

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Качанова Дмитра Євгеновича

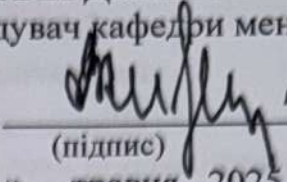
академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Іванова М.І.	90	Вірний	<i>[Signature]</i>
Рецензент	Тимошенко Л.В.	90	Відм.	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Іванова М.І.	90	Вірний	<i>[Signature]</i>

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту


(підпис)

Швець В.Я.

« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Качанову Д.Є. академічної групи 073-21-2

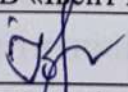
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади професійного розвитку персоналу підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Івент Груп» та чинників конкурентоспроможності	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Впровадження управлінських рішень щодо професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «Івент Груп»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

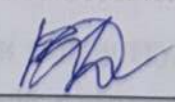

(підпис керівника)

Іванова М.І.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Качанов Д.Є.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Качанова Дмитра Євгеновича

Обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку
персоналу підприємства

**ПЕРСОНАЛ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ,
КОМПЕТЕНЦІЇ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

Структура роботи: 67 сторінок комп'ютерного тексту; 15 рисунків;
17 таблиць; 40 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «ІВЕНТ ГРУП».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: визначено комунікативні навички менеджера для успішного управління персоналом; досліджено модель взаємозв'язку компетенцій менеджерів, емоційного інтелекту та технологій штучного інтелекту; визначено інноваційні методи впливу на персонал з метою його професійного розвитку; визначено стан та особливості оцінювання працівників різних поколінь надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ІВЕНТ ГРУП»; проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Івент Груп»; обґрунтовано необхідність формування високого рівня професійного інтелекту команди та мотивації працівників для досягнення значних результатів; впроваджено заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» та оцінено їх ефективність.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на підприємствах, що спеціалізуються на продажу мастильних матеріалів.

Сфера застосування – при обґрунтуванні управлінських рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» складуть 17855 тис. грн., принесуть 54992 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 5,6% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект дорівнює 37138 тис. грн., а ефективність – 308%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,08 грн. додаткового доходу ТОВ «Івент Груп».

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Kachanov Dmytro Yevhenovych

Substantiation of managerial decisions in the field of ensuring the development of enterprise's personnel

PERSONNEL, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, COMMUNICATION SKILLS, COMPETENCES, EMOTIONAL INTELLIGENCE

Structure: 67 printed pages; 15 figures; 17 tables; 40 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of professional development of the personnel of the enterprise LLC INVENT GROUP.

The aim of the paper – is theoretical substantiation and development of practical recommendations for substantiating the effectiveness of decisions in the field of professional development of the personnel of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the communicative skills of a manager for successful personnel management are determined; the model of the relationship between the competencies of managers, emotional intelligence and artificial intelligence technologies is studied; innovative methods of influencing personnel for the purpose of their professional development are determined; the state and features of the assessment of employees of different generations were determined; a general characteristic of the activities of LLC INVENT GROUP was provided; an analysis of the financial and economic indicators of the activities of LLC "Event Group" was conducted; the need to form a high level of professional intelligence of the team and motivation of employees to achieve significant results was substantiated; measures for the professional development of the personnel of LLC INVENT GROUP were implemented and their effectiveness was assessed.

Research methods – analytical (research and statistical) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises specializing in the sale of lubricants.

Application is when substantiating management decisions in the field of professional development of the enterprise's personnel.

The practical significance of the results obtained is that the costs invested in measures for the professional development of the personnel of LLC INVENT GROUP will amount to 17,855 thousand UAH, will bring 54,992 thousand UAH. increase in sales revenue, which is 5.6% higher than sales revenue in 2024. The effect is 37,138 thousand UAH, and the efficiency is 308%, i.e. each UAH invested in these measures will bring 3.08 UAH of additional income to LLC INVENT GROUP.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади професійного розвитку персоналу підприємства	7
1.1 Комунікативні навички менеджера для успішного управління персоналом	7
1.2 Модель взаємозв'язку компетенцій менеджерів, емоційного інтелекту та технологій штучного інтелекту	14
1.3 Інноваційні методи впливу на персонал з метою його професійного розвитку	20
2 Аналіз діяльності ТОВ «Івент Груп» та чинників конкурентоспроможності	26
2.1 Стан та особливості оцінювання працівників різних поколінь	26
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Івент Груп»	33
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Івент Груп»	40
3 Впровадження управлінських рішень щодо професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «Івент Груп»	52
3.1 Обґрунтування необхідності формування високого рівня професійного інтелекту команди та мотивації працівників для досягнення значних результатів	52
3.2 Впровадження заходів професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» та оцінка їх ефективності	56
Висновки	59
Перелік джерел посилань	64

ВСТУП

У сучасному мінливому бізнес-середовищі високий рівень комунікативних навичок керівника є критичним чинником ефективного управління. Завдяки результативній комунікації керівник не лише чітко формулює стратегічні цілі для команди, але й налагоджує якісний зворотний зв'язок, що має вирішальне значення для гнучкої адаптації до змін. Лідери, здатні уважно слухати та розуміти своїх працівників, формують культуру довіри та підтримки, що сприяє зростанню мотивації та продуктивності колективу. Сучасні організації зіштовхуються з такими викликами, як глобалізація, технологічний прогрес та культурна різноманітність, тому здатність до міжкультурної комунікації стає дедалі важливішою. Менеджер має вміти підлаштовувати стиль спілкування залежно від контексту й аудиторії, щоб досягти ефективного взаєморозуміння.

Розвиток емоційного інтелекту менеджерів є ключовим чинником підвищення ефективності управління на підприємствах, оскільки він сприяє покращенню комунікації, конструктивному вирішенню конфліктів і прийняттю обґрунтованих рішень у складних соціально-економічних умовах. У той же час, активне впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси створює потребу в аналізі його потенціалу для вдосконалення емоційно-інтелектуальних компетенцій менеджерів. Використання технологій штучного інтелекту для мовного аналізу, розпізнавання емоцій і побудови індивідуальних траєкторій навчання відкриває нові горизонти для розвитку управлінських навичок, але водночас ставить низку етичних і методологічних викликів, зокрема щодо автоматизації міжособистісної взаємодії та обмежень у розумінні емоцій через алгоритми.

Проблема полягає в тому, що традиційні підходи до розвитку емоційного інтелекту спираються на міжособистісний досвід і живу взаємодію, тоді як інтеграція штучного інтелекту змінює природу цього

процесу, вимагаючи переосмислення існуючих підходів. У світлі зростаючої потреби в удосконаленні корпоративного управління, дослідження можливостей синергії між технологіями та людським чинником у контексті розвитку емоційної компетентності менеджерів набуває особливої актуальності як з наукової, так і з прикладної перспективи. Важливо проаналізувати ефективність алгоритмів машинного навчання у сфері емоційного розпізнавання, потенціал адаптивного навчання у формуванні емоційного інтелекту та вплив автоматизованих систем на якість комунікації в межах підприємств.

У сучасних умовах глобалізації економіки конкуренція між підприємствами помітно посилюється. Швидкоплинність і нестабільність ринкового середовища вимагають від компаній ретельного підходу до управління персоналом, який виступає одним з найважливіших ресурсів організації. Традиційні методи кадрового менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними в нових реаліях, що зумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- визначено комунікативні навички менеджера для успішного управління персоналом;
- досліджено модель взаємозв'язку компетенцій менеджерів, емоційного інтелекту та технологій штучного інтелекту;
- визначено інноваційні методи впливу на персонал з метою його професійного розвитку;
- визначено стан та особливості оцінювання працівників різних поколінь
- надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ІВЕНТ ГРУП»;
- проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ

«Івент Груп»;

- обґрунтовано необхідність формування високого рівня професійного інтелекту команди та мотивації працівників для досягнення значних результатів;

- впроваджено заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» та оцінено їх ефективність.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «ІВЕНТ ГРУП».

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що витрати вкладені у заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» складуть 17855 тис. грн., принесуть 54992 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 5,6% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект дорівнює 37138 тис. грн., а ефективність – 308%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,08 грн. додаткового доходу ТОВ «Івент Груп». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке спеціалізується на продажу мастильних матеріалів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Комунікативні навички менеджера для успішного управління персоналом

Розвиток комунікативних навичок персоналу сприяє кращому управлінню конфліктами, стресовими ситуаціями та професійному розвитку працівників. Уміння логічно й чітко висловлювати свої думки, контролювати емоції й орієнтуватися на конструктивний діалог дозволяє запобігати напруженню в колективі. Таким чином, вдосконалення комунікативної компетентності є не лише бажаною, а необхідною умовою для ефективного управління в сучасному світі [23].

Згідно з аналітичними даними McKinsey Global Institute, до 2030 р. внаслідок цифровізації може зникнути до 15% робочих місць у світі, що еквівалентно близько 400 млн посад [26]. Рутинні функції поступово витісняються, і попит зміщується в бік працівників із розвиненими креативними та комунікативними навичками, які поки складно автоматизувати, а також тих, хто здатен ефективно обслуговувати новітні технології.

За прогнозами компанії Dell, 85% тих, хто нині працює, у майбутньому виконуватимуть завдання, які наразі ще не існують [9]. Водночас, згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму, до 2027 р. до десятки найважливіших навичок увійдуть: креативне й аналітичне мислення, технологічна грамотність, допитливість і здатність до навчання впродовж життя, гнучкість, системне мислення, знання в галузі штучного інтелекту та великих даних, мотивація, самоусвідомленість, управління талантами, а також орієнтація на сервіс [28].

У своєму щорічному звіті платформа LinkedIn зазначає, що найбільшим

попитом на сучасному ринку праці користуються фахівці, які здатні ефективно керувати командами в умовах постійних змін. До топ-10 затребуваних навичок у 2024 р. увійшли: комунікація, клієнтський сервіс, лідерство, управління проєктами, загальний менеджмент, аналітичне мислення, командна робота, продажі, вирішення проблем та здатність до досліджень [28]. Важливо зазначити, що комунікативні навички, лідерські якості й уміння працювати в команді залишаються критичними як у звичайних умовах, так і в дистанційному чи змішаному форматі праці. Виявилось, що саме віддалений формат вимагає більш активної комунікації, тому працівники, які володіють відповідними навичками й цифровими інструментами взаємодії, мають суттєві переваги на ринку праці – за умови відповідності базовим професійним вимогам.

Під час пандемії значення комунікацій суттєво зросло. За результатами глобального звіту Monster «Майбутнє праці» [39], трьома найважливішими навичками, яких роботодавці очікували від кандидатів, стали: надійність, готовність до комунікації та здатність ефективно вирішувати проблеми.

У контексті сучасних змін в економіці та суспільстві набуває поширення концепція розвитку ключових компетентностей XXI століття – модель 4К (або 4С), яка охоплює чотири фундаментальні навички: критичне мислення, креативність, комунікацію та колаборацію (рисунок 1.1). Ця модель орієнтована на формування основних навичок, що забезпечують ефективну діяльність у глобалізованому, цифровому та високодинамічному середовищі. Вона сприяє зростанню продуктивності працівників, гнучкості компаній та готовності до майбутніх викликів [23].

Модель 4К широко використовується в різноманітних галузях: в освіті (через активне, проєктне та інтерактивне навчання), у сфері менеджменту (для підвищення командної ефективності, мотивації персоналу та вирішення нетривіальних задач), у наукових дослідженнях (для стимулювання інноваційних підходів до розробки продуктів, послуг або стратегій) тощо. По суті, ця модель є основою для формування так званих «гнучких навичок»

(soft skills), значення яких стрімко зростає у сучасному світі. Варто зазначити, що серед цих компетентностей важливе місце знову ж таки займає комунікація – це свідчить про необхідність розвитку комунікативних навичок для досягнення успіху як у професійному, так і в особистому житті [23].



Рисунок 1.1 – Модель розвитку ключових компетенцій 4К (4С) [23]

Особливо актуальним розвиток комунікативних навичок є для представників категорій, наведених на рисунок 1.2. Зокрема, це стосується менеджерів усіх рівнів управління, оскільки їх здатність до ефективної комунікації визначає загальну атмосферу в колективі, рівень мотивації персоналу та досягнення стратегічних результатів [23].

Комунікативні компетенції – це основа успіху для сучасного менеджера. Вони дозволяють будувати конструктивні внутрішньо-організаційні взаємини, забезпечувати залученість співробітників і досягати цілей. Динаміка трансформації ключових навичок майбутнього підтверджує, що менеджери повинні мати високий рівень комунікацій, бути здатними

залучати талановитих фахівців, утримувати їх у команді, передавати знання та формувати культуру навчання в межах організації [23].

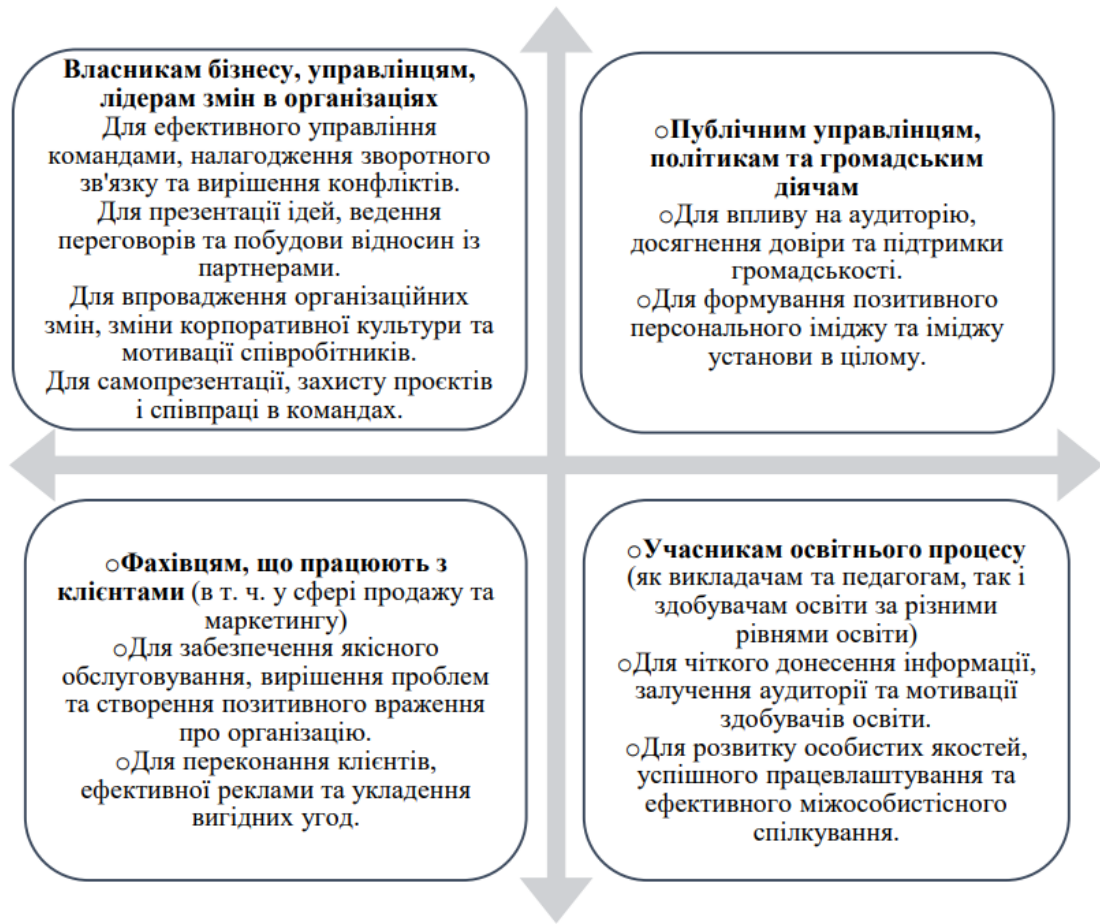


Рисунок 1.2 – Основні цільові групи, які потребують розвитку комунікативних навичок [23]

Розвиток комунікативних здібностей менеджера визначається впливом ряду факторів, які можна поділити на зовнішні та внутрішні (рисунок 1.3). До внутрішніх, або особистісних, чинників належать [23]:

- самоусвідомлення та саморефлексія – здатність аналізувати власну манеру спілкування і її вплив на співрозмовників;
- емоційний інтелект – вміння розпізнавати та контролювати власні емоції, а також взаємодіяти з емоціями колег, підлеглих і партнерів;
- освітній та культурний рівень – загальний розвиток, ерудиція та культурна обізнаність впливають на якість взаємодії з різними аудиторіями;
- особисті якості та темперамент – врівноваженість, відкритість і

стресостійкість сприяють конструктивному діалогу;

– мотивація до самовдосконалення – прагнення розвивати комунікативні навички через навчання й практику.

