднують оцінку емоційної компетентності з ефективністю управління організацією. В умовах діяльності ТОВ «Будтрейд 14» інтенсивність управлінських і виробничо-комерційних процесів, наявність стресових факторів та необхідність оперативного прийняття рішень зумовлюють підвищені вимоги до емоційної зрілості керівників і працівників. Відсутність адаптованих підходів до оцінювання рівня емоційного інтелекту ускладнює виявлення зон емоційного дефіциту, що може негативно впливати на якість управлінських комунікацій, командну взаємодію та соціально-психологічний клімат у колективі.

З урахуванням результатів попередніх наукових досліджень може бути сформульована гіпотеза даного дослідження, яка полягає в тому, що своєчасна та системна оцінка рівня емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» дозволить виявити проблемні зони емоційної компетентності, підвищити адаптивність працівників до управлінських і організаційних змін та створити передумови для цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту в межах системи управління персоналом [45].

Оцінка рівня емоційного інтелекту може слугувати основою для профілактики емоційного вигорання шляхом розвитку навичок саморегуляції та стресостійкості, а також для підвищення якості управлінської та міжособистісної взаємодії в умовах обмеженості невербальних комунікативних сигналів і високої інтенсивності ділового спілкування.

У дослідженні взяли участь працівники ТОВ «Будтрейд 14» у кількості 36 осіб, які представляють різні категорії персоналу підприємства. До вибірки були включені працівники, що перебувають у трудових відносинах з підприємством та безпосередньо залучені до виконання професійних обов'язків у межах організаційної діяльності. Критеріями включення до дослідження визначено факт працевлаштування на підприємстві, виконання посадових функцій у колективі та добровільну згоду на участь у дослідженні. Участь респондентів була анонімною та добровільною, кожен працівник мав право відмовитися від участі на будь-якому етапі проведення опитування без пояснення причин.

Залучення учасників здійснювалося шляхом інформування персоналу через внутрішні комунікаційні канали підприємства та безпосереднє повідомлення керівниками структурних підрозділів. Усі працівники, яким було запропоновано взяти участь у дослідженні, заповнили запропоновані анкети в повному обсязі, що дозволило сформувати суцільну вибірку та забезпечити репрезентативність результатів у межах досліджуваного підприємства. Дослідження проводилося з використанням дистанційних методів збору даних із застосуванням електронних анкет на платформі Google

Forms, що забезпечило зручність участі та дотримання принципів конфіденційності. Інструментарій дослідження включав визнані у науковій практиці психодіагностичні методики оцінювання емоційного інтелекту. Зокрема, було використано тест емоційного інтелекту Н. Холла, який дозволяє оцінити здатність особистості усвідомлювати власні емоції, інтерпретувати емоційні стани інших та управляти емоційною сферою в процесі професійної взаємодії. Для аналізу отриманих результатів використовувалися методи математичної та статистичної обробки даних. Було проведено частотний аналіз з метою розподілу працівників за рівнями розвитку емоційного інтелекту (низький, середній, високий) за кожною з діагностичних шкал. Обчислено середні значення та показники варіативності, що дозволило визначити типові характеристики розвитку емоційного інтелекту персоналу за методикою Н. Холла, що дало змогу виявити особливості інтерпретації рівнів емоційного інтелекту. Програму дослідження представлено у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. Програма дослідження: оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Етап	Мета	Тип дослідження	Інструментарій	Респонденти
1	Оцінка здатності працівників усвідомлювати, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також розуміти й впливати на емоції інших у процесі професійної та управлінської взаємодії	польове	Тест емоційного інтелекту Н. Холла	Персонал ТОВ «Будтрейд 14» — 36 осіб

Примітка. Складено автором

На першому етапі дослідження, проведеного серед працівників ТОВ «Будтрейд 14», було отримано результати за методикою «Рівень емоційного інтелекту Н. Холла».

З метою більш глибокого аналізу було здійснено дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту за окремими шкалами методики Н. Холла, що дозволило виявити сильні та проблемні аспекти емоційної компетентності персоналу. Зокрема, результати за шкалою «Емоційна обізнаність» засвідчили переважання середніх значень. Більшість працівників отримали показники, що

відповідають помірному рівню усвідомлення власних емоцій і емоційних станів інших осіб. Така ситуація вказує на наявність базових емоційних навичок, але водночас свідчить про необхідність їх подальшого цілеспрямованого розвитку.

Частка працівників із високими показниками емоційної обізнаності є відносно невеликою, що підтверджує обмежену сформованість навичок глибокого розуміння емоцій та їхнього впливу на професійну поведінку. Це підкреслює важливість упровадження спеціальних заходів і управлінських інтервенцій, спрямованих на розвиток емоційної компетентності в організаційному середовищі. Отримані результати можуть бути використані як аналітична основа для розроблення програм розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» та підвищення ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.7. Оцінка результатів за шкалою 1 «Емоційна обізнаність» персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Рівень емоційної обізнаності	Оцінка	Кількість осіб	Частка, %
Низький рівень	7 і менше	13	36,1
Середній рівень	8–13	17	47,2
Високий рівень	14 і більше	6	16,7
<b>Разом</b>		<b>36</b>	<b>100,0</b>

Примітка. Складено автором на основі даних опитування персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Результати оцінювання за шкалою «Емоційна обізнаність» свідчать про те, що переважна частина персоналу ТОВ «Будтрейд 14» має середній рівень усвідомлення власних емоцій та емоційних станів інших осіб. Це означає наявність базових навичок емоційної рефлексії, однак водночас вказує на потребу в їх подальшому цілеспрямованому розвитку. Значна частка працівників із низьким рівнем емоційної обізнаності свідчить про обмежену здатність до розпізнавання емоційних реакцій, що може ускладнювати професійну взаємодію, знижувати якість комунікацій і підвищувати ризик конфліктних ситуацій у колективі. Високий рівень емоційної обізнаності притаманний відносно невеликій групі працівників, які потенційно можуть виступати носіями емоційно зрілої поведінки та прикладами для інших членів

колективу.

Розвиток емоційної обізнаності персоналу підприємства сприяє формуванню навичок саморефлексії, усвідомленого управління власною поведінкою та кращого розуміння емоційних станів колег. У контексті діяльності ТОВ «Будтрейд 14» це має важливе управлінське значення, оскільки емоційна обізнаність є основою ефективної комунікації та командної взаємодії. Працівники з розвиненою емоційною компетентністю здатні більш адекватно реагувати на професійні виклики, конструктивно вирішувати спірні ситуації та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

З огляду на отримані результати доцільно акцентувати увагу на таких напрямках розвитку емоційної обізнаності персоналу підприємства. По-перше, у сфері соціальної взаємодії емоційна обізнаність виступає ключовим чинником успішної співпраці між працівниками та керівниками, оскільки дозволяє краще розуміти мотиви поведінки, емоційні реакції та очікування колег. По-друге, розвиток емоційної обізнаності сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності, оскільки створює умови для зниження напруженості, підвищення залученості та мотивації персоналу. По-третє, включення елементів розвитку емоційної обізнаності до системи управління персоналом дозволяє підвищити стійкість працівників до стресових ситуацій і змін в організаційному середовищі.

Аналіз результатів за шкалою «Управління власними емоціями» засвідчив переважання низького рівня розвитку відповідної складової емоційного інтелекту. Більшість опитаних працівників продемонстрували обмежену здатність до саморегуляції емоційних станів у професійній діяльності, що вказує на наявність ризиків емоційного напруження та неефективного реагування на стресові ситуації. Такий розподіл результатів підкреслює необхідність посилення управлінської уваги до розвитку навичок самоконтролю, емоційної стійкості та конструктивного реагування на складні виробничі й управлінські ситуації. Отримані дані обґрунтовують доцільність включення розвитку навичок управління емоціями до системи навчання та

розвитку персоналу ТОВ «Будтрейд 14».

Незначна частка високих оцінок за шкалою управління власними емоціями свідчить про обмежену сформованість навичок емоційної саморегуляції у персоналу підприємства. Лише близько 2–3 % працівників продемонстрували високий рівень здатності до управління власними емоціями, що може вказувати на недостатню готовність більшості персоналу до емоційних викликів, пов'язаних з професійною діяльністю, управлінським навантаженням і стресовими ситуаціями в організаційному середовищі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Оцінка результатів за шкалою 2 «Управління власними емоціями» персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Рівень управління власними емоціями	Оцінка	Кількість осіб	Частка, %
Низький рівень	7 і менше	24	66,7
Середній рівень	8–13	11	30,6
Високий рівень	14 і більше	1	2,7
<b>Разом</b>		<b>36</b>	<b>100,0</b>

Примітка. Складено автором на основі даних опитування персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Отримані результати засвідчують, що переважна більшість персоналу підприємства має низький рівень сформованості навичок управління власними емоціями. Це означає, що в умовах підвищеного професійного навантаження, дефіциту часу та необхідності оперативного прийняття рішень працівники можуть відчувати труднощі з емоційною саморегуляцією. Така ситуація підвищує ризики емоційного виснаження, конфліктних реакцій і зниження якості управлінської взаємодії. Водночас наявність незначної групи працівників із високим рівнем розвитку цієї складової емоційного інтелекту свідчить про наявність внутрішнього потенціалу для поширення емоційно зрілих моделей поведінки в колективі.

Розвиток уміння управляти власними емоціями має ключове значення для ефективної діяльності персоналу ТОВ «Будтрейд 14». По-перше, емоційна стабільність є важливою професійною якістю, оскільки вона дозволяє працівникам зберігати самоконтроль у стресових і конфліктних ситуаціях,

характерних для сучасного організаційного середовища. Здатність управляти емоціями сприяє підтриманню конструктивних відносин між колегами та керівництвом, а також знижує рівень напруженості в колективі. По-друге, сформовані навички емоційної саморегуляції створюють передумови для формування підтримувального соціально-психологічного клімату, який позитивно впливає на продуктивність праці, залученість персоналу та якість командної взаємодії. По-третє, в умовах зростання ролі цифрових і формалізованих каналів комунікації розвиток навичок управління емоціями дозволяє працівникам більш усвідомлено реагувати на інформаційні навантаження та управлінські сигнали.

