

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра – Менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник: к.е.н., доцент Асауленко Н.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розвиток емоційного інтелекту, як фактор успішного
управління

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.128-03.2.5

Здобувачка Софія ЛІСНІЧЕНКО

Керівник: к.е.н., доц. Наталя КОРСІКОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D3 (073) «Менеджмент»
Освітня програма	Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачці вищої освіти
Софії Лісніченко**

1. Тема роботи: «Розвиток емоційного інтелекту як фактор успішного управління» затвердженою наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 1.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування та ролі емоційного інтелекту як фактору успішного управління. 1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності та структури емоційного інтелекту. 1.2. Особливості впливу емоційного інтелекту керівника на результативність управлінської діяльності та ефективність командної роботи. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Оцінка стану, проблем та перспектив розвитку підприємства ТОВ «ТІС-Руда». 2.1. Загальна характеристика транспортно-логістичної та портово-транспортної інфраструктури України та організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТІС-Руда». 2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда». 2.3. Діагностика рівня емоційного інтелекту керівника підприємства. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу підприємства. 3.1. Застосування цифрових та коучинг-технологій розвитку емоційного інтелекту. 3.2. Програма розвитку емоційного інтелекту керівного складу, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда». Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 22, рисунків 8.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШП	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник роботи _____
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Софія ЛІСНІЧЕНКО
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена зростанням значення емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу підприємства у забезпеченні ефективної командної взаємодії, підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації персоналу та результативності управлінської діяльності в умовах сучасних організаційних викликів.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування та ролі емоційного інтелекту як фактору успішного управління»** досліджено теоретичні підходи до визначення емоційного інтелекту, визначено його сутність, структуру та роль у професійній діяльності керівника.

У другому розділі **«Оцінка стану, проблем та перспектив розвитку ТОВ «ТІС-Руда»** надано загальну характеристику транспортно-логістичної та портово-транспортної інфраструктури України; проаналізовано діяльність підприємства, здійснено оцінку його виробничо-господарських показників та виявлено проблеми, пов'язані з рівнем емоційного інтелекту керівника.

У третьому розділі **«Рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу підприємства»** запропоновано програму розвитку емоційного інтелекту керівного складу, управлінського та виробничого персоналу ТОВ ТІС-Руда здійснено розробку практичних заходів щодо її впровадження, обґрунтовано доцільність застосування цифрових та коучинг-технологій, здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 68 сторінок, 22 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Ключові слова: емоційний інтелект, керівник, ТОВ «ТІС-Руда» командна взаємодія, управлінська діяльність, соціально-психологічний клімат, мотивація персоналу,

SUMMARY

The relevance of this topic is due to the growing importance of a manager's emotional intelligence in ensuring effective team interaction, maintaining a favorable socio-psychological climate, increasing staff motivation and the effectiveness of managerial activity under modern organizational challenges.

The first section «**Theoretical foundations of the formation and role of emotional intelligence as a factor of successful management**» examines theoretical approaches to defining emotional intelligence, determines its essence, structure and role in the professional activity of a manager.

The second section «**Assessment of the State, Problems and Development Prospects of TIS-Ruda LLC**» a general description of the transport, logistics and port and transport infrastructure of Ukraine is provided; analyzes the activities of the enterprise, assesses its production and economic indicators and identifies problems related to the level of the manager's emotional intelligence.

The third section «**Recommendations for increasing the effectiveness of developing emotional intelligence in the company's management, administrative and production personnel**» proposes a program for developing the emotional intelligence of the managerial, administrative and production personnel of TIS-Ruda LLC, develops practical measures for its implementation, substantiates the feasibility of using digital and coaching technologies, and provides an economic justification for the effectiveness of the proposed program.

The bachelor's thesis contains 68 pages, 22 tables, 8 figures. The list of references includes 30 items.

Key words: emotional intelligence, manager, TIS-Ruda LLC, team interaction, managerial activity, socio-psychological climate, staff motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ФАКТОРУ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності та структури емоційного інтелекту.....	10
1.2. Особливості впливу емоційного інтелекту керівника на результативність управлінської діяльності та ефективність командної роботи.....	16
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТІС-РУДА» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	29
2.1. Загальна характеристика транспортно-логістичної та портово-транспортної інфраструктури України та організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТІС-РУДА».....	29
2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда»....	35
2.3. Діагностика рівня емоційного інтелекту керівника підприємства.....	44
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНОГО, УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Застосування цифрових та коучинг-технологій розвитку емоційного інтелекту.....	51
3.2. Програма розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда».....	56
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає у зростанні ролі емоційного інтелекту працівників та особливо керівників підприємства в підвищенні ефективності їх спільної командної роботи. У сучасних умовах функціонування організацій важливого значення набуває не лише професійна компетентність керівника, а й його здатність підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, ефективно комунікувати з працівниками, вирішувати конфліктні ситуації та забезпечувати результативність командної роботи. Саме емоційний інтелект впливає на рівень взаєморозуміння між працівниками, мотивацію персоналу та якість управлінських рішень.

Актуальність теми значно посилилась внаслідок останніх років, які суттєво вплинули на систему управління персоналом та організацію командної роботи. Ще пандемія COVID-19 зумовила необхідність швидкої адаптації підприємств до дистанційної форми взаємодії, підвищення рівня стресового навантаження на працівників та керівників, а також зміни підходів до управління колективом. Повномасштабна війна в Україні також спричинила суттєві психологічні та організаційні виклики для підприємств, що підвищило значення емоційної стійкості керівників, їх здатності підтримувати ефективну командну взаємодію, мотивацію персоналу та стабільність роботи колективу в умовах невизначеності.

Питання сутності, структури та розвитку емоційного інтелекту широко висвітлюються у працях зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження емоційного інтелекту зробили П. Саловей, Дж. Майер, Д. Гоулман, Р. Бар-Он, К. В. Петрідес, Е. Фернхем та інші. У наукових працях розглядається питання впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність, комунікацію, управління персоналом та ефективність командної роботи. Водночас питання практичного використання сучасних інструментів

розвитку емоційного інтелекту керівників у діяльності підприємств потребують подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження ролі емоційного інтелекту персоналу у формуванні командної взаємодії та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу, як фактору успішного управління діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- визначити сутність та структурні складові емоційного інтелекту;
- дослідити особливості впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність командної взаємодії;
- надати загальну характеристику транспортно-логістичної та портово-транспортної інфраструктури України;
- провести аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда»;
- надати оцінку рівня емоційного інтелекту керівника підприємства;
- обґрунтувати напрями використання цифрових та коучинг-технологій для розвитку емоційного інтелекту;

Об'єктом дослідження є процес розвитку емоційного інтелекту та його вплив на ефективність управління.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені наукові праці зарубіжних учених у сфері емоційного інтелекту, менеджменту персоналу та командної взаємодії. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації – для дослідження сутності емоційного інтелекту та його структурних складових: порівняльний метод – для характеристики основних моделей емоційного інтелекту; економіко-статичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства, метод експертної оцінки та діагностики

– для оцінювання рівня емоційного інтелекту керівника; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод логічного узагальнення – для формування практичних рекомендацій щодо підвищення рівня ефективності командної взаємодії.

Інформаційно-нормативною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статистична та фінансова звітність ТОВ «ТІС-Руда», аналітичні матеріали, результати власних досліджень автора, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів визначається у розробці рекомендацій щодо вдосконалення розвитку емоційного інтелекту керівного, управлінського та виробничого персоналу підприємства, які можуть бути використані у діяльності ТОВ «ТІС-Руда» для підвищення ефективності командної взаємодії, покращення внутрішньої комунікації та оптимізації управління персоналом.

Апробація отриманих результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» (16-17 квітня 2026 року).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 наукову працю: Лісніченко С., Цигульська К. Оцінка рівня емоційного інтелекту керівника підприємства та його вплив на управлінські процеси. *Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді»*. С 168-172.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 66 сторінок, 22 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ФАКТОРУ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності та структури емоційного інтелекту

У сучасному науковому просторі та в середовищі практикуючих фахівців емоційний інтелект розглядають як важливу психологічну та управлінську категорію, яка характеризує здатність людини розуміти, розпізнавати, регулювати та використовувати емоції у процесі взаємодії з іншими людьми [31].

Наразі не існує єдиного підходу та трактування поняття та структури емоційного інтелекту, проте, перше поняття емоційного інтелекту було описано та концептуалізовано американськими психологами П. Саловеєм, Д. Карузо та Дж. Д. Майєром, які розглядали його як систему, засновану на здібностях пов'язаних з оцінкою, розумінням та регулюванням емоцій. Тобто емоційний інтелект являє собою здібність особистості здійснювати точні міркування щодо емоцій та використовувати емоції та набуті знання про них заради покращення мислення [29, 31].

Людина з високим рівнем емоційного інтелекту має певні навички, які пов'язані з оцінюванням та регулюванням емоцій, тож, вона здатна управляти емоціями не лише власними, а й сприяти на емоції інших людей, що робить взаємодію більш ефективною [31].

Цей підхід до трактування емоційного інтелекту привернув значну увагу як у науковому середовищі, так і за межами академічної спільноти, оскільки має як теоретичне, так і прикладне значення, та важливість для повсякденного життя, професійної діяльності та міжособистісної взаємодії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «емоційний інтелект»

Автор	Змістовна характеристика
П. Саловей, Дж. Д. Майєр	Емоційний інтелект розглядається як здатність людини розпізнавати, розуміти, оцінювати та регулювати емоції, а також використовувати знання про них для покращення мислення та поведінки
К. В. Петрідес, Е. Фернхем	Емоційний інтелект трактується як особистісна характеристика, яка пов'язана зі самосприйняттям, соціально поведінкою, емоційною саморегуляцією та контролем власних емоцій
Д. Гоулман	Емоційний інтелект визначається як сукупність особистісних і соціальних компетентностей, зокрема саморегуляції, самосвідомості, мотивації, емпатії а також соціальних навичок, які забезпечують ефективну взаємодію в команді
Р. Бар-Он	Емоційний інтелект розглядається як сукупність емоційних та соціальних компетентностей, які визначають здатність людини успішно адаптуватися до вимог середовища та ефективно діяти в міжособистісній та професійній взаємодії

Джерело: систематизовано автором на основі [27, 28, 30, 31]

У загальному розумінні емоційний інтелект доцільно трактувати як сукупність когнітивних, поведінкових та емоційних можливостей людини, які забезпечують можливість глибше усвідомлювати власні емоції, розуміти переживання інших людей та вміти застосовувати набутті знання у процесі спілкування, соціальної взаємодії та прийнятті управлінських рішень.

Протягом останніх десятиліть проблематика емоційного інтелекту набула більшого поширення у психологічних, міждисциплінарних та управлінських дослідженнях. Зумовлено це тим, що емоційний інтелект частіше розглядається не лише як психологічна характеристика людини, але і як важливий ресурс міжособистісної взаємодії, професійної діяльності та ефективного управління.

У науковій літературі концептуалізацію емоційного інтелекту найчастіше подають у трьох моделях: модель здібностей, модель рис (диспозиційна модель) та змішана модель.

Модель здібностей була розроблена Дж. Д. Майєром, Д. Карузо та П.Саловейєм [29, 31]. У цьому підході емоційний інтелект розглядається як вроджена сукупність здібностей, яка зумовлена зі здатністю людини

аналізувати, розуміти, регулювати та сприймати емоції. Модель здібностей трактує емоційний інтелект як систему когнітивно-емоційних можливостей, які визначають наскільки ефективно особистість опрацює інформацію. Цей підхід показує, що емоції є не лише спонтанними переживаннями, а слугують важливим джерелом інформації, яка ймовірно буде впливати на мислення, поведінку та прийняття рішень.

У структурі моделі здібностей Дж. Д. Майер, Д. Карузо та П. Саловей виділили чотири основні складові, які характеризують емоційний інтелект як багатокомпонентне явище:

- сприйняття емоцій;
- використання емоцій;
- розуміння емоцій;
- управління емоціями.

Модель рис (або диспозиційна модель) Е. Фернхема та К. В. Петрідеса. Це розуміння емоційного інтелекту пов'язується з внутрішніми установками особистості, її рівнем впевненості у собі, самооцінкою, особливостями соціальної поведінки та контролю власних емоційних станів. Модель рис робить акцент не стільки на тому, що людина об'єктивно може зробити з емоціями, скільки на тому, як саме вона сприймає власні емоційні реакції та наскільки стійкими є її емоційно-поведінкові прояви. Для цього підходу важливо, щоб акцент переносився об'єктивного рівня емоційних умінь та суб'єктивне уявлення людини про власну емоційну компетентність. Модель рис дозволяє трактувати емоційний інтелект як відносно стійку особистісну характеристику, яка виявляється у способах самоприйняття, соціальній поведінці, емоційній саморегуляції та ставленні людини до власних емоційних станів.