В таблиці 1.1 наведена характеристика причин, які зумовлюють розвиток комунікативних навичок для керівників різних рівнів управління.

Таблиця 1.1 – Характеристика причин, які зумовлюють розвиток комунікативних навичок для керівників різних рівнів управління [23]

Причина	Характеристика
1. Ефективне управління командою	– Чітке донесення цілей і завдань сприяє продуктивності; – Емпатія та активне слухання підтримують позитивний мікроклімат.
2. Побудова довіри та іміджу	– Відкрите та прозоре спілкування підвищує довіру; – Сильні комунікативні навички формують позитивний імідж керівника.
3. Робота в умовах змін	– Здатність пояснити зміни допомагає знизити спротив персоналу.
4. Взаємодія з партнерами та клієнтами	– Комунікація сприяє успішним переговорам і розвитку партнерств; – Вміння слухати клієнта підвищує рівень його задоволеності.
5. Управління конфліктами	– Свочасне виявлення і вирішення конфліктів через діалог покращує атмосферу в колективі.
6. Сприяння інноваціям і креативності	– Відкрите спілкування мотивує працівників ділитися ідеями та сприяє інноваціям.
7. Діджиталізація	– Використання сучасних каналів комунікації вимагає володіння онлайн-інструментами.

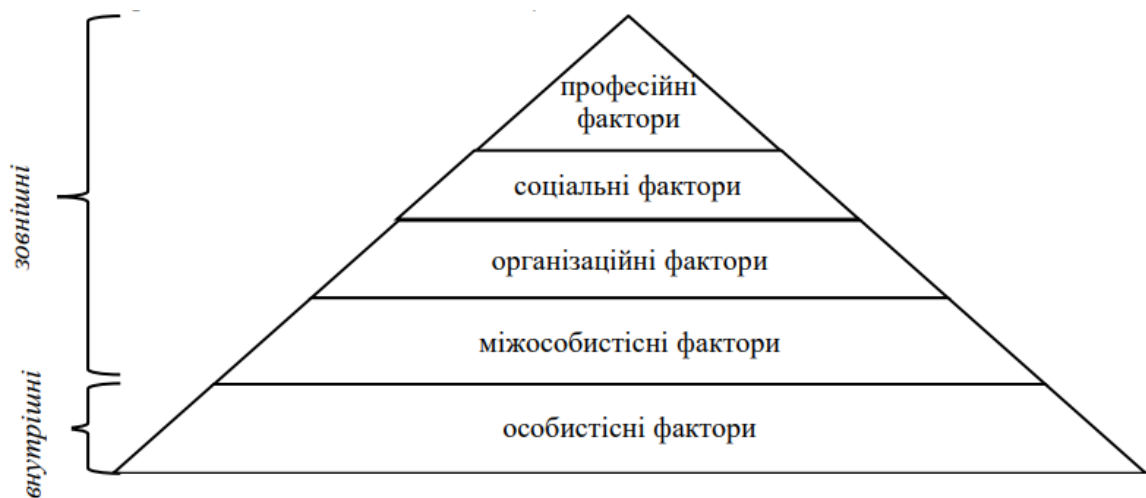


Рисунок 1.3 – Фактори формування і розвитку комунікативних навичок керівника [23]

В таблиці 1.2 наведена класифікація зовнішніх міжособистісних факторів, які впливають на розвиток комунікативних навичок керівників.

Таблиця 1.2 – Класифікація зовнішніх міжособистісних факторів, які впливають на розвиток комунікативних навичок керівників [23]

Група факторів	Конкретні чинники	Вплив на комунікативні навички
1. Міжособистісне середовище	– Динаміка команди	Різноманіття характерів у колективі розвиває гнучкість у спілкуванні.
	– Взаємодія з партнерами та клієнтами	Врахування інтересів сторін підвищує майстерність переконання.
2. Організаційні фактори	– Корпоративна культура	Сприятлива атмосфера заохочує відкриту комунікацію.
	– Зворотний зв'язок	Конструктивна критика допомагає виявити й усунути слабкі сторони.
	– Рівень взаємодії в команді	Регулярні обговорення розвивають навички аргументації.
	– Навчальні можливості	Тренінги, коучинг тощо сприяють професійному зростанню.
3. Соціальні фактори	– Суспільні очікування	Необхідність бути відкритим, прозорим, толерантним.
	– Технологічні зміни	Вимагають адаптації до цифрових форматів спілкування.
	– Культурні особливості	Необхідність враховувати різноманіття підходів до комунікації.
	– Соціальні тренди	Зростання значення soft skills стимулює розвиток комунікацій.
4. Професійні особливості	– Професійний досвід	Комунікація в реальних ситуаціях формує практичні вміння.
	– Посадовий рівень	Вищі керівники потребують розвинених публічних навичок.
	– Стиль лідерства	Тип управління впливає на способи спілкування в колективі.

Загалом, комунікативні навички менеджера – це не вроджена якість, а набута компетенція, яку можна та потрібно розвивати. Їх вдосконалення відбувається завдяки систематичному застосуванню в повсякденній діяльності, що сприяє формуванню повноцінної комунікативної компетентності. Під комунікативною компетентністю менеджера доцільно розуміти здатність ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з метою досягнення організаційних цілей. Це забезпечується завдяки використанню

знань, навичок і особистих якостей, які сприяють продуктивному спілкуванню, формуванню довіри й налагодженню злагодженої командної роботи [23].

Оскільки менеджер несе відповідальність за розвиток колективу, можна виокремити низку методів, які сприяють розвитку як власних комунікативних навичок, так і компетенцій команди (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи розвитку комунікативних навичок та комунікативної компетентності [23]

Рівень впливу	Метод	Опис
Індивідуальний	1. Самоаналіз і отримання зворотного зв'язку	Аналіз власного стилю комунікації, використання відгуків колег, підлеглих і партнерів для виявлення сильних і слабких сторін.
	2. Навчання та професійні тренінги	Участь у спеціалізованих програмах (публічні виступи, конфлікт-менеджмент, розвиток EQ).
	3. Практична комунікація	Регулярне проведення перемовин, нарад і презентацій; вдосконалення навичок простого й ефективного донесення інформації.
	4. Коучинг і наставництво	Співпраця з коучем або самостійне наставництво як спосіб обміну досвідом.
	5. Цифрова комунікація	Опановування онлайн-інструментів і платформ для ефективної цифрової взаємодії.
Організаційний	1. Проведення навчальних заходів	Організація тренінгів, семінарів, курсів з комунікації, управління емоціями, конфліктології.
	2. Рольові ігри та моделювання ситуацій	Використання імітаційних вправ для відпрацювання складних комунікативних сценаріїв.
	3. Формування культури відкритого спілкування	Заохочення до відкритого обміну думками, конструктивного діалогу та зворотного зв'язку.
	4. Стимулювання саморозвитку	Доступ до спеціалізованих ресурсів (книги, курси, вебінари), інтеграція розвитку soft skills у повсякденну діяльність.
	5. Підтримка внутрішньої комунікації	Організація зустрічей, на яких кожен має змогу висловитись, покращення внутрішньої взаємодії.
	6. Ротація та спільні проекти	Переміщення між відділами й участь у крос-функціональних командах для посилення міжпідрозділової взаємодії.

Окрім зазначених підходів, існує широкий спектр моделей і технологій,

орієнтованих на вдосконалення навичок спілкування, які можуть бути корисними як для менеджера, так і для кожного працівника. Основне завдання – підібрати ті, які відповідають індивідуальним особливостям та забезпечують ефективне поєднання теоретичних знань із практичним застосуванням, розвиваючи комунікацію як інтегровану управлінську компетентність [23].

1.2 Модель взаємозв'язку компетенцій менеджерів, емоційного інтелекту та технологій штучного інтелекту

Емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності менеджерів, оскільки саме він визначає їхню здатність до результативного спілкування, прийняття зважених рішень і ефективного реагування на стресові ситуації. В умовах сучасного корпоративного управління, що вирізняється високою динамікою, складною системою міжособистісних відносин і необхідністю оперативного прийняття рішень у кризових обставинах, емоційно-інтелектуальні компетенції відіграють вирішальну роль у підвищенні результативності управлінських процесів [3].

Теоретичну основу емоційного інтелекту становлять концепції Д. Гоулмана [34] і Майєра-Саловей-Карузо [36], які трактують його як здатність усвідомлювати, розуміти й регулювати як власні емоції, так і емоції інших людей. У контексті підприємницької діяльності це виявляється через розвиток лідерських здібностей, переговорних навичок, вміння врегульовувати конфлікти та формувати довіру всередині команди й до зовнішніх партнерів. Інституційне впровадження концепції емоційного інтелекту на підприємствах передбачає реалізацію навчальних програм, систем оцінювання управлінських компетенцій та використання цифрових рішень для аналізу емоційного стану працівників (таблиця 1.4).

Застосування концепції емоційного інтелекту в системі корпоративного управління ґрунтується на взаємозв'язку когнітивних, емоційних та

соціальних компетенцій, які безпосередньо впливають на результативність управлінської діяльності. Самоусвідомлення дозволяє менеджерам критично осмислювати власні емоційні реакції, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень у стресових умовах і зміцненню самоконтролю. Саморегуляція, у свою чергу, виступає невід'ємною складовою професійної стійкості, забезпечуючи здатність адаптуватися до змін середовища, зокрема під час кризових ситуацій чи внутрішніх конфліктів на підприємстві [3].

Таблиця 1.4 Компоненти емоційного інтелекту та їх роль в управлінні підприємствами [3]

Компонент емоційного інтелекту	Роль у менеджменті	Приклади практичного застосування
Самоусвідомлення	Розуміння власних емоцій, усвідомлення сильних і слабких сторін, впливу емоцій на прийняття рішень	– Тренінги з емоційної саморефлексії – Регулярне використання методик самодіагностики (щоденники, опитування)
Саморегуляція	Здатність керувати емоціями у складних ситуаціях, уникати імпульсивних рішень, зберігати спокій	– Програми емоційної стійкості – Психологічний супровід і коучинг – Техніки дихання, майндфулнес, антистрес-сесії
Мотивація	Внутрішній драйв до досягнення результатів, цілеспрямованість, орієнтація на розвиток	– Системи нематеріального стимулювання – Кар'єрне планування і наставництво – KPI з розвитку лідерства
Емпатія	Розуміння емоцій колег, клієнтів, партнерів; вміння будувати довірливі відносини	– Використання опитувань та зворотного зв'язку – Рольові ігри для відпрацювання емоційного реагування – Платформи для моніторингу клієнтського досвіду
Соціальні навички	Побудова ефективної командної роботи, ведення переговорів, врегулювання конфліктів	– Курси з розвитку лідерських і комунікативних навичок – Проведення стратегічних сесій – Спільна участь у міжвідділових проєктах
Адаптивність (доповнення)	Гнучкість у змінному середовищі, вміння швидко перебудовуватись у нових умовах	– Навчання agile-підходам – Воркшопи з креативного мислення – Програми з адаптації до змін
Емоційна відповідальність (доповнення)	Усвідомлення впливу власних дій і слів на емоційний стан колег і підлеглих	– Корпоративні кодекси поведінки – Навчальні модулі з відповідального лідерства

Мотиваційний компонент емоційного інтелекту спрямований на розвиток внутрішньої відповідальності менеджера та орієнтацію на досягнення стратегічних бізнес-цілей. Це є критично важливим для профілактики професійного вигорання та збереження високого рівня залученості в робочі процеси [38]. Емпатія набуває особливого значення в управлінні підприємствами, оскільки вона допомагає будувати довірливі стосунки як всередині колективу, так і з клієнтами та партнерами, покращує якість обслуговування й сприяє ефективному вирішенню конфліктних ситуацій.

Розвиток соціальних навичок є основою для реалізації ефективних комунікаційних стратегій, ведення переговорів і координації дій між підрозділами компанії. Використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту для аналізу мовлення, емоційного стану та прогнозування моделей поведінки, відкриває можливості персоналізованого навчання менеджерів, що, у свою чергу, сприяє їхньому професійному зростанню [31].

Практична імплементація емоційного інтелекту в корпоративному середовищі передбачає впровадження навчальних програм, спрямованих на розвиток саморегуляції та вміння управляти стресом, що є особливо актуальним в умовах високого навантаження в менеджменті. Застосування цифрових платформ для моніторингу психологічного стану працівників підприємства дозволяє своєчасно виявляти ризики емоційного виснаження та впроваджувати превентивні заходи підтримки [3].

Інтеграція технологій адаптивного навчання сприяє розвитку соціальної компетентності менеджерів через моделювання реальних управлінських ситуацій, аналіз сценаріїв взаємодії з клієнтами, колегами або підлеглими та оцінку ефективності прийнятих рішень. У результаті інтеграція емоційного інтелекту в управління підприємствами підвищує якість внутрішніх процесів, покращує соціальну взаємодію на всіх рівнях організації й забезпечує адаптивність бізнесу до викликів зовнішнього

середовища [3].

Штучний інтелект відіграє вагомую роль у розвитку емоційно-інтелектуальних навичок менеджерів. Його використання в аналізі мовлення, емоційного стану та поведінкових патернів дозволяє підвищити ефективність ділової комунікації, зменшити стресові навантаження та покращити процес прийняття управлінських рішень. Серед ключових інструментів у цій сфері – системи емоційного аналізу на основі розпізнавання облич, технології обробки природної мови (NLP) та алгоритми машинного навчання, що виявляють повторювані поведінкові шаблони [3].

У контексті управління підприємствами подібні інструменти можуть використовуватись для моніторингу психоемоційного стану персоналу, впровадження адаптивних освітніх програм і розробки рекомендацій для вдосконалення комунікаційної взаємодії. Такі системи відкривають перспективи для більш точного та індивідуального підходу до професійного розвитку, формування саморегулятивних навичок і адаптації до складних управлінських викликів (таблиця 1.5).

Використання сучасних технологій штучного інтелекту для аналізу емоційного стану, розпізнавання мовлення та моделювання поведінкових патернів дедалі активніше впроваджується в управління підприємствами з метою підвищення ефективності комунікацій і розвитку емоційного інтелекту менеджерів. Зокрема, системи розпізнавання емоцій, які базуються на аналізі міміки та мікровиразів, застосовуються на підприємствах для оцінки рівня стресу під час переговорів чи процесу прийняття стратегічних рішень [3].

Так, платформа Affectiva [29] дозволяє в режимі реального часу ідентифікувати емоційний стан працівників за допомогою алгоритмів глибокого навчання, що аналізують відеозаписи. Це дає змогу оцінити емоційну стабільність персоналу, оптимізувати навантаження або запропонувати своєчасну психологічну підтримку.

Технології мовного аналізу, наприклад Emotion AI від Cogito [30],

використовуються для оцінки емоційного забарвлення голосу – це особливо актуально для менеджерів, які працюють із клієнтами чи партнерами. Системи аналізують темп, інтонацію та паузи у мовленні, що дозволяє виявити рівень напруження у спілкуванні та сформувавши рекомендації щодо покращення комунікативної поведінки.