Таким чином, результати дослідження переконливо підтверджують необхідність цілеспрямованого розвитку здатності до управління власними емоціями як однієї з ключових складових емоційного інтелекту персоналу. Реалізація відповідних заходів у системі управління персоналом ТОВ «Будтрейд 14» сприятиме підвищенню емоційної стійкості працівників, зниженню ризиків емоційного вигорання та формуванню більш ефективного й стабільного організаційного середовища.

Результати оцінювання за шкалою «Самомотивація» засвідчили переважання низького рівня розвитку цієї складової емоційного інтелекту у персоналу підприємства. Значна частка працівників перебуває в нижньому діапазоні самомотивації, що вказує на недостатню внутрішню готовність до самостійного підтримання професійної активності, постановки цілей і подолання труднощів у процесі трудової діяльності. Така ситуація свідчить про потребу цілеспрямованого управлінського впливу та впровадження системних заходів, спрямованих на підвищення рівня цієї компетентності.

Водночас результати демонструють відносно рівномірний розподіл працівників із середнім і високим рівнями самомотивації. Це свідчить про наявність у колективі групи працівників із достатньо розвиненими навичками самостійного стимулювання професійної діяльності та досягнення результатів. Однак значна частка персоналу все ж потребує додаткової

підтримки, навчання та розвитку навичок самомотивації, що має бути враховано в системі управління персоналом підприємства (табл. 2.9). Розвиток уміння самомотивації має важливе значення для ефективної діяльності персоналу ТОВ «Будтрейд 14». Самомотивація є критичною компетентністю, оскільки вона забезпечує здатність працівників самостійно підтримувати продуктивність праці, ефективно розподіляти робочий час, ставити професійні цілі та послідовно досягати їх навіть в умовах підвищеного навантаження та організаційних змін.

Таблиця 2.9. Оцінка результатів за шкалою 3 «Самомотивація» персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Рівень самомотивації	Оцінка	Кількість осіб	Частка, %
Низький рівень	7 і менше	14	38,9
Середній рівень	8–13	11	30,6
Високий рівень	14 і більше	11	30,6
<b>Разом</b>		<b>36</b>	<b>100,0</b>

Примітка. Складено автором на основі даних опитування персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Високий рівень самомотивації сприяє зростанню відповідальності, ініціативності та стійкості персоналу до стресових факторів.

По-перше, самомотивація є основою формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки мотивовані працівники здатні підтримувати колег, демонструвати залученість і сприяти згуртованості команди. По-друге, розвиток цієї компетентності підвищує адаптивність персоналу до організаційних змін, нових управлінських вимог і трансформацій внутрішніх процесів підприємства. По-третє, в умовах зростання ролі цифрових та формалізованих управлінських інструментів навички самомотивації дозволяють працівникам ефективніше використовувати внутрішні ресурси для саморозвитку, контролю власних результатів і професійного зростання.

Отже, отримані результати підтверджують необхідність упровадження довгострокових програм, спрямованих на розвиток самомотивації персоналу ТОВ «Будтрейд 14» шляхом використання практичних занять, тренінгів, коучингових елементів управління та сучасних організаційних інструментів.

Розвиток уміння самомотивації є важливою передумовою підвищення ефективності управління, забезпечення стабільності діяльності підприємства та формування емоційно зрілої організаційної культури.

Результати оцінювання за шкалою «Емпатія» засвідчили переважання низького рівня розвитку цієї складової емоційного інтелекту серед персоналу підприємства. Найбільша частка опитаних працівників перебуває в нижньому діапазоні емпатії, що свідчить про обмежену здатність до розуміння емоційних станів, потреб і переживань колег у процесі професійної взаємодії. Така ситуація вказує на необхідність цілеспрямованого управлінського втручання та впровадження заходів, спрямованих на розвиток емпатійної компетентності персоналу. Водночас частина працівників продемонструвала середній і високий рівні емпатії, що свідчить про наявність у колективі групи осіб із достатньо сформованими навичками співпереживання та міжособистісного розуміння. Разом із тим результати підкреслюють потребу в підтримці й розвитку цієї компетентності у більшості персоналу (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10. Оцінка результатів за шкалою 4 «Емпатія» персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Рівень емпатії	Оцінка	Кількість осіб	Частка, %
Низький рівень	7 і менше	17	47,2
Середній рівень	8–13	11	30,6
Високий рівень	14 і більше	8	22,2
<b>Разом</b>		<b>36</b>	<b>100,0</b>

Примітка. Складено автором на основі даних опитування персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Розвиток емпатії має важливе значення для ефективного функціонування персоналу ТОВ «Будтрейд 14». По-перше, емпатія є ключовим чинником успішної соціальної та професійної взаємодії в колективі, оскільки здатність розуміти емоції та потреби колег сприяє налагодженню конструктивних комунікацій і зменшенню міжособистісних конфліктів. Працівники з розвиненою емпатією легше встановлюють ділові контакти, ефективніше співпрацюють у командах і сприяють формуванню атмосфери взаємної поваги.

По-друге, високий рівень емпатії позитивно впливає на соціально-

психологічний клімат в організації. Емпатійно орієнтована поведінка сприяє формуванню підтримувального середовища, у якому працівники відчують довіру та емоційну безпеку. Це, своєю чергою, підвищує рівень залученості персоналу, знижує напруженість і позитивно позначається на результативності спільної діяльності. Працівники з розвиненою емпатією більш ефективно реагують на конфліктні ситуації та сприяють їх конструктивному вирішенню.

По-третє, емпатія відіграє важливу роль у процесі адаптації персоналу до організаційних змін і нових управлінських підходів. Здатність розуміти емоційні реакції колег на зміни в організаційних процесах, запровадження нових технологій чи управлінських рішень дозволяє мінімізувати стрес і опір змінам. В умовах трансформації бізнес-процесів і зростання ролі формалізованих та цифрових каналів комунікації емпатія стає важливим інструментом збереження якості міжособистісної взаємодії.

По-четверте, сучасні організаційні та цифрові інструменти можуть бути використані для розвитку емпатії персоналу. Командні тренінги, ділові ігри, кейс-методи та інтерактивні формати навчання дозволяють працівникам моделювати професійні ситуації, усвідомлювати емоційні реакції інших та формувати навички співпереживання в безпечному організаційному середовищі.

У цілому розвиток емпатії як важливої складової емоційного інтелекту є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Будтрейд 14». Ця компетентність не лише покращує якість професійної взаємодії та командної роботи, а й створює передумови для формування підтримувального організаційного середовища, у якому працівники можуть розвивати емоційну компетентність, *soft skills* та досягати стабільних результатів у професійній діяльності.

Результати дослідження за шкалою «Розпізнавання емоцій інших людей» засвідчили, що значна частина персоналу ТОВ «Будтрейд 14» відчуває труднощі у сфері ідентифікації емоційних станів колег. Найбільша частка

опитаних працівників продемонструвала низький рівень розвитку цієї складової емоційного інтелекту, що свідчить про обмежену здатність до точного сприйняття емоційних реакцій інших осіб у процесі професійної взаємодії. Така ситуація вказує на доцільність включення до системи управління персоналом спеціалізованих заходів, спрямованих на розвиток навичок розпізнавання емоцій як важливого елементу емоційної компетентності.

Водночас частина працівників продемонструвала середній рівень сформованості цієї навички, що свідчить про наявність базових умінь емоційного сприйняття, які, однак, потребують подальшого вдосконалення. Високий рівень розпізнавання емоцій інших людей зафіксовано у відносно невеликої групи персоналу, що може розглядатися як внутрішній ресурс розвитку емоційно зрілих моделей поведінки та наставництва в колективі. Загалом отримані результати підкреслюють необхідність подальшої підтримки та розвитку емоційних навичок у більшості працівників підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Оцінка результатів за шкалою 5 «Розпізнавання емоцій інших людей» персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Рівень розпізнавання емоцій інших	Оцінка	Кількість осіб	Частка, %
Низький рівень	7 і менше	16	44,4
Середній рівень	8–13	12	33,3
Високий рівень	14 і більше	8	22,3
<b>Разом</b>		<b>36</b>	<b>100,0</b>

Примітка. Складено автором на основі даних опитування персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Розвиток уміння розпізнавати емоції інших людей має важливе значення для ефективної професійної взаємодії персоналу ТОВ «Будтрейд 14». По-перше, здатність коректно інтерпретувати емоційні стани колег є основою успішної комунікації та командної роботи. Працівники, які володіють цією компетентністю, здатні краще розуміти мотиви поведінки інших, що сприяє формуванню підтримувального та безпечного соціально-психологічного клімату в колективі.

По-друге, навички розпізнавання емоцій відіграють важливу роль у

врегулюванні конфліктних ситуацій і управлінні напруженістю. Усвідомлення емоційних реакцій інших осіб дозволяє працівникам і керівникам обирати більш виважені та конструктивні стратегії поведінки, що знижує ризик ескалації конфліктів і сприяє збереженню продуктивних робочих відносин.

По-третє, здатність до розпізнавання емоцій є важливою передумовою адаптації персоналу до організаційних змін, зокрема впровадження нових управлінських рішень, технологій і форматів взаємодії. Розуміння емоційних реакцій колег на зміни дозволяє мінімізувати опір, знизити рівень стресу та забезпечити більш плавну трансформацію внутрішніх процесів підприємства.

Таким чином, розвиток навичок розпізнавання емоцій інших людей є необхідною складовою підвищення рівня емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14». Отримані результати дослідження загалом засвідчують наявність значної частки працівників із низьким рівнем розвитку окремих компонентів емоційного інтелекту, що зумовлює потребу у подальшому поглибленому аналізі та впровадженні системних заходів з розвитку емоційної компетентності персоналу підприємства.