У структурі модель рис відокремлюють чотири основні фактори:

- благополуччя;
- самоконтроль;
- емоційність;

– соціальність.

Змішана модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана та Р. Бар-Она. У межах цього підходу емоційний інтелект розглядається як поєднання емоційних здібностей, соціальних компетентностей та особистісних рис, які впливають на здатність людини до ефективної взаємодії з іншими, адаптуватися до змін чи професійної діяльності.

До основних складових моделі емоційного інтелекту Д. Гоулман відносив: самосвідомість; мотивація; емпатія; саморегуляція; соціальні навички.

Саме ці компоненти забезпечують здатність людини не тільки усвідомити власні емоційні стани, а ще будувати більш продуктивну комунікацію, підтримувати ефективні відносини в колективі та впливати на оточення.

Бар-Он розглядав емоційний інтелект як сукупність емоційних та соціальних компетенцій, які визначають можливості людини успішно справлятися з вимогами навколишнього середовища. У структурі моделі Бар-Он виділяв п'ять основних компонентів:

- саморозуміння;
- адаптаційні здібності;
- комунікативний потенціал;
- антистресовий потенціал;
- загальний настрій.

Змішана модель дає змогу розглядати емоційний інтелект як багатокomпонентне явище, яке охоплює не лише емоційну сферу людини, а й її соціальні, поведінкові та адаптаційні характеристики.

Узагальнену характеристику основних підходів до концептуалізації емоційного інтелекту представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнена характеристика основних моделей емоційного інтелекту

Модель	Автор	Сутність моделі	Складові моделі	Узагальнення
Модель здібностей	Дж. Майер, Д. Карузо, П.Саловей.	Емоційний інтелект розглядається як система когнітивно-емоційних можливостей, які визначають рівень ефективності людини в опрацюванні інформації	Сприйняття емоцій, розуміння емоцій, використання емоцій, управління емоціями	Ця модель надає можливість розглянути емоційний інтелект як систему когнітивно-емоційних здібностей, які забезпечують розуміння, сприйняття та регулювання емоцій у процесі міжособистісної взаємодії
Модель рис (диспозиційна)	Е. Фернхем, К.В.Петрідес	Емоційний інтелект пов'язується з внутрішніми установками особистості, рівнем впевненості у собі, самооцінкою, особливостями соціальної поведінки та контролем власних емоційних станів	Благополуччя, самоконтроль, емоційність, соціальність	Ця модель дозволяє трактувати емоційний інтелект як відносно стійку особистісну характеристику, яка виявляється у способах самоприйняття, соціальній поведінці, емоційній саморегуляції та ставленні людини до власних емоційних можливостей
Змішана модель	Д. Гоулман, Р. Бар-Он.	Емоційний інтелект розглядається як поєднання соціальних компетентностей емоційних здібностей та особистісних рис	Самосвідомість, мотивація, емпатія, саморегуляція та соціальні навички. комунікативний потенціал, адаптаційні здібності, антистресовий потенціал, загальний настрій	Розглядати емоційний інтелект як багатокomпонентне явище, яке охоплює не лише емоційну сферу людини, а й її соціальні, поведінкові та адаптаційні характеристики

Джерело: систематизовано автором на основі [27, 28, 29, 30, 31]

На відміну від моделі здібностей, яка вивчає емоційний інтелект як систему когнітивно-емоційних можливостей, модель рис робить акцент на внутрішні установки особистості, самооцінці, контролі власних станів та особливостях соціальної поведінки. Змішана модель, у свою чергу, трактує емоційний інтелект глибше, оскільки поєднує соціальні компетентності, емоційні здібності та особистісні риси. Змішана модель охоплює ширший спектр особистісних та соціальних характеристик.

У більшості моделей простежуються спільні структурні риси, пов'язані з усвідомленням емоцій, соціальною взаємодією, їх регулюванням, а також адаптацією до вимог середовища (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні структурні елементи емоційного інтелекту та їх характеристика

Структурний елемент	Характеристика	Прояв у поведінці	Значення для роботи керівника
Самосвідомість	Здатність особистості усвідомлювати власні емоції, розуміти причини виникнення та оцінювати вплив на власну поведінку	Краще розуміння власних переживань, емоційних реакцій та їх наслідків	Сприяє кращому контролю власної поведінки та раціональному прийняттю управлінських рішень
Саморегуляція	Здатність контролювати власні емоції, стримувати імпульсивні реакції	Виявляться у стриманості, самоконтролі, вмінні зберігати спокій у стресових ситуаціях	Дає керівнику можливість конструктивно реагувати на конфліктні ситуації та уникати емоційної дестабілізації колективу
Емпатія	Здатність розуміти емоційний стан інших людей, та враховувати їхні почуття у взаємодії	Показує себе в уважності до переживань інших, чутливості до настрою співрозмовника та вміння підтримати	Забезпечує краще розуміння колег, формує довіру та покращення психологічного клімату
Мотивація	Внутрішня установка людини спрямована на досягнення результату та подолання труднощів	Виявляється у цілеспрямованості, наполегливості та зацікавленості досягати поставлені цілі	Допомагає керівнику підтримувати власну працездатність, мотивувати працівників на досягнення спільної цілі

Продовження таблиці 1.3

Соціальні навички	Вміння ефективно вибудовувати міжособистісні контакти та налагоджувати комунікацію	Проявляються у вмінні вести діалог, координувати взаємодію, переконувати та вирішувати конфлікти	Відіграють важливе значення для командної роботи та формуванні ефективної взаємодії в колективі.
Адаптивність	Здатність пристосовуватись до нових умов, та змінювати свою поведінку відповідно до ситуацій	Проявляється у гнучкості поведінки, здатності швидко реагувати на зміни і знаходити рішення	Дозволяє керівнику ефективно діяти в нестабільних умовах та змінах у зовнішньому середовищі
Управління стресом	Здатність зберігати працездатність в умовах перевантаження, напруження та невизначеності	Виявляється у стресостійкості та збереженні здатності діяти раціонально в складних умовах	Дає можливість керівнику підтримувати ефективну діяльність в кризових умовах та забезпечувати стабільність командної взаємодії

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 11, 27, 28, 29, 30, 31]

Основні структурні елементи емоційного інтелекту мають важливе значення для ефективної управлінської діяльності. Ці компоненти забезпечують здатність керівника підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, координувати спільну діяльність та впливати на формування результативної командної взаємодії.

1.2. Особливості впливу емоційного інтелекту керівника на результативність управлінської діяльності та ефективність командної роботи

Емоційний інтелект керівника має важливе значення в системі чинників, які впливають на результативність управлінської діяльності на підприємстві. Його значення виразно проявляється у процесах організації командної роботи, адже сам керівник впливає на характер міжособистісної взаємодії, рівень довіри між колегами, стилю комунікації, згуртованості та здатності працівників досягати спільних цілей.

Емоційний інтелект важливий для будь-якої людини, але для лідера високий рівень розвитку емоційного інтелекту є необхідністю, без якої діяльність організації приречена на невдачу (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Важливість рівня інтелекту та рівня емоційного інтелекту для успішної діяльності керівника та для працівників некерівних посад

Джерело: [14]

Дослідниками було виявлено залежність між рівнем ефективності роботи менеджера і рівнем його емоційного інтелекту. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, тобто рівнем інтелекту, а на 67% – емоційною компетентністю. А для керівників ці цифри різняться ще вищі, на 85% успішність їх діяльності визначається рівнем емоційного інтелекту, і тільки на 15% – рівнем інтелекту [14].

Розвинений емоційний інтелект дозволяє:

- знаходитися в гармонії з власними намірами та переживаннями;
- забезпечувати довіру підлеглих і впевненість в успішності власного майбутнього;
- створювати унікальний психологічний клімат, що спонукає підлеглих ділитися своїми ідеями та способами вирішення конкретних завдань;
- майстерно керувати мотивацією підлеглих;
- підтримувати у підлеглих високий рівень креативності та готовності до прийняття здорового ризику;

- підтримувати в колективі спрямованості на неперервний розвиток та навчання;
- підвищувати продуктивність праці за рахунок раціонального управління емоційними станами в колективі.

Тож емоційний інтелект керівника розглядається як важливий управлінський ресурс, який безпосередньо впливає на якість командної роботи.

Командна робота розуміється як діяльність окремої групи працівників, які об'єднані спільною метою, відповідальністю а також необхідністю координувати зусилля заради досягнення позитивного результату [4, 16, 32].

Командна взаємодія передбачає вищий рівень узгодженості дій, взаємної підтримки, довіри та залученості учасників у спільну справу, на відміну від звичайної групової взаємодії.

Ефективність командної роботи виявляється у якості внутрішньої комунікації, підтриманні сприятливого психологічного клімату та зберіганні продуктивності у важких умовах. Саме здатність керівника усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати емоційні реакції, розуміти переживання підлеглих та гармонійно будувати міжособистісні відносини створює сприятливі умови для формування згуртованої, стійкої до труднощів та мотивованої команди [4, 16, 32].

Ефективна командна робота є неможливою без *чіткого обміну інформацією*, здатності висловлювати думки, зворотного зв'язку, вміння аргументувати свою позицію та підтримувати професійний діалог. Як правило, керівник з розвиненим рівнем емоційного інтелекту більш уважно ставиться до форми спілкування, що дає змогу уникати непорозумінь або емоційних загострень у процесі комунікації. Ось чому емоційний інтелект сприяє покращенню конструктивної комунікації між співробітниками, меншує ймовірність виникнення конфліктів, підвищує узгодженість дій [4, 16].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із основних напрямів впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність командної взаємодії. Керівник, який усвідомлює власні емоції та контролює їх прояви, створює менше напруження у взаємодії з працівниками, та у підсумку внутрішньоколективні відносини стають більш стабільними. Можливість керівника розуміти емоційний стан підлеглих, та реагувати на прояви незадоволення, втому, емоційне виснаження або зниження зацікавленості у робочих процесах дає змогу підтримувати позитивну атмосферу в команді. В таких умовах працівники виявляють вищий рівень продуктивності а також відкритості у взаємодії [4, 14, 16].

Важливим проявом позитивного впливу високого рівня емоційного інтелекту керівника на ефективність командної взаємодії є *формування довіри в команді*. Довіра - це одна з ключових умов ефективної командної роботи, адже саме вона забезпечує готовність до співпраці, взаємну підтримку а також спільну відповідальність за результати. Якщо керівник демонструє повагу до працівників, емоційну врівноваженість та здатен враховувати інтереси інших, це сприяє зміцненню довіри у колективі. Високий рівень довіри позитивно позначиться на згуртованості команди, полегшить координацію спільних дій а також знизить ризик напруги у процесі виконання поставлених завдань.

Не менш важливим напрямом впливу емоційного інтелекту керівника на командну взаємодії також є *управління конфліктними ситуаціями*. У процесі спільної роботи між працівниками часто можуть виникати суперечки, пов'язані з відмінністю поглядів, розподілом обов'язків або нерівномірністю робочого навантаження. Саме керівник повинен надати адекватний спосіб вирішення проблеми виявивши джерело напруження. За умов розвиненого рівня емоційного інтелекту у керівника з'являється можливість вчасно розпізнавати ознаки конфліктів, знизити емоційну напругу та шукати спільне рішення.

Емоційний інтелект суттєво впливає на *рівень вмотивованості та згуртованості команди*. Керівник, який розуміє емоційні потреби працівників, більш ефективно розробляє способи підтримки та залучення персоналу до досягнення спільної мети, що посилює відчуття значущості праці працівників, зміцнює єдність колективу і підвищує відповідальність за спільний результат. Команда краще адаптується до нових умов, демонструє вищу продуктивність та стійкість до труднощів у процесі виконання поставлених завдань. Основні напрямки впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність командної роботи, представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні напрями впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність командної роботи

Напрямок впливу	Сутність впливу	Прояв у команді	Результат
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Емоційний інтелект керівника дає змогу підтримувати позитивну атмосферу в колективі та реагувати на напружені ситуації	Зниження напруги у взаємодії, відкритість у спілкуванні, підтримання емоційної стабільності у колективі	Поліпшення психологічного клімату, підвищення комфортності командної взаємодії
Поліпшення внутрішньої комунікації.	Забезпечується зворотний зв'язок, краще взаєморозуміння між працівниками	Чіткіший обмін інформацією, зменшення комунікативних бар'єрів	Підвищення узгодженості дій, менша кількість непорозумінь
Формування довіри в команді.	Емоційна врівноваженість та повага до підлеглих сприяють зміцненню довірчих відносин	Відкритість у спілкуванні, взаємопідтримка в команді та готовність співпрацювати заради мети	Зростає згуртованість у колективі, посилюється відповідальність за спільний результат
Управління конфліктними ситуаціями.	Емоційний інтелект надає можливість своєчасно вплинути на конфлікт, контролювати емоційне напруження та вирішувати суперечності	Зменшення гостроти конфліктів, збереження робочих відносин та пошук компромісів	Запобігання конфліктів, підтримання командної роботи
Підтримання мотивації працівників.	Керівник краще розуміє емоційні потреби команди, та застосовує влучні способи підтримки та заохочення праці	Зростає залучення до спільної виробничої діяльності, підвищується зацікавленість у результаті праці	Посилюється мотивація, підвищується продуктивність та відповідальність працівників

Продовження таблиці 1.4

Підтримання згуртованості команди	Емоційно компетентний керівник сприяє формуванню єдності та досягнення спільної мети	Взаємна підтримка, узгодженість дій та орієнтація на спільні результати	Зміцнюється внутрішня єдність команди, підвищується ефективність у спільній роботі
Адаптація команди до труднощів	Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту допомагає працівникам легше долати стресові ситуації та сприймати зміни	Зниження тривожності та гнучкість у нестабільних умовах	Підвищення стійкості команди до труднощів, збереження продуктивності в мінливих умовах

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 14, 15, 16]

Емоційний інтелект впливає на якість комунікації, мотивацію, рівень довіри, згуртованість та здатність команди ефективно діяти в мінливих умовах. Саме через це емоційний інтелект варто розглядати як важливий чинник забезпечення результативної командної роботи.

