

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Лідерство як ключова компонента успішного керівника»

Виконала: студентка 4 курсу групи Mg1-B21
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Садлівська Ірина Михайлівна

Керівник: Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент: Марусей Т.В., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	
1.1. Сутність поняття «лідерство»	6
1.2. Типи та стилі лідерства в сучасному менеджменті	13
1.3. Ключові компетенції успішного лідера	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА	
ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка ефективності використання персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»	28
2.3. Аналіз успішних прикладів лідерства Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ»	44
3.1. Рекомендації з вдосконалення лідерських навичок керівника в кризовий період.....	44
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі, який характеризується швидкими змінами, високим рівнем конкуренції та складними соціально-економічними умовами, постає потреба в ефективних керівниках, здатних не лише управляти, а й надихати, об'єднувати та вести за собою колектив. Успішний керівник сьогодні – це не просто адміністратор чи виконавець функцій менеджменту, а перш за все лідер, який здатен забезпечити стратегічний розвиток організації, сформувати позитивний морально-психологічний клімат та мотивувати працівників для досягнення спільних цілей. Саме лідерство стає тією ключовою компетенцією, яка визначає результативність управлінської діяльності. В умовах криз, невизначеності та турбулентності ринку роль лідера в структурі управління лише зростає, що робить дослідження лідерських якостей особливо актуальним.

Проблематика лідерства активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Класичні теорії лідерства розроблялися такими науковцями, як Г. Мерфі, П. Герсі, К. Бланшар, Р. Лайкерт, Б. Бас, Дж. Коттер. Серед українських дослідників важливий внесок у розвиток лідерських концепцій зробили А.Г. Романовський, С.А. Гармаш, Т.В. Волосюк, С. Нестуля, В.В. Іваненко. У працях цих авторів розглядаються типології лідерів, стилі керівництва, особистісні характеристики ефективного керівника. Проте з огляду на нові виклики часу, пов'язані з цифровізацією, гібридними формами роботи та глобальними кризами, питання формування та розвитку лідерських якостей потребує подальшого вивчення.

Мета роботи – проаналізувати сучасні підходи до формування лідерських якостей та розробити практичні рекомендації щодо їхнього розвитку в управлінській діяльності Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити сутність поняття «лідерство»;
- розкрити типи та стилі лідерства в сучасному менеджменті;
- розглянути ключові компетенції успішного лідера;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити ефективність використання персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України»;
- провести аналіз успішних прикладів лідерства Хмельницької філії;
- рекомендувати заходи з вдосконалення лідерських навичок керівника в кризовий період;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність керівника в організації.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні основи лідерських якостей та поведінкових характеристик керівника Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» як чинників ефективного управління.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися такі методи:

Аналіз і синтез – для дослідження наукових підходів щодо поняття лідерства та управління.

Узагальнення – для формулювання власних висновків на основі використаної літератури;

Порівняльний аналіз – для зіставлення різних стилів керівництва та лідерства;

Системний підхід – для розгляду лідерства як складової управлінської системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для формування та розвитку лідерських якостей у керівників Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», підвищення ефективності управління персоналом та покращення організаційного клімату. Матеріали дослідження можуть бути

використані у практиці HR-менеджменту, бізнес-тренінгах та системі підготовки управлінських кадрів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 66 сторінок. Робота містить 7 таблиць, 86 використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи різноманітні підходи, лідерство можна трактувати як форму управлінської взаємодії між керівником і його послідовниками, яка ґрунтується на використанні різних джерел влади залежно від конкретних обставин і має на меті спонукати людей до досягнення спільних цілей.

Еволюція лідерських теорій свідчить про відсутність універсальної моделі лідерства. Кожне історичне десятиліття формує нові ідеї, які відповідають соціальним, економічним і технологічним змінам. Сучасний ефективний лідер комбінує елементи різних концепцій, адаптуючи їх до потреб організації та зовнішнього середовища.