В цілому результати оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» дозволяє зробити висновок про наявність суттєвих диспропорцій у сформованості його окремих складових (рис. 2.1.).

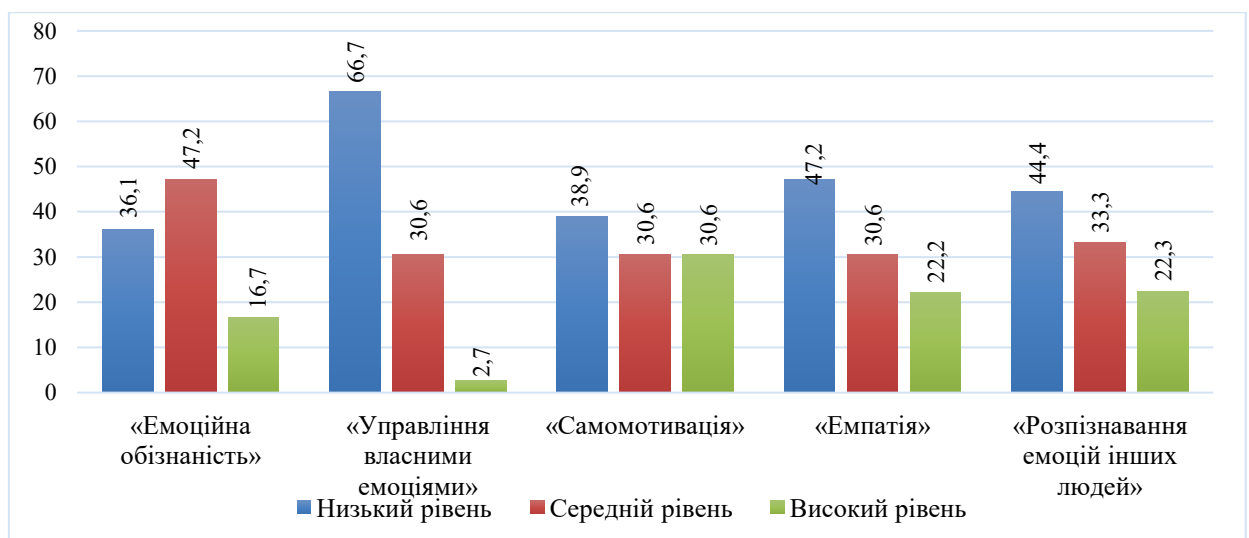


Рисунок 2.1. – Результати оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.7-2.11

Аналіз інтегрального показника емоційного інтелекту свідчить про переважання низького та середнього рівнів розвитку емоційної компетентності у більшості працівників. Це вказує на обмежену здатність персоналу до усвідомлення, регуляції та конструктивного використання емоцій у процесі професійної діяльності. Найбільш проблемними виявилися компоненти, пов'язані з управлінням власними емоціями, самомотивацією та розпізнаванням емоцій інших людей. Такий стан справ підвищує ризики емоційної напруженості, конфліктності та неефективної комунікації в колективі. Водночас результати дослідження засвідчили наявність групи працівників із середнім і високим рівнями розвитку окремих складових емоційного інтелекту. Ці працівники володіють базовими або розвиненими навичками емоційної обізнаності, емпатії та міжособистісного розуміння, що може розглядатися як внутрішній ресурс розвитку організації. Однак частка таких працівників є недостатньою для формування стійкої емоційно зрілої організаційної культури. Переважання низьких показників за окремими шкалами свідчить про відсутність системного підходу до розвитку емоційної компетентності персоналу.

Отримані результати підтверджують доцільність переходу від інтуїтивного управління емоційними аспектами діяльності до цілеспрямованої та науково обґрунтованої системи розвитку емоційного інтелекту. Оцінка рівня емоційного інтелекту дозволила виявити ключові зони емоційного дефіциту, які потребують першочергового управлінського впливу. Зокрема, актуальним є розвиток навичок саморегуляції, самомотивації, емпатії та розпізнавання емоцій у професійній взаємодії. Реалізація відповідних заходів створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, стабілізації соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності командної роботи. Таким чином, результати оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» засвідчують необхідність впровадження комплексної програми його розвитку як важливого чинника підвищення ефективності управління та сталого розвитку підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТОВ «БУДТРЕЙД 14»

### **3.1. Концептуальні основи розвитку емоційного інтелекту підприємства**

Розробка системних заходів щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» зумовлена зростанням ролі людського чинника в забезпеченні ефективності управління організацією в умовах динамічних соціально-економічних змін. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності, конкуренції та стресових навантажень, що істотно ускладнює процеси прийняття управлінських рішень. За таких умов зростає потреба у вдосконаленні управлінських підходів, спрямованих не лише на досягнення формальних показників результативності, а й на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Особливого значення набуває здатність організації враховувати емоційні аспекти професійної діяльності персоналу.

Практика управління свідчить, що недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту персоналу може призводити до зниження якості комунікацій, посилення конфліктності та ослаблення мотивації працівників. Відсутність цілісного підходу до розвитку емоційної компетентності обмежує можливості керівників у формуванні згуртованих і результативних команд. У цьому контексті впровадження взаємопов'язаних і послідовних заходів щодо розвитку емоційного інтелекту виступає важливим управлінським завданням. Такий підхід дозволяє перейти від ситуативних управлінських рішень до системної моделі управління людськими ресурсами.

Для ТОВ «Будтрейд 14» доцільність розробки системних заходів посилюється специфікою діяльності підприємства, яка потребує чіткої координації дій, оперативності управління та злагодженої командної роботи.

Розвиток емоційного інтелекту персоналу створює передумови для підвищення адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Він сприяє зниженню рівня емоційної напруженості в колективі та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Це позитивно відображається на продуктивності праці та стабільності функціонування підприємства.

Важливим чинником є також потреба у підвищенні управлінської компетентності керівників у частині роботи з персоналом. Розвинений емоційний інтелект дозволяє керівникам ефективніше здійснювати мотивацію, надавати конструктивний зворотний зв'язок і запобігати деструктивним конфліктам. Запровадження системних заходів сприяє формуванню емоційно зрілої організаційної культури, заснованої на взаємній повазі, відповідальності та партнерській взаємодії. У сукупності це забезпечує підвищення ефективності управління та створює умови для сталого розвитку ТОВ «Будтрейд 14». На основі спектру виявлених у 2 розділі проблем нами сформовано перелік заходів щодо розвитку емоційного інтелекту а також ідентифіковано системні ефекти від їх впровадження (табл. 3.1).

Розроблені системні заходи щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» спрямовані на подолання виявлених у процесі аналізу недоліків та формування цілісного підходу до управління людськими ресурсами. Їх реалізація передбачає інституціоналізацію розвитку емоційного інтелекту як важливої складової управлінської діяльності. Насамперед доцільним є формування внутрішніх принципів і підходів до розвитку емоційної компетентності персоналу, що дозволяє закріпити відповідні орієнтири на рівні управлінських рішень. Формалізація таких підходів забезпечує послідовність і узгодженість управління персоналом. Вона створює нормативне підґрунтя для подальшого впровадження практичних заходів. Важливим напрямом удосконалення є інтеграція розвитку емоційного інтелекту в ключові процеси управління персоналом.

Таблиця 3.1. Системні заходи щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Виявлений недолік	Спосіб вирішення проблеми	Деталізований зміст заходів	Відповідальні суб'єкти	Очікувані результати
1	2	3	4	5
Відсутність формалізованої політики розвитку емоційного інтелекту	Інституціоналізація розвитку ЕІ	Розроблення внутрішніх принципів розвитку емоційного інтелекту як складової управлінської політики підприємства; закріплення ролі ЕІ у підвищенні ефективності управління; включення відповідних положень до локальних нормативних актів і управлінських регламентів; визначення відповідальних осіб та загальних цілей розвитку ЕІ	Директор, менеджер з кадрів	Систематизація управлінського підходу; формування єдиного бачення розвитку ЕІ; підвищення керованості процесів
Фрагментарність заходів з розвитку емоційної компетентності	Інтеграція ЕІ в HR-процеси	Включення компонентів ЕІ до процедур адаптації, внутрішнього оцінювання, розвитку персоналу та управлінських комунікацій; узгодження розвитку ЕІ з іншими елементами управління персоналом; забезпечення безперервності впливу на емоційну компетентність працівників	Менеджер з кадрів, керівники підрозділів	Підвищення цілісності HR-системи; закріплення розвитку ЕІ як постійного управлінського процесу
Відсутність діагностики рівня емоційного інтелекту	Впровадження інструментів оцінювання	Запровадження анкетування та самооцінки рівня ЕІ; використання експертного оцінювання керівників; аналіз соціально-психологічного клімату; узагальнення результатів для прийняття управлінських рішень	Менеджер з кадрів	Об'єктивізація управління; можливість виявлення проблемних зон; підвищення якості управлінських рішень
Перевантаженість менеджера з кадрів адміністративними функціями	Оптимізація ролі HR	Перерозподіл функцій із фокусом на розвиток; залучення керівників підрозділів до реалізації заходів з розвитку ЕІ; використання простих і маловитратних інструментів управління емоційною компетентністю	Директор, менеджер з кадрів	Підвищення ефективності кадрової роботи; зниження ризику формального підходу