Особливості впливу емоційного інтелекту керівника на командну взаємодію доцільно розглядати не тільки через загальні напрями його прояву, а й через окремі структурні компоненти емоційного інтелекту керівника. По-перше, кожен компонент по-своєму впливає на рівень згуртованості працівників, взаємодії в колективі, мотивацію, ефективність процесів комунікації та здатність команди досягати спільних результатів, по-друге, навіть при схожому рівні загального емоційного інтелекту у різних керівників, його структурні компоненти можуть мати різний рівень розвитку.

Насамперед важливе значення для командної роботи набуває *самосвідомість керівника*. Це особливо важливо в умовах напруженої роботи, коли емоційна нестабільність може мати негативний вплив на атмосферу в колективі. Самосвідомість сприяє більш врівноваженій поведінці керівника, і створює передумови для підтримання стабільності у командній взаємодії [11, 28].

Не менш важливим компонентом є *саморегуляція*, яка визначає здатність керівника контролювати свої емоції, зберігати самовладання у складних ситуаціях та стримувати імпульсивні реакції. Це має особливе

значення для командної роботи, оскільки саморегуляція дає можливість уникнути різкі емоційні прояви, які можуть провокувати конфлікти, напруження у взаєминах та непорозуміння між колегами. Керівник повинен бути здатним зберігати емоційну врівноваженість, яка буде формувати у колективі відчуття впевненості та стабільності, що позитивно позначиться на ефективності командної роботи [11, 14].

Вагому роль відіграє *емпатія*. Здатність керівника розуміти, враховувати переживання, потреби та настрої працівників сприяє кращому взаєморозумінню в колективі. Керівник з розвиненою емпатією швидше помічає емоційне виснаження, невдоволення або зниження мотивації працівників, що дозволяє своєчасно вжити заходів задля покращення ситуації [4, 14, 16].

Важливим компонентом емоційного інтелекту керівника є *мотивація*, прояви якої передбачаються у зацікавленості до спільної справи, досягненні позитивного результату та наполегливості. У контексті командної взаємодії цей компонент має два значення. З одного боку, вмотивований керівник своїми діями демонструє високу залученість у досягненні цілей, а з іншого - здатен передавати цю налаштованість своїм підлеглим.

Також тісно пов'язані з результатом командної взаємодії *соціальні навички*. Вони проявляються у здатності керівника будувати контакти, переконувати, координувати дії працівників, підтримувати комунікацію та вирішувати суперечності. Це означає, що у команді будується більш якісна взаємодія, з'являється менша кількість непорозумінь та виростає рівень узгодженості у спільній діяльності. Соціальні навички відповідають за ефективний обмін інформацією, підтримання конструктивного діалогу та забезпечує цілісність командної роботи [4, 16].

Крім того, важливе значення для результативності командної взаємодії набуває здатність *управління стресом та адаптивність*. Враховуючи військовий стан, підприємства постійно працюють в обставинах невизначеності, постійних змінах та підвищеного емоційного навантаження.

Тож керівник, який здатний швидко пристосуватися до цих обставин, гнучко змінювати власну поведінку та при цьому зберігати працездатність у стресових ситуаціях, допомагає команді легше долати труднощі. Це позитивно впливає на стійкість команди, здатність зберігати продуктивність а також підтримувати рівновагу у складних умовах [11, 14, 15].

Кожен структурний компонент емоційного інтелекту керівника має специфічний механізм впливу на командну взаємодію:

- самосвідомість та саморегуляція забезпечують емоційну стабільність та передбачуваність поведінку керівника;
- емпатія і соціальні навички формують довіру;
- взаєморозуміння та психологічну безпеку в колективі;
- мотивація задає результато-орієнтований напрям;
- адаптивність та управління стресом визначають стійкість команди в мінливих умовах.

Взаємозв'язку компонентів емоційного інтелекту керівника з результатами командної взаємодії представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язку компонентів емоційного інтелекту керівника з результатами командної взаємодії

Компонент емоційного інтелекту	Вплив на комунікацію в команді	Вплив на згуртованість та довіру	Вплив на мотивацію та залученість	Вплив на управління конфліктами та стресом	Загальний внесок у ефективність командної роботи
Самосвідомість	Керівник чітко розуміє як його емоції впливають на зміст повідомлень, не переносить власне роздратування на працівників	Збільшує передбачуваність дій керівника, що формує відчуття безпеки та стабільності в команді	Керівник краще усвідомлює як саме його поведінка впливає на мотивацію або демотивацію працівників	Дозволяє вчасно помічати та контролювати власні емоційні спалахи та напруження	Створює емоційну стабільність та підтримання робочої атмосфери

Продовження таблиці 1.5

Саморегуляція	Знижує ймовірність емоційних висловлювань, тиску та емоційного загострення у спілкуванні	Формує у команді відчуття ментальної безпеки	Підтримує стабільність у робочих процесах, в яких працівники сміливо висловлюють власні ідеї	Дозволяє зберігати холодний розум та знижувати напругу	Підвищує емоційну стійкість команди в умовах невизначеності
Емпатія	Покращує зворотний зв'язок між працівниками та керівником	Сприяє формуванню довіри та підтримки один одного	Допомагає враховувати емоційні потреби працівників, що підвищує їх залученість до праці	Дозволяє вчасно помічати втому, вигорання, невдоволення та конфлікти	Зміцнює згуртованість працівників та готовність до співпраці
Мотивація	Сприяє активному обміну думками навколо спільних завдань	Об'єднує працівників в навколо спільної цілі	Підвищує зацікавленість у виконанні завдань	Допомагає команді не втрачати працездатність у складних умовах	Формує результат-орієнтовану команду
Соціальні навички	Забезпечує ефективний зворотний зв'язок, координацію, ефективне ведення діалогів	Сприяє розвитку відкритих та конструктивних відносин між членами команди	Підвищує залученість працівників до спільного обговорення через якісну комунікацію та відчуття причетності	Полегшує пошук компромісів, та відновлення робочих відносин	Покращується узгодженість дій та цілісність командної роботи
Управління стресом	Допомагає адаптувати комунікацію відповідно до змін ситуацій	Підтримує внутрішню рівновагу команди у нестабільних умовах	Дозволяє зберігати робочу активність навіть в умовах високого навантаження та непередбачуваних обставин	Знижує тривожність, допомагає долати стрес та відновлювати робочі процеси	Забезпечує стійкість команди та збереження продуктивності

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 11, 14, 15, 28]

Компоненти емоційного інтелекту утворюють єдину систему, яка безпосередньо впливає на якість комунікації, мотивацію працівників, рівень згуртованості та загальну ефективність командної роботи. Розвиток цих компонентів надає можливість керівнику не лише ефективно управляти підлеглими, а й створювати умови для максимальної реалізації потенціалу команди.

Зважаючи на численні переваги високого рівня емоційного інтелекту керівника, доцільно розглянути й наслідки його недостатнього розвитку для ефективності командної взаємодії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Наслідки недостатнього розвитку емоційного інтелекту керівника

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 11, 14, 15, 16]

Наслідки недостатнього розвитку емоційного інтелекту керівника, насамперед, проявляються у емоційній нестабільності керівника, який не здатен належним чином контролювати власні емоційні спалахи. Схильність керівника до різких висловлювань, імпульсивних рішень, емоційного тиску

чи ігнорування емоційного стану підлеглих поступово формує напружену атмосферу в команді та знижує рівень довіри між учасниками.

Окремим серйозним наслідком недостатнього розвитку емоційного інтелекту є підвищена конфліктність в колективі. Керівник з низьким рівнем емоційного інтелекту не тільки не здатен вчасно розпізнати ознаки напруження та реагувати на суперечності, але й часто сам загострює або провокує конфлікти. За таких умов суперечки між працівниками набувають гострішого характеру, емоційна напруга зростає та ускладнюються робочі відносини.

Також низький рівень емоційного інтелекту негативно позначається на якості внутрішньої комунікації. Керівник, який погано розуміє та розпізнає емоції підлеглих і не контролює власні, часто передає інформацію у некоректній формі, ігнорує зворотний зв'язок та не враховує реакцію працівників. Унаслідок цього в команді зростає кількість непорозумінь, спотворюється інформація та з'являються комунікативні бар'єри, які послаблюють узгодженість дій та негативно впливають на досягнення спільних цілей.

Недостатній рівень емоційного інтелекту керівника також сприяє на зниження мотивації працівників. Якщо керівник не враховує емоційні потреби персоналу, не виявляє поваги до підлеглих, не демонструє підтримки та не створює відчуття причетності до спільної роботи, поступово послаблюється зацікавленість у результатах праці. Через такі обставини знижується рівень залученості до спільної діяльності, послаблюється відповідальність та ініціативність.

Отже, недостатній розвиток емоційного інтелекту керівника виступає одним з ключових чинників, які негативно впливають на комунікацію, психологічний клімат, згуртованість, стійкість команди а також мотивацію. Саме тому важливо розглядати розвиток емоційного інтелекту не тільки як бажану компетентність, а як важливу передумову підвищення результативності командної взаємодії. Механізм впливу емоційного

інтелекту керівника на ефективність командної роботи представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Механізм впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність командної роботи

Джерело: розроблено автором

Отже, емоційний інтелект керівника є потужним чинником, який багатоаспектно впливає на ефективність командної роботи. Його розвиток слід розглядати не лише як бажану особисту компетентність, а й як важливу передумову підвищення результативності командної роботи та забезпечення стабільного розвитку в мінливих умовах сьогодення.

Висновки до 1 розділу

Узагальнення наукових поглядів дозволило виокремити та дослідити ключові компоненти емоційного інтелекту керівника: самосвідомість,

саморегуляцію, емпатію, мотивацію, соціальні навички, адаптивність та управління стресом.

Емоційний інтелект керівника є одним із визначних чинників ефективності командної роботи. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню якості комунікації, зміцненню довіри в колективі, зростанню мотивації працівників а також забезпеченню стійкості команди в мінливих умовах.

Водночас низький рівень емоційного інтелекту керівника може призводити до емоційної нестабільності, зростання конфліктних ситуацій, погіршення комунікації та зниження загальної продуктивності командної роботи.

Таким чином, емоційний інтелект керівника є потужним багатоаспектним чинником, який впливає не лише на міжособистісні відносини в колективі, а й на загальну ефективність управлінської діяльності. Слід розглядати його розвиток як стратегічну передумову формування мотивованої та адаптивної команди у сучасних умовах функціонування організацій.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТІС-РУДА» В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

2.1. Загальна характеристика транспортно-логістичної та портово-транспортної інфраструктури України та організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТІС-Руда»

Транспортно-логістична інфраструктура відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування національної економіки та розвитку зовнішньоекономічної діяльності держави. Одна з ключових складових цієї інфраструктури є порти, які забезпечують перевалку експортно-імпортних вантажів, формують транспортні коридори та сприяють інтеграції України у світову економіку. Для оцінки значення морських портів у транспортній системі України доцільно розглянути динаміку перевалки вантажів у морських портах за останні роки, що наведено у таблиці 2.1 та на рис.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка перевалки вантажів у морських портах України

Рік	Обсяг перевалки вантажів, млн т
2021	157,3
2022	59,0
2023	62,0
2024	97,2
2025	82,2

Джерело: [2, 10]

У 2022 році обсяги перевалки вантажів у морських портах України різко скоротилися порівняно з 2021 роком. У 2023-2025 роках спостерігається поступове відновлення діяльності портової галузі, хоча показники ще не досягли довоєнного рівня. Це свідчить про збереження

важливої ролі морських портів у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України навіть в умовах воєнного стану.

