УДК 658:316.6

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)

<http://orcid.org/0000-0002-9381-1229>

Юлія ФЕДОРОВА

кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри менеджменту, Українська
інженерно-педагогічна академія, м. Харків,
Україна

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БІЗНЕСІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ РОЗВИТКУ

Анотація. Можливість використання новітніх інформаційних систем, розповсюдження інформаційних технологій, посилення комунікативних зв'язків зумовлюють процес постійних змін у сучасному середовищі. Необхідність адаптуватися, очолювати зміни, критично та креативно мислити, проводити ефективні переговори в умовах прискорення інформаційного обігу вимагають від сучасного менеджера розвитку надпрофесійних гнучких навиків *soft skills*. В умовах економіки знань саме інформація та знання стають головними факторами розвитку організації. Не капітал та володіння сировиною стає головною конкурентною перевагою організації, а довіра до її бренду, впізнавання на ринку. Персоналізація та орієнтація на клієнта в маркетингу; перехід від вертикальних організаційних структур до горизонтальних в менеджменті призводять до підвищення інтересу досліджень поведінки, мислення та емоцій людини. Людський капітал відіграє все більшу роль в економічних відносинах.

У статті досліджено головні риси цифрової революції, як передумови актуалізації знань про емоційний інтелект в бізнес середовищі. Розглянуто поняття «емоція», «емоційний інтелект», «емоційна компетентність», «емоційний капітал», «емоційний менеджмент». Розкрито суть емоційного капіталу. Підкреслено необхідність розвитку чотирьох головних складових емоційного інтелекту: самоусвідомлення, самоконтроль, соціальне розуміння, управління стосунками. Наголошено на системних помилках, які часто мають місце у процесі самоконтролю через небажання менеджера створювати опір негативним установам та недостатнє стратегічного бачення менеджера. Розроблено алгоритм розвитку емоційного інтелекту менеджера в умовах впливу негативного подразника. Розроблено методи та техніки розвитку емоційного інтелекту менеджера на кожному етапі запропонованого алгоритму.

Проаналізовано найкращі інструменти розвитку емоційного інтелекту в бізнесі. Розроблено рекомендації щодо використання методик та технік під час бізнес-тренінгів та коуч-сесій в організаціях. Наведені дослідження сучасних

теоретичних та методологічних підходів до розвитку емоційного інтелекту в бізнесі сприяють запровадженню ефективних рішень в бізнес практику сучасних менеджерів, підприємців та власників організацій.

Запровадження в практику запропонованих інструментів та методів сприятиме успішному адаптуванню управлінців до