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Недостатній рівень емоційного лідерства керівників	Розвиток управлінських компетентностей	Формування навичок саморегуляції, емпатії та управління емоціями підлеглих; упровадження практик конструктивного зворотного зв'язку; розвиток усвідомленого стилю керівництва	Керівники підрозділів, менеджер з кадрів	Підвищення якості управлінської взаємодії; зростання довіри та лояльності персоналу
Формальний характер внутрішніх комунікацій	Розвиток комунікаційної культури	Запровадження регулярних нарад з елементами відкритого обговорення; формування культури слухання та взаємної поваги; розвиток навичок емоційно безпечної комунікації	Керівники підрозділів	Зниження напруженості; покращення командної взаємодії
Відсутність системного навчання з ЕІ	Організація внутрішнього навчання	Проведення внутрішніх тренінгів, обговорень, інструктажів щодо саморегуляції, управління стресом і конфліктами; використання наставництва та командного навчання	Менеджер з кадрів	Підвищення адаптивності персоналу; розвиток навичок емоційної стійкості
Низька ефективність управління конфліктами	Профілактика та врегулювання конфліктів	Запровадження механізмів раннього виявлення конфліктів; використання емоційно орієнтованих методів реагування; підвищення ролі керівників у конструктивному вирішенні спірних ситуацій	Керівники підрозділів	Зменшення деструктивних конфліктів; стабілізація клімату
Низький рівень залученості персоналу	Формування емоційної культури	Залучення працівників до обговорення управлінських ініціатив; підтримка культури взаємної відповідальності; розвиток почуття причетності до результатів діяльності	Усі суб'єкти управління	Зростання мотивації; підвищення залученості персоналу
Відсутність оцінки результативності заходів	Моніторинг і коригування	Регулярний аналіз результатів реалізації заходів; оцінка змін у соціально-психологічному кліматі; коригування управлінських підходів залежно від отриманих результатів	Директор, менеджер з кадрів	Забезпечення сталості системи розвитку ЕІ

Примітка. Систематизовано автором

Зокрема, йдеться про включення емоційної компетентності до процедур адаптації, оцінювання та розвитку працівників [47]. Такий підхід сприяє системності впливу на поведінку персоналу та дозволяє уникнути фрагментарності та епізодичності управлінських дій. У результаті розвиток емоційного інтелекту набуває безперервного характеру. Це підвищує його значущість у загальній системі управління підприємством.

Окрему увагу доцільно приділити впровадженню інструментів оцінювання рівня емоційного інтелекту персоналу (табл. 3.2). Застосування анкетування, самооцінки та експертного оцінювання дозволяє отримати об'єктивні дані про стан соціально-психологічного клімату. Наявність такої інформації підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Вона також створює можливість відстежувати динаміку змін у поведінці персоналу. Регулярна діагностика сприяє ранньому виявленню проблемних зон. Це дозволяє своєчасно коригувати управлінські підходи.

Інтеграція емоційної компетентності до процедур адаптації, оцінювання та розвитку працівників розглядається як цілеспрямований управлінський процес, що забезпечує перехід від ситуативних реакцій на поведінкові проблеми до системного формування емоційно зрілої організаційної взаємодії.

Таблиця 3.2. Інструменти включення емоційної компетентності до HR-процедур ТОВ «Будтрейд 14»

HR-процедура	Інструменти включення емоційної компетентності	Зміст та механізм застосування	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3	4	5
Адаптація персоналу	Емоційно орієнтований онбординг	Ознайомлення нових працівників із цінностями організації, нормами взаємодії та стилем комунікації; акцент на емоційній безпеці, підтримці та відкритості з боку керівництва	Менеджер з кадрів, керівники підрозділів	Зниження адаптаційного стресу; прискорення входження в колектив
	Наставництво з елементами ЕІ	Закріплення наставника, який демонструє емоційно зрілу поведінку; підтримка нового працівника у складних комунікативних ситуаціях	Керівники підрозділів	Формування позитивних моделей поведінки; підвищення впевненості нових працівників

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	Первинний емоційний зворотний зв'язок	Проведення коротких бесід щодо емоційного самопочуття працівника; виявлення труднощів адаптації	Менеджер з кадрів	Раннє виявлення проблем; зменшення ризику плинності кадрів
Оцінювання персоналу	Самооцінка емоційної компетентності	Використання анкет для визначення рівня саморегуляції, емпатії, комунікативної зрілості	Менеджер з кадрів	Підвищення усвідомленості працівників щодо власної поведінки
	Експертне оцінювання ЕІ	Оцінювання емоційної поведінки працівників керівниками з урахуванням специфіки посадових обов'язків	Керівники підрозділів	Об'єктивізація управлінських рішень
	Інтеграція ЕІ до критеріїв оцінки	Включення показників комунікації, здатності працювати в команді, управління емоціями до системи оцінювання	Менеджер з кадрів, керівники підрозділів	Узгодження поведінки персоналу з управлінськими очікуваннями
	Зворотний зв'язок за результатами оцінки	Обговорення сильних сторін і зон розвитку емоційної компетентності у конструктивному форматі	Керівники підрозділів	Підвищення мотивації до саморозвитку
Розвиток персоналу	Внутрішні тренінги з ЕІ	Навчальні заходи з розвитку саморегуляції, емпатії, стресостійкості та конструктивної комунікації	Менеджер з кадрів	Підвищення адаптивності персоналу
	Коучингові елементи управління	Індивідуальні бесіди з керівниками, спрямовані на усвідомлення емоційних реакцій та поведінки	Керівники підрозділів	Формування емоційно зрілого стилю управління
	Командний розвиток	Використання групових форм роботи для формування взаєморозуміння та довіри	Менеджер з кадрів, керівники підрозділів	Підвищення згуртованості колективу
	Планування індивідуального розвитку	Включення розвитку емоційної компетентності до індивідуальних планів розвитку	Менеджер з кадрів	Забезпечення безперервності розвитку ЕІ

Примітка. Систематизовано автором

У межах ТОВ «Будтрейд 14» така інтеграція доцільна, оскільки дозволяє закріпити емоційний інтелект не як абстрактну характеристику особистості, а як практично значущу компетентність, що підлягає управлінню, вимірюванню та розвитку. Методологічно процес має спиратися на поєднання компетентнісного підходу й принципів організаційної поведінки, коли емоційні прояви працівників аналізуються через їхній вплив на результативність

комунікацій, командну взаємодію, дисципліну виконання, стійкість до стресу та якість управлінських рішень.

У процедурі адаптації включення емоційної компетентності реалізується через механізм емоційно орієнтованого онбордингу, що передбачає нормування очікуваної поведінки й комунікаційної культури з перших днів роботи. Практичний зміст цього механізму полягає у введенні нового працівника не лише в технологічні та посадові функції, а й у соціально-психологічні правила взаємодії: стандарти поваги, конструктивного зворотного зв'язку, допустимі форми реагування на помилки та конфліктні ситуації [26]. Додатковим інструментом адаптації виступає наставництво з елементами емоційного інтелекту, коли наставник виконує роль «соціального провідника» та демонструє зразки саморегуляції й емпатійного спілкування. Механізм наставництва є результативним за умови, що наставник отримує короткі методичні орієнтири щодо підтримки новачка, розпізнавання ознак адаптаційного стресу та попередження комуникативних помилок. Окремим елементом є первинний емоційний зворотний зв'язок, який доцільно організувати у форматі коротких бесід керівника або менеджера з кадрів із працівником протягом перших тижнів роботи, з фокусом на труднощі взаємодії, відчуття включеності в колектив та бар'єри у комунікації. Такий механізм забезпечує раннє виявлення ризиків дезадаптації, зниження ймовірності конфліктів і збереження мотивації працівника в критичний період входження до організації.

У процедурі оцінювання персоналу емоційна компетентність має бути включена як оцінювана складова поряд із професійними результатами. Змістовно це передбачає визначення поведінкових індикаторів емоційної компетентності, релевантних посадовим ролям, зокрема здатності до самоконтролю, конструктивного реагування на стрес, підтримки командної взаємодії, емпатійного спілкування та відповідального використання зворотного зв'язку. Механізм оцінювання доцільно будувати на поєднанні самооцінки й експертного оцінювання, що підвищує валідність висновків і

зменшує ризик суб'єктивізму. Самооцінка виконує функцію розвитку усвідомленості працівника щодо власних емоційних реакцій, а експертне оцінювання з боку керівника дозволяє зафіксувати прояви поведінки в реальних робочих ситуаціях. Важливим механізмом є інтеграція емоційних індикаторів до критеріїв регулярної оцінки діяльності, що закріплює їхній статус як управлінськи значущих характеристик і формує очікування організації щодо «якісної взаємодії» як частини результативності праці [29]. Завершальним компонентом оцінювання має виступати структурований зворотний зв'язок за результатами, який подається в конструктивному форматі з фокусом на зони розвитку, а не на персональні звинувачення. Таким чином оцінювання перетворюється з контролюючої процедури на розвитковий інструмент, що підвищує готовність працівників до зміни поведінки та підтримує психологічну безпеку в колективі.

У процедурі розвитку персоналу емоційна компетентність має бути включена як цільова компетенція в системі навчання та управлінського супроводу працівників. Зміст розвитку охоплює формування навичок саморегуляції, управління стресом, емпатії, активного слухання, конструктивного вирішення конфліктів, а також розвиток емоційного лідерства керівників. Механізм розвитку доцільно реалізовувати через внутрішні тренінги та короткі навчальні модулі, орієнтовані на практичні кейси підприємства, оскільки саме прикладні ситуації забезпечують перенесення знань у поведінкові навички. Ефективним механізмом є включення коучингових елементів у стиль управління, коли керівники застосовують запитання, рефлексивні техніки та підтримувальний зворотний зв'язок для корекції емоційних реакцій працівників у процесі виконання завдань. Доповненням є командний розвиток через групові форми роботи, спрямовані на формування довіри, взаєморозуміння та узгодження правил взаємодії, що забезпечує не лише індивідуальне, а й колективне зростання емоційної зрілості. Для забезпечення сталості розвитку доцільним є планування індивідуальних траєкторій розвитку, у яких емоційна компетентність фіксується як вимірювана

ціль і підтримується відповідними навчальними або наставницькими заходами. Завершальним механізмом виступає моніторинг результатів, що передбачає періодичне повторне оцінювання, аналіз змін у кліматі та комунікаціях і коригування управлінських інструментів відповідно до отриманих даних.