Таблиця 1.5 – Сучасні технології штучного інтелекту для аналізу емоційного стану, розпізнавання мовлення та моделювання поведінкових патернів в управлінні підприємством [3]

Технологія	Принцип роботи	Застосування у корпоративному середовищі
Розпізнавання емоцій за обличчям	Використання штучних нейромереж для аналізу міміки, мікровиразів, положення обличчя	– Оцінка рівня стресу менеджерів під час презентацій і переговорів – Контроль емоційного стану працівників у стресових ситуаціях
Аналіз тональності мовлення (Speech Emotion Recognition)	Виявлення емоцій за параметрами голосу (інтонація, тембр, ритм, частота)	– Оцінка ефективності комунікацій менеджерів – Використання у HR-аналітиці для зворотного зв'язку після співбесід і зустрічей
Обробка природної мови (NLP)	Застосування алгоритмів для аналізу текстових повідомлень, виявлення емоцій, настроїв та когнітивних патернів	– Аналіз клієнтських відгуків, внутрішніх корпоративних звернень – Підвищення якості комунікацій у команді шляхом оцінки стилю спілкування
Моделювання поведінкових патернів	Аналіз накопичених даних для прогнозування реакцій у типових управлінських ситуаціях	– Створення персоналізованих програм розвитку лідерських і комунікативних навичок – Оптимізація розподілу ролей у командах
Віртуальні тренери на основі ШІ	AI-боти і симулятори, які імітують реальні ситуації для тренування емоційного інтелекту	– Індивідуальні тренінги для розвитку саморегуляції – Навчання ефективному управлінню емоціями в конфліктах і переговорах
Інтегровані емоційні панелі для менеджерів	Візуалізація емоційного стану в реальному часі на основі даних із сенсорів або аналізу комунікації	– Використання в режимі реального часу на зустрічах для управління тоном команди – Підтримка емоційного балансу у високонавантажених ролях
AI-аналітика для HR	Комплексний аналіз комунікаційних і емоційних даних для оцінки потенціалу працівників	– Виявлення кандидатів із високим рівнем емоційного інтелекту – Формування збалансованих команд з урахуванням емоційних профілів

Алгоритми обробки природної мови (NLP) забезпечують можливість аналізу звернень клієнтів або співробітників. Наприклад, IBM Watson Natural Language Understanding [35] використовується для аналізу текстів: система визначає тональність повідомлень та прогнозує рівень задоволеності, що дозволяє коригувати управлінські підходи відповідно до запитів користувачів.

Системи, як-от XORA AI [40], моделюють поведінкові патерни й дають змогу прогнозувати управлінські рішення на основі історичних даних та емоційного стану працівників. Це відкриває можливості для індивідуалізації навчальних траєкторій та удосконалення процесів оцінювання персоналу.

Крім того, віртуальні тренери, наприклад Replika AI [37], використовуються для розвитку емоційного інтелекту шляхом симуляції міжособистісної взаємодії. Такі інструменти дозволяють моделювати складні комунікаційні ситуації, аналізувати реакції та отримувати зворотний зв'язок, що сприяє глибшому розумінню власної поведінки.

У сучасних умовах інтеграція подібних технологій в управління підприємствами підвищує емоційну стійкість менеджерів, покращує якість прийняття рішень та зміцнює довіру з боку клієнтів і партнерів. Проте ефективне впровадження таких рішень потребує врахування етичних питань, захисту персональних даних і чіткої нормативної регламентації [3].

Концептуальна модель взаємозв'язку між управлінськими компетенціями менеджерів, емоційним інтелектом та технологіями штучного інтелекту може слугувати основою для побудови сучасної системи підготовки та розвитку управлінських кадрів у бізнес-середовищі. Вона дозволяє окреслити, як інструменти штучного інтелекту можуть підтримувати розвиток ключових компетентностей, що є критично важливими в умовах цифрової трансформації та зростаючих вимог до емоційної й комунікативної гнучкості [3].

Актуальність цієї моделі пояснюється необхідністю адаптації управлінців до стрімких змін зовнішнього середовища, де традиційні підходи

до навчання та підвищення кваліфікації вже не є достатніми. Вона охоплює кілька функціональних блоків: професійні навички, емоційний інтелект, інструменти штучного інтелекту та результат – компетентний менеджер, здатний ефективно діяти в умовах складного підприємницького ландшафту. ШІ тут виступає як інструмент аналітики, адаптивного навчання та персоналізованого оцінювання [3] (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Модель взаємозв'язку компетенцій менеджерів, емоційного інтелекту та технологій штучного інтелекту [3]

1.3 Інноваційні методи впливу на персонал з метою його професійного розвитку

У сучасних умовах глобалізації економіки конкуренція між підприємствами помітно посилюється. Швидкоплинність і нестабільність ринкового середовища вимагають від компаній ретельного підходу до управління персоналом, який виступає одним з найважливіших ресурсів організації. Традиційні методи кадрового менеджменту часто виявляються недостатньо ефективними в нових реаліях, що зумовлює необхідність розробки та впровадження інноваційних управлінських рішень [17].

Людський капітал визначає конкурентоспроможність підприємства, адже саме працівники є рушієм реалізації інноваційних рішень та джерелом нових ідей, що позитивно впливають на продуктивність і ринкові позиції компанії. Основним викликом для сучасного менеджменту є створення такої

системи управління персоналом, яка б максимально сприяла розвитку професійного потенціалу працівників і розкриттю їхньої креативності. Грамотна кадрова політика не тільки оптимізує виробничі процеси, але й дозволяє своєчасно виявляти та усувати недоліки в організаційній діяльності [22].

Дані досліджень підтверджують наявність тісного зв'язку між ефективністю системи мотивації персоналу та загальними результатами діяльності підприємства. Емпіричні спостереження вказують на поширену проблему зниження мотивації серед працівників, що виникає внаслідок таких чинників, як затримка заробітної плати, відсутність її індексації відповідно до рівня інфляції, а також занижений рівень оплати праці порівняно з ринковими стандартами [21].

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків свідчить, що неефективна кадрова політика призводить до падіння продуктивності праці. Ігнорування професійних досягнень співробітників і недооцінка людського капіталу негативно позначаються на якості виробничих процесів [17].

Альтернативним є підхід, що базується на комплексній системі мотивації, яка демонструє вищу ефективність. До неї входять: конкурентна оплата праці, програми професійного розвитку, інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, а також соціальні гарантії з елементами рекреаційної підтримки [17].

Порівняльний аналіз різних моделей управління персоналом свідчить, що мотиваційний підхід суттєво переважає репресивні або примусові методи. Застосування санкцій не сприяє підвищенню результативності, натомість система позитивного стимулювання демонструє пряму залежність із ростом ефективності діяльності організації [17].

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли підтримка кадрового потенціалу, що забезпечує життєздатність економіки в період високих ризиків, є надзвичайно важливою складовою національної стійкості [25].

В таблиці 1.6 наведена систематизація методів впливу на персонал з метою його професійного розвитку.

Таблиця 1.6 – Систематизація методів впливу на персонал з метою його професійного розвитку [17]

Метод / Інструмент	Суть методу	Практичне застосування в управлінні
Альтер-его	Погляд на проблему з точки зору відомої особистості або іншої ролі	Створення альтернативних сценаріїв рішень – як би це зробив Стів Джобс, Ілон Маск чи видатний стратег
Сесія запитань	Генерування ідей у форматі відкритого обговорення без критики	Активізація творчого потенціалу команди під час брейнштормінгу, стратегічних сесій
Символічний метод	Перетворення проблеми на символ або метафору для подальшого аналізу	Використання в креативному плануванні, брендингу, пошуку нестандартних рішень
Метод виклику	Постановка амбітних завдань для стимуляції пошуку нових підходів	Мотивація команди на досягнення проривних результатів через нетривіальні цілі
SCAMPER	Метод модифікації на основі дій: Заміни, Поєднай, Адаптуй, Зміни, Інше використання, Прибери, Перестав	Використання в інноваційних проектах, при вдосконаленні продуктів або процесів
Метод провокацій	Створення «божевільних» ідей, які відкривають нові шляхи мислення	Генерація проривних рішень у безвихідних або шаблонних ситуаціях
Рефреймінг	Розгляд проблеми з різних професійних позицій	Аналіз ситуації через призму маркетингу, інженерії, психології тощо
Метод інверсії	Формулювання протилежного завдання для глибшого розуміння проблеми	Для розкриття ризиків, бар'єрів і слабких місць у процесах чи продуктах
Чотири лінзи сприйняття	Оцінка бізнесу з позицій клієнта, конкурента, інвестора та внутрішнього працівника	Формування комплексного бачення для прийняття стратегічних рішень
Штучний інтелект у HR	Автоматизований аналіз даних, прогнозування поведінки, підтримка прийняття рішень	– Підбір персоналу на основі емоційного інтелекту – Аналітика командної динаміки – Автоматизація зворотного зв'язку та навчання

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах є критичним чинником успіху підприємства. Завдяки впровадженню інноваційних підходів компанії можуть повніше розкрити потенціал своїх працівників та

досягати стратегічних бізнес-цілей. Такий підхід не лише покращує результативність роботи організації, а й підвищує її конкурентоспроможність у глобальному середовищі [19].

Штучний інтелект відкриває нові можливості в управлінні персоналом, сприяючи покращенню ефективності роботи у багатьох напрямках. Зокрема, завдяки автоматизації, значно спрощується та пришвидшується процес підбору кадрів. Інтеграція чат-ботів дає змогу працівникам оперативно отримувати відповіді на запитання щодо політик і процедур компанії [17].

AI також дозволяє прогнозувати ймовірність звільнення співробітників, що допомагає заздалегідь вживати необхідних заходів. Окрім того, технології штучного інтелекту здатні формувати індивідуальні програми навчання на основі аналізу навичок і компетенцій кожного працівника. Однією з ключових функцій AI є оцінка рівня задоволеності персоналу роботою та виявлення факторів, що на неї впливають. Це дає змогу керівництву ухвалювати більш виважені управлінські рішення [17].

Імплементація систем штучного інтелекту у сферу управління людськими ресурсами демонструє багатовимірний позитивний ефект для організацій [20]. По-перше, оптимізується операційна ефективність HR-процесів через автоматизацію рутинних завдань та аналітику. По-друге, завдяки предиктивним алгоритмам компанії здатні оперативно реагувати на зміни ринку праці. По-третє, впровадження AI забезпечує стратегічні переваги в рекрутингу й утриманні талантів через персоналізований підхід до їхнього розвитку.

Підбиваючи висновки до теоретичного розділу, відмітимо, що розвиток комунікативних навичок менеджерів, які очолюють команди, є критично важливим для успішного функціонування організацій. По-перше, ефективна комунікація дозволяє чітко доносити завдання та цілі до співробітників, що зменшує ризики непорозумінь і підвищує загальну продуктивність. По-друге, навички активного слухання та конструктивної взаємодії дозволяють вчасно виявляти й вирішувати конфліктні ситуації, створюючи сприятливий

психологічний клімат у колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень залученості та задоволеності працівників. Крім того, формування комунікативної компетентності допомагає менеджерам будувати довірливі стосунки з командою, зміцнюючи свій авторитет і лідерські позиції. Такий підхід сприяє розвитку відкритої корпоративної культури, що базується на емпатії, повазі та взаєморозумінні. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою в умовах змін, адже працівники легше адаптуються до нововведень, коли процес змін супроводжується чіткою та послідовною комунікацією з боку управління.

Також слід відзначити, що менеджери з розвиненими комунікативними навичками демонструють вищу ефективність у веденні переговорів, налагодженні відносин із клієнтами й партнерами, що прямо впливає на конкурентоспроможність компанії. Вони створюють середовище, сприятливе для інновацій, сприяють раціональному розподілу ресурсів і підтримують стабільний розвиток організації, зміцнюючи її імідж і привабливість на ринку праці. Вдосконалення комунікативних здібностей менеджерів не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й перетворюється на стратегічну перевагу. Це дозволяє організації займати провідні позиції у своїй галузі, формувати репутацію надійного роботодавця та успішно залучати й утримувати висококваліфіковані кадри.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в процес розвитку емоційного інтелекту менеджерів сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності на підприємствах. Це досягається завдяки персоналізованому навчанню, оцінці комунікативних навичок і моніторингу емоційного стану персоналу. Запропонована модель ілюструє взаємозв'язок між професійними компетенціями, емоційним інтелектом і AI-рішеннями, що дозволяє впроваджувати адаптивні освітні платформи, автоматизовані системи оцінювання та віртуальні симулятори для оптимізації управлінських рішень.

Серед ключових викликів – етичні ризики, зокрема пов'язані з

конфіденційністю персональних даних, технічні обмеження у точності алгоритмів аналізу емоцій, а також соціальні бар'єри адаптації менеджерів до цифрових технологій. Для ефективного впровадження AI-рішень необхідно створити нормативну базу, впровадити системи персоналізованого навчання, запровадити AI-менторів і аналітику емоційного стану задля попередження професійного вигорання. Використання цієї моделі дозволяє поєднати потенціал штучного інтелекту з розвитком емоційної компетентності менеджерів, що в результаті підвищує якість управління підприємствами та сприяє формуванню стійких, інноваційних організацій.

Модернізація системи управління персоналом та розвиток інноваційного мислення працівників мають свої виклики. Основною складністю залишається неможливість створити універсальну модель управління, яка була б ефективною для всіх організацій і в усіх ситуаціях.

Роль керівника полягає у здатності правильно добирати інструменти для пошуку нових ідей, з урахуванням специфіки команди та умов діяльності. Важливо, щоб менеджер міг виявляти як очевидні, так і приховані таланти працівників, стимулюючи їхню участь в інноваційних процесах. Успішне впровадження нововведень вимагає системного підходу й відкритості до змін.

В умовах постійної трансформації бізнес-середовища особливої ваги набуває постійне впровадження інноваційних рішень. Технології штучного інтелекту мають великий потенціал у підвищенні ефективності HR-систем. Наприклад, чат-боти та цифрові платформи для внутрішньої комунікації значно поліпшують інформаційний обмін між працівниками та керівництвом. Такі інструменти не лише оптимізують робочі процеси, а й підвищують продуктивність, стимулюють розвиток творчих здібностей персоналу та покращують якість продукції й послуг. У підсумку це зміцнює ринкові позиції підприємства та сприяє його стійкому розвитку.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІВЕНТ ГРУП» ТА ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Стан та особливості оцінювання працівників різних поколінь

В умовах високої турбулентності, спричиненої пандемією, запровадженням воєнного стану та діджиталізацією виробничих процесів, HR-підрозділи підприємств стикаються з новими викликами щодо забезпечення залученості працівників до командної взаємодії, а також підвищення рівня їхньої мотивації до високоефективної праці. Організація трудових процесів, використання робочої сили, створення безпечних умов праці та соціальний захист працюючих є ключовими об'єктами досліджень як на національному рівні, так і в межах міжурядових і міжнародних організацій. За щорічними звітами аналітично-консалтингової компанії Gallup [33] нами оцінено якісні параметри функціонування глобального ринку праці, проаналізовано вплив робочого середовища на психічне здоров'я працівників і загальний рівень їхнього добробуту.

Зокрема, у [33] представлено динаміку зростання рівня щоденного стресу серед працівників. Відповідно до наданих даних, упродовж останніх двох десятиліть спостерігається стійке зростання цього показника – з 31% у 2009 р. до 41 % у 2023 р. (рисунок 2.1).

Найнижчі показники стресового навантаження серед найманих працівників були зафіксовані у період після глобальної фінансової кризи 2008–2009 рр.: у 2010–2011 рр. рівень стресу в усьому світі становив лише 13–14% серед опитаних респондентів. Починаючи з 2012 р. спостерігається поступове, але стабільне зростання рівня стресовості трудового потенціалу. Варто зазначити, що ці дані не охоплюють специфіку українського ринку праці, який перебуває під додатковим тиском воєнних подій із 2022 р. [12]

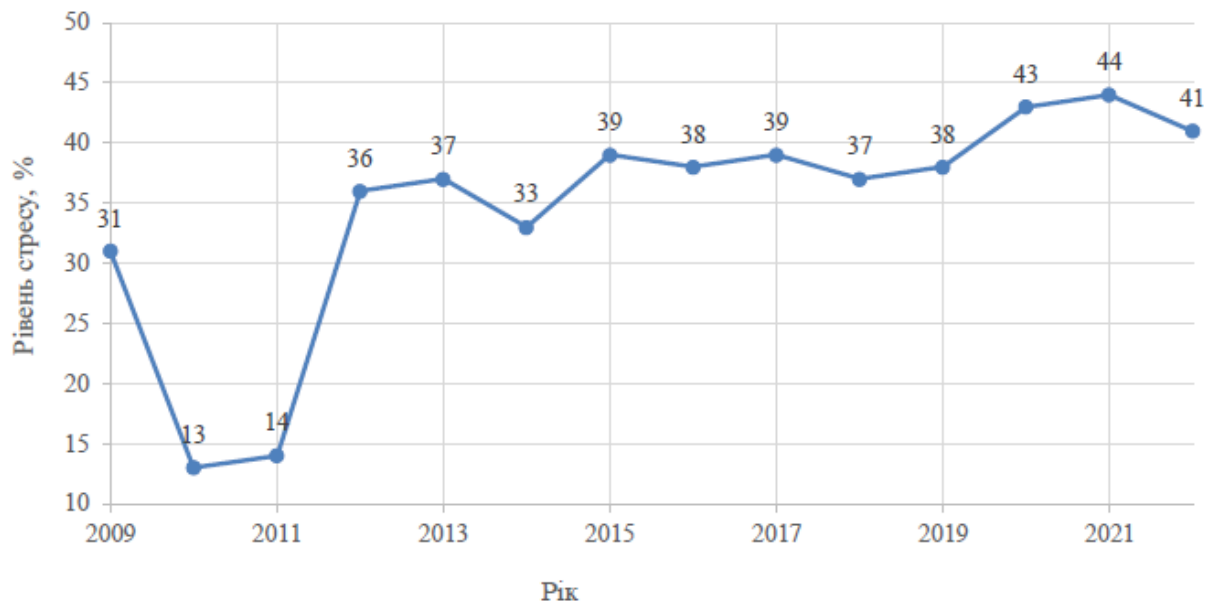


Рисунок 2.1 – Світова динаміка рівня щоденного стресу найманих працівників у 2009–2022 рр., % [33]

Найвищі показники стресу були зафіксовані у 2020–2021 рр., на тлі поширення пандемії COVID-19, коли рівень щоденного стресу серед працівників сягнув 43–44 %. Водночас, у [33] зафіксовано тенденцію до певного зниження цього показника з початку пандемії: з 44 % у 2021 р. до 41% у 2023 р., що може свідчити про часткову адаптацію персоналу до нових умов праці.