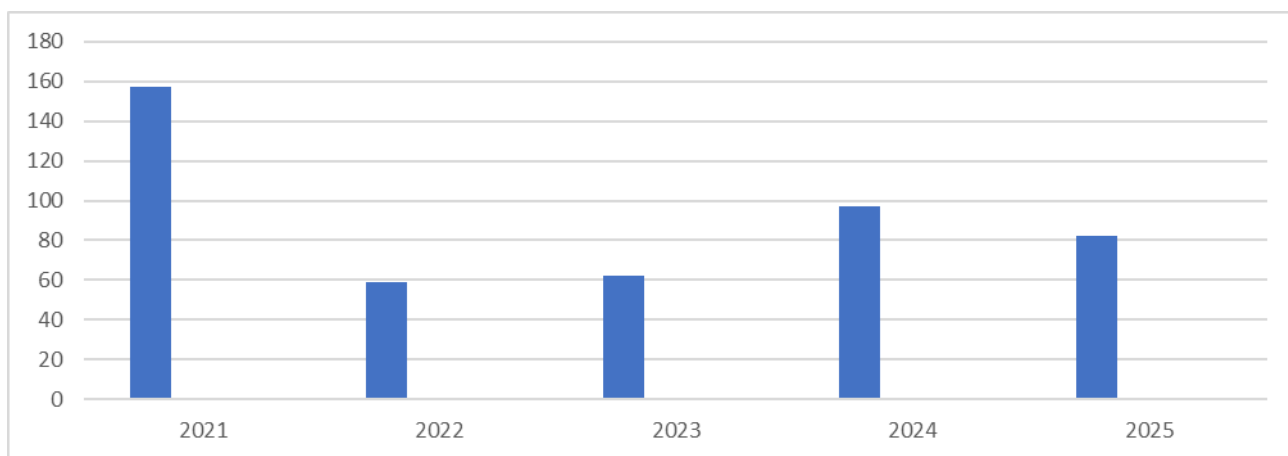


Рис. 2.1 Динаміка перевалки вантажів у морських портах України.

Джерело: сформовано за допомогою ШІ Gemini на основі даних таблиці 2.1

Ще у попередні роки на діяльність морського транспорту та портів негативно вплинула пандемія COVID-19, яка спричинила ускладнення організаційної роботи персоналу, запровадження санітарних обмежень, зміни у режимах обслуговування суден та загальне порушення міжнародних транспортних зв'язків, однак саме повномасштабна війна стала визначним чинником різкого погіршення діяльності портової галузі. У 2023-2025 роках спостерігається поступове відновлення діяльності портової галузі, хоча показники ще не досягли довоєнного рівня. Це свідчить про збереження важливої ролі морських портів у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності України навіть в умовах війни. У таблиці 2.2 надано порівняльну характеристику основних портових операторів України.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика основних портових операторів України

Підприємство	Основні вантажі	Переваги	Недоліки
Група терміналів ТІС	Руда, зерно, вугілля, добрива, контейнери	Сучасна інфраструктура, великі потужності перевалки вантажів	Залежність від експорту

Продовження таблиці 2.2

Neptune (ТОВ «М. В. Kargo)	Зернові вантажі	Сучасні технології обробки зерна	Менші обсяги перевалки через вузьку спеціалізацію
МСП «Ніка-Тера»	Зерно, добрива	Вигідне розташування, диверсифікований характер діяльності	Менші обсяги перевалки у порівнянні з лідерами на ринку
Бруклін-Київ	Контейнери, генеральні вантажі	Контейнерна спеціалізація	Обмежені площі для розвитку інфраструктури
RISOIL	Рослинні олії, зернові, навалювальні вантажі	Спеціалізація на перевалці олії та зерна, розвиток сучасної термінальної інфраструктури	Вузька спеціалізація в окремих сегментах послуг

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 12, 18]

В умовах війни значення таких підприємств стрімко зросло, адже саме вони забезпечують підтримання експортних потоків, збереження логістичної стійкості держави та функціонування критично важливої портової інфраструктури. Важливе місце серед портових операторів України займає група терміналів «ТІС» - один з найбільших транспортно-логістичних комплексів у Чорноморському регіоні, до складу якого входить товариство з обмеженою відповідальністю «ТІС-Руда». ТОВ ТІС-Руда є спеціалізованим експортним терміналом з перевалки залізної руди та залізорудної сировини. Проектна потужність терміналу становить до 7 мільйонів тон на рік, а до початку повномасштабного вторгнення через нього проходило близько 20% рудних вантажів України [18].

Група терміналів «ТІС» була заснована у 1994 році на базі радянського причалу для імпорту мінеральних добрив. За час функціонування підприємство перетворилося на сучасний портово-логістичний комплекс, який забезпечує перевалку значних обсягів вантажів та відіграє важливу роль у забезпеченні українського експорту.

Наразі підприємство «ТІС» займає перше місце в Україні за обсягами перевалки вантажів та входить до числа найбільших портових операторів

Чорного моря. Через її інфраструктуру здійснюється транспортування продукції гірничо-металургійного комплексу, аграрного сектору, енергетичної галузі та інших сфер економіки [12, 18].

До складу входять п'ять спеціалізованих терміналів, кожен з яких виконує окремі функції у системі портової логістики. Серед них є:

1. ТІС-Зерно;
2. ТІС-Вугілля;
3. ТІС-Руда;
4. ТІС-Міндобрива;
5. Контейнерний термінал ТІС.

Група терміналів ТІС, займає провідні позиції у рейтингу на ринку портових послуг завдяки високому рівню розвитку інфраструктури, диверсифікованій структурі діяльності та обсягом перевалки вантажів. На відміну від інших операторів, які переважно мають більш вузьку спеціалізацію, ТІС забезпечує обробку ширшого спектра послуг, що зміцнює його конкурентну позицію та знижує залежність від окремих сегментів ринку. Це дозволяє розглядати ТІС як потужного та універсального портового оператора України.

ТОВ «ТІС-Руда» здійснює перевалку залізорудної сировини. Підприємство розташоване на території морського порту Південний (Одеська область, с. Визирка), що є одним із найглибоководніших портів Чорного моря. Географічне розташування забезпечує доволі вигідні логістичні можливості для експорту продукції українських гірничо-металургійних підприємств до країн Європи, Близького Сходу та Азії. Юридично підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю «ТІС-Руда».

Дата державної реєстрації підприємства – 25 вересня 2006 року. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю з основним видом економічної діяльності – транспортне оброблення вантажів. Статутний

капітал підприємства становить понад 142 млн грн, що свідчить про значний масштаб діяльності та важливість підприємства у структурі транспортно-логістичної діяльності України.

Основною сферою діяльності ТОВ «ГІС-Руда» є надання послуг з перевалки та зберігання залізорудної сировини, а також організація транспортно-логістичних операцій, пов'язаних із морським експортом продукції гірничо-металургійного комплексу.

Види діяльності:

Основний: 52.24 Транспортне оброблення вантажів.

Інші: 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Основний вид діяльності компанії здійснюється за основними напрямками:

- приймання вантажів залізничним та автомобільним транспортом;
- зберігання вантажів на спеціалізованих відкритих та критих складах;
- перевантаження вантажів на морські судна;
- організація логістичних операцій та супутніх транспортних послуг;
- обслуговування портової інфраструктури та технологічного обладнання.

Термінал обладнаний сучасними технологічними комплексами для навантаження та розвантаження вантажів, системами транспортування сировини конвеєрними лініями, а також складськими майданчиками для зберігання вантажів. Використання сучасного обладнання дозволяє забезпечувати високу швидкість обробки суден та вагонів, що сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів. Також на території терміналу функціонують спеціалізовані складські майданчики для тимчасового зберігання вантажів, системи контролю та обліку

вантажопотоків, а також інфраструктура для обслуговування залізничного транспорту.

Застосування сучасних технологій управління логістичними процесами дозволяє підвищувати ефективність обробки вантажів, скорочувати час простою транспорту та забезпечувати стабільність перевантажувальних операцій. Важливим елементом діяльності підприємства є інтеграція різних видів транспорту. Вантажі доставляються до терміналу за допомогою залізничного транспорту, після чого здійснюється їх перевалка на морські судна для подальшого транспортування до іноземних портів. Ця схема дозволяє забезпечити безперервність логістичного ланцюга та скорочення часу обробки вантажів. Завдяки розвиненій інфраструктурі підприємство здатне обслуговувати великотоннажні судна, що сприяє зниженню на транспортні витрати, а також підвищує конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «ТІС-Руда» формується з урахуванням специфіки портової діяльності та необхідності ефективної координації виробничих, логістичних а також адміністративних процесів. Керівництво підприємством здійснюється генеральним директором, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, координацію діяльності підрозділів та прийняття управлінських рішень.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

- виробничі підрозділи, що забезпечують процес перевалки вантажів;
- технічні служби, відповідальні за експлуатацію та обслуговування обладнання;
- логістичні підрозділи, які координують транспортування та обробку вантажів;
- економічні та фінансові служби;
- служби охорони праці та безпеки;
- адміністративно-управлінські підрозділи.

Кожен підрозділ виконує визначені функції, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та безперервність виробничих процесів. Така структура управління дозволяє оптимізувати процеси планування, контролю та координацію діяльності підприємства.

Розвиток підприємства протягом останніх десятиліть супроводжувався значними інвестиціями у модернізацію портової інфраструктури, впровадження сучасного обладнання та розширення виробничих потужностей. Це дозволяє суттєво збільшити обсяги перевалки вантажів та підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг. Загальний обсяг інвестицій у розвиток портової інфраструктури перевищує 1 млрд доларів США [12, 18]. Це дозволило створити сучасний транспортно-логістичний комплекс, який забезпечує обробку значних обсягів вантажів та формує нові можливості для розвитку зовнішньої торгівлі України. У сучасних умовах, попри виклики воєнного стану, діяльність портових підприємств набуває особливого значення для забезпечення стабільності українського експорту, особливо продукції гірничо-металургійного та аграрного секторів.

2.2. Аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТІС-Руда»

Одним з найважливіших етапів оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз показників його виробничо-господарської діяльності. Таке дослідження дозволяє визначити рівень використання виробничих ресурсів, виявити фактори які впливають на фінансові результати підприємства та оцінити результативність господарської діяльності.

Проведення такого аналізу має важливе значення, оскільки дає змогу не тільки охарактеризувати поточний стан підприємства, а ще встановити основні тенденції його розвитку, окреслити можливості для підвищення

ефективності діяльності у майбутньому та виявити проблемні аспекти функціонування.

Для підприємства портової інфраструктури аналіз виробничо-господарської діяльності має особливу актуальність, оскільки функціонування підприємства пов'язане з використанням фінансових, матеріальних та безпекових чинників. В умовах війни, нестабільності та змін у зовнішньоекономічному середовищі такий аналіз дає можливість оцінити рівень адаптації підприємства до викликів сучасності, здатність забезпечувати безперервність операційної діяльності та фінансову стійкість загалом.

Особливості діяльності підприємств портової інфраструктури насамперед характеризує структура активів компанії. Активи відображають ресурсну основу функціонування підприємства, відображають масштаби його господарської діяльності, рівень забезпеченості основними засобами, наявність оборотних ресурсів та можливість подальшого розвитку виробничо-логістичних операцій.

Аналіз динаміки активів ТОВ «ТІС-Руда» свідчить про зміну структури майна підприємства у досліджуваному періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка необоротних активів ТОВ "ТІС-Руда", тис. грн.

Показники				2024/2023		2025/2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Необоротні активи/Нематеріальні активи	78,00	222,00	155,00	144	284,62	-67	69,82
Незавершені капітальні інвестиції	1 973,00	2 042,00	2 979,00	69	103,49	937	145,88
Основні засоби	352 683,00	289 991,00	228 002,00	-62692	82,23	-61989	78,63
Відстрочені податкові активи	0	0	0	0	0	0	0
Усього	354734	292255	231136	-62479	82,38	-61119	79,09

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23].

Спостерігається значне коливання обсягів окремих видів необоротних активів, що пов'язано зі змінами у господарській діяльності підприємства та умовами функціонування логістичної галузі, а саме: у 2024 році загальна вартість необоротних активів ТОВ «ГІС-Руда» зменшилася на 62479 тис. грн, а у 2025 році – ще на 61119 тис. грн. визначальним впливом на таку динаміку є скорочення вартості основних засобів. Водночас обсяг незавершених капітальних інвестицій у досліджуваному періоді зростає, що свідчить про наявність інвестиційної активності підприємства. В динаміці оборотних активів підприємства (табл. 2.4) за період 2023-2025 рр. спостерігалось зростання загального обсягу.