Узагальнюючи, включення емоційної компетентності до процедур адаптації, оцінювання та розвитку формує замкнений управлінський цикл «введення — вимірювання — розвиток — повторне вимірювання», який забезпечує керованість змін і підвищує ефективність управління персоналом. Реалізація описаних механізмів дозволяє знизити соціально-психологічні ризики, посилити командну взаємодію, підвищити якість управлінських комунікацій і створити передумови для формування емоційно зрілої організаційної культури на підприємстві.

З огляду на обмежені ресурси кадрової служби важливим є посилення її координаційної ролі. Перерозподіл функціональних акцентів на користь розвитку персоналу дозволяє підвищити ефективність управління без розширення штатної чисельності. Водночас до реалізації заходів з розвитку емоційного інтелекту доцільно активно залучати керівників структурних підрозділів. Такий підхід забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень на операційному рівні. Він сприяє узгодженості дій між різними ланками управління. У результаті формується спільна відповідальність за стан емоційної взаємодії в колективі.

Розвиток емоційного лідерства керівників є одним із ключових напрямів удосконалення системи управління. Формування навичок емпатійної комунікації та саморегуляції дозволяє підвищити якість управлінської взаємодії. Керівники отримують можливість ефективніше реагувати на стресові та конфліктні ситуації. Це знижує рівень напруженості в колективах. Водночас покращується якість зворотного зв'язку між керівниками та працівниками. Такий підхід сприяє зростанню довіри та залученості персоналу.

Оптимізація внутрішніх комунікацій є важливим елементом розвитку емоційного інтелекту. Запровадження регулярних обговорень і відкритих

каналів зворотного зв'язку сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. Працівники отримують можливість відкрито висловлювати власні думки та емоції. Це зменшує ризик накопичення прихованих конфліктів. Водночас покращується взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу. Такий підхід позитивно впливає на соціально-психологічний клімат.

Суттєве значення має впровадження системного навчання, спрямованого на розвиток емоційної компетентності персоналу. Навчальні заходи сприяють формуванню навичок саморегуляції, емпатії та стресостійкості. Вони підвищують здатність персоналу адаптуватися до змін. Крім того, навчання сприяє розвитку командної взаємодії. У результаті зростає ефективність спільної діяльності працівників.

Важливим напрямом є також профілактика та врегулювання конфліктів на основі емоційно орієнтованих підходів. Раннє виявлення конфліктних ситуацій дозволяє мінімізувати їх негативний вплив. Використання емоційної компетентності в управлінні конфліктами сприяє збереженню стабільності колективу. Це позитивно позначається на результативності роботи підприємства. У поєднанні з моніторингом результатів упроваджених заходів такі дії забезпечують сталість розвитку емоційного інтелекту. Загалом реалізація системних заходів створює передумови для підвищення ефективності управління, формування емоційно зрілої організаційної культури та більш повного використання потенціалу персоналу ТОВ «Будтрейд 14».

### **3.2. Цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства в умовах «Індустрії 4.0»**

Для ТОВ «Будтрейд 14», яке працює на висококонкурентному ринку паливно-мастильних матеріалів, цифрова трансформація є не лише технологічним викликом, а й управлінською необхідністю, оскільки якість рішень, швидкість реагування на зміни та стабільність бізнес-процесів дедалі більше залежать від людського чинника. У такому контексті цифрові

інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу стають важливою умовою адаптації працівників до інтелектуалізованого робочого середовища та розширення їх здатності ефективно взаємодіяти з технологіями, колегами й клієнтами. Емоційний інтелект, інтегрований у цифрові платформи та інноваційні HR-технології, сприяє підвищенню стресостійкості, швидкості прийняття рішень і здатності управляти емоціями в умовах високої інформаційної інтенсивності.

Цифрові рішення дозволяють персоналу ТОВ «Будтрейд 14» здійснювати саморефлексію, відстежувати власні емоційні стани, отримувати персоналізовані рекомендації, що є важливим у ситуаціях підвищеного навантаження, характерного для паливної сфери з її необхідністю роботи з великими масивами даних, ціновими коливаннями та ризиками. Використання мобільних застосунків для емоційної регуляції, цифрових психологічних тренажерів, VR-симуляцій конфліктних ситуацій і платформ для розвитку soft skills забезпечує можливість безперервного вдосконалення емоційних компетентностей незалежно від місця чи часу. Упровадження таких інструментів дозволяє формувати цифрову культуру емоційної грамотності, що є ключовою умовою підвищення якості взаємодії між працівниками й зменшення організаційних ризиків, пов'язаних із помилками, конфліктами чи стресом.

Крім того, цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту сприяють побудові прозорої системи зворотного зв'язку, удосконаленню системи корпоративного навчання та формуванню адаптивних команд, які здатні працювати у високотехнологічному середовищі. Для ТОВ «Будтрейд 14» це означає підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію логістичних процесів, зменшення комунікаційних бар'єрів та підвищення продуктивності персоналу. У контексті цифрової економіки емоційний інтелект стає не лише психологічною характеристикою, а й цифровою компетентністю, яку можна формувати, моніторити й трансформувати за допомогою сучасних технологій.

Основні цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу

ТОВ «Будтрейд 14» систематизовані нами в табл 3.3. Наведені цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» демонструють, що їхнє застосування в умовах «Індустрії 4.0» набуває системного та багатовимірного характеру, охоплюючи всі ключові компоненти емоційного інтелекту. Інструменти, спрямовані на формування самоусвідомлення, такі як чатботи емоційної рефлексії та спеціалізовані додатки на кшталт Happily.ai, Headspace чи Calm, забезпечують можливість постійного відстеження емоційних станів, аналізу внутрішніх тригерів та розвитку навичок емоційної рефлексії. Їхнім ключовим ефектом є підвищення рівня усвідомленості працівників щодо власних емоційних реакцій, що особливо важливо у стресогенній діяльності, характерній для паливно-логістичного сектору.

Інструменти, орієнтовані на самоменеджмент, включаючи цифрові календарі, системи організації завдань і платформи управління робочим навантаженням (Trello, Asana, Monday.com), сприяють розвитку здатності працівників ефективно регулювати час, дотримуватися пріоритетів і підтримувати продуктивність у динамічних умовах. Вони не лише оптимізують індивідуальні робочі процеси, а й формують відповідальність та самодисципліну, що є важливою складовою емоційної компетентності. Особливо цінними є AI-платформи на кшталт Insight7, які аналізують емоційне забарвлення комунікацій і надають персоналізовані рекомендації щодо покращення вербальної та невербальної взаємодії.

Цифрові інструменти, що забезпечують розвиток соціальної обізнаності, представлені системами аналізу клієнтських настроїв та емоційної реакції аудиторії (Brand24, Lexalytics, HubSpot), платформами соціальної аналітики (Buffer, Onlypult, Later) та рішеннями для складної візуалізації даних (Power BI, Tableau, Looker Studio).

Таблиця 3.3. Цифрові інструментів розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Компонент EI (4EI)	Інструмент / Платформа	Функціональна наповненість	Переваги	Недоліки	Орієнтовна вартість
Самоусвідомлення	Чатбот «Будильник» SA	Виявлення емоційних тригерів, страхів, сильних і слабких сторін	Персоналізовані підказки, зручність 24/7	Не замінює психолога, потребує регулярності	від \$4/користувача/місяць
	Happily.ai (EI-coach) [41]	Щоденні міні-опитування, mood-check, AI-інсайти	Реальний час, підвищення самоусвідомлення	Залежність від активності персоналу	\$4–\$9/місяць
	Headspace, Calm [42]	Медитації, трекінг емоцій, стрес-менеджмент	Зниження стресу, формування емоційної стійкості	Не корпоративні за функцією	~\$12.99/місяць
	EQ-App [37]	Самооцінка EI, щоденник емоцій	Простота, доступність	Обмежений функціонал	Безкоштовно / Premium
Самоменеджмент	Google Calendar, Apple Calendar, Outlook [39]	Планування, нагадування, пріоритети	Дисципліна, організованість	Обмежений зв'язок з EI	Безкоштовно
	Trello [55], Asana [31], Monday, Wrike	Управління завданнями, командна робота	Прозорість, саморегуляція	Потребує часу на навчання	Trello free; Asana — від \$10.99/міс
	Insight7 [44]	AI-аналіз комунікацій, емоційної тональності	Підвищує самоконтроль, комунікаційну компетентність	Потрібна інтеграція з CRM	За запитом
Соціальна обізнаність	HubSpot Service Hub, Brand24 [43], Lexalytics, Mention	Аналіз настроїв клієнтів, тональність відгуків	Підвищує емпатію та соціальну чутливість	Вартість залежить від обсягу даних	від \$79/міс
	Buffer [35], Onlypult, Later	Аналіз аудиторії, соціальних реакцій, емоційних трендів	Розвиток розуміння емоцій зовнішніх груп	Непрямо вплив на EI	від \$6/міс
	Power BI [52], Tableau, Looker Studio, Figma	Візуалізація даних, у т. ч. емоційних сигналів	Глибоке розуміння групових тенденцій	Не працюють без якісних даних	від \$10/міс
Управління стосунками	Google Drive, Dropbox [36], OneDrive, Mega	Спільна робота, прозорість комунікацій	Покращує командну взаємодію	Потребує цифрової грамотності	від \$9.99/міс
	Happily.ai [41] (модуль Team Health)	Аналіз командної взаємодії, конфліктності, довіри	Формує здоровий клімат у команді	Залежність від участі працівників	\$4–\$9/міс
	Virti (AI-VR симуляції) [56]	VR-тренажери для розвитку емпатії, вирішення конфліктів	Реалістичні сценарії, інтенсивне навчання	Висока вартість, технічні вимоги	Преміум, індивідуально
	BetterUp (AI-коучинг) [34]	Професійний коучинг, розвиток EI, відносин у команді	Гарантована підтримка лідерів	Дороге корпоративне рішення	\$89–\$249/міс

Примітка. Систематизовано автором.