Подібна динаміка підтверджується і в межах ЄС. Згідно з даними [32] приблизно половина працюючих у країнах ЄС перебуває в умовах постійного стресу на робочому місці. Результати соціологічного опитування показали, що основними причинами такого стану є: поширення нестабільних і гнучких форм зайнятості (72% опитаних), надмірне навантаження (66%), а також наявність морального та фізичного тиску (59%).

Аналіз міжнародних досліджень підтверджує, що стрес є причиною втрати 50–60% робочих днів, що знижує загальний рівень залученості та мотивації працівників. За оцінками [33], внаслідок зниження продуктивності, викликаного стресом, світова економіка щорічно втрачає до 8,9 трлн доларів США, що еквівалентно приблизно 9% глобального ВВП.

В умовах зростання рівня психологічного навантаження HR-менеджери, як і керівники підприємств, зобов'язані формувати ефективні підходи до підтримки мотивації персоналу. У сучасному контексті важливо орієнтуватися на персоналізовані HR-стратегії, які враховують специфіку різних вікових груп. Лідерські якості HR-фахівців і управлінців стають визначальними в контексті формування згуртованих, ефективно функціонуючих команд. Успішна мотивація вимагає глибокого розуміння ціннісних орієнтацій працівників різних поколінь і відповідного застосування сучасних HR-технологій, що дозволяє адаптувати стимули до потреб конкретної вікової категорії [12].

Залежно від національних, демографічних та соціально-економічних особливостей кожної країни, межі поколінь (Бєбі-бумери, X, Y, Z) у дослідженнях різних науковців можуть коливатися в межах 5–10 років. У нашому дослідженні запропоновано умовний розподіл робочої сили за такими поколіннями: Бєбі-бумери – віком від 55 до 70 років, покоління X – 35–54 роки, покоління Y – 25–34 роки, покоління Z – 15–24 роки. Цей розподіл базується на даних вибіркового обстеження економічної активності населення за методологією Міжнародної організації праці, яка охоплює осіб у віці від 15 до 70 років [12].

До 2022 р. Державна служба статистики України [3] щорічно проводила обстеження домогосподарств, включаючи аналіз економічної активності населення. Однак після запровадження воєнного стану внаслідок збройної агресії з боку росії за підтримки білорусі, оприлюднення нових статистичних даних призупинено і буде поновлено після завершення законодавчо визначеного терміну подання звітності. На сьогодні актуальними залишаються лише статистичні показники станом на початок 2022 р. [12]

За результатами вибіркового обстеження, трудовий потенціал України на той момент становив 17,3216 млн осіб (рисунок 2.2). Найчисельнішу групу (53,8 %) становили особи віком 35–54 роки – понад 9,313 млн осіб. На

другому місці за чисельністю були представники вікової категорії 25–34 роки, які склали 24,8 % (понад 4,29 млн осіб). Старше покоління (55–70 років) налічувало близько 2,5 млн осіб, або 14,4 % від загального трудового ресурсу. Найменшу частку – 6,5 % (1,1289 млн осіб) – становили наймолодші учасники ринку праці віком 15–24 роки [12].

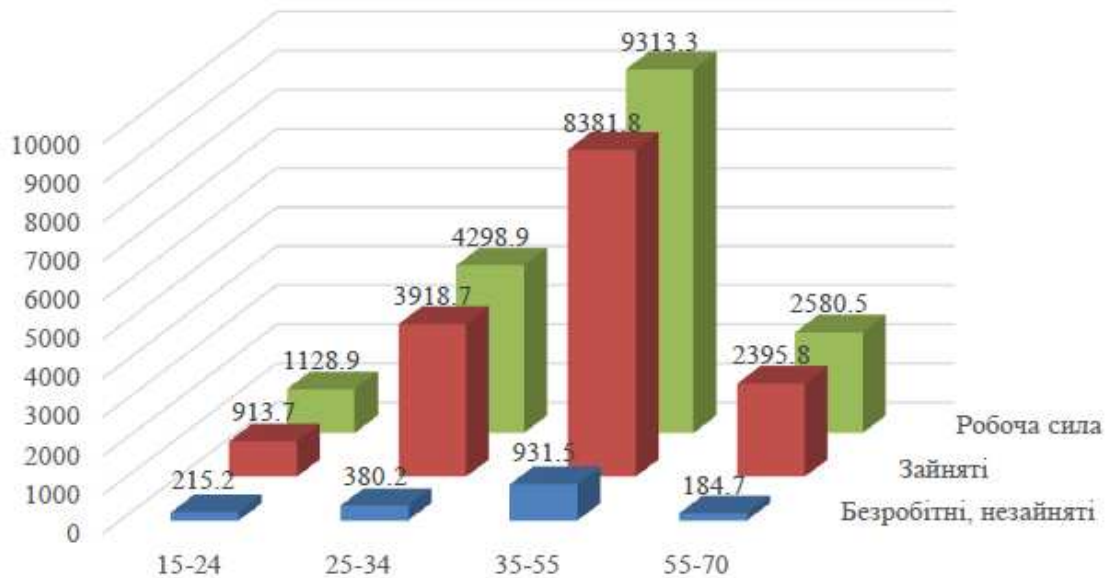


Рисунок 2.2 – Розподіл робочої сили, зайнятих економічною діяльністю та незайнятих за віковими категоріями в Україні, 2022 р., тис. осіб [6, 7]

На початку 2022 р. загальна кількість осіб, зайнятих економічною діяльністю в Україні, становила 15,61 млн осіб. Частка економічно активного населення у віці від 15 до 70 років у структурі робочої сили досягала 90,6 %, що свідчить про високий рівень залученості громадян до трудової діяльності [12]. Аналізуючи поколінну структуру трудового потенціалу, доцільно охарактеризувати основні риси представників кожної вікової когорти, які перебувають на ринку праці. Наймолодша когорта – покоління Z (так звані «зумери», 15–24 роки) – формувала свої цінності та соціальні практики в умовах активного використання цифрових технологій та соціальних мереж. Найбільш впливовими платформами для них є Instagram, YouTube та TikTok, які водночас виконують функцію джерел інформації, комунікації та

платформи для пошуку можливостей працевлаштування. Пошук роботи представниками цього покоління часто здійснюється за рекомендаціями лідерів думок (інфлюенсерів) у цифровому середовищі [12].

Покоління Z висуває до роботодавців вимоги не лише щодо цифрової присутності, а й соціальної відповідальності. Значущими для них є питання підтримки Збройних Сил України, забезпечення расової та гендерної рівності, прав ЛГБТК+ спільноти, екологічної безпеки, кліматичної політики та розвитку відновлюваної енергетики. Наявність у компанії офіційного вебсайту, практик електронної комерції та впровадження технологій штучного інтелекту виступає для цієї вікової категорії обов'язковими критеріями при виборі місця роботи. Відсутність таких елементів виключає зацікавленість молоді у працевлаштуванні до таких організацій [12].

Наступна вікова група – покоління Y або міленіали (25–34 роки) – демонструє схожі поведінкові установки, хоча в дещо інший спосіб сприймає соціально-комунікаційний простір. Основними каналами отримання інформації про продукти, бренди й компанії для них є Facebook, YouTube та Instagram. Рекомендації лідерів думок мають суттєвий вплив на прийняття рішень – орієнтовно 40–50 % вибору обумовлюються подібними факторами [12]. Міленіали також віддають перевагу роботодавцям, які демонструють активну позицію щодо соціальних проблем, таких як расова справедливість, подолання майнової нерівності, доступність медичних послуг та захист довкілля. Представники цього покоління схильні до високої мобільності – як професійної, так і географічної. Вони не бояться змінювати місце роботи, що вимагає від роботодавців гнучких підходів до утримання персоналу та розвитку систем мотивації [12].

Старше покоління X – (35–54 роки) найчастіше користуються соціальними мережами Facebook, YouTube та Instagram. Рідко змінюють роботу, вважають що підприємство повинно займатися насамперед своєю профільною діяльністю. 35 % представників покоління X вважають, що компанії повинні зайняти певну позицію щодо соціальних питань, 38 %

вказали, що компанії не повинні займатися соціальними проблемами, а 26 % – не впевнені [13].

Найстарше покоління Бебібумерів (55–70 років) має найпопулярніші способи інформаційних комунікацій щодо пошуку роботи на профільних сайтах в Інтернеті, рекламі на телебаченні, у центрах зайнятості. Близько половини Бебібумерів вважають, що компаніям не варто займати певну позицію з соціальних питань. Готові працювати цілий робочий день, дотримуючись адміністративного розпорядку робочого часу. Характеризуються великою відданістю підприємству, оскільки зазвичай працюють на одному підприємстві, бояться втратити роботу [12].

На початок 2022 р. потенційна робоча сила в Україні була представлена людським потенціалом середнього покоління У – міленіалами (25–34 роки) на 38 %, старше покоління Х – (35–54 роки) – 30 %, найстарше покоління бебібумерів (55–70 років) – 17 %, та наймолодші Z – зумери (15–24 роки) – 15 % (рисунок 2.3) [13].

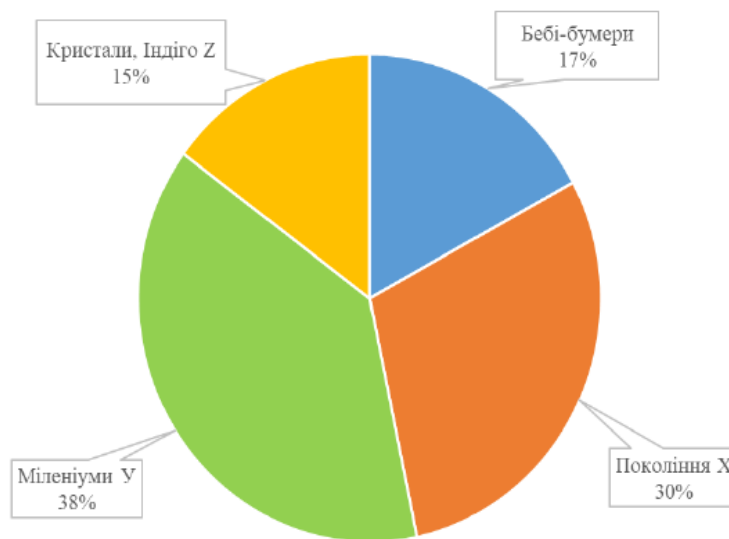


Рисунок 2.3 – Структура робочої сили в Україні за віковими категоріями поколінь на початок 2022 р., % [7]

Незважаючи на виражену діджитал-орієнтованість молодих поколінь, реальний рівень участі у трудовій діяльності істотно варіюється залежно від

вікової категорії. Найвищу трудову активність демонструють представники старшого покоління (35–54 роки) – 54% усіх зайнятих економічною діяльністю, тоді як частка міленіалів (25–34 роки) становить 25%, бeбі-бумерів – 15%, а найменше представлена вікова когорта покоління Z (15–24 роки) – лише 6% [12] (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура зайнятих економічною діяльністю в Україні за віковими категоріями поколінь на початок 2022 р., % [6]

Низький рівень зайнятості серед зумерів пояснюється переважною орієнтацією цієї вікової групи на здобуття освіти: більшість осіб навчається на денній формі у закладах освіти, не має достатнього професійного досвіду чи практичних навичок, що обмежує їхню конкурентоздатність на ринку праці. Водночас, низька трудова активність бeбі-бумерів зумовлена комплексом факторів: зниженням адаптивних можливостей до умов цифрової економіки, погіршенням фізичного стану, а також загальним зниженням якості життя осіб цієї вікової групи. На тлі демографічних змін у структурі населення України спостерігається зменшення кількості пенсіонерів: з 11,470 млн у 2019 році до 10,517 млн у 2024 році. Водночас відзначається стрімке зростання чисельності пенсіонерів по інвалідності [12] (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність пенсіонерів у розрізі основних категорій в Україні (на 01.01), тис. осіб [2]

Категорії пенсіонерів	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2019, %
Усього пенсіонерів	11470	11335	11131	10841	10688	10517	91,69
– за віком	8693	8535	8330	8052	7916	7706	88,65
– інвалідність	1415	1454	1479	1491	1495	1538	108,69
– з втратою годувальника	646	649	641	638	637	658	101,86
– вислуга років	629	616	604	588	572	551	87,60
– соціальна пенсія	84	78	73	68	64	59	70,24

При цьому ще до введення воєнного стану у 2022 р. кількість пенсіонерів в Україні становила майже 11 млн осіб, що еквівалентно приблизно 62% наявного трудового потенціалу (17,4 млн осіб). Така ситуація вказує на надмірне навантаження на працююче населення, яке, фактично, забезпечує утримання непрацездатної частини суспільства, замість фокусування на розвиток молодого кадрового резерву [12].

Ці тенденції свідчать про наявність серйозних диспропорцій на вітчизняному ринку праці, насамперед професійно-кваліфікаційних. В умовах зростаючої трудової міграції, особливо серед молодих працездатних осіб з дітьми, загострюється проблема кадрового дефіциту [12].

На цьому фоні показовим є також зростання чисельності осіб з інвалідністю – з 1,415 млн у 2019 р. до 1,538 млн у 2024 р. Однак представники цієї категорії прагнуть до соціалізації, участі в колективній діяльності, мають мотивацію до працевлаштування не лише через бажання бути корисними, а й через об'єктивно низький рівень соціального забезпечення. Проаналізувавши ринок праці в Україні, психологічний стан працівників, зупинимось на аналізі підприємства ТОВ «Івент Груп». [12]

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Івент Груп»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Івент Груп» було зареєстровано 24.05.2018 р. за адресою в м. Дніпро, вул. Січових стрільців.

Основним видом діяльності підприємства є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, 09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту [18].

На сьогодні ТОВ «Івент Груп» це – компанія яка здійснює діяльність на ринку України, демонструючи стабільні показники зростання та високий рівень конкурентоспроможності у галузі постачання мастильних матеріалів. Упродовж останніх п'яти років підприємство стабільно входить до переліку десяти провідних імпортерів мастильних матеріалів в Україні.

Компанія Shell, один із провідних світових виробників оливо і мастил, надала ТОВ «Івент Груп» статус макродистриб'ютора на території України, що підтверджує високий рівень партнерської довіри та відповідність міжнародним стандартам співпраці. Підприємство займає провідні позиції на внутрішньому ринку з постачання мастильно-охолоджуючих рідин (МОР) для промислових підприємств. У межах співпраці з міжнародною компанією Quaker&Houghton підприємству присвоєно статус платиного дистриб'ютора [18].