Таблиця 2.4

Динаміка оборотних активів ТОВ «ГІС-Руда», тис. грн.

Показники	Роки			2024-2023		2025-2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Оборотні активи Запаси	16 692,00	38 590,00	54 774,00	21898	231,18	16184	141,93
Виробничі запаси	16 692,00	20 409,00	33 203,00	3717	122,27	12794	162,68
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 611,00	5 103,00	906,00	-508	90,95	-4197	17,75
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1 504,00	2 759,00	2 923,00	1255	183,44	164	104,94
Інша поточна дебіторська заборгованість	59 585,00	59 542,00	59 364,00	-43	99,93	-178	99,70
Гроші та їх еквіваленти	446 513,00	592 399,00	606 634,00	145886	132,67	14235	104,41
Рахунки в банках	446 513,00	592 399,00	606 634,00	145886	132,67	14235	104,41
Витрати майбутніх періодів	129,00	222,00	345,00	93	172,09	123	155,41
Інші оборотні активи	2 800,00	0	49,00	-2800,00	0	49,00	0
Усього	996039	1311423	1364832	315384	131,66	53409	104,07

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23]

Порівняльний аналіз динаміки необоротних та оборотних активів підприємства представлено на рис 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка активів ТОВ «ТІС-Руда», тис. грн.

Джерело: сформовано за допомогою ШІ Gemini на основі даних таблиць 2.3, 2.4

Дослідження показало, що у структурі активів підприємства відбуваються певні зміни, зокрема зменшення обсягу необоротних активів та зростання оборотних активів. Значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів свідчить про наявність достатніх фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності підприємства. У досліджуваному періоді спостерігаються зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу підприємства. Збільшення або зменшення окремих складових пасивів може свідчити про зміну фінансової політики підприємства, а також про вплив зовнішніх економічних факторів. В таблиці 2.5 представлено динаміку власного капіталу за досліджуваний період. Загалом динаміка власного капіталу відображає тенденції розвитку підприємства та вплив економічних умов на його діяльність.

Таблиця 2.5

Динаміка власного капіталу ТОВ «ТІС-Руда», тис. грн.

Показники	Роки			2024-2023		2025-2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	142 662,00	142 662,00	142 662,00	0	100	0	100
Резервний капітал	35 666,00	35 666,00	35 666,00	0	100	0	100

Продовження таблиці 2.5

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	399 244,00	582 918,00	600 342,00	183674	146	17424	78,86
Усього	577566	761246	778670	183680	131,80	17424	102,29

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23].

Аналіз власного капіталу підприємства показав його поступове зростання, що пов'язано зі збільшенням нерозподіленого прибутку. Це свідчить про позитивні результати фінансово-господарської діяльності та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Спостерігається зростання окремих видів зобов'язань, що може бути пов'язано зі залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності (табл. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.6

Динаміка довгострокових зобов'язань ТОВ «ГІС-Руда», тис. грн.

Показники	Роки			2024-2023		2025-2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	4 347,00	8 304,00	11 603,00	3957	189,72	3299	139,73
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	4 347,00	8 304,00	11 603,00	3957	189,72	3299	139,73
Усього	8694,00	16608,00	23206,00	7914	191,03	6598	139,73

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23]

Значне зростання обсягів довгострокового забезпечення витрат персоналу пов'язане з необхідністю відображення у звітності майбутніх виплат, які компанія зобов'язана здійснити, але термін яких перевищує 12 місяців. Через дефіцит кадрів підприємство вводить довгострокові бонусні програми, опціони або додаткові пенсійні внески, щоб утримати ключових співробітників. Крім того, оскільки забезпечення розраховується як відсоток від заробітної плати, її підвищення пропорційно

збільшує резерви. Також необхідність створювати резерви на виплати у разі загибелі, поранення або вимушеного звільнення працівників через бойові дії. Зростання цього показника свідчить про те, що підприємство визнає свої майбутні зобов'язання та забезпечує достовірність фінансової звітності.

Таблиця 2.7

Динаміка короткострокових зобов'язань ТОВ «ГІС-Руда»

Показники	Роки			2024-2023		2025-2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	470,00	856,00	36,00	386	182,13	-820	4,21
Усього	470,00	856,00	36,00	386	182,13	-820	4,21

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [13, 17, 23].

Зменшення поточних зобов'язань пов'язане з такими основними факторами:

- була проведена оплата рахунків постачальників за товари, роботи або послуги, що зменшує кредиторську заборгованість;
- виплата основної суми заборгованості за банківськими кредитами;
- зменшення заборгованості з оплати праці;
- сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові (реструктуризація боргу);
- зменшення кредиторської заборгованості за рахунок виконання робіт або відвантаження товарів під отримані раніше аванси.

Зменшення короткострокових зобов'язань підприємства свідчить про зміну фінансової структури спрямовану на покращення ліквідності.

Загальна динаміка джерел фінансування діяльності підприємства представлена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка змін джерел капіталу ТОВ «ТІС-Руда», тис. грн.

Джерело: сформовано за допомогою ШІ Gemini на основі даних таблиць 2.5, 2.6, 2.7

Динаміка основних фінансових показників діяльності компанії у 2023-2025 рр. представлена у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників ТОВ «ТІС-Руда»

Показники	Роки			2024-2023		2025-2024	
	2023	2024	2025	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	28 155,00	685115,0	359773,0	40356	2433,37	-325342	52,51
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	111775,0	518551,0	305760,0	406776	463,92	-212791	58,96
Валовий: прибуток	-83620	166564	54013	250184	-199,19	-112551	32,43
Інші операційні доходи	30 152,00	54774,00	33 811,00	24622	181,66	-20963	61,73
Адміністративні витрати	21304,0	35317,00	47012,00	14013	165,78	11695	133,11
Інші операційні витрати	12089,00	17687,00	32 791,00	5598	146,31	15104	185,39
Фінансовий результат від операційної діяльності:	-86861	168334	8021	255195	-193,80	-160313	4,76

Продовження таблиці 2.8

Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-86861	168334	8021	255195	-193,80	-160313	4,76
Чистий фінансовий результат: прибуток	-71226,02	138033,88	6577,22	209259,9	-193,80	-	4,76

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23]

У період 2023-2024 рр. спостерігалось стрімке зростання та вихід зі збитку, а саме: чистий дохід зріс у 24 рази (з 28,1 млн до 685,1 млн). Це дозволило підприємству перекрити збитки минулого року. Хоча собівартість зросла на 463%, темпи її зростання значно відставали від темпів зростання доходу (2433%). Це дозволило сформувати значний валовий прибуток (166,5 млн) замість збитку. Чистий прибуток склав 138 млн грн, що свідчить про надзвичайно успішний операційний рік.

У період 2024–2025 рр. спостерігалось різке охолодження та падіння показників: скорочення обороту - чистий дохід впав майже вдвічі (-47,5% порівняно з 2024 роком). Випереджаюче зростання витрат - на фоні падіння доходів адміністративні витрати зросли на 33%, а інші операційні витрати - на 85%. Це вказує на втрату контролю над операційною ефективністю. Критичне падіння прибутку - чистий прибуток скоротився на 95% (з 138 млн до 6,5 млн). Хоча підприємство залишилося прибутковим, його рентабельність мінімальна.

Рівень фінансової незалежності підприємства характеризує динаміка системи коефіцієнтів (табл. 2.9) коливання коефіцієнтів свідчить про зміну фінансової політики підприємства та особливості управління його ресурсами. Проведений аналіз дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства та тенденції його подальшого розвитку.

Таблиця 2.9

Динаміка коефіцієнтів фінансових показників ТОВ «ТІС-Руда»

Показники	Роки			2025-2024
	2023	2024	2025	+/-
Коефіцієнт поточної ліквідності	3.59	5.61	6.27	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3.10	4.88	5.39	0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3.50	5.35	5.87	0,52
Коефіцієнт автономії	0.81	0.86	0.86	0
Рентабельність продажів (ROS), %	-252,98	20,15	1,83	-18,32
Рентабельність собівартості, %	74,81	32,12	15,01	-17,11
Валова рентабельність, %	-297,00	24,31	15,01	-9,30
Валова маржа, %	-297,00	24,31	15,01	-9,30
Частка собівартості у доході, %	397,00	75,69	84,99	+9,30
Частка адмінвитрат у доході, %	75,67	5,15	13,07	+7,92

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства [13, 17, 23].

Аналіз коефіцієнтів свідчить про достатньо високий рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства. У 2024-2025 р. коефіцієнти поточної, абсолютної та швидкої ліквідності зростали, це вказує на наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Але водночас відзначається критичне падіння маржинальності (ROS): у 2024 році підприємство мало високу чисту рентабельність (20,15%), у 2025 році показник впав до 1,83%. Тобто бізнес працює на межі беззбитковості.

Тренд 2025 року показує, що підприємство знову стрімко втрачає фінансову стійкість і ризикує повернутися до стану 2023 року. Так зниження валової маржі з 24% до 15% у 2025 році свідчить про те, що витрати на виробництво (собівартість) зростали швидше, ніж ціни реалізації. Дані вказують на те, що успіх 2024 року був тимчасовим. У 2025 році підприємство зіткнулося з "ножицями цін" (падіння доходів при зростанні питомих витрат), що майже звело нанівець чистий прибуток.

Узагальнені результати дослідження основних виробничо-господарських та управлінських процесів у ТОВ «ТІС-Руда» представлено за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТІС-Руда»

SW	OT	W - можливості	T - загрози
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток Українського морського коридору та зростання обсягів перевалки. 2. Зростання контейнерних перевезень та диверсифікація вантажопотоків. 3. Інтеграція в європейську транспортну мережу TEN-T. 4. Залучення іноземних інвестицій через механізми ДПП. 6. Розвиток «зелених» технологій та модернізація терміналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження війни та загроза обстрілів портової інфраструктури. 2. Зростання логістичних витрат та ускладнення ланцюгів постачання. 3. Високий рівень розвитку стресових ситуацій. 4. Обмежена пропускна здатність залізничних під'їзних шляхів.
S - сильні сторони	SO	ST	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока фінансова стійкість і значна частка власного капіталу. 2. Сучасна інфраструктура глибоководного терміналу в порту «Південний». 3. Частина потужної групи ТІС – одного з лідерів портової галузі України. 4. Відкритий стиль управління та наявність системи психологічної підтримки персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання фінансової стабільності для інвестицій у цифровізацію комунікацій та модернізацію терміналу. 2. Впровадження сучасних цифрових технологій. 3. Залучення іноземних інвестицій для розширення потужностей терміналу. 4. Впровадження «зелених» технологій та модернізація терміналу за рахунок сильної фінансової бази. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання фінансової стійкості для створення резервів на випадок воєнних ризиків. 2. Розвиток програми психологічної підтримки та лояльності для збереження кадрів. 3. Диверсифікація вантажопотоків з метою зменшення ризиків від коливань ринку руди. 	
W - слабкі сторони	WO	WT	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока залежність від одного виду вантажу. 2. Недостатній рівень цифровізації управлінських комунікаційних процесів. 3. Обмежені можливості оперативного контролю виконання завдань в реальному часі на великій території. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Диверсифікація вантажопотоків для зменшення залежності від залізничної сировини. 3. Цифровізація процесів управління та підвищення контролю за плинністю кадрів 4. Модернізація основних засобів та оновлення обладнання за рахунок залучення інвестицій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Посилення заходів безпеки для роботи в умовах війни. 2 Розвиток альтернативних логістичних маршрутів. 3 Створення фінансових резервів для забезпечення стабільності в умовах воєнних дій. 	

Джерело: сформовано автором

2.3. Діагностика рівня емоційного інтелекту керівника підприємства

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від професійної компетентності керівника та організації виробничих процесів, але й від його здатності ефективно взаємодіяти з працівниками, розуміти їх потреби, підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі та оперативно реагувати на складні управлінські ситуації. Саме тому особливого значення набуває емоційний інтелект керівника як важливий чинник формування ефективної системи управління персоналом та підтримання стабільності функціонування підприємства. Для керівників підприємств розвиток емоційного інтелекту є особливо важливим, оскільки саме він сприяє ефективній комунікації, запобіганню конфліктам, підтримці командної роботи та створенню сприятливої атмосфери у трудовому колективі.

Підприємство «ТІС-Руда» функціонує у сфері портової логістики та спеціалізується на перевалці залізничної сировини. Діяльність такого підприємства пов'язана з високим рівнем відповідальності, необхідністю координації роботи великої кількості працівників, організації складних виробничих процесів та оперативного прийняття управлінських рішень, що значно підвищує рівень ризику формування різного роду кризових ситуацій.