Їх застосування дозволяє організації глибше розуміти емоції клієнтів і партнерів, прогнозувати їхню поведінку та виявляти потенційні емоційні ризики у комунікації. Такий підхід забезпечує підвищення чутливості персоналу до зовнішніх емоційних сигналів та покращує якість прийняття клієнтських і управлінських рішень.

У свою чергу, інструменти, спрямовані на управління стосунками, включають сервіси спільного доступу та обміну документами (Google Drive, Dropbox, OneDrive), платформи інтерактивного командного аналізу (Happily.ai), а також інноваційні VR-тренажери Virti та AI-коучингові системи BetterUp. Вони дозволяють підтримувати ефективну командну взаємодію, мінімізувати конфлікти, підвищувати рівень довіри та формувати спільні стандарти поведінки у колективах. Особливу роль відіграють VR-симуляції та AI-коучинг, які моделюють складні емоційні сценарії та забезпечують інтенсивне тренування навичок емпатії, лідерства та конфлікт-менеджменту.

Узагальнений аналіз цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту засвідчує, що для ТОВ «Будтрейд 14», з огляду на специфіку діяльності у сфері реалізації паливно-мастильних матеріалів, характер оперативно-логістичних процесів, обмеженість інвестиційних ресурсів та порівняно невелику чисельність персоналу, найбільш доцільним є впровадження тих рішень, які поєднують низьку вартість, простоту використання та здатність забезпечити відчутний вплив на рівень самоусвідомлення, саморегуляції та ефективність комунікації працівників. Практика свідчить, що саме базові цифрові інструменти, такі як корпоративні календарі (Google Calendar, Outlook) та безкоштовні або малобюджетні системи управління завданнями (Trello, Asana у стартових тарифах), є максимально релевантними для умов функціонування підприємства, оскільки вони дозволяють упорядкувати робочі процеси, зменшити хаотичність у плануванні завдань, чітко фіксувати відповідальність і дедлайни, а отже — сприяють формуванню навичок самоменеджменту й зниженню емоційного напруження, яке часто виникає у динамічному середовищі ринку паливно-

мастильних матеріалів.

Використання хмарних сервісів зберігання даних (Google Drive, OneDrive, Dropbox) є не лише економічно обґрунтованим, а й управлінськи доцільним інструментом розвитку компетентностей управління стосунками, оскільки створює умови для прозорості командної взаємодії, запобігає інформаційним розривам між офісними працівниками, логістами та торговим персоналом і знижує ризик конфліктних ситуацій, пов'язаних із втраченою чи застарілою інформацією. Поряд із цим, застосування простих mindfulness-додатків на кшталт Headspace або Calm у форматі індивідуальних рекомендацій, а не корпоративних підписок, формує основу для розвитку емоційної саморегуляції та стресостійкості, що є критично важливим для працівників, які працюють у режимі змінного навантаження, стикаються з коливаннями цін, терміновістю поставок та високими вимогами клієнтів.

Водночас використання таких рішень, як Happily.ai, Brand24, VR-платформа Virti чи AI-коучингові системи BetterUp, з огляду на їхню високу вартість, необхідність технічної підтримки та орієнтованість на великі корпоративні структури, є для ТОВ «Будтрейд 14» менш доцільним у широкомасштабному форматі. Однак зазначені інструменти можуть застосовуватися точково — у пілотному режимі або для вузьких груп працівників, зокрема керівників середньої ланки, — з метою діагностики емоційного клімату, удосконалення комунікаційних навичок або вирішення специфічних управлінських завдань.

Проведемо оцінку економічної доцільності впровадження цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» (табл. 3.4). Так, застосування електронних календарів (Google Calendar, Outlook), що сприяють підвищенню організованості працівників і зменшують втрати часу на координаційні дії, забезпечує економію 0,5 години на тиждень для кожного співробітника. У перерахунку на 49 робочих тижнів та годинний товарооборот одного працівника у 1,27 тис. грн цей ефект становить близько 31,115 тис. грн на одного працівника на рік, що при загальній чисельності

персоналу у 36 осіб формує річний економічний результат у 1120,14 тис. грн за відсутності будь-яких прямих витрат.

Таблиця 3.4. Оцінка ефективності цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14»

Інструмент	Ефект	Розрахунок економічного ефекту на 1 працівника	Розрахунок економічного ефекту	Прямі витрати	Чиста вигода / економія
1. Google Calendar / Outlook	Економія 0,5 год/тиждень	$0,5 \times 49 \times 1,27 = 31,115$ тис. грн/рік	$31,115 \times 36 = 1120,14$ тис. грн/рік	0 грн	1 120,14 тис. грн/рік
2. Trello / Asana (базові тарифи)	Економія 1 год/тиждень для керівників	$1 \times 49 \times 1,27 = 62,23$ тис. грн/рік	$62,23 \times 3 = 186,69$ тис. грн/рік	0 грн	186,69 тис. грн/рік
3. Хмарні сервіси документів (Google Drive / OneDrive)	Економія 0,3 год/тиждень для 7 керівників	$0,3 \times 49 \times 1,27 = 18,669$ тис. грн/рік	$18,669 \times 7 = 130,68$ тис. грн/рік	$960 \text{ грн} \times 7 = 6,72$ тис. грн/рік	$130,68 - 6,72 = 123,96$ тис. грн/рік
4. Mindfulness-додатки (Calm / Headspace)	7 працівників економлять 1 роб. день/рік	$8 \text{ год} \times 1,27 = 10,16$ тис. грн/рік	$10,16 \times 7 = 71,12$ тис. грн/рік	0 грн	71,12 тис. грн/рік
Сумарний річний ефект по всіх інструментах			Витрати		Загальна чиста вигода
$1\,120,14 + 186,69 + 123,96 + 71,12 = 1501,91$ тис. грн/рік			6,72 тис. грн/рік		$\approx 1495,19$ тис. грн/рік

Примітка. Розраховано автором

Сумарний річний економічний ефект від упровадження цих інструментів становить 1501,91 тис. грн, а прямі витрати — лише 6,72 тис. грн, що забезпечує чисту річну вигоду у розмірі  $\approx 1\,495,19$  тис. грн.

Ефективність систем управління завданнями (Trello, Asana) проявляється насамперед у роботі управлінського персоналу, який виконує значний обсяг координаційних, планувальних і комунікаційних функцій. За умови економії однієї години на тиждень для трьох керівників відповідна річна вигода становить 186,69 тис. грн, що досягається без додаткових фінансових витрат.

Застосування хмарних сервісів (Google Drive, OneDrive), що забезпечують спільний доступ до документів і зменшують інформаційні розриви, дає економію у розмірі 130,68 тис. грн на рік для семи управлінців. Навіть з урахуванням витрат на підписку, які становлять 6,72 тис. грн, чистий

економічний ефект залишається суттєвим — 123,96 тис. грн.

Окремо слід відзначити mindfulness-додатки (Calm, Headspace), які сприяють зниженню рівня стресу, покращенню емоційної саморегуляції та зменшенню втрат робочого часу. За умови скорочення одного робочого дня на рік для семи працівників загальний річний економічний ефект становить 71,12 тис. грн, і він повністю є чистою вигодою завдяки використанню безкоштовних версій.

Розрахунки підтверджують, що впровадження цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту є економічно виправданим і стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності управління ТОВ «Будтрейд 14». Використання таких інструментів дозволяє не лише оптимізувати робочий час, підвищувати продуктивність і покращувати внутрішні комунікації, але й забезпечує значний фінансовий результат, що є вагомим аргументом на користь інтеграції цифрових технологій у систему розвитку персоналу підприємства.

Таким чином, цифрові інструменти, структуровані відповідно до моделі 4EI, становлять комплексну систему технологічної підтримки розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14». Їх інтеграція в організаційні процеси сприяє формуванню емоційно зрілого, стресостійкого й соціально адаптивного персоналу, здатного ефективно взаємодіяти в умовах високої конкуренції, інноваційних змін і цифровізації сфери паливно-мастильних матеріалів. Найбільш ефективною для підприємства є стратегія поступового, економічно виваженого впровадження цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту, з акцентом на їхню практичну цінність, відповідність ресурсним можливостям та здатність забезпечити системне підвищення емоційної компетентності персоналу без надмірних фінансових витрат.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, під час проходження переддипломної практики нами проведено дослідження практичних основ розвитку емоційного інтелекту ТОВ «Будтрейд 14». Це підтверджується такими висновками та пропозиціями:

1. Узагальнення теоретичних положень та підходів до розуміння емоційного інтелекту персоналу дає змогу стверджувати, що цей феномен виступає однією з ключових детермінант ефективності управління сучасною організацією. Встановлено, що емоційний інтелект персоналу – це інтегрована сукупність когнітивно-емоційних здібностей, соціально-поведінкових компетентностей та механізмів саморегуляції працівників, що забезпечують усвідомлене сприймання, інтерпретацію та конструктивне використання емоційної інформації у процесі професійної взаємодії, прийняття управлінських рішень і реалізації організаційних цілей. Аналіз наукових моделей засвідчує, що емоційний інтелект має складну поліструктурну природу та включає низку взаємопов'язаних елементів: емоційну самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотиваційні компоненти, соціальні навички, адаптивність, здатність до управління стресом та позитивний емоційний тонус. Сукупність цих елементів формує внутрішній потенціал працівника до адекватної емоційної реакції, конструктивної взаємодії, продуктивного вирішення конфліктів та ефективного виконання управлінських функцій.