Лідерство є ключовим чинником успішності організацій у сучасних умовах і може набувати різних форм: формального (спирається на посадовий статус) і неформального (базується на особистому авторитеті); трансформаційного (мотивує й надихає), транзакційного (ґрунтується на контролі й винагородах) та сервісного (зосереджене на підтримці працівників). До класичних стилів лідерства, запропонованих Куртом Левіном (авторитарний, демократичний, ліберальний), додається ситуаційний підхід, який передбачає зміну стилю керівництва відповідно до рівня розвитку персоналу.

У реаліях сучасного бізнесу особливого значення набувають цифрове лідерство, яке потребує володіння технологічними знаннями й новими управлінськими вміннями, та адаптивне лідерство, засноване на постійній готовності до змін, навчанні й гнучкому реагуванні. Ефективність лідера визначається його здатністю вибудовувати стиль керівництва відповідно до ситуації, організаційної культури та характеру визначених завдань, що дозволяє досягати високих результатів у динамічному середовищі бізнесу.

Основні компетенції сучасного лідера включають стратегічне мислення, розвинуті комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність до адаптації та вміння приймати обґрунтовані рішення. Ці якості є надзвичайно важливими для забезпечення ефективного управління, стимулювання персоналу та досягнення довгострокових організаційних цілей. Їхній розвиток сприяє формуванню

успішної кар'єри у сфері управління та лідерства.

Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» здійснює діяльність із розподілу природного газу на території Хмельницької області. Основні завдання філії полягають у забезпеченні стабільної роботи та модернізації системи газорозподілу, а також у наданні споживачам якісних послуг із постачання природного або скрапленого газу. Впродовж досліджуваного періоду чистий дохід від наданих послуг збільшився на 13,6%, одночасно спостерігалось зростання витрат на операційну діяльність на 12,1%. При цьому операційний прибуток зріс на 12,5%, що свідчить про ефективність роботи товариства у сфері газорозподілу та модернізації інфраструктури.

Протягом двох років чисельність працівників зросла на 4%. У структурі персоналу переважають робітничі професії (76,9%). Частка чоловіків серед персоналу складає 59,6%, що зумовлено особливостями діяльності у газорозподільній галузі, де переважають технічні та фізично складні завдання.

Аналіз кадрового складу за стажом роботи засвідчує ефективну кадрову політику філії, спрямовану на збереження досвідчених працівників і водночас на залучення нових кваліфікованих кадрів. Це формує стабільну основу для сталого розвитку й підвищення конкурентоспроможності товариства. Більшість працівників мають значний досвід роботи: 32,7% працюють до 5 років, 25% – до 10 років, а 26,9% мають стаж до 20 років. Серед працівників переважають особи з вищою освітою (48,1%), що свідчить про орієнтацію підприємства на висококваліфіковані кадри, здатні працювати в умовах технологічної складності галузі. Цей показник не лише демонструє професіоналізм колективу, але й вказує на прагнення компанії зміцнювати інтелектуальний потенціал. Працівники із середньою спеціальною, технічною освітою становлять 40,4%, що також є позитивним чинником, оскільки ця категорія забезпечує виконання основних виробничих завдань. Кадрові зміни у Хмельницькій філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» вказують на тенденцію до зростання чисельності персоналу, за період штат збільшився на 10 осіб. Прийом нових працівників перевищив кількість звільнених на 68%, що свідчить про активне оновлення колективу та зростання кадрового потенціалу. Слід зважати, що діяльність філії пов'язана з утриманням критично важливої інфраструктури, що

зумовлює високі вимоги до кваліфікації персоналу, відповідальності та дотримання норм безпеки.

Дослідження результативного лідерства у Хмельницькій філії демонструє комплексний підхід керівництва до управління підприємством, який охоплює стратегічні, операційні, інноваційні та соціальні напрями. Запроваджені лідерські практики відповідають сучасним управлінським концепціям і свідчать про високу ефективність, яка підтверджується позитивними виробничими показниками та визнанням на рівні галузі й місцевої громади.