Клієнтська база ТОВ «Івент Груп» охоплює понад 15 000 підприємств по всій Україні. Серед ключових чинників, які визначають лояльність споживачів, є висока якість продукції, професійна компетентність персоналу, ефективна технічна підтримка та сервісне обслуговування [18].

Профіль діяльності ТОВ «Івент Груп» охоплює широкий спектр технологічних напрямів, зокрема: постачання мастильних матеріалів для промислового обладнання та транспорту; фільтраційне обладнання; технологічні рідини; гідравлічні системи та компоненти; мастильні матеріали для харчової промисловості; технічна підтримка та консультаційний супровід; лабораторна діагностика; сервісне обслуговування та інжиніринг; проєктування та модернізація гідравлічних систем. Продукція, яку пропонує підприємство наведено на рисунку 2.5.

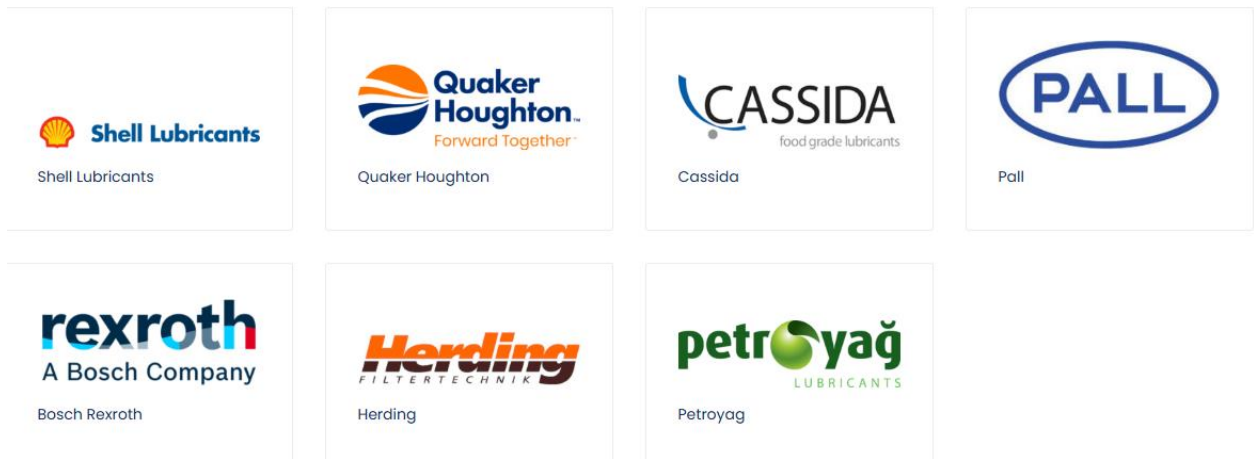


Рисунок 2.5 – Продукція, яку пропонує ТОВ «Івент Груп» [18]

Діяльність компанії орієнтована на забезпечення безперервності виробничих процесів клієнтів, індивідуальний підхід до реалізації кожного проєкту та впровадження інноваційних рішень. Висока ефективність реалізується завдяки скоординованій роботі команди та чітко структурованому алгоритму дій, що дозволяє досягати стабільно високих результатів у сфері індустріального сервісу. В таблиці 2.2 наведений перелік сервісів, що пропонує ТОВ «Івент Груп».

Технічний департамент ТОВ «Івент Груп» представлений командою з 27 фахівців: до його складу входять 8 сервісних інженерів, 16 технічних спеціалістів і 3 експерти з лабораторного контролю. Вказаний підрозділ виконує функцію оперативної технічної підтримки клієнтів, забезпечуючи високий рівень консультацій з питань властивостей, експлуатації та ефективного застосування мастильних матеріалів і технічних рідин.

До завдань технічного відділу входить супровід користувачів на всіх етапах виробничого процесу, включно з організацією та проведенням навчальних заходів (семінарів, практикумів), під час яких роз'яснюються особливості використання продукції компанії. Спеціалісти ТОВ «Івент Груп» здійснюють також технологічне консультування з вибору оптимальних рішень у сфері мастильних матеріалів, технічних рідин і фільтраційного обладнання, з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта [18].

Таблиця 2.2 – Перелік сервісів, що пропонує ТОВ «Івент Груп» [18]

Напря́м	Опис
FluidCare – комплексне обслуговування технологічних рідин	
<p>Лабораторний аналіз мастильних матеріалів та технологічних рідин</p> <p> Встановити оптимальний інтервал заміни змащувального матеріалу</p> <p> Визначити причини несправності або технічний стан техніки та обладнання</p> <p> Встановити оригінальність продукту та відповідність рецептурі, заявленій виробником. Виявити допівнення сторонніх рідин в процесі роботи</p> <p> Проводити постійний моніторинг критичного обладнання</p>	
Гідравлічне обладнання важкої техніки	
<p>Системи водопідготовки</p> <p>Дискова фільтрація Мультимедіа фільтрація Пом'якшення води Ультрафільтрація Системи зворотного осмосу</p> <p>Дозування реагентів Мембрани зворотного осмосу Електродеіонізація EDI Додаткове обладнання Комплектує</p> 	
<p>Підбір мастильних матеріалів</p> <p>При виборі мастила слід звернути увагу на такі показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> – у якому робочому режимі працює техніка (обладнання), швидкість, нагрівання, тривалість роботи; – врахувати специфіку робочого процесу; – яка конструкція поверхні, що вимагає мастила; – умови експлуатації техніки: на вулиці або в приміщенні, ступінь вологості, присутність пар і речовин. <p>Технічний відділ компанії Invent Group запропонує Вам широкий вибір мастильних матеріалів, а також безкоштовну консультацію спеціаліста та виконає правильний підбір мастильних матеріалів.</p>	
Очищення повітря	

У 2019 р. технічним підрозділом компанії було реалізовано 188 прикладних випробувань, що засвідчує високий рівень активності та залученості у виробничі процеси партнерів. За результатами роботи відділ отримав 6 сертифікатів, які підтверджують досягнення найвищих показників у сферах ефективного застосування мастильних матеріалів, командної

взаємодії, підготовки технічних публікацій і співпраці з OEM-виробниками [18].

За підсумками професійної оцінки технічна команда ТОВ «Івент Груп» було визнана найкращою серед дистриб'юторів на території країн близького зарубіжжя. Висока кваліфікація та технічна експертиза працівників неодноразово отримували схвальні відгуки з боку стратегічного партнера компанії – Shell [18].

Основними конкурентами ТОВ «Івент Груп» є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ» та ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД». Ключові фактори успіху, їх вага, оцінка та зведене значення наведені у таблиці 2.3.

Найсерйознішим конкурентом серед дистриб'юторів мастильних матеріалів, оливо та мастил є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке займає 44,96% ринку Дніпропетровської обл. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД» – 35,78%. Третє місце належить ТОВ «Івент Груп» (19,26%), що підтверджує рисунок 2.6.

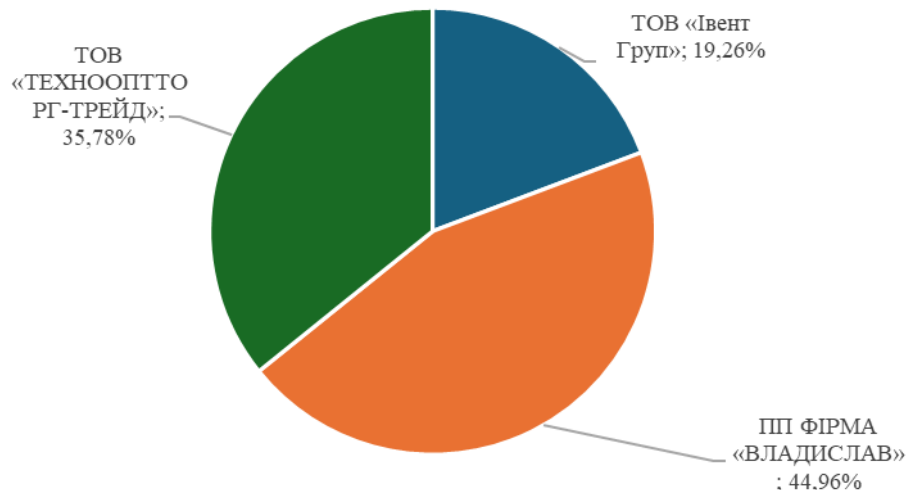


Рисунок 2.6 – Частка підприємств-конкурентів, що спеціалізуються на дистриб'юції мастильних матеріалів, оливо та мастил у 2024 р.,%

Таблиця 2.3 – Аналіз ключових факторів успіху та порівняльна оцінка конкурентів (оцінка за 10-бальною шкалою)

Ключові фактори успіху	Складові	Вага, частка одиниці	ПП ФІРМА «ВЛА-ДИСЛАВ»		ТОВ «ТЕХНООПТ-ТОРГ-ТРЕЙД»		ТОВ «Івент Груп»	
			Абсолютне	Зведе не, %	Абсолютне	Зведе не, %	Абсолютне	Зведе не, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Відповідність якості міжнародним стандартам	<ul style="list-style-type: none"> – наявність сертифікатів якості ISO 9001:2015, ISO 14001, а також відповідність API, ACEA, ILSAC, які регламентують властивості мастильних матеріалів; – співпраця з провідними міжнародними брендами (Shell, Mobil, Total, Liqui Moly), продукція яких має підтвердження автовиробників (MB, VW, BMW, Renault, Volvo); – регулярний контроль якості партій у сертифікованих лабораторіях, у тому числі за показниками в'язкості, температурної стабільності, зольності тощо; – відповідність продукції технічним умовам та вимогам до екологічної безпеки та експлуатації в умовах України 	40	7	28	6	24	6	24
2. Здатність своєчасно виконувати контракти	<ul style="list-style-type: none"> – наявність розгалуженої складської інфраструктури зі стратегічними запасами понад 3000 SKU мастил і супутніх матеріалів; – впровадження WMS-систем для точного обліку залишків, швидкого комплектування замовлень і відстеження партій; – власна логістика або перевірені перевізники, що забезпечують доставку по Україні за 24–48 годин; – дотримання термінів постачання, відсутність рекламцій та штрафів від ключових клієнтів у B2B та промислових сегментах 	30	9	27	8	24	6	18

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Повний та гнучкий асортимент продукції	<ul style="list-style-type: none"> – наявність усіх основних категорій: моторні, трансмісійні, гідравлічні, індустріальні масла, пластичні мастила, технічні рідини (антифризи, гальмівні рідини); – додатково: хімічна продукція для СТО (очисники, герметики, консистентні мастила, аерозолі), фільтри, обладнання для зберігання та роздачі мастил; – можливість оперативного постачання специфічних мастильних матеріалів за технічними картами OEM або ТЗ клієнта; – щоквартальне оновлення асортименту відповідно до новинок від виробників та змін у галузевих стандартах 	20	6	12	8	16	7	14
4. Адаптивність до змін в автомобільному та промисловому сегменті	<ul style="list-style-type: none"> – асортимент включає мастила, сертифіковані для використання в нових поколіннях автомобілів з турбонаддувом, гібридних та електромобілях, відповідно до стандартів ACEA C5, API SP, Dexos 1 Gen3 тощо; – постійний моніторинг змін у вимогах автовиробників та OEM-рекомендацій щодо мастильних матеріалів; – налагоджені зв'язки з європейськими постачальниками для швидкого імпорту вузькоспеціалізованої продукції (наприклад, мастила для редукторів вітротурбін або обладнання в харчовій промисловості); – внутрішні технічні фахівці та інженери-консультанти готові адаптувати продуктове портфоліо під запит клієнтів у найкоротші терміни 	10	4	4	3	3	5	5
Всього		100		71		67		61

Аналіз доводить, що перед ТОВ «ІВЕНТ ГРУП» вирисовується коло основних проблем, на які необхідно спрямувати зусилля найближчим часом: покращити своєчасність виконання контрактів. Перевагою підприємства є адаптивність до змін в автомобільному та промисловому сегменті. Удосконалення системи мотивації, на наш погляд, може підвищити конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Івент Груп»

Проаналізуємо показники діяльності підприємства у період 2023–2024 рр. за [24], що наведено у таблиці 2.4.

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.4, бачимо, що більшість показників мають негативну динаміку. Виручка від реалізації зменшилася на -110549 тис. грн або на -10,12%, при цьому темп зменшення собівартості продукції дорівнює -7,34%. Однак показник чистого прибутку зменшився на -21,33%, або на -12615 тис. грн. Це зменшення вплинуло на скорочення таких показників, як рентабельність підприємства (-2,02%), рентабельність продукції (-1,09%), рентабельність продажів (-0,68%). При зменшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -0,37%, фондвіддача, в свою чергу, зменшилась на -105,94 грн. / грн, або на -57,20% при значному збільшенні вартості необоротних активів на 6489 тис. грн., або на 110% та зменшенні вартості оборотних активів на -40736 тис. грн або -9,79%.

Отримані показники свідчать про значне погіршення фінансово-економічного стану та скорочення обсягів діяльності при зменшенні чисельності персоналу на -23 особи або на -11,76%. При скороченні виручки реалізації даний факт є негативним для підприємства та не забезпечує покращення його фінансово-економічного стану.

Таблиця 2.4 – Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «Івент Груп» за період 2023–2024 рр.

№	Назва показника	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 від 2023	Темп приросту 2024 до 2023 р %
1	Чистий дохід, виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) тис. грн.	53905,3	171660,2	117754,9	218,45
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41968,1	133620,3	91652,2	218,39
3	Валовий прибуток, тис. грн.	11937,2	38039,9	26102,7	218,67
4	Чисельність працівників, чол.	17	32	15	88,24
5	Чисельність торговельного персоналу, чол	12	27	15	125,00
6	Витрати на оплату праці, тис. грн.	3672	7488	3816	103,92
7	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	31983,7	42810,1	10826,4	33,85
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1293,5	4255,1	2961,6	228,96
9	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	8203,0	18013,8	9810,8	119,60
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	30690,2	38555,0	7864,8	25,63
11	Чистий прибуток, тис. грн.	1746,1	7839,4	6093,3	348,97
12	Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	3170,90	5364,38	2193,48	69,18
13	Продуктивність праці торговельного персоналу, тис. грн. / чол.	994,77	1408,89	414,12	41,63
14	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, разів	1,76	4,45	2,70	153,49
15	Фондовіддача, грн. / грн.	41,67	40,34	-1,33	-3,20
16	Рентабельність підприємства, %	5,46	18,31	12,85	-
17	Рентабельність продукції, %	4,16	5,87	1,71	-
18	Рентабельність продажів, %	3,24	4,57	1,33	-

Проаналізуємо агрегований баланс у таблиці 2.5.

За результатами аналізу агрегованого балансу спостерігається зменшення валюти балансу підприємства на -34247 тис. грн., або на -8,11%. При цьому основні засоби збільшилися на 5397 тис. грн., або на 93,68%, оборотні кошти зменшилися на -40736 тис. грн., або на -9,79%, запаси збільшилися на 20521 тис. грн., або на 12%, грошові кошти зменшилися на

-2822 тис. грн., або на -4,88%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -56952 тис. грн., або на -30,97%.

Таблиця 2.5 – Агрегований баланс-нетто ТОВ «Івент Груп» за 2023–2024 рр.

№ п/п	АКТИВ	Умовне позначення	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023 р.	Темп приросту, %
1	Необоротні активи	НА	5899	12388	6489	110,00
1.1	Основні засоби	ОЗ	5761	11158	5397	93,68
2	Оборотні активи	ОА	416262	375526	-40736	-9,79
2.1	Запаси	ЗЗ	170990	191511	20521	12,00
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	183899	126947	-56952	-30,97
2.3	Грошові кошти	ГК	57793	54971	-2822	-4,88
2.4	Інші оборотні активи	ІА	3580	2097	-1483	-41,42
	Баланс-нетто:	БН	422161	387914	-34247	-8,11
3	Власний капітал	ВК	246767	293303	46536	18,86
4	Залучений капітал	ЗК	175394	94611	-80783	-46,06
4.1	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	ДЗ	0	0	0	
5	Поточні зобов'язання	ПЗ	175394	94611	-80783	-46,06
5.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	74349	51935	-22414	-30,15
	Баланс-нетто:	БН	422161	387914	-34247	-8,11

В структурі пасива власний капітал зріс на 46539 тис. грн., або на 18,86%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -80783 тис. грн., або на -46,06%, а кредиторська заборгованість – на -22414 тис. грн., або на -30,15%.

Розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ТОВ «Івент Груп» за період 2023–2024 рр. у таблиці 2.6.

Фінансовий аналіз довів, що при погіршенні показників балансу та звіту про фінансові результати, підприємство має задовільну фінансову стабільність, що підтверджує коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який збільшився на 0,172, або на 29,35%.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Івент Груп» у 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024/2023	Темп приросту, %
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,585	0,756	0,172	29,35
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,415	0,244	-0,172	-41,30
3	Коефіцієнт незалежності (2)	Власний капітал/ Залучений капітал	1,407	3,100	-0,576	120,34
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Залучений капітал/ Власний капітал	0,711	0,323	-0,388	-54,62
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс-нетто/ Власний капітал	1,711	1,323	-0,388	-22,69
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/ Власний капітал	0,976	0,958	-0,018	-1,88
7	Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/ Необоротні активи	41,83	23,68	-18,16	-43,40
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи) / Запаси і затрати	1,409	1,467	0,058	4,13
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Поточні зобов'язання	1,407	3,100	1,693	120,34

Скоротився коефіцієнт концентрації залученого капіталу у 2024 р. на -0,172. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу дорівнює 0,323 у 2024 р. і показує, що підприємство працює в умовах стабільності, а ризик неплатоспроможності майже відсутній, не дивлячись на скорочення цього показника на -0,388. Тобто залежність від залучених коштів у підприємства скоротилася на -54,62%. Власний оборотний капітал у

підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, але має місце незначне його погіршення на $-0,018$ у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство у 2024 р. зменшило активність, але має потенціал до оновлення основних виробничих фондів, оскільки цей коефіцієнт дорівнює $23,68$. Має місце збільшення коефіцієнту покриття запасів і затрат на $0,058$ або на $4,13\%$. Коефіцієнт фінансової стійкості має високе значення – $0,3,1$ у 2024 р., що більше значення попереднього року на $1,693$, тобто фінансовий стан підприємства наразі стабільний порівняно з попередніми роками.

Розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.7.

Аналізуючи розрахунки таблиці 2.7, які стосуються ліквідності та платоспроможності, ми бачимо, що підприємство працює в умовах достатньої кількості власного капіталу – 240868 тис. грн. у 2023 р. та 280915 тис. грн. у 2024 р., який використовується для погашення поточних потреб підприємства при скороченні діяльності.

Вартість грошових коштів зменшилася на -2822 тис. грн., або на $-4,88\%$, однак при цьому відбулося збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності на $76,33\%$. Коефіцієнт оборотності показує, що при зменшенні оборотних коштів та виручки від реалізації він зменшився на $-1,04$ обороту, або $-22,93\%$. При цьому коефіцієнт покриття показує, що оборотних активів достатньо для покриття поточних зобов'язань, тобто на кожну гривню поточних зобов'язань приходиться $3,97$ грн. оборотних активів у 2024 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 1 грн. поточних зобов'язань приходиться $1,94$ грн. грошових коштів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на $0,25$ та характеризує, що підприємство достатньо накопичує грошові кошти для покриття власних поточних зобов'язань.

Частка оборотних коштів в активах підприємства складає $96,8\%$, вона зменшилась у порівняння з 2023 р. на $-1,8\%$. При зростанні виробничих запасів в активі підприємства збільшується їх частка в оборотних активах на $9,9\%$. Незначний розмір необоротних активів пояснюється тим що

підприємство залучає до організації торгівельної діяльності орендоване обладнання.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Івент Груп» у 2023–2024 рр.

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024 до 2023	Темп приросту %
1	Власний оборотний капітал (ВОК)	Власний капітал - Необоротні активи	240868	280915	40047	16,63
2	Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	Грошові кошти / Власний оборотний капітал	0,24	0,20	-0,04	-18,44
3	Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Власний оборотний капітал	4,54	3,50	-1,04	-22,93
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,37	3,97	1,60	67,24
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси і затрати) / Поточні зобов'язання	1,40	1,94	0,55	39,08
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,33	0,58	0,25	76,33
7	Частка оборотних активів в балансі	Оборотні активи / Баланс-нетто	0,986	0,968	-0,018	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	0,579	0,748	0,169	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	Запаси і затрати / Оборотні активи	0,411	0,510	0,099	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	Власний оборотний капітал / Запаси і затрати	1,409	1,467	0,058	-

Динаміку показників ліквідності ТОВ «Івент Груп» демонструє рисунок 2.7.

Ми бачимо, що коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності мають високі значення, що пояснюється особливістю організації торговельної діяльності.

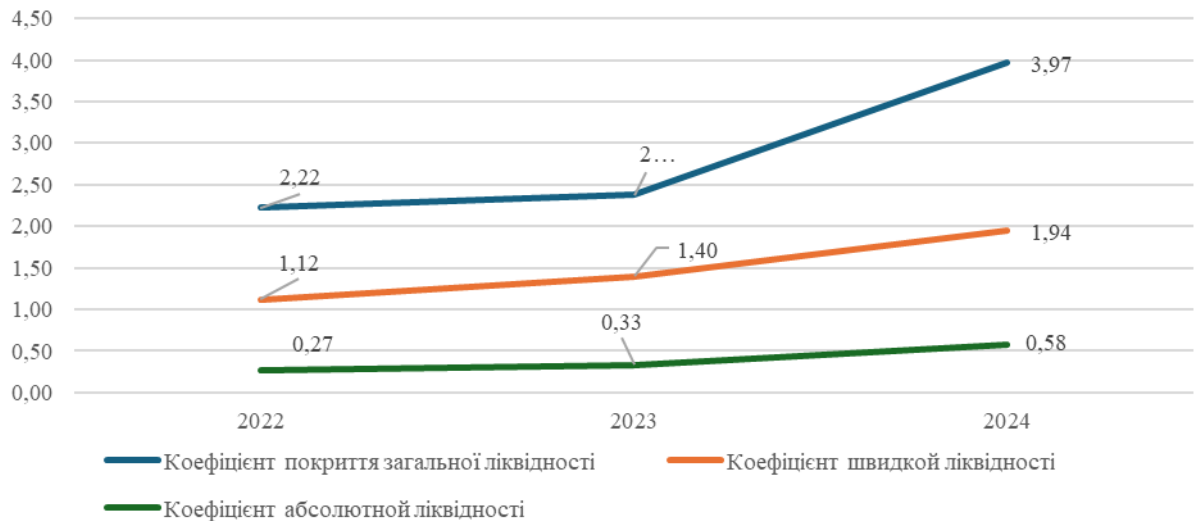


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Івент Груп» у 2022–2024 рр.

Коефіцієнти ділової активності розраховані у таблиці 2.8 та показують, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи та власний капітал під час здійснення торговельної діяльності.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності ТОВ «Івент Груп» у 2023–2024 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	1092557	982008	-110549	-10,12
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	59151	46536	-12615	-21,33
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід / Чисельність робітників	4988,84	5010,24	21,40	0,43
4	Фондовіддача	Чистий дохід / Вартість основних засобів	189,65	88,01	-101,64	-53,59
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Вартість балансу-нетто	2,59	2,53	-0,06	-2,18

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	5	6	7	8
6	Оборотність активів	Чистий дохід / Вартість власного капіталу	4,43	3,35	-1,08	-24,38
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції / Вартість запасів і затрат	4,80	3,97	-0,83	-17,27
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	75	91	16	20,88
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Вартість дебіторської заборгованості / Виручка від реалізації продукції	0,168	0,187	0,019	11,26
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції / Вартість дебіторської заборгованості	5,94	5,34	-0,60	-10,12
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360 / Ряд 10	61	67	7	11,26
12	Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості	11,04	14,64	3,60	32,64
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 8 + Ряд 11	136	158	22	16,58
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	125	143	19	15,16

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення, в тому числі і стосовно мотивації персоналу, є аналіз ділової активності підприємства.

Відбулося зменшення виручки від реалізації на -10,12% та чистого прибутку на -21,33%. Однак показники ділової активності змінилися нерівномірно. Так оборотність власного капіталу зменшилась на -0,06 обороту або -2,18%, оборотність запасів зменшилась на -0,83 обороту або -

17,27%, що свідчить про збільшення тривалості оборотів запасів на 16 днів, або на 20,88%. На підприємстві має місце скорочення рівня дебіторської заборгованості (-56952 тис. грн., або -30,97%), тому усі показники, які пов'язані із дебіторською заборгованістю мають тенденцію до зменшення. Період обертання дебіторської заборгованості збільшився на 7 днів, або на 11,26%. Оборотноість кредиторської заборгованості збільшилась на 3,60 оборти, або на 32,64%.

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки грн чистого прибутку підприємства приходить на конкретні ресурси. Показники рентабельності ТОВ «Івент Груп» розраховані в таблиці 2.9 та зображені на рисунку 2.8.

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності ТОВ «Івент Груп» у 2023–2024 рр., %

Найменування показника	Формула розрахунку	2023	2024	Відхилення 2024-2023 рр.
Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Середнє значення баланс-нетто*100	14,01	12,00	-2,02
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	23,97	15,87	-8,10
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/ Середнє значення основних засобів*100	1026,75	417,06	-609,68
Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	5,41	4,74	-0,68
Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	7,21	6,12	-1,09

У 2023–2024 рр. підприємство отримувало позитивний прибуток, тому усі показники рентабельності мають позитивне значення. Так, зменшення величини чистого прибутку на -12615 тис. грн., або на -21,33% призвело до зменшення усіх показників рентабельності. Так, рентабельність активів зменшилася на -2,02%, власного капіталу – на -8,10%, основних засобів – у -

6,09 разу, продукції – -0,68%, основної діяльності – на -1,09%.

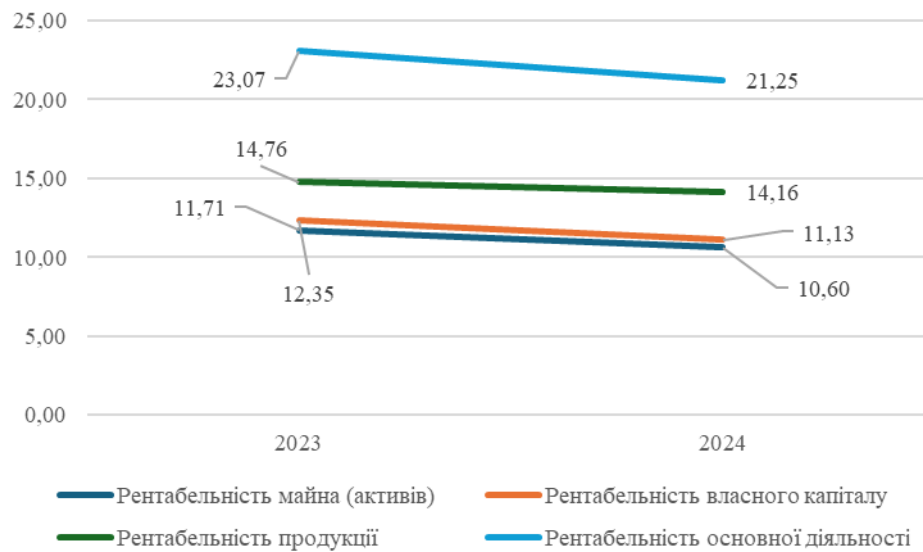


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Івент Груп» у 2023-2024 рр., %

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, в умовах посиленої соціально-економічної нестабільності, спричиненої пандемією, воєнним станом та діджиталізацією економіки, перед HR-відділами підприємств постають нові виклики, пов'язані із зниженням мотивації працівників, високим рівнем стресу та професійним вигоранням. За даними компанії Gallup, рівень щоденного стресу серед найманих працівників зріс із 31 % у 2009 р. до 41 % у 2023 р., досягаючи пікових 44 % у 2021 р. Стреси на робочому місці призводять до втрати 50–60 % робочих днів, що еквівалентно 8,9 трлн доларів США щорічних втрат у світовому ВВП, або 9 % його обсягу.

У контексті управління персоналом за поколінневою структурою, найвищу трудову активність демонструють представники покоління X (35–54 роки) – 54 %, за ними слідує покоління Y (25–34 роки) – 25 %, бебі-бумери (55–70 років) – 15 %, та покоління Z (15–24 роки) – лише 6 %. Низька участь молоді у трудовій діяльності пояснюється фокусом на освіті та браком досвіду, а серед бебі-бумерів – зниженням конкурентоспроможності та

адаптаційних можливостей до цифрової економіки.

Станом на початок 2022 р. трудовий потенціал України становив 17,32 млн осіб, із яких 90,6 % були економічно активними. Проте кількість пенсіонерів сягала майже 11 млн осіб, що дорівнює 62 % від потенційної робочої сили. За останні п'ять років загальна кількість пенсіонерів зменшилася на 8,3 %, але чисельність пенсіонерів по інвалідності зросла на 8,7 %, досягнувши 1,538 млн у 2024 р.

У цих умовах особливої ваги набуває персоналізований підхід до управління персоналом, адаптований до потреб і цінностей різних поколінь. Покоління Z та Y висувають високі вимоги до цифрової культури роботодавця, соціальної відповідальності та кар'єрної мобільності, тоді як старші покоління орієнтовані на стабільність і традиційні формати взаємодії. Формування гнучких мотиваційних стратегій з урахуванням цих відмінностей є ключем до підвищення залученості, ефективності та стабільності трудових колективів.

ТОВ «Івент Груп» було зареєстровано 24.05.2018 р. за адресою в м. Дніпро, вул. Січових стрільців. На сьогодні ТОВ «Івент Груп» це – компанія яка здійснює діяльність на ринку України, демонструючи стабільні показники зростання та високий рівень конкурентоспроможності у галузі постачання мастильних матеріалів. Упродовж останніх п'яти років підприємство стабільно входить до переліку десяти провідних імпортерів мастильних матеріалів в Україні.

Клієнтська база ТОВ «Івент Груп» охоплює понад 15 000 підприємств по всій Україні. Серед ключових чинників, які визначають лояльність споживачів, є висока якість продукції, професійна компетентність персоналу, ефективна технічна підтримка та сервісне обслуговування.

Найсерйознішим конкурентом серед дистриб'юторів мастильних матеріалів, олив та мастил є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке займає 44,96% ринку Дніпропетровської обл. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД» – 35,78%. Третє місце належить ТОВ «Івент

Груп» (19,26%).

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації зменшилася на -110549 тис. грн або на -10,12%, при цьому темп зменшення собівартості продукції дорівнює -7,34%. Однак показник чистого прибутку зменшився на -21,33%, або на -12615 тис. грн. Це зменшення вплинуло на скорочення таких показників, як рентабельність підприємства (-2,02%), рентабельність продукції (-1,09%), рентабельність продажів (-0,68%). При зменшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -0,37%, фондвіддача, в свою чергу, зменшилась на -105,94 грн. / грн, або на -57,20% при значному збільшенні вартості необоротних активів на 6489 тис. грн., або на 110% та зменшенні вартості оборотних активів на -40736 тис. грн або -9,79%. Отримані показники свідчать про значне погіршення фінансово-економічного стану та скорочення обсягів діяльності при зменшенні чисельності персоналу на -23 особи або на -11,76%. При скороченні виручки реалізації даний факт є негативним для підприємства та не забезпечує покращення його фінансово-економічного стану.

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається зменшення валюти балансу підприємства на -34247 тис. грн., або на -8,11%. При цьому основні засоби збільшилися на 5397 тис. грн., або на 93,68%, оборотні кошти зменшилися на -40736 тис. грн., або на -9,79%, запаси збільшилися на 20521 тис. грн., або на 12%, грошові кошти зменшилися на -2822 тис. грн., або на -4,88%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -56952 тис. грн., або на -30,97%. В структурі пасива власний капітал зріс на 46539 тис. грн., або на 18,86%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -80783 тис. грн., або на -46,06%, а кредиторська заборгованість – на -22414 тис грн., або на -30,15%.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІВЕНТ ГРУП»

3.1 Обґрунтування необхідності формування високого рівня професійного інтелекту команди та мотивації працівників для досягнення значних результатів

Підвищення рівня професійного інтелекту прямо впливає на зростання ефективності праці, що, своєю чергою, створює передумови для отримання підприємством надприбутків.