Значний вплив на діяльність підприємства має воєнний стан, що супроводжується підвищеними ризиками для інфраструктури, обладнання та персоналу. У таких умовах керівництву підприємства необхідно забезпечувати не лише безперервність виробничих процесів, але й психологічну підтримку працівників, підтримувати стабільність колективу та зберігати працездатність підприємства навіть у складних обставинах.

Важливою характеристикою емоційного інтелекту керівника є саме його здатність діяти ефективно у складних кризових ситуаціях. Під час проходження практики на підприємстві було отримано інформацію про окремі ситуації, які дають характеристику управлінського стилю керівника.

Зокрема, у період одного з ракетних обстрілів було пошкоджено об'єкти інфраструктури підприємства, внаслідок чого загорівся дах будівлі. У цій ситуації працівники підприємства спільно з керівником організували роботи з ліквідації наслідків пошкодження. Така поведінка керівника свідчить про його небайдужість, готовність особисто брати участь у вирішенні проблем разом із колективом та підтримувати працівників у складних обставинах.

Ще одним прикладом прояву відповідальності та емоційної залученості керівника є ситуація, пов'язана із загибеллю водія службового автобуса внаслідок обстрілу. За словами працівників підприємства, керівник прибув на підприємство у нічний час та протягом двох діб координував дії щодо подальших заходів безпеки та організації роботи підприємства. Після цієї події для працівників було організовано групову психологічну підтримку із залученням відповідного спеціаліста. Така поведінка свідчить про високий рівень саморегуляції керівника, його здатність до прийняття відповідальних рішень, небайдужість до своїх підлеглих та готовність підтримувати колектив у кризових ситуаціях.

Водночас, за свідченнями працівників підприємства, в окремих напружених виробничих ситуаціях керівник може проявляти підвищену емоційну реакцію, зокрема роздратованість у випадках, коли виробничі процеси або виконання завдань відбуваються не за планом. Така поведінка може бути зумовлена високим рівнем відповідальності за результати діяльності підприємства, безпеку працівників та необхідністю оперативного прийняття рішень у складних умовах. Разом з тим подібні прояви не мають системного характеру та не перешкоджають ефективному виконанню керівником своїх управлінських функцій.

Надзвичайно важливою складовою емоційного інтелекту керівника є ефективна комунікація з працівниками. На підприємстві регулярно проводяться збори трудового колективу, під час яких працівники отримують інформацію щодо результатів діяльності підприємства та планів його подальшого розвитку. Зокрема, керівництво інформує колектив про

комерційні плани підприємства на найближчі пів року або рік, що сприяє підвищенню рівня відкритості управління та формуванню довірчих відносин у колективі.

Крім того, на підприємстві практикується проведення регулярних нарад, під час яких обговорюються виробничі питання, результати роботи та можливі напрями вдосконалення діяльності підприємства. Такі заходи сприяють покращенню комунікації між керівництвом та працівниками, а також дозволяють враховувати думку колективу при прийнятті управлінських рішень. Особливу увагу на підприємстві приділяють організації зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Працівники мають можливість анонімно звертатися до керівництва із запитаннями, пропозиціями або скаргами. Отримана інформація аналізується відповідними службами та передається керівнику підприємства для подальшого розгляду. Такий механізм дозволяє виявляти проблемні питання, своєчасно реагувати на потреби працівників та покращувати організацію роботи підприємства.

Важливим напрямом діяльності керівництва підприємства є також покращення умов праці персоналу. На підприємстві облаштовуються спеціальні приміщення для прийому їжі, створюються необхідні побутові умови для працівників, які працюють на виробничих об'єктах. Це дозволяє забезпечити більш комфортні умови праці та сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою.

При цьому керівництво підприємства розуміє, що не всі питання можуть бути вирішені негайно. У сучасних умовах воєнного стану підприємство стикається з певними економічними труднощами, зокрема зі зменшенням обсягів перевалки вантажів, нестачею трудових ресурсів та кадровими проблемами, пов'язаними з мобілізаційними процесами. У зв'язку з цим деякі запити працівників можуть бути відкладені або потребувати додаткового часу для вирішення. Водночас керівництво підприємства

намагається максимально враховувати інтереси працівників та сприяти вирішенню їхніх проблем у межах наявних можливостей.

Крім виробничої діяльності, керівництво підприємства бере участь у благодійній діяльності та підтримці громадян, які потребують допомоги. Підприємство надає підтримку військовослужбовцям, внутрішньо переміщеним особам та долучається до гуманітарних ініціатив. Зокрема, через благодійні проекти здійснюється допомога постраждалим від війни громадам. За словами працівників підприємства, одного разу надійшло прохання від одного з робітників зібрати кошти на слуховий апарат для його дитини. Керівник особисто долучився до вирішення цього питання, попередньо ознайомившись з інформацією про різні моделі слухових апаратів та допоміг організувати збір коштів. Наведені приклади свідчать про високий рівень емпатії, соціальної відповідальності та небайдужості керівника до проблем працівників.

Для більш об'єктивного узагальнення наведених характеристик доцільно використати метод експертної оцінки складових емоційного інтелекту керівника. Оцінювання здійснювалося на основі спостережень під час проходження практики, аналізу управлінської поведінки керівника, а також інформації, отриманої від працівників підприємства. В основу оцінювання покладено п'ять основних складових емоційного інтелекту: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Кожна складова оцінювалася за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню прояву якості, а 5 балів - високому рівню (табл. 2.10, рис. 2.4).

Аналіз результатів експертної оцінки емоційного інтелекту керівника ТОВ «ТІС-Руда» показав високий загальний рівень його розвитку (середній бал - 4,6 з 5). Профіль EQ досліджуваного керівника є збалансованим із вираженим акцентом на міжособистісну взаємодію та досягнення результатів.

Таблиця 2.10

Експертна оцінка складових емоційного інтелекту керівника
ТОВ «ТІС-Руда»

Складова емоційного інтелекту:	Характеристика прояву:	Оцінка:
Самосвідомість	Усвідомлення значення управлінських рішень та їх впливу на колектив	4
Саморегуляція	Здатність контролювати емоційні реакції та приймати рішення у кризових умовах.	4
Мотивація	Орієнтація на досягнення результатів та підтримання стабільної роботи підприємства	5
Емпатія	Увага до потреб працівників, готовність допомагати та підтримувати колектив	5
Соціальні навички	Ефективна комунікація, організація зборів, нарад і зворотного зв'язку	5
Середній бал		4,6

Джерело: розроблено автором.

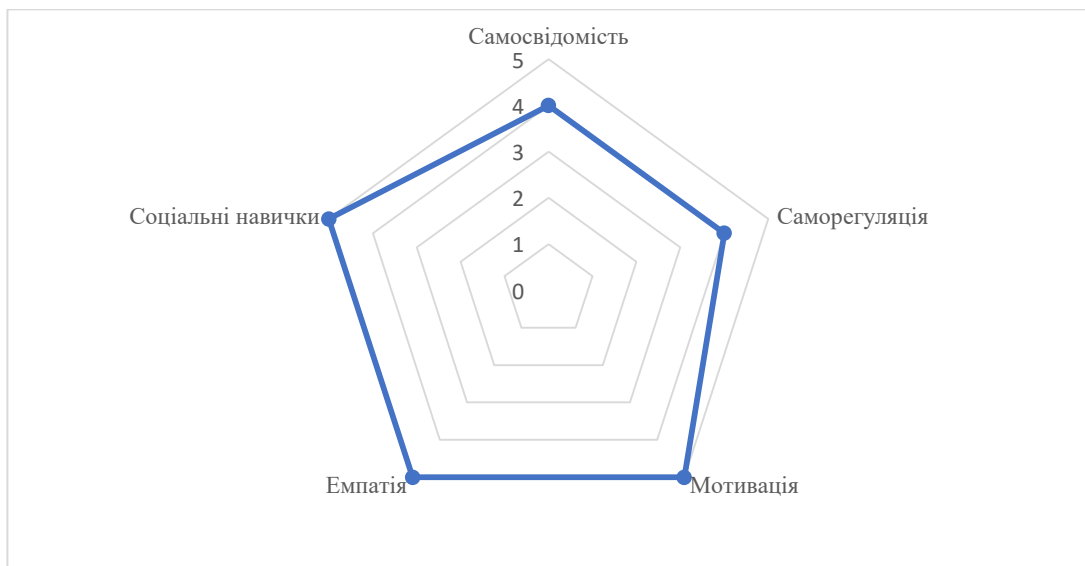


Рис. 2.4. Профіль складових емоційного інтелекту керівника ТОВ «ТІС-Руда»

Джерело: побудовано автором

Максимальні оцінки (5 балів) за критеріями "Мотивація", "Емпатія" та "Соціальні навички" свідчать про сформованість ефективної системи

комунікацій на підприємстві, орієнтацію на потреби персоналу та здатність лідера згуртувати колектив навколо спільних цілей. Водночас, оцінки у 4 бали за складовими "Самосвідомість" та "Саморегуляція" вказують на наявність резервів для подальшого вдосконалення внутрішніх навичок стресостійкості та самоконтролю в кризових умовах діяльності підприємства».

Висновки до 2 розділу

У процесі дослідження було здійснено аналіз особливостей діяльності підприємства ТОВ «ТІС-Руда», яке входить до складу транспортно-логістичного комплексу групи терміналів ТІС, та спеціалізується на перевалці залізничної сировини. Проведене дослідження дозволило ознайомитися зі структурою підприємства, основними напрямками його діяльності та особливостями організації виробничо-господарських процесів.

Підприємство перебуває у зоні ризику. Потрібно терміново оптимізувати адміністративні витрати, які продовжують зростати, та з'ясувати причини двократного падіння обсягів реалізації у 2025 році.

Керівництво підприємства приділяє значну увагу підтримці сприятливого психологічного клімату у колективі, розвитку комунікації з працівниками та вирішенню соціальних питань персоналу. Це свідчить про важливу роль емоційного інтелекту у процесі управління підприємством. Проведене дослідження підтверджує, що ефективність функціонування підприємства залежить не лише від технічних та економічних факторів, але й від якості управління, рівня комунікації у колективі та здатності керівництва адаптуватися до складних умов сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНОГО, УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Застосування цифрових та коучинг-технологій розвитку емоційного інтелекту

Високий рівень емоційного інтелекту керівників є важливою передумовою ефективної командної взаємодії, результативного управління персоналом та адаптивності підприємства в умовах воєнного стану. Враховуючи стан сучасних умов господарювання, який характеризується підвищеним рівнем невизначеності, емоційним напруженням та необхідністю швидко приймати рішення, особливого значення набуває здатність керівника контролювати та усвідомлювати власні емоції, задля ефективної взаємодії з підлеглими. Це зумовлено тим, що діяльність керівника передбачає постійну взаємодію з персоналом, тож ефективна робота підприємства значною мірою залежить від здатності керівника розуміти та регулювати свої емоції, та емоції підлеглих.

Результати діагностики рівня емоційного інтелекту керівника ТОВ «ТІС-Руда» показали що загальний середній бал емоційного інтелекту керівника 4,6, та водночас було виявлено що деякі аспекти, а саме: самосвідомість та саморегуляція, потребують додаткового розвитку.

Високий EQ керівництва часто корелює з фінансовими результатами. Так, у 2025 році, коли прибуток впав, розвинений EQ допоміг би втримати команду від вигорання та знайти конструктивні рішення замість пошуку винних у падінні доходу.

З огляду на отримані результати, доцільно впровадити системний підхід до розвитку емоційного інтелекту, що передбачає використання комплексу поєднаних між собою інструментів. Для системного розвитку емоційного інтелекту пропонується комплексне поєднання цифрових та коучинг-технологій, що забезпечить як теоретичну підготовку, так і практичне використання отриманих навичок, що у подальшому дозволить використовувати їх у професійній діяльності.

Узагальнений механізм удосконалення емоційного інтелекту керівника ТОВ «ТІС-Руда» представлено на рис. 3.1.