Сучасні методики та програми розвитку лідерських компетенцій базуються на інтегральному підході. Вони поєднують теоретичні знання з практичними симуляціями, колективні проєкти з індивідуальним супроводом (коучинг, менторство), а також впроваджують технології електронного навчання та імітаційного моделювання. Українські програми (курси Prometheus, ініціативи бізнес-шкіл та університетів) та міжнародні освітні продукти (HBS, McKinsey) демонструють, що навчання лідерству еволюціонує в безперервний, гнучкий процес, який враховує індивідуальні якості персоналу.

Комплексне поєднання освітньо-розвиткових програм (тренінгів, коучингових сесій), різнопланової підтримки команди та етичних цінностей формує адаптивне й вмотивоване робоче середовище, необхідне для стабільного функціонування філії. Систематичне застосування розглянутих підходів забезпечує керівникові можливість результативного управління колективом у стресових умовах та досягнення визначених стратегічних завдань. Оцінювання ефективності запропонованих заходів має бути комплексним, поєднувати кількісні та якісні методики. Доцільно індикатори виконання планів (KPI), аналіз динаміки прибутковості чи продуктивності доповнити результатами опитувань щодо мотивованості і задоволеності. Модель Кіркпатріка дозволяє оцінити комунікаційні тренінги на рівні реакції та результатів, аналіз динаміки ключових бізнес-показників продемонструє реальний вплив цих тренінгів. Впровадження адаптивної системи вимірювань і систематичний моніторинг сприятиме максимізації віддачі від заходів з підвищення стратегічного мислення та мотивації, своєчасно коригувати напрямки розвитку і покращувати результативність роботи філії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Murphy G. An Introduction to Psychology. New York: Harper & Brothers, 1932.
2. Stogdill R.M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P.35-71.
3. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.
4. Fleishman E.A. Leadership Climate, Human Relations, and Productivity. *Personnel Psychology*. 1953. Vol. 6. P. 205-222.
5. Likert R. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.
6. Burns J.M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
7. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press, 1985.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови/ укладач і головний редактор В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 678 с.
9. Друкер П. Менеджмент. Виклики ХХІ століття. Львів, 2020. 256 с.
10. Дафт Р. Менеджмент. Київ, 2019. 656 с.
11. Максвелл Д. Лідерство. Київ, 2018. 320 с.
12. Blake R. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston : Gulf Publishing Company, 1964.180 p.
13. Романовський А.Г. Педагогіка лідерства: монографія. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 496 с.
14. Волосяк Т. В. Роль лідерської компетенції у формуванні професійного іміджу студентів в умовах ВНЗ. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Сер.: Педагогічні науки*. 2015. № 27. С. 126-131.
15. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проєктами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2019. С. 37-44.

16. Нестуля С. Модель дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету. *Теоретичні та прикладні спектри дослідження феноменів лідерства, управління та розвитку соціального об'єкту*. 2019. № 2. С. 49–59.
17. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill, 1967.
18. Hersey P., Blanchard K.H. Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*. 1969. Vol. 23(5). P. 26-34.
19. House R.J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Leadership: The Cutting Edge*, 1977. P.189-207.
20. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50(4). P. 370-396.
21. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960.
22. Stogdill R.M. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol.25(1). P. 35-71.
23. Yukl G. Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education, 2013.
24. Carnegie D. How to Win Friends and Influence People. New York: Simon & Schuster, 1981.
25. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press. 1989.
26. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol.50(4). P. 370-396.
27. Kouzes J.M., Posner. B.Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
28. Kotter J. Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996.
29. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam, 1995.
30. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, 2021.
31. Бланшар К. Лідерство: до вершин успіху. Київ: КМ-БУКС, 2019. 208 с.
32. Коттер Дж. П. Лідерство Мацусіти: Уроки видатного підприємця XX століття. Київ: Видавництво Старого Лева, 2017. 208 с.