2. Встановлено, що принципи розвитку емоційного інтелекту забезпечують методологічну основу для формування цілісного, структурованого та етично виваженого підходу до підвищення емоційної компетентності персоналу, сприяючи узгодженню індивідуальних характеристик працівників із потребами організації. Аналіз інструментів розвитку засвідчив, що їх ефективність полягає у поєднанні різних методів — від психометричних оцінок та тренінгових програм до цифрових симуляцій, коучингових практик і wellbeing-ініціатив, що дозволяє організації охоплювати різні рівні емоційно-поведінкових компетентностей. З'ясовано,

що застосування сучасних інструментів формує умови для підвищення емоційної стійкості працівників, оптимізації комунікаційних процесів, зміцнення командної взаємодії та розвитку лідерського потенціалу, що у комплексі позитивно впливає на якість управлінських рішень і продуктивність діяльності організації. Важливим є і те, що розвиток емоційного інтелекту забезпечує профілактику професійного вигорання, сприяє формуванню психологічно безпечного робочого середовища та підвищує рівень залученості персоналу. В цілому, принципи та інструменти розвитку емоційного інтелекту персоналу виступають стратегічними механізмами зміцнення конкурентоспроможності організації, оскільки дозволяють трансформувати емоційний потенціал працівників у управлінську ефективність, командну згуртованість та стабільність організаційного розвитку.

3. ТОВ «Будтрейд 14» є підприємством торговельного типу, яке здійснює господарську діяльність у сфері оптової торгівлі нафтою та нафтопродуктами. Специфіка діяльності підприємства зумовлена високою капіталомісткістю операцій, значними обсягами обороту та підвищеною чутливістю фінансових результатів до цінової кон'юнктури, логістичних витрат і договірних умов постачання.

Встановлено, що ТОВ «Будтрейд 14» функціонує як підприємство, діяльність якого пов'язана з інтенсивними комунікаціями та потребою оперативного реагування на зміни, що підсилює роль людського чинника й актуалізує розвиток емоційного інтелекту персоналу для підтримання стабільності та результативності управління. У цих умовах система управління розвитком емоційного інтелекту сформована як інтегрована складова загальної системи управління персоналом і зорієнтована на розвиток емоційної обізнаності, саморегуляції, емпатії та навичок міжособистісної взаємодії як у керівників, так і у виконавського персоналу. Реалізація функцій з управління емоційним інтелектом відбувається через управлінські практики командної роботи, розподіл повноважень, регулярні комунікації та використання зворотного зв'язку не лише як контролю, а як підтримки,

мотивації й корекції поведінки, що спрямовано на зниження напруженості, профілактику конфліктів і підвищення залученості працівників. Функціональний розподіл відповідальності засвідчив, що директор несе кінцеву відповідальність за формування політики та інтеграцію ЕІ в управління, менеджер з кадрів є ключовим виконавцем і координатором (зокрема щодо діагностики, аналізу клімату, організації навчальних заходів і моніторингу результатів), керівники підрозділів відповідають за практичне впровадження емоційно орієнтованого управління на операційному рівні (комунікації, конфлікти, зворотний зв'язок), а працівники залучаються як активні учасники розвитку ЕІ через навчання й командну взаємодію. Водночас аналіз виявив бар'єри системності: відсутня формалізована політика розвитку ЕІ та інтеграція емоційної компетентності у стратегічні документи й регламенти, через що заходи мають фрагментарний характер; кадрова функція обмежена однією посадою менеджера з кадрів, що знижує спроможність розгортати програми навчання; бракує спеціалізованих інструментів оцінювання рівня ЕІ, а принципи емоційно орієнтованого управління недостатньо вбудовані у повсякденні практики керівників; також констатовано відсутність системних навчальних заходів і недостатній розвиток внутрішніх комунікацій.

Проаналізовано динаміку кадрового складу за 2020–2024 рр. і встановлено загальну стабільність чисельності персоналу: середньооблікова чисельність коливалася в межах 35–37 осіб і у 2024 р. становила 36 осіб, тобто відповідала рівню 2020 р. Встановлено незмінність чисельності керівників (3 особи) та службовців (2 особи), при цьому доведено скорочення спеціалістів на 1 особу (з 3 до 2) і збільшення виробничого персоналу на 1 особу (з 28 до 29), зокрема зростання чисельності основних робітників на 2 особи (з 24 до 26) за одночасного зменшення допоміжних робітників на 1 особу (з 4 до 3). Доведено тенденцію до стабілізації руху робочої сили: прийнято 7 осіб у 2024 р. проти 8 осіб у 2020 р., вибуло 6 осіб проти 9 осіб відповідно, а коефіцієнти обороту по вивільненню та плинності кадрів знизилися з 0,2500 до 0,1667.

Встановлено, що вибуття персоналу відбувалося переважно за власним бажанням, скорочення штатів не фіксувалося, що в сукупності підтверджує збереження кадрового ядра, але вказує на доцільність посилення нематеріальних чинників утримання персоналу, насамперед через розвиток емоційної компетентності, покращення комунікацій і соціально-психологічного клімату.

4. Оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» дає змогу зробити висновок про наявність системних проблем у сформованості його ключових складових. Аналіз інтегральних показників емоційного інтелекту свідчить, що близько 45 % працівників демонструють низький загальний рівень розвитку емоційної компетентності, тоді як приблизно 33 % перебувають на середньому рівні, і лише 22 % характеризуються відносно високими показниками. Це означає, що понад дві третини персоналу мають недостатньо розвинені навички усвідомлення, регуляції та конструктивного використання емоцій у професійній діяльності. За результатами оцінювання окремих компонентів емоційного інтелекту встановлено, що емоційна обізнаність перебуває на низькому рівні у 47,2 % працівників, тоді як середній рівень зафіксовано у 30,6 %, а високий — лише у 22,2 % персоналу. Ще більш проблемною виявилася складова управління власними емоціями, де 66,7 % опитаних продемонстрували низький рівень розвитку цієї компетентності, 30,6 % — середній, і лише 2,7 % — високий. Це свідчить про суттєві ризики емоційної нестабільності та неефективного реагування на стресові й конфліктні ситуації.

Результати за шкалою самомотивації показали, що 38,9 % працівників мають низький рівень внутрішньої мотивації, тоді як по 30,6 % персоналу перебувають на середньому та високому рівнях. Такий розподіл вказує на наявність потенціалу розвитку, але водночас підтверджує потребу у підтримці значної частини працівників. Оцінка рівня емпатії засвідчила, що 47,2 % персоналу мають низький рівень здатності до співпереживання, 30,6 % — середній і лише 22,2 % — високий. Аналогічна тенденція простежується і за

шкалою розпізнавання емоцій інших людей, де низький рівень виявлено у 44,4 % працівників, середній — у 33,3 %, а високий — у 22,3 % опитаних.

Отримані цифрові дані свідчать про переважання емоційного дефіциту за більшістю компонентів емоційного інтелекту. Водночас наявність 20–30 % працівників із середнім і високим рівнями розвитку окремих складових ЕІ може розглядатися як внутрішній ресурс організації. Загалом результати підтверджують доцільність переходу до системного та цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту. Реалізація відповідних управлінських заходів здатна знизити частку працівників із низьким рівнем ЕІ щонайменше на 15–20 % у середньостроковій перспективі. Таким чином, оцінка рівня розвитку емоційного інтелекту персоналу ТОВ «Будтрейд 14» обґрунтовує необхідність упровадження комплексної програми розвитку емоційної компетентності як ключового чинника підвищення ефективності управління та стабільності діяльності підприємства.

5. Виявлені недоліки засвідчили необхідність переходу від фрагментарного до системного підходу в управлінні емоційною компетентністю працівників. Першочерговим напрямом удосконалення є інституціоналізація розвитку емоційного інтелекту шляхом закріплення відповідних принципів у внутрішніх управлінських документах. Це створює організаційні передумови для узгодженості управлінських рішень та підвищує керованість процесів розвитку персоналу. Важливим напрямом удосконалення є інтеграція емоційної компетентності до ключових процедур управління персоналом, зокрема адаптації, оцінювання та розвитку працівників. Такий підхід забезпечує безперервність управлінського впливу на поведінкові та комунікативні аспекти діяльності персоналу. Доцільним є впровадження системи оцінювання рівня емоційного інтелекту, що дозволяє об'єктивізувати управлінські рішення та відстежувати динаміку змін. Значну роль у вдосконаленні розвитку емоційного інтелекту відіграє підвищення управлінських компетентностей керівників структурних підрозділів. Розвиток емоційного лідерства керівників сприяє покращенню якості управлінських

комунікацій і формуванню довіри в колективах. Окремим напрямом удосконалення є розвиток внутрішніх комунікацій і створення умов для відкритого зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Це дозволяє своєчасно виявляти напруженість і запобігати деструктивним конфліктам. Важливим є також впровадження системних навчальних і розвиткових заходів, орієнтованих на формування навичок саморегуляції, емпатії та стресостійкості. Залучення персоналу до процесів обговорення управлінських рішень підвищує рівень їх залученості та відповідальності. Реалізація зазначених напрямів сприяє формуванню емоційно зрілої організаційної культури.

6. Дослідження можливостей використання цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту персоналу у діяльності ТОВ «Будтрейд 14» дозволяє дійти висновку про їхню високу управлінську, організаційну та економічну доцільність у контексті сучасних вимог «Індустрії 4.0». Застосування таких технологічних рішень, як електронні календарі, системи управління завданнями, хмарні сервіси документування та mindfulness-платформи, не лише сприяє підвищенню рівня самоусвідомлення, саморегуляції та ефективності міжособистісної взаємодії персоналу, а й формує відчутний фінансовий ефект, який може бути кількісно оцінений. Розрахунок економічної ефективності довів, що ці цифрові інструменти забезпечують сукупну річну вигоду в розмірі понад 1,4 млн грн за мінімальних прямих витрат, що свідчить про надзвичайно високий рівень рентабельності та стратегічну доцільність їхнього впровадження. Такий результат зумовлений оптимізацією робочого часу, зниженням операційних помилок, зменшенням емоційно зумовлених втрат працездатності та покращенням управлінської координації. В цілому, інтеграція цифрових інструментів у процеси розвитку емоційного інтелекту персоналу не тільки підсилює соціально-психологічний потенціал колективу, але й створює вагомі економічні передумови для підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентоспроможності та

забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Будтрейд 14» в умовах цифрової трансформації.