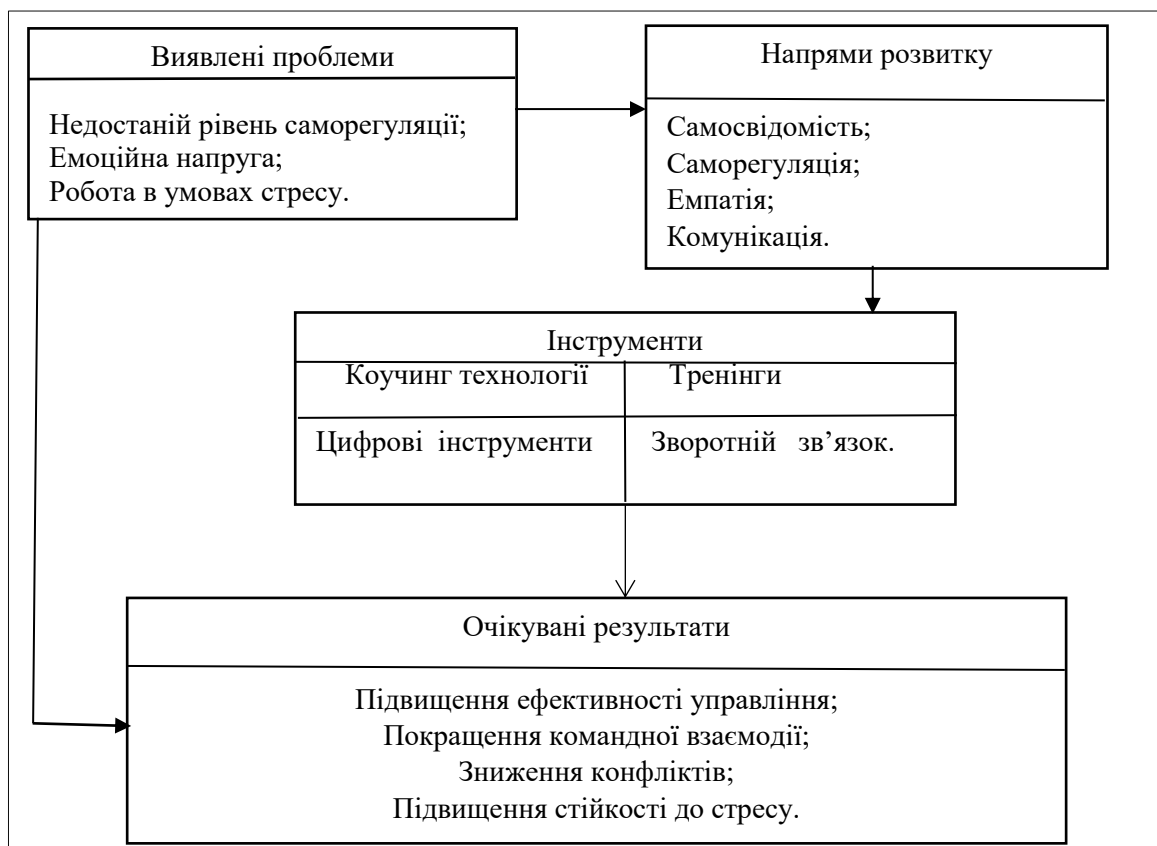


Рис. 3.1. Механізм розвитку емоційного інтелекту керівника ТОВ «ТІС-Руда»

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованого механізму передбачає застосування конкретних інструментів розвитку емоційного інтелекту керівника, серед яких ключове значення займають цифрові та коучинг-технології. Їх

поєднання дозволяє забезпечити як безперервність навчального процесу, та і індивідуалізований підхід.

Застосування цифрових технологій дозволить забезпечити більш гнучкий освітній процес, організувати безперервний розвиток емоційного інтелекту без відриву від виробничої діяльності та підвищити доступність навчальних ресурсів.

У таблиці 3.1 надано характеристику сучасних цифрових інструментів, які надають доступ до курсів з розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок, управління стресом та лідерства.

Таблиця 3.1

Цифрові інструменти розвитку емоційного інтелекту

Інструмент	Приклад	Призначення	Результат
Онлайн-платформи для навчання	Coursera, Prometheus	Проходження курсів з розвитку емоційного інтелекту	Підвищення рівня емоційної компетентності
Мобільні додатки	Headspace, Calm	Розвиток саморегуляції та зниження рівня стресу	Покращення емоційної стабільності
Онлайн-тестування	Тести, опитування	Оцінка рівня емоційного інтелекту	Визначення напрямів розвитку емоційного інтелекту
Платформи для дистанційної комунікації	Zoom, Microsoft Teams.	Наявність зворотного зв'язку	Покращення командної роботи

Джерело: сформовано автором на основі [20, 21, 24, 26]

Так, використання онлайн платформ дозволяє проходити навчання у зручний час та темпі що підвищує ефективність засвоєння інформації. Використання мобільних додатків, зокрема Headspace та Calm, розвивають навички саморегуляції, управління стресом та підвищення емоційної усвідомленості. Headspace пропонує структуровані курси для команд, тренінги для менеджерів та аналітику для HR-відділів. Calm Business фокусується на емоційній стійкості, покращенні сну та швидкому знятті напруги. Використання цих програм сприятиме зниженню рівня емоційного

напруження як у керівників, так і у працівників, а також підвищить їх психологічну стійкість в умовах стресу.

Розвиток емоційного інтелекту через додатки відбувається за кількома ключовими напрямками:

- функції на кшталт «Emotions Check-Ins» у Calm допомагають працівникам розпізнавати та називати свої емоції впродовж дня;
- спеціальні курси (наприклад, «Медитація любові та доброти») допомагають краще розуміти емоційні стани колег та клієнтів;
- додатки пропонують уроки з активного слухання та конструктивної комунікації в колективі.

Для оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту доцільно використовувати онлайн-тестування та опитування, які дозволять визначити рівень сформованої емоційної компетентності, виявити проблемні аспекти та сформулювати рекомендації щодо подальшого розвитку.

Представлені інструменти дозволять комплексно впливати на розвиток емоційного інтелекту керівників та працівників, і доповнять такі традиційні методи, як методи самопізнання (Self-Awareness), тестування та зворотний зв'язок (опитування колег та друзів (метод «360 градусів»), активне слухання, розвиток емпатії через читання тощо.

Коучинг-технології спрямовані на розкриття внутрішнього потенціалу особистості, а саме розвиток її професійних та особистісних якостей, які сприяють формуванню нових навичок, що у свою чергу підвищує ефективність праці.

Коучинг-технології можуть реалізовуватися через спеціалізовані групові коучинг-тренінги, які спрямовані на розвиток навичок управління емоціями, підвищення рівня емпатії, удосконалення комунікативних здібностей та формування ефективної поведінки у складних управлінських ситуаціях (табл. 3.2).

Запропонована програма тренінгів для керівничого складу ТОВ «ТІС-Руда» є комплексною, та спрямована на розвиток ключових складових

емоційного інтелекту, що безпосередньо має вплив на ефективність управлінської діяльності. Зокрема, тренінги спрямовані на розвиток самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок, що дозволить керівникам ефективніше реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 3.2

Тренінги для керівників

Посада	Назва тренінгу	Коротка характеристика	Вартість та час
Директор, заступник директора по персоналу, головний бухгалтер, головний інженер	Емоційний інтелект у лідерстві	Розвиток емоційної компетентності, управління емоціями та прийняття рішень у складних умовах	8000-10000 грн. за одну особу. Навчання 16 годин
	Управління стресом, подолання емоційного навантаження	Освоєння технік подолання стресу та підвищення стійкості до емоційного навантаження	7000-8000. грн за одну особу. Навчання 8 годин
	Ефективна комунікація в управлінні	Розвиток навичок ділового спілкування, пошук виходу із складних ситуацій у спілкуванні	7500 грн. за одну особу. Навчання 8 годин
	Лідерство та навички управлінської ефективності керівника.	Покращення лідерських якостей, навички мотивації персоналу та формування командної роботи.	12400 грн. за особу. Навчання 16 годин

Джерело: розроблено автором на основі [19, 24, 25]

Поряд з розвитком емоційного інтелекту керівників, не менш важливим є тренінги для управлінського та виробничого персоналу підприємства (табл. 3.3). Запропонована тренінгова програма для управлінського та виробничого персоналу ТОВ ТІС-Руда спрямована на формування та розвиток основних складових емоційного інтелекту, які забезпечують ефективну взаємодію персоналу в умовах виробничого середовища. Тренінги охоплюють розвиток комунікативних навичок, здатності до командної роботи, емоційну стійкість та конструктивне вирішення конфліктів.

Таблиця 3.3

Тренінги для управлінського та виробничого персоналу

Посада	Назва тренінгу	Характеристика	Вартість та час
Менеджери, бухгалтери, фахівці відділу кадрів, логісти	Емоційний інтелект у професійній діяльності	Розвиток навичок саморегуляції, ефективної взаємодії та емпатії.	7200 грн. одне заняття. Навчання 8 годин
Менеджери, фахівці відділу кадрів.	Ефективна комунікація та взаємодія в команді	Формування навичок ділового спілкування та роботи в команді	5000-7000 грн. одне заняття. Навчання 8 годин
Оператори, технологи, виробничий персонал	Командна взаємодія у виробничих умовах	Розвиток ефективної взаємодії у змінних бригадах	3000-6000 грн. одне заняття. Навчання 8 годин
Робітники змін (графік день/ніч), виробничий персонал	Управління стресом у виробничих умовах.	Зниження емоційного напруження та профілактика перевтоми	3000-6000 грн. за одне заняття. Навчання 8 годин.
Логісти, диспетчери	Стресостійкість у професійній діяльності	Робота в умовах високого навантаження та обмеженні в часі	4000-7000 грн. за одне заняття. Навчання 8 год

Джерело: розроблено автором на основі [19, 24, 25]

Запропоноване поєднання тренінгових програм та цифрових інструментів розвитку емоційного інтелекту дозволить комплексно впливати на виявлені проблеми, зокрема: знижувати рівень емоційного напруження у колективі, уникати виникнення конфліктних ситуацій, покращувати якість комунікації між працівниками та підвищувати ефективність командної роботи.

3.2. Програма розвитку емоційного інтелекту керівного складу, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда»

З урахуванням переваг та доцільності розглянутих інструментів підвищення рівня EQ розроблена програма відповідних заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програм заходів з підвищення рівня EQ керівного, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда»

Етапи реалізації	Зміст робіт	Результат/звітна документація	Термін виконання	Відповідальна особа (організація)
Аналіз поточного стану емоційного інтелекту керівників, управлінського та виробничого персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – визначення рівня емоційного інтелекту персоналу; – оцінка психологічного клімату в колективі; – виявлення проблем у комунікації та взаємодії 	Розроблення аналітичного звіту про рівень емоційного інтелекту та стан командної роботи	7-10 днів	HR-відділ, керівник підприємства
Розробка програми тренінгів	<ul style="list-style-type: none"> – підбір тренінгів; – формування календарного плану заходів 	Програма тренінгів з розвитку емоційного інтелекту	5-7 днів	HR-відділ, зовнішні консультанти - компанія Академія бізнесу ЕУ *
Проведення тренінгів та навчання	– організація тренінгів	Сертифікати, звіт про проходження тренінгів	10-20 днів	Тренінгова компанія Академія бізнесу ЕУ
Розвиток системи інформаційного забезпечення та цифровізації кадрових процесів	<ul style="list-style-type: none"> – підключення цифрової платформи (LMS Collaborator); – підписка на мобільні додатки (Headspace, Calm) 	Підвищення доступності навчальних ресурсів	1-2 місяц.	Керівництво, HR-відділ, IT-відділ
Оцінка результатів впроваджених заходів	<ul style="list-style-type: none"> – онлайн-тестування для оцінювання рівня емоційного інтелекту – аналіз змін у психологічному кліматі колективу 	Підсумковий звіт	7-10 днів	HR-відділ

Джерело: розроблено автором

* Академія бізнесу ЕУ- пропонує програму тренінгів «Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди»

З метою оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів пропонується визначити витрати, які необхідні для їх реалізації. Розрахунок витрат програми представлений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію програми підвищення рівня EQ керівного, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда»*

№ п/п	Заходи	Виконувач	Сума витрат (тис. грн)	Примітки
1	Аналіз поточного стану емоційного інтелекту керівників, управлінського та виробничого персоналу	HR-відділ	0,00	Внутрішні ресурси компанії
2	Проведення тренінгів (для 20 осіб щорічно)	компанія Академія бізнесу ЕУ	120,00	Корпоративний формат (2-3 дні для групи 20 осіб)
3	Підписка на онлайн платформ у LMS Collaborator	IT-відділ	150,00	Тариф Standard за ліміт до 200 користувачів
4	Підписка на мобільні додатки Headspace/ Calm	IT-відділ	220,00	Headspace for Business
5	Оцінка результатів. Проведення онлайн-тестування рівня емоційного інтелекту	HR-відділ	15,00	Оплата ліцензій на професійні тести (150 грн/особа)
	Разом		505,00	Орієнтовний бюджет програми

Джерело: розраховано автором на основі [19, 24, 25, 26]

* Вартість одного дня корпоративного навчання в Академії ЕУ зазвичай стартує від 40–60 тис. грн. Для охоплення ключових керівників та менеджерів середньої ланки (група 15–20 осіб) знадобиться мінімум 2-3 навчальні сесії.

Платформа LMS Collaborator пропонує тарифи від \$300/міс за пакет до 100 користувачів.

Сервіси Headspace/Calm мають спеціальні B2B тарифи. Середня ціна при корпоративному підключенні становить близько \$40-\$50 за користувача на рік. Для 200 працівників це ~ близько 320-400 тис. грн.