33. Максвелл Дж. Розвинуь лідера в собі. Київ: Брайт Стар Паблішинг, 2018. 184 с.
34. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. Psychology Press, 2006. 296 p.
35. Greenleaf R.K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 2002. 370 p.
36. Avolio B.J., Kahai S.S. Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*. 2003. Vol. 31, №. 4. P. 325-338.
37. Day D.V. Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*. 2000. Vol. 11. №. 4. P. 581-613.
38. Кові С. Принципово-центричне лідерство. Нью-Йорк: Simon & Schuster, 2015.
39. Tichy N.M., Charan R. The Transformational Leader. John Wiley & Sons, 1989.
40. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam, 1998.
41. Бредберрі Т., Грівз Дж. Емоційний інтелект 2.0. Нью-Йорк: TalentSmart, 2009.
42. Boyatzis R., Goleman D., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press, 2013.
43. Golema D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam, 1998.
44. Шеріл Сендберг. Включайся! Жінки, робота й воля вести за собою. Критика, 2013. 280с.
45. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Нью-Йорк: Free Press, 2004.
46. Бренсон Р. Бізнес у стилі Virgin. Київ: Наш формат, 2011.
47. Канеман Д. Мислення швидке і повільне. Київ: Наш формат, 2019. 480с.
48. Пітер Сенджі. П'ята дисципліна. Київ: Лабораторія, 2006. 512с.

49. Brown M.E., Treviño L.K. Етичне лідерство: огляд та майбутні напрямки. *Журнал лідерських досліджень*. 2006. 17(6). С.595-616.
50. Yukl G. Leadership in Organizations. Pearson, 2013.
51. Коллінз Дж. Від хорошого до великого. Нью-Йорк: Harper Business, 2001.
52. Гейтс Б. Бізнес зі швидкістю думки. Нью-Йорк: Warner Books, 2007.
53. Дук К. Спосіб мислення: нова психологія успіху. Нью-Йорк: Random House, 2016.
54. Центр креативного лідерства (CCL). Звіт про лідерські тенденції. Greensboro. NC: CCL, 2018.
55. Джон П. Коттер. Наш айсберг тоне. Як досягти результату в умовах змін. URL: <https://bookmood.com.ua/ua/elektronnaya-kniga-nash-aysberg-taet.-kak-dobitsya-rezultata-v-usloviyakh-izmeneniy-dzhon-p.-kotter/?srsltid=AfmBOoojoGzjaydMqHa0oeMkfRARhTFMc0907GKA1ie9bo7wkGqFRt21> (дата звернення: 15.04.2025).
56. Pwc Annual Report 2019. URL: <https://www.pwc.com/my/en/publications/2019/pwc-annual-report-2019.html> (дата звернення: 15.04.2025).
57. Іваненко В.В. Цифрова трансформація газорозподільних підприємств: управлінський аспект. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 94-112.
58. Енергетичний сектор України: аналітичний огляд 2023. Київ: Центр енергетичних досліджень, 2024. 156 с.
59. Марченко О.І. Стратегічне управління газорозподільними підприємствами в умовах енергетичної трансформації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 5. С. 150-168.
60. Петренко В.П. Трансформаційне лідерство в енергетичному секторі України: теорія та практика. Київ: Енергія, 2023. 248 с.
61. Звіт про розвиток персоналу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2022-2023 роки. Хмельницький, 2024. 57 с.

62. Технічний звіт про модернізацію систем обліку газу Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023 рік. Хмельницький, 2024. 48 с.

63. Павленко Т.В. Інноваційні методи управління персоналом у газорозподільних підприємствах. *Управління персоналом*. 2024. № 2. С. 125-137.

64. Звіт про інноваційну діяльність Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023 рік. Хмельницький, 2024. 62 с.

65. Аналітичний звіт Національної асоціації газових операторів «Кризові комунікації в енергетичному секторі». Київ, 2023. 84 с.