Професійний інтелект розглядається як одна з форм соціального інтелекту, оскільки він спрямований на вирішення соціально значущих завдань: вибір професійного шляху, реалізація професійних завдань, планування та розвиток кар'єри. Водночас цей тип інтелекту можна розглядати як прояв соціалізації особистості, тобто процесу професіоналізації [4].

Професійний інтелект команди – це сукупність добре розвинених навичок співробітників (як технічних – *hard skills*, так і міжособистісних – *soft skills*), які забезпечують високу продуктивність праці за рахунок набутих знань, вмінь та постійного вдосконалення особистих якостей у процесі виконання професійних обов'язків. Важливу роль у формуванні командного професійного інтелекту відіграє здатність ефективно використовувати сильні сторони кожного члена колективу з максимальною віддачею [4].

Основні складові, що формують професійний інтелект, представлені на рисунок 3.1.

Однією з ключових умов розвитку професійного інтелекту є високий рівень мотивації працівників усіх ланок підприємства – як керівного складу, так і персоналу, безпосередньо залученого до виробничих процесів [4].

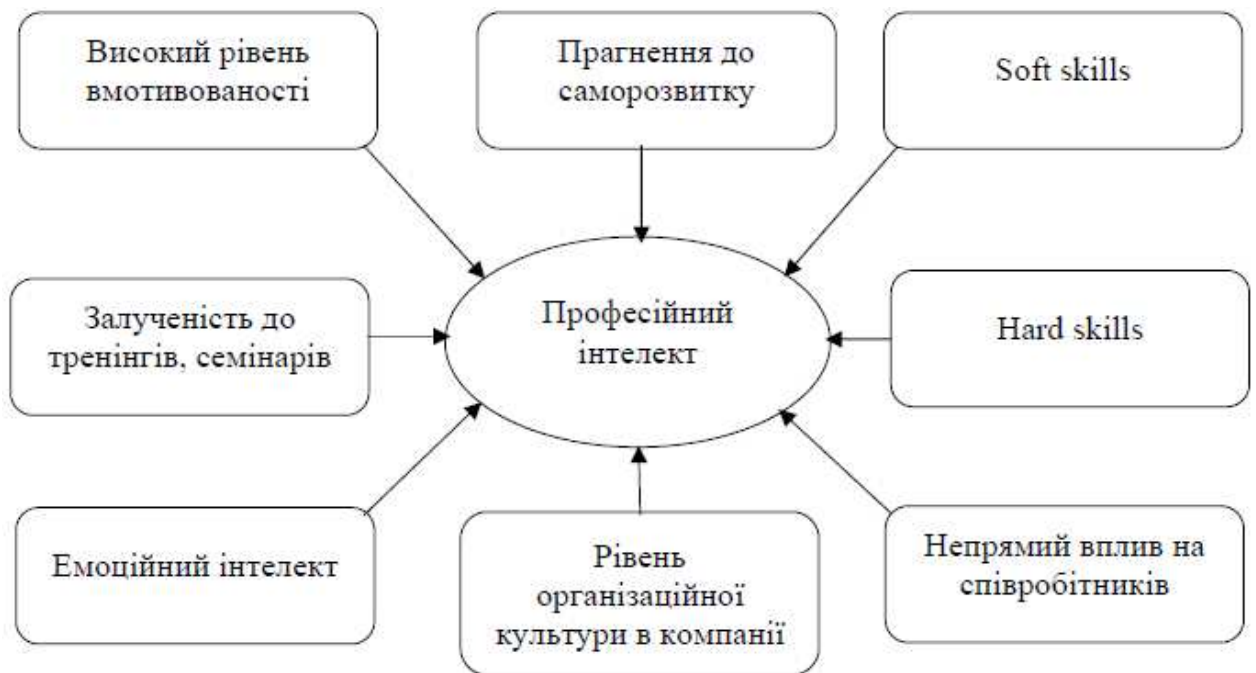


Рисунок 3.1 – Складові професійного інтелекту [4]

Суттєву роль відіграє організація навчальних заходів, зокрема тренінгів, семінарів, ділових ігор тощо. Це, у свою чергу, формує ще один важливий компонент – прагнення до саморозвитку. Завдяки участі в освітніх активностях працівники постійно вдосконалюють свої знання та практичні навички [4].

За [16] важливою складовою професійного інтелекту є рівень емоційного інтелекту. Він забезпечує ефективну комунікацію всередині колективу та сприяє результативній взаємодії з партнерами, клієнтами, інвесторами. Активна робота над розвитком емоційної компетентності створює передумови для професійного зростання та просування по кар'єрних сходах.

Організаційне середовище відіграє не менш важливу роль у формуванні професійного інтелекту команди. Високий рівень організаційної та корпоративної культури – через чітко сформульовану місію, прозорі внутрішні правила та процедури – сприяє усвідомленню працівниками цінностей компанії та орієнтує їх на досягнення спільних цілей [4].

Додатковим чинником, що впливає на ефективність, є непрямий вплив на співробітників за допомогою аналітичних систем. Сучасні інструменти, що працюють на основі алгоритмів (наприклад, Keencorp, StatusToday (Isaak), Vibe, TrustSphere), аналізують дані з корпоративної електронної пошти для виявлення емоційного стану працівників, настроїв у колективі та можливих ризиків. Такі системи дозволяють швидко обробляти інформацію, виявляти закономірності, прогнозувати поведінкові тенденції та вчасно реагувати на потенційні проблеми [4].

Окрему увагу заслуговують *soft skills* – навички м'якої комунікації: здатність вести діалог, слухати та переконувати, ефективно працювати в команді, управляти часом, презентувати ідеї, виступати публічно, бути креативним і ерудованим. Саме ці якості забезпечують високий рівень взаємодії з колегами та підвищують продуктивність праці [4].

Слід підкреслити, що зі зростанням кар'єрного рівня співробітника значення *soft skills* зростає. На вищих посадах ключову роль відіграє здатність до управління людьми, делегування обов'язків та стратегічного мислення, тоді як вузькоспеціалізовані професійні навички відходять на другий план – їх можуть покривати підлеглі спеціалісти. Саме тому більшість сучасних навчальних програм і тренінгів орієнтовані на розвиток м'яких навичок як основи ефективного управління й лідерства.

Hard skills, тобто технічні навички працівників, мають не менше значення для формування високого рівня професійного інтелекту команди. Оскільки ці навички є стійкими, їх легко виявити, оцінити, виміряти та співвіднести з конкретними вимогами, що прописані у посадових інструкціях. Також вони добре піддаються формалізації у вигляді набору чітких і завершених операцій. За умови практичного застосування працівник, який опановує навичку з категорії *hard skills*, здатен довести її виконання до рівня автоматизму. У подальшому це дозволяє йому застосовувати набуте вміння у щоденній роботі, дотримуючись послідовності дій, що сприяє швидшому виконанню завдань без втрати якості. Отже, зазначені технічні

компоненти є основою професійного інтелекту команди, який відіграє важливу роль у стабільному функціонуванні підприємства, забезпечує його розвиток та високий рівень конкурентоспроможності [4].

Відповідно до запропонованої концепції професійного інтелекту колективу, виникає потреба у створенні ефективної моделі мотивації до формування та підтримки цього інтелекту кожним працівником [4].

На рисунку 3.2 представлено модель підвищення мотивації персоналу до розвитку професійного інтелекту на підприємстві.

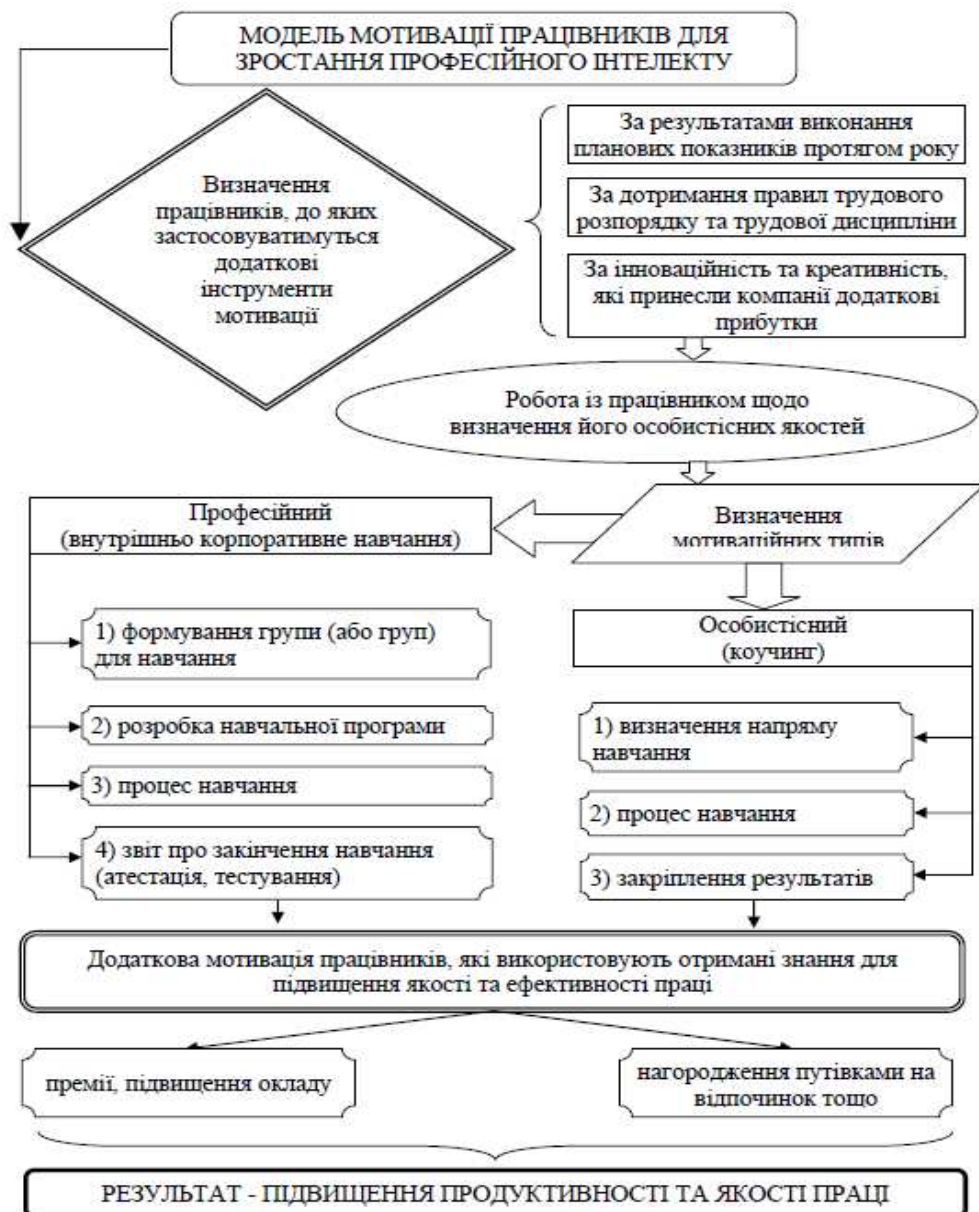


Рисунок 3.2 – Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві

Внутрішньокорпоративне навчання рекомендується проводити двічі на рік для працівників, які показали найвищі результати протягом звітного періоду. Навчальні програми слід формувати залежно від посади та рівня кваліфікації працівників, які увійдуть до відповідних груп. Доцільним є поділ групи за напрямками підготовки, наприклад, адміністративне управління, топ-менеджмент або управління збутом та маркетинг [4].

Для впровадження коучингу як інструменту мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві доцільно укласти договір на навчання менеджерів з персоналу та керівника відділу кадрів, організувати відповідне навчання працівників, провести їх атестацію з метою оцінки рівня опанування базових методик коучингу, після чого запровадити коучинг на постійній основі. Паралельно необхідно здійснювати системний аналіз результатів його впровадження. Очікуваним наслідком стане підвищення продуктивності праці персоналу, зростання прибутковості підприємства та збільшення його частки на ринку [4].

Для формування професійного інтелекту колективу система оплати праці на підприємстві має бути прозорою та орієнтованою на продуктивність і якість роботи. У такому випадку кожен працівник чітко розумітиме, що розмір його заробітної плати безпосередньо залежить від таких факторів, як кваліфікація, обсяг виготовленої продукції, якість роботи, відсутність браку або його мінімальна кількість, а також відсутність простоїв у виконанні завдань.

3.2 Впровадження заходів професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» та оцінка їх ефективності

Для ТОВ «Івент Груп» рекомендовано впровадити ряд заходів щодо професійного розвитку персоналу підприємства: 1) тренінг з розвитку емоційного інтелекту, 2) коучинг-сесії з персоналом, 3) майстер клас із hard skills, 4) рольові ігри «складні переговори», 5) scamper сесія для інновацій, 6)

крос навчання між підрозділами, 7) впровадження AI асистентів у HR, 8) прозора система бонусів за результативність. За експертною думкою фахівців підприємства, дані заходи дозволять збільшити виручку від реалізації на 5,6%. Перелік етапів впровадження заходів, витрати на їх впровадження, ефект та ефективність наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.2 – Оцінювання ефективності заходів професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» та оцінка їх ефективності

Захід	Характеристика / опис	Суб'єкт впливу	Дата проведення	Витрати, тис. грн.
1	2	3	4	5
1. Тренінг з розвитку емоційного інтелекту	Інтенсив із практиками самоусвідомлення, емпатії, саморегуляції на базі реальних кейсів з event-індустрії	Менеджери проєктів, івент-координатори	15–16 липня 2025	1071
2. Коучинг-сесії з персоналом	Індивідуальні або групові сесії з коучем для оцінки сильних сторін, постановки цілей, розвитку Soft Skills	Персонал усіх рівнів	старт 1 серпня 2025, далі – щомісяця	1964
3. Майстер-клас із hard skills	Практикуми: планування eventів, переговори з клієнтами, бюджетування, технічне забезпечення	Івент-менеджери, логісти	5–6 вересня 2025	1250
4. Рольові ігри “складні переговори”	Сценарії з артистами, підрядниками, клієнтами – зведення стресу, практикування емоційного реагування	Менеджери проєктів, ділові координатори	20 вересня 2025	2143
5. SCAMPER-сесія для інновацій	Колективне застосування SCAMPER до послуг/продуктів – вдосконалення, адаптація, поєднання, зміни	Креативна команда, маркетологи	10 жовтня 2025	2678
6. Крос-навчання між підрозділами	Ротація працівників між відділами (логістика, маркетинг, продажі) для розвитку міжфункціонального бачення й емоційного інтелекту	Співробітники середнього рівня	запуск 1 листопада 2025	3749
7. Впровадження AI-асистентів у HR	Використання аналізу даних для оцінки атмосфери, тональності внутрішніх комунікацій,	HR-відділ, керівники команд	запуск 15 грудня 2025	3214

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5
	підбору персоналу на відкриті позиції			
8. Прозора система бонусів за результативність	Розробка мотиваційного пакета, де бонуси прив'язані до КРІ з результату заходів: якість, відгуки, прибутковість, уважність	Усі співробітники	старт 1 січня 2026	1785
Всього витрати, тис. грн.				17855
Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн				54992
Ефект, тис. грн.				37138
Ефективність, грн./ грн.				3,08

Так, витрати вкладені у заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» складуть 17855 тис. грн., принесуть 54992 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 5,6% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 37138 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 308%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,08 грн. додаткового доходу ТОВ «Івент Груп». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке спеціалізується на продажу мастильних матеріалів.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що для ТОВ «Івент Груп» рекомендовано впровадити ряд заходів щодо професійного розвитку персоналу підприємства. Витрати вкладені у заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» складуть 17855 тис. грн., принесуть 54992 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 5,6% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 37138 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 308%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,08 грн. додаткового доходу ТОВ «Івент Груп». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке спеціалізується на продажу мастильних матеріалів.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлена та вирішена актуальна задача обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «ІВЕНТ ГРУП». Отримані результати дозволили зробити такі висновки.

Розвиток комунікативних навичок менеджерів, які очолюють команди, є критично важливим для успішного функціонування організацій. По-перше, ефективна комунікація дозволяє чітко доносити завдання та цілі до співробітників, що зменшує ризики непорозумінь і підвищує загальну продуктивність. По-друге, навички активного слухання та конструктивної взаємодії дозволяють вчасно виявляти й вирішувати конфліктні ситуації, створюючи сприятливий психологічний клімат у колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень залученості та задоволеності працівників. Крім того, формування комунікативної компетентності допомагає менеджерам будувати довірливі стосунки з командою, зміцнюючи свій авторитет і лідерські позиції. Такий підхід сприяє розвитку відкритої корпоративної культури, що базується на емпатії, повазі та взаєморозумінні. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою в умовах змін, адже працівники легше адаптуються до нововведень, коли процес змін супроводжується чіткою та послідовною комунікацією з боку управління.