Отже, комплексне вдосконалення розвитку емоційного інтелекту персоналу створює передумови для підвищення ефективності управління, стабілізації соціально-психологічного клімату та більш повного використання людського потенціалу підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна Н. В. Соціальний інтелект у структурі соціальної компетентності фахівців фармації. *Вісник Харківського національного університету. Серія «Психологія»*. 2013. № 1046. С. 60–63. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/4337>.
2. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського університету*. С. 20–23.
3. Бех І. Д. Виховання особистості : навч.-метод. посіб. : у 2 кн. Київ : Либідь, 2003. Кн. 2. 41 с.
4. Бреус Ю. В. Емоційний інтелект як чинник професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій у вищих навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2015. 20 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/9213>.
5. Булка Н. І. Ресурси соціального інтелекту: адаптивність, комунікативність, креативність. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 6. С. 43–53.
6. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41. С. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>.
7. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.14.47>.
8. Дерев'янюк С. П. Активізація розвитку емоційного інтелекту як спосіб оптимізації процесу соціально-психологічної адаптації особистості. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. *Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2009. № 3(27). Ч. 1. С. 93–98. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f2070514-88e9-4e65-bc41-79d5b7277fc1/content>.

9. Дерев'янку С. П. Емоційний інтелект як чинник соціально-психологічної адаптації особистості до студентського середовища : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2009. 20 с. URL: <https://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/3463>.
10. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27>.
11. Жванія Т. В. Емоційна готовність майбутніх психологів до професійної діяльності : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Харків, 2012. 20 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/5472>.
12. Жук О. П., Дроздовська Л. О. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34>.
13. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. Т. 32, № 6. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>.
14. Звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Будтрейд 14» за 2020 р. Хмельницький, 2020. 2 с.
15. Звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Будтрейд 14» за 2021 р. Хмельницький, 2021. 2 с.
16. Звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Будтрейд 14» за 2022 р. Хмельницький, 2022. 2 с.
17. Звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Будтрейд 14» за 2023 р. Хмельницький, 2023. 2 с.
18. Звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Будтрейд 14» за 2024 р. Хмельницький, 2024. 2 с.

19. Копець Л. В. Психологія особистості. Київ : Києво-Могилянська академія, 2007. 458 с.
20. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2014. № 2(1). С. 85–89. URL: <http://surl.li/kvhwcf>.
21. Крупський О. П. Процес формування і розвитку організаційної культури туристичних підприємств. *Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах : колект. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько*. 2014. С. 162–177. URL: <http://surl.li/jljjmi>.
22. Крупський О. П., Кіба К. С. Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2012. Вип. 36. С. 222–229. URL: <https://journal.kdpu.edu.ua/ped/article/download/3416/3127>.
23. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Ефективна комунікація в галузі туризму. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі*. 2024. С. 136–138. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375834752\\_Efektivna\\_komunikacia\\_v\\_galuzi\\_turizmu](https://www.researchgate.net/publication/375834752_Efektivna_komunikacia_v_galuzi_turizmu).
24. Лотоцький В.В. Емоційний інтелект персоналу як чинник підвищення ефективності управління організацією. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Майбутнє-аудит», присвяченій пам'яті професора Нусінова Володимира Яковича*. (15 січня 2026 року м. Кривий Ріг). Кривий Ріг, 2026. С. 125-127.
25. Мудрик А. К. Соціальний інтелект та соціальна компетентність. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 3. С. 4–6.
26. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.
27. Павлова І. Г. Становлення емоційної зрілості в підлітковому та юнацькому віці : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Одеса, 2005. 19 с.

28. Статут ТОВ «Будтрейд 14»: ухвалено зборами засновників 12 липня 2014 р., протокол установчих зборів №2. Хмельницький, 2014. 8 с.
29. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 385–393. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>
30. Afshari L., Nasab A. H., Dickson G. Organizational Culture, Social Capital, and Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 16, No. 2. P. 52–66. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020040104>.
31. Asana: офіційний сайт. URL: <https://asana.com>
32. Aseery M., Mahran S., Felemban O. The relationship between emotional intelligence and conflict management strategies from the nurse managers' perspective. *Cureus*. 2023. Vol. 15, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.7759/cureus.35669>.
33. Barinua V., Nwoji C. C. C., Ford H. O. Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: A Theoretical Review. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 2022. Vol. 7, No. 5. P. 120–124. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjbms.2022.v07i05.001>.
34. BetterUp: офіційний сайт. URL: <https://betterup.com>
35. Buffer: офіційний сайт. URL: <https://buffer.com>
36. Dropbox: офіційний сайт. URL: <https://www.dropbox.com>
37. EQ-App: офіційний сайт. URL: <https://eq-ap.com/en>
38. Goleman D. Emotional Intelligence. Michigan: Bantam Books, 1995. 352 p.
39. Google Calendar: офіційний сайт. URL: <https://calendar.google.com>
40. Grynko T., Krupskyi O. P., Koshevyi M., Maximchuk O. Tangible and intangible rewards in service industries: Problems and prospects. *Journal of Applied Economic Sciences*. 2018. Vol. 12, No. 8. P. 2481–2491. URL: [https://www.researchgate.net/publication/323540055\\_Tangible\\_and\\_intangible\\_rewards\\_in\\_service\\_industries\\_Problems\\_and\\_prospects](https://www.researchgate.net/publication/323540055_Tangible_and_intangible_rewards_in_service_industries_Problems_and_prospects).

41. Happily.ai: офіційний сайт. URL: <https://happily.ai/>
42. Headspace, Calm: офіційний сайт. URL: <https://www.headspace.com>
43. HubSpot Service Hub, Brand24: офіційний сайт. URL: <https://brand24.com>
44. Insight7: офіційний сайт. URL: <https://insight7.io>
45. Joseph D., Newman D. Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *J Appl Psychol.* 2010. Jan;95(1). P. 54-78. doi: 10.1037/a0017286. PMID: 20085406.
46. Kharchenko I. I., Semenikhina O. V. Culture of professional communication and emotional intelligence: identifying connections. *Modern educational strategies under the influence of the development of the information society and European integration.* 2024. P. 541–591. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-405-4-27>.
47. Klochko A. O. Features of the development of innovative management styles by team roles managers of educational organizations. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law.* 2021. No. 1. P. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.13>.
48. Krupskyi O. P., Stasiuk Y. M., Hromtseva O. V., Lubenets N. V. The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues.* 2022. Vol. 30, No. 4. P. 215–223. DOI: <https://doi.org/10.15421/192218>.
49. Mindeguia R., Aritzeta A., Garmendia A., Martinez-Moreno E., Elorza U., Soroa G. Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology.* 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>.
50. Neves R. Collaboration and Team Dynamics. In: *The Engineering Leadership Playbook: Strategies for Team Success and Business Growth.* Berkeley, CA : Apress, 2024. P. 113–179. DOI: [https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0140-2\\_3](https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0140-2_3).

51. Petrides K., Furnham A. Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*. 2001. Volume 15. Issue 6. pp. 407-476.
52. Power BI: офіційний сайт. URL: <https://powerbi.microsoft.com>
53. Salovey P., Mayer J. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*,. 1990. №9(3). P. 185-211. URL: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
54. Sposito L., Scafuto I. C., Serra F. R., Ferreira M. P. Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: the moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2023-0129>.
55. Trello: офіційний сайт. URL: <https://trello.com>
56. Virti (AI-VR симуляції) : офіційний сайт. URL: <https://virti.com>
57. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*. 2024. Vol. 32, No. 3. P. 174–182. URL: <https://midnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/512>.
58. Zhang Q., Hao S. Construction Project Manager's Emotional Intelligence and Team Effectiveness: The Mediating Role of Team Cohesion and the Moderating Effect of Time. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.845791>.
59. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 42, No. 4. P. 504–515. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.52>.

**Виконав:** студент  
2 курсу магістратури  
спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**В.В. Лотоцький**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
доцентка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**Н.Ю. Процюк**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2026 р.

---

Підпис

---

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	154866,1	229122	394436,1	529272	555848,6	358,92
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	148653,9	222957,3	364013,4	514529,1	543929,2	365,90
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	6212,2	6164,7	30422,7	14742,9	11919,4	191,87
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1089,6	25,4	17679,2	5168	-1454,6	-133,50
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9930	0,9999	0,9552	0,9902	1,0026	100,97
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	0,73	0,01	4,86	1,00	-0,27	-36,48
	– витрат	%	0,71	0,01	4,69	0,99	-0,26	-36,84
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	36	35	37	36	36	100,00
	–робітників	осіб	28	27	29	29	29	103,57
8.	Товарооборот на: – 1 працівника	тис.грн./особу	4301,84	6546,34	10660,44	14702,00	15440,24	358,92
	– 1 робітника	тис.грн./особу	5530,93	8486,00	13601,24	18250,76	19167,19	346,55
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	6460	7416	8683	9562	10684	165,39
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	грн.	14953,70	17657,14	19556,31	22134,26	24731,48	165,39
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7	100,00
12.	Фондовіддача	грн./грн.	6025,92	8915,25	15347,71	20594,24	21628,35	358,92

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Сира нафта та нафтові напівфабрикати	44524,00	28,75	72677,50	31,72	127481,75	32,32	193660,62	36,59	190155,81	34,21	145631,80	5,46
2. Світлі нафтопродукти	57703,11	37,26	80857,15	35,29	145270,82	36,83	218695,19	41,32	224896,34	40,46	167193,23	3,20
3. Темні нафтопродукти	27024,13	17,45	44862,09	19,58	58810,42	14,91	92834,31	17,54	102387,31	18,42	75363,18	0,97
4. Масильні матеріали та спеціалізовані нафтопродукти	25614,85	16,54	30725,26	13,41	62873,11	15,94	24081,88	4,55	38409,14	6,91	12794,29	-9,63
Всього реалізована продукція (послуги)	154866,10	100,00	229122,00	100,00	394436,10	100,00	529272,00	100,00	555848,60	100,00	400982,50	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Будтрейд 14» [14-18]