66. Дмитренко Г.А. Антикризове управління в енергетичному секторі: лідерський аспект. Харків: Фоліо, 2023. 342 с.

67. Звіт про задоволеність споживачів послугами газорозподільних підприємств України за 2023 рік. Київ: Центр дослідження енергетичних ринків, 2024. 93 с.

68. Коваленко О.В. Антикризове управління газорозподільними підприємствами: досвід та перспективи. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. С. 87-99.

69. Тимошенко О.В. Адаптивне лідерство як фактор конкурентоспроможності енергетичних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. № 4. С. 75-83.

70. Фінансова звітність Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023-2024 роки. Хмельницький, 2024. 42 с.

71. Річний звіт ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023 рік. URL: <https://www.gmu.com.ua/reports/annual2023> (дата звернення: 15.04.2025).

72. Статистична звітність Хмельницької філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» за 2023-2024 роки.

73. Хмельницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України». Офіційний сайт. URL: <https://khmn.grmu.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).

74. McKinsey & Company: Executive Leadership Program. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Learning%20Programs%20for%20Clients/McKinsey%20Academy/How%20we%20help%20clients/Signature%20Programs/Executive%20Leadership%20Program/New-York-program-brochure_2019.pdf#:~:text=—%20Through%20executive%20coaching%20sessions,and%20develop%20practices%20to%20manage (дата звернення: 15.04.2025).

75. Harvard Business Publishing. Corporate learning. URL: <https://www.harvardbusiness.org/who-we-are/leadership-development-program-who-we-are/#:~:text=For%20decades%2C%20Harvard%20Business%20Publishing,accelerate%20their%20leadership%20and%20business> (дата звернення: 15.04.2025).

76. Prometheus.org.ua. Курси лідерства онлайн з тестами і кейсовими завданнями. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/leadership-course/#:~:text=Наповнення%20онлайн,Кроссан%2C%20Жерарда%20Сейтза%2C%20Джефрі%20Гандза> (дата звернення: 15.04.2025).

77. Бізнес-школа УКУ «Лідерство: інтенсив з трансформації управління». URL: lvbs.com.ua (дата звернення: 15.04.2025).

78. УКУ Ivey. URL: <https://uculeadership.com.ua/products/leading-organisations-in-a-new-era/#:~:text=Leading%20Organization%20in%20a%20New,яка%20роз'яснює%20найактуальніші%20питання%20сьогодення> (дата звернення: 15.04.2025).

79. Навчальні програми: TOT Центр «Стратегічний розвиток і лідерство». URL: tot.com.ua (дата звернення: 15.04.2025).

80. Atlants (курси Дніпро) «Перезавантаження команди» (Gallup). URL: kursi.dp.ua (дата звернення: 15.04.2025).

81. Тюпишева О.Ю. Система оцінки ефективності праці персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. № 5. Т. 4. С.259-262.

82. Шмигельський Б.Л. Магістерська дисертація «Механізми стратегічного планування заходів мотивації персоналу на підприємствах атомної енергетики України». НТУ «КПІ». URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bbf44ca9-ddb4-48e1-958a-4d9d92761611/content> (дата звернення: 15.04.2025).

83. Ігор Ріпа. Вивчення моделі Кіркпатрика. URL: <https://pg-group.online/vivchennya-modeli-kirkpatrika/> (дата звернення: 15.04.2025).

84. Корпоративні тренінги Україна. Модель Дональда Кіркпатрика: як оцінити ефективність навчання. URL: <https://taplk.win/blog/vazhlyvi-statti/model-donalda-kirkpatrika-yak-otsiniti-efektivnist-navchannya> (дата звернення: 15.04.2025).

85. Ключовий показник ефективності (KPI). URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення: 15.04.2025).

86. Як виміряти та підвищити залученість персоналу: Gallup Q12 [+Список питань]. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/#:~:text=Gallup%20вивчив%20результати%20опитування%20понад,найбільш%20важливі%20для%20вашого%20бізнесу> (дата звернення: 15.04.2025).