Також слід відзначити, що менеджери з розвиненими комунікативними навичками демонструють вищу ефективність у веденні переговорів, налагодженні відносин із клієнтами й партнерами, що прямо впливає на конкурентоспроможність компанії. Вони створюють середовище, сприятливе для інновацій, сприяють раціональному розподілу ресурсів і підтримують стабільний розвиток організації, зміцнюючи її імідж і привабливість на ринку праці. Вдосконалення комунікативних здібностей менеджерів не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й перетворюється на

стратегічну перевагу. Це дозволяє організації займати провідні позиції у своїй галузі, формувати репутацію надійного роботодавця та успішно залучати й утримувати висококваліфіковані кадри.

Інтеграція технологій штучного інтелекту в процес розвитку емоційного інтелекту менеджерів сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності на підприємствах. Це досягається завдяки персоналізованому навчанню, оцінці комунікативних навичок і моніторингу емоційного стану персоналу. Запропонована модель ілюструє взаємозв'язок між професійними компетенціями, емоційним інтелектом і AI-рішеннями, що дозволяє впроваджувати адаптивні освітні платформи, автоматизовані системи оцінювання та віртуальні симулятори для оптимізації управлінських рішень.

Серед ключових викликів – етичні ризики, зокрема пов'язані з конфіденційністю персональних даних, технічні обмеження у точності алгоритмів аналізу емоцій, а також соціальні бар'єри адаптації менеджерів до цифрових технологій. Для ефективного впровадження AI-рішень необхідно створити нормативну базу, впровадити системи персоналізованого навчання, запровадити AI-менторів і аналітику емоційного стану задля попередження професійного вигорання. Використання цієї моделі дозволяє поєднати потенціал штучного інтелекту з розвитком емоційної компетентності менеджерів, що в результаті підвищує якість управління підприємствами та сприяє формуванню стійких, інноваційних організацій.

Роль керівника полягає у здатності правильно добирати інструменти для пошуку нових ідей, з урахуванням специфіки команди та умов діяльності. Важливо, щоб менеджер міг виявляти як очевидні, так і приховані таланти працівників, стимулюючи їхню участь в інноваційних процесах. Успішне впровадження нововведень вимагає системного підходу й відкритості до змін.

В умовах постійної трансформації бізнес-середовища особливої ваги набуває постійне впровадження інноваційних рішень. Технології штучного інтелекту мають великий потенціал у підвищенні ефективності HR-систем.

Наприклад, чат-боти та цифрові платформи для внутрішньої комунікації значно поліпшують інформаційний обмін між працівниками та керівництвом. Такі інструменти не лише оптимізують робочі процеси, а й підвищують продуктивність, стимулюють розвиток творчих здібностей персоналу та покращують якість продукції й послуг. У підсумку це зміцнює ринкові позиції підприємства та сприяє його стійкому розвитку.

В умовах посиленої соціально-економічної нестабільності, спричиненої пандемією, воєнним станом та діджиталізацією економіки, перед HR-відділами підприємств постають нові виклики, пов'язані із зниженням мотивації працівників, високим рівнем стресу та професійним вигоранням. За даними компанії *Gallup*, рівень щоденного стресу серед найманих працівників зріс із 31 % у 2009 р. до 41 % у 2023 р., досягаючи пікових 44 % у 2021 р. Стреси на робочому місці призводять до втрати 50–60 % робочих днів, що еквівалентно 8,9 трлн доларів США щорічних втрат у світовому ВВП, або 9 % його обсягу.

У контексті управління персоналом за поколінневою структурою, найвищу трудову активність демонструють представники покоління X (35–54 роки) — 54 %, за ними слідує покоління Y (25–34 роки) — 25 %, покоління Z (55–70 років) — 15 %, та покоління Z (15–24 роки) — лише 6 %. Низька участь молоді у трудовій діяльності пояснюється фокусом на освіті та браком досвіду, а серед покоління Y — зниженням конкурентоспроможності та адаптаційних можливостей до цифрової економіки.

Станом на початок 2022 року трудовий потенціал України становив 17,32 млн осіб, із яких 90,6 % були економічно активними. Проте кількість пенсіонерів сягала майже 11 млн осіб, що дорівнює 62 % від потенційної робочої сили. За останні п'ять років загальна кількість пенсіонерів зменшилася на 8,3 %, але чисельність пенсіонерів по інвалідності зросла на 8,7 %, досягнувши 1,538 млн у 2024 р.

У цих умовах особливої ваги набуває персоналізований підхід до управління персоналом, адаптований до потреб і цінностей різних поколінь.

Покоління Z та Y висувають високі вимоги до цифрової культури роботодавця, соціальної відповідальності та кар'єрної мобільності, тоді як старші покоління орієнтовані на стабільність і традиційні формати взаємодії. Формування гнучких мотиваційних стратегій з урахуванням цих відмінностей є ключем до підвищення залученості, ефективності та стабільності трудових колективів.

ТОВ «Івент Груп» було зареєстровано 24.05.2018 р. за адресою в м. Дніпро, вул. Січових стрільців. На сьогодні ТОВ «Івент Груп» це – компанія яка здійснює діяльність на ринку України, демонструючи стабільні показники зростання та високий рівень конкурентоспроможності у галузі постачання мастильних матеріалів. Упродовж останніх п'яти років підприємство стабільно входить до переліку десяти провідних імпортерів мастильних матеріалів в Україні.

Клієнтська база ТОВ «Івент Груп» охоплює понад 15 000 підприємств по всій Україні. Серед ключових чинників, які визначають лояльність споживачів, є висока якість продукції, професійна компетентність персоналу, ефективна технічна підтримка та сервісне обслуговування.

Найсерйознішим конкурентом серед дистриб'юторів мастильних матеріалів, олив та мастил є ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ», яке займає 44,96% ринку Дніпропетровської обл. На другому місці розташовано ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД» – 35,78%. Третє місце належить ТОВ «Івент Груп» (19,26%).

Економічний аналіз довів, що виручка від реалізації зменшилася на - 110549 тис. грн або на -10,12%, при цьому темп зменшення собівартості продукції дорівнює -7,34%. Однак показник чистого прибутку зменшився на -21,33%, або на -12615 тис. грн. Це зменшення вплинуло на скорочення таких показників, як рентабельність підприємства (-2,02%), рентабельність продукції (-1,09%), рентабельність продажів (-0,68%). При зменшенні темпів виручки від реалізації показники ділової активності змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на -0,37%,

фондовіддача, в свою чергу, зменшилась на -105,94 грн. / грн, або на -57,20% при значному збільшенні вартості необоротних активів на 6489 тис. грн., або на 110% та зменшенні вартості оборотних активів на -40736 тис. грн або -9,79%. Отримані показники свідчать про значне погіршення фінансово-економічного стану та скорочення обсягів діяльності при зменшенні чисельності персоналу на -23 особи або на -11,76%. При скороченні виручки реалізації даний факт є негативним для підприємства та не забезпечує покращення його фінансово-економічного стану.

Фінансовий аналіз довів, що спостерігається зменшення валюти балансу підприємства на -34247 тис. грн., або на -8,11%. При цьому основні засоби збільшилися на 5397 тис. грн., або на 93,68%, оборотні кошти зменшилися на -40736 тис. грн., або на -9,79%, запаси збільшилися на 20521 тис. грн., або на 12%, грошові кошти зменшилися на -2822 тис. грн., або на -4,88%. Дебіторська заборгованість у 2023–2024 рр. скоротилася на -56952 тис. грн., або на -30,97%. В структурі пасива власний капітал зріс на 46539 тис. грн., або на 18,86%. Довгострокові зобов'язання підприємство у 2023–2024 рр. не залучає. Поточні зобов'язання зменшилися на -80783 тис. грн., або на -46,06%, а кредиторська заборгованість – на -22414 тис грн., або на -30,15%.

Для ТОВ «Івент Груп» рекомендовано впровадити ряд заходів щодо професійного розвитку персоналу підприємства. Витрати вкладені у заходи професійного розвитку персоналу ТОВ «Івент Груп» складуть 17855 тис. грн., принесуть 54992 тис. грн. збільшення виручки від реалізації, що на 5,6% вище виручки від реалізації 2024 р. Ефект, як різниця між результатами та витратами, дорівнює 37138 тис. грн., а ефективність, як відношення результатів до витрат 308%, тобто кожна грн. вкладена у дані заходи принесе 3,08 грн. додаткового доходу ТОВ «Івент Груп». Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємства, яке спеціалізується на продажу мастильних матеріалів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Артемчук В.В. Структура комунікативної компетентності менеджера. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/pedagogika/2008/97-84-19.pdf>
2. Вернер І.Є. *Статистичний щорічник України за 2023 рік* (). Державна служба статистики України. 2024. 269 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf
3. Весоловська М.К. Роль штучного інтелекту в удосконаленні емоційно-інтелектуальних компетенцій державних службовців. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. №1(13). С. 35–46. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.035>
4. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.37>
5. Грабовенко Н.В. Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Випуск 34. С. 15-20.
6. Державна служба статистики України. *Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm
7. Державна служба статистики України. *Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_eansmv_u.htm
8. Десять найзатребуваніших навичок для 2030 року. URL: <https://is.gd/h1SGcX>
9. Дропа Я.Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана

Франка, 2023. 238 с.

10. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Випуск 47. С. 35–44.

11. Івацко Т. Комунікативні навички публічного керівника для побудови діалогу. *Публічне урядування*. 2020. № 4(24). С. 125–135. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-125-135](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-125-135).

12. Кільницька О.С., Яремова М.І. HR-технології мотивації різних поколінь. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №2(16). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-021>

13. Крутоголов О. *Часто ми є найкращими у світі: лекція HR фахівчині*. Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: <https://lpnu.ua/news/chasto-my-ie-naikrashchymy-u-sviti-na-kafedri-mmp-vidbulasia-vidkryta-lektsiia-hr-fakhivchyni>

14. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. «Публічне управління та адміністрування»*. 2021. № 1(1). С. 24- 27.

15. Махначова Н.М., Мідляр А.К. «Soft skills» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 380–383.

16. Мельничук О.Б. Професійний інтелект як проблема психології: *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. Херсон, 2015. Вип. 1. С. 217–231.

17. Носач І.В., Водолазська Н.В. Інноваційні моделі управління персоналом як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємства. *APEN*. 2025. Вип. 7. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329493>

18. Офіційний сайт ТОВ «ІВЕНТ ГРУП», м. Дніпро. URL: <https://ig.ua/about/>

19. Павлова В. Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології

управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). 290 с. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-279-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-279-290)

20. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_10_23.

21. Тарнавська Н.П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №2. 307–317 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_2_47.

22. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24(4). 397 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.

23. Федоришина Л. Удосконалення комунікативних навичок керівника як запорука успішного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 113–119. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-16>

24. Фінансова звітність ТОВ «ІВЕНТ ГРУП», м. Дніпро. URL: https://clarity-project.info/edr/33320092/yearly-finances?current_year=2024

25. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. 61–64 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_11.

26. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/>

27. Шаповал О.А. Комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 84–88.

28. Які навички будуть найбільш затребуваними у найближчі 5 років і як їх розвивати. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yaki-navychky-budut-najbilsh-zatrebuvanymy-u-najblyzhchi-5-rokiv-i-yak-yihrozvyvaty>

29. Affectiva:website. URL: <https://www.affectiva.com/>

30. Cogito:website. URL: <https://www.cogitocorp.com/>
31. Criado J.I., Gil-Garcia J.R. Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. Vol. 32. № 5. P. 438450. DOI: 10.1108/ijpsm-07-2019-0178
32. European Agency for Safety and Health at Work. (2024). *OSH in figures in the health and social care sector. Report*. Publications Office of the European Union. 2025, URL:https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/HeSCare-OSH-Figures_EN.pdf
33. Gallup. *State of the Global Workplace*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
34. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building. The emotionally intelligent workplace. 2001. Vol. 13. № 26. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0b62033fd5cc0a2d882b7825824be895267f0c6c>
35. IBM Watson Natural Language Understanding:website. IBM. URL: <https://www.ibm.com/cloud/watson-natural-language-understanding>
36. Mayer J. D. MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 2002. URL: <https://mikegosling.com/pdf/MSCEITDescription.pdf>
37. Replika: website. URL: <https://replika.ai/>
38. Rokhsaritalemi S., Sadeghi-Niaraki A., Choi S.-M. Exploring emotion analysis using artificial intelligence, geospatial information systems, and extended reality for urban services. *IEEE Access*. 2023. Vol. 11. P. 92478–92495. DOI: 10.1109/ACCESS.2023.3307639
39. Smith M. The top 3 skills employers are looking for in 2022, according to career experts. URL: <https://is.gd/wJbYq9>
40. XOPA AI: website. URL: <https://x0pa.com/>

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-2 спеціальності 073 Менеджмент

Качанова Дмитра Євгеновича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства

- 1) Актуальність теми: В умовах стрімкого науково-технічного, інформаційного, технологічного розвитку суспільства ефективність функціонування будь-якої фірми, компанії, організації насамперед визначається рівнем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати професійний рівень своїх співробітників є одним із найважливіших факторів забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Саме існування компанії, не кажучи вже про зростання обсягів її виробництва, оновлення товарів чи поліпшення надання послуг, вирішальною мірою визначається тим, як вона реалізує власну стратегію розвитку персоналу.
- 2) Качанов Дмитро Євгенович продемонстрував високий рівень концептуальних знань та глибоке розуміння теми, відзначене відсутністю помилок та опісок. Він також виявив здатність критично осмислювати основні теорії, поняття, методи та принципи, які застосовуються у професійній діяльності менеджера. Це включає використання таких дослідницьких методів: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних
- 3) Бакалавр виявив здатність ідентифікувати проблеми, формулювати гіпотези та вирішувати завдання, обираючи відповідні методи та інструменти. Він також продемонстрував вміння збирати, логічно і зрозуміло інтерпретувати інформацію, а також застосовувати інноваційні підходи у практичній діяльності.
- 4) Студент виявив високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) Мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Качанов Дмитро Євгенович продемонстрував високу автономність і відповідальність, вміння керувати складними проектами, приймати рішення в непередбачуваних умовах, а також відповідальність за професійний розвиток інших. Відзначено здатність до подальшого навчання з високим рівнем самостійності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості

Науковий керівник дипломної роботи

Професор кафедри менеджменту,
д.е.н



М.І. Іванова

Рецензія на кваліфікаційну роботу
студента групи 073-21-2 спеціальності 073 Менеджмент

Качанова Дмитра Євгеновича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері професійного розвитку персоналу підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Стратегії розвитку сучасних підприємств передбачає формування колективу працівників інноваційного типу, готових до постійного навчання та перенавчання, розробки нових ідей, впровадження інновацій. Орієнтація персоналу на постійний розвиток підкріплюється системою оплати праці, гнучким стимулюванням зрушень в освітньо-професійному розвитку. Недоліки професійного розвитку в Україні пояснюються багатьма факторами, зокрема деформаціями у трудовому вихованні, освіті, оцінці та оплаті праці. Їх подолання потребує зміни підходів до мотивації професійного розвитку персоналу, вибору адекватних технологій оцінювання професійного розвитку, побудови ефективних мотиваційних механізмів

Використання наукових методів дослідження в кваліфікаційній роботі: в процесі дослідження використано такі методи: аналітичний (дослідно-статистичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний та якісний аналіз, табличне відображення даних

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ методики Качанов Дмитро Євгенович приймав активну участь в навчальному процесі

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Качанов Дмитро Євгенович, аргументовано й грамотно виклав матеріал та оформив його у відповідності із вимогами до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів спеціальності 073 Менеджмент

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Бажано категорії персоналу, до яких застосовано заходи професійного розвитку.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

доц. каф. ПЕППУ

к.е.н., доц.

(Місце роботи та посада рецензента)



(підпис)

Л.В. Тимошенко

(ініціали та прізвище)