Фінансування програми буде здійснюватися за рахунок власних коштів підприємства в рамках бюджету на розвиток персоналу та навчання. Напрями та джерела зміни основних показників діяльності підприємства після реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня EQ керівного, управлінського та виробничого персоналу представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Напрями та джерела зміни показників діяльності
ТОВ «ТІС-Руда» (прогноз)

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогнозовані зміни, %
Продуктивність праці	Зростання залученості та мотивації працівників	+12-18%
Плинність кадрів	Зменшення конфліктів та покращення психологічного клімату	-20-30%
Рівень задоволеності працівників	Краща комунікація та емпатія керівника	+25-35%
Кількість конфліктних ситуацій у колективі та витрат часу на них	Розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції	-30-45%
Загальна ефективність командної роботи	Покращення комунікації та довіри в команді	+15-22%

Джерело: розроблено автором на основі [24, 26]

Для ТОВ «ТІС-Руда» зростання EQ може стати критичним фактором безпеки праці (через зниження рівня тривожності та підвищення уважності) та стабільності виробничих процесів.

Синергетичний економічний ефект від зазначених факторів представлено у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз щодо зміни показників діяльності підприємства.

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне зростання	Відносне зростання (%)
Продуктивність праці, тис.грн/особу	2262,723	2534,250	+ 271,527	+12
Адмін. витрат, тис.грн*	47012	46792	- 220	-1

Джерело: розроблено автором

* Рівень зміни адміністративних витрат розраховується за мінімальних умов, що в підрозділі стається лише 2 конфлікти на тиждень тривалістю 3 години. При умові, що в конфлікті беруть участь: керівник (середня зарплата керівника середньої ланки - 50 000 грн) та два спеціалісти (середня зарплата 25 000 грн). З урахуванням податків (нарахування 22%) година роботи керівника коштує приблизно 380 грн, спеціаліста - 190 грн. Враховуючи час конфлікту, витрати на його розв'язання складуть 2 280 грн. За рік компанія буде втрачати 220 000 грн лише на прямих витратах часу. Сюди не включено вартість помилок, простоїв техніки або звільнення персоналу.

Загальний річний економічний ефект від впровадження корпоративного мобільного додатка «TIS-Connect» розраховується за формулою:

$$E_p = \Delta C + \Delta П - V_p \quad (3.1)$$

де: ΔC – зміна операційних (поточних) та адміністративних витрат;

$\Delta П$ – резерв зростання прибутку;

V_p – інвестиційні витрати на реалізацію заходів

Резерв зростання річного прибутку розраховується за формулою:

$$\Delta П = PV \times П/V \quad (3.2)$$

$$PV = \text{Чисельність персоналу} \times \text{Прод. праці одного працівника} \times r \quad (3.3)$$

r – зростання продуктивності праці;

$П$ - фактичний прибуток від реалізації продукції, грн.;

V - фактичний об'єм реалізованої продукції, грн.

$$\Delta П = 159 \times 2262,723 \times 0,12 \times 8021/359773 = 949,801 \text{ (тис.грн)}$$

$$E_p = 220 + 949,801 - 505 = 1169,801 \text{ (тис.грн)}.$$

Розрахунок індексу рентабельності та терміну окупності інвестицій

У зв'язку з невеликим обсягом інвестицій, які повертаються менше чим за рік, при розрахунку рентабельності та терміну окупності інвестицій буде

застосовано інкрементальний підхід, при якому у розрахунках використовується тільки інкрементальний прибуток – приріст прибутку, отриманий за рахунок здійснення відповідних інвестицій.

Для розрахунку використовуються формули:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий чистий прибуток за місяць}} \quad (3.4)$$

$$\text{Місячний ROI (інкремент)} = \frac{\text{Додатковий чистий прибуток}}{\text{Сума інвестицій}} \times 100\% \quad (3.5)$$

$$\text{Термін окупності} = 505 : 79,15 = 6,4 \text{ (місяців)}$$

$$\text{ROI} = 79,15 : 505 \times 100\% \approx 15,7$$

Таким чином, інвестиція повністю окупиться приблизно за 6,4 місяців. Значення ROI 15,7% свідчить про те, що кожна інвестована гривня (або інша валюта) повернулася і принесла приблизно 16 копійок чистого прибутку. Програма навчання вартістю 505 тис. грн окупиться повністю, якщо вона запобіжить хоча б 3-4 системним конфліктам на місяць або скоротить час на їх вирішення вдвічі. Це свідчить про дуже високу ефективність вкладених коштів. Значний економічний ефект 10270,841 тис.грн. пов'язаний з синергетичним впливом зростання ефективності комунікаційних процесів.

Висновки до 3 розділу

У процесі дослідження було розглянуто основні методи вдосконалення командної взаємодії на підприємстві шляхом розвитку емоційного інтелекту керівника та персоналу. Особливу увагу було приділено використанню цифрових та коучинг-технологій як сучасних інструментів підвищення ефективності управління персоналом та покращення внутрішньої комунікації в колективі.

Проведене дослідження показало, що розвиток емоційного інтелекту позитивно впливає на рівень командної взаємодії, сприяє формуванню

сприятливого психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності у колективі та підвищенню мотивації працівників. Визначено, що використання сучасних цифрових платформ та коучинг-підходів дозволяє підвищити рівень емоційної компетентності працівників, покращити навички комунікації та адаптованості в умовах змін.

Обґрунтовано доцільність впровадження програми розвитку емоційного інтелекту для керівничого складу, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда». Запропоновані заходи спрямовані на покращення взаємодії між працівниками, підвищенням ефективності командної роботи та вдосконалення процесу управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного управління. Проаналізовано концептуальні підходи до визначення поняття сутності та структури емоційного інтелекту (модель здібностей Майєра і Саловея, диспозиційна модель Петрідеса і Фернхейма та змішана модель Гоулмана і Бар-Она). Узагальнено основні структурні компоненти емоційного інтелекту керівника: самосвідомість, саморегуляція, емпатія, мотивація, соціальні навички, адаптивність та управління стресом. Доведено їх безпосередній вплив на результативність управлінської діяльності та ефективність командної взаємодії. Встановлено, що високий рівень емоційного інтелекту керівника сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, підвищенню якості комунікації, зміцненню довіри, зниженню конфліктності та зростанню мотивації персоналу, тоді як його недостатній розвиток призводить до емоційної нестабільності, комунікативних бар'єрів та зниження загальної ефективності команди.

У рамках практичної частини роботи, було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ТІС-Руда» - одного з провідних портових операторів України. Виявлено значну мінливість виробничо-фінансових показників підприємства у період 2023-2025 років, яка стала наслідком впливу воєнних дій, які розпочались у 2022 році. Зафіксовано стрімке зростання доходів та прибутку у 2024 році та суттєве падіння у 2025 році. Незважаючи на складні зовнішні умови воєнного часу та значні коливання обсягів вантажопотоків, підприємство зберігає високу фінансову стійкість та ліквідність. Проведена діагностика рівня емоційного інтелекту керівника підприємства (за результатами експертної оцінки середній бал 4,6) свідчить про його високий загальний рівень, особливо у компонентах мотивації, емпатії та соціальних навичок. Водночас виявлено потенціал для вдосконалення самосвідомості та саморегуляції, що особливо актуально в умовах підвищеного психоемоційного навантаження.

На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку емоційного інтелекту керівного складу, управлінського та виробничого персоналу ТОВ «ТІС-Руда». Запропоновано комплексну програму, яка поєднує цифрові технології: онлайн-платформи, мобільні додатки Headspace і Calm та коучинг-технології: спеціалізовані тренінг-сесії. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження програми: орієнтовані витрати становлять 505 тис. грн., а прогнозований річний економічний ефект – близько 1170 тис. грн за рахунок зростання продуктивності праці (+12%), зниження плинності кадрів та підвищення загальної ефективності командної роботи. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити адаптивність підприємства, покращити психологічний клімат колективу та підвищити його стійкість до сучасних викликів.

Інвестиція повністю окупиться приблизно за 6,4 місяців. Значення ROI 15,7% свідчить про те, що кожна інвестована гривня (або інша валюта) повернулася і принесла приблизно 16 копійок чистого прибутку. Це свідчить про дуже високу ефективність вкладених коштів. Значний економічний ефект 10270,841 тис.грн. пов'язаний з синергетичним впливом зростання ефективності комунікаційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич Н. В., Польова Н. М., Кукса В. М. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. №14.С.119-123.
2. Адміністрація морських портів України. Офіційний сайт. URL: <https://www.uspra.gov.ua> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Боковець О. І. Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. *International scientific innovations in human life : proceedings of the 12th International scientific and practical conference. Manchester: Cognim Publishing House, 2022. С. 567–571.*
4. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. С. №3. 189-196.
5. Весоловська М. К. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві в епоху штучного інтелекту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №9. С.9-16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15511252> (дата звернення: 29.04.2026).
6. Горбунова В.В. Етичні та правові аспекти психологічних досліджень. *Практична психологія соціальна робота*. № 3. 2005. С. 18-23 URL: <https://eprints.zu.edu.ua/4027/1/9.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 9.04.2026).
8. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 6.04.2026).
9. Зарицька В. В. Методика дослідження емоційного інтелекту особистості. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 3, т. 2. С. 37-42. URL: DOI <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2019.3-2.7> (дата звернення: 29.04.2026).

10. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення: 6.04.2026).

11. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 52-60.

12. Офіційний вебсайт компанії ТІС. URL: <https://www.tis.ua> (дата звернення: 6.04.2026).

13. Опендатабот. ТОВ «ТІС-Руда». URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 6.04.2026).

14. Рекун Г. П., Меденець В. Ю. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 691–696. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf (дата звернення: 19.04.2026).

15. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Вип.6, №1 С.67–82. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35787/svatiuk.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).

16. Сазонова Т. О., Кемова Я. М., Яковлєва К. В. Методи управління командою : аспект самоорганізації. *Економічний простір*. 2022. № 181. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1165/1124> (дата звернення: 29.04.2026).

17. ТОВ «ТІС-Руда». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 6.04.2026).

18. TIS-Ruda - характеристика терміналу перевалки залізної руди. ArtPort. URL: <https://en.artport.pro/clients/rov-tys-ruda/> (дата звернення: 6.04.2026).

19. Тренінги за категоріями. *Education.ua*. URL: <https://www.education.ua/trainings/categories/> (дата звернення: 26.04.2026).
20. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I (93). С.64–75. URL: <https://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v1/6.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
21. Хоменко І. О., Кичко І. І., Фридрих Р. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С.158-165. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/220/216> (дата звернення: 29.04.2026).
22. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. С.385-393. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/be95cae0-8ac4-42a2-bf0e-7f5960106d3f/content> (дата звернення: 18.04.2026).
23. YouControl. ТОВ «ТІС-Руда». Досьє компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 6.04.2026).
24. EY Academy. Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди. URL: https://www.ey.com/uk_ua/services/academy/eq (дата звернення: 29.04.2026).
25. EY Academy. Емоційний інтелект: адаптивність лідера та команди. Подія/програма навчання. URL: https://www.ey.com/uk_ua/events/academy-events/eq (дата звернення: 29.04.2026).
26. LMS Collaborator. Платформа корпоративного навчання. URL: <https://collaborator.biz/> (дата звернення: 29.04.2026).
27. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*. 2006. Vol. 18. P. 13-25. (дата звернення: 16.04.2026).

28. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. 352 p. (дата звернення: 16.04.2026).
29. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. Psychological Inquiry. 2004. Vol. 15, № 3. P. 197-215. (дата звернення: 9.04.2026).
30. Petrides K. V., Furnham A. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. European Journal of Personality. 2001. Vol. 15, № 6. P. 425-448. (дата звернення: 9.04.2026).
31. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality. 1990. Vol. 9, № 3. P. 185-211. (дата звернення: 16.04.2026).
32. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63. P. 384-399. (дата звернення: 16.04.2026).

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДЬ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ДИПЛОМАТИЧНО-ОСОБИСТІ ПЕРТАЦІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ Бевзюк М.М. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i>	153
ОСОБЛИВОСТІ ТА ТRENДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ Бугайчук А.Я. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i>	155
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА Могильна О.О. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.</i>	157
ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА Галла Д.Р. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i>	159
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ Завадський Д.Ю. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i>	161
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ Караулан В.І. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – ст. викладач Коренман Є.М.</i>	164
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ Воробітов Є., Горбатюк А. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i>	166
ОЦІНКА РІВНЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ Лісниченко С., Цигульська К. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i>	168

~ 7 ~

*VIII ВСЕУКРАЇНСЬКА СТУДЕНТСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» 16-17 квітня 2026р.*

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ Шишова С., Потапенко Д. , здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Корсікова Н.М.</i>	172
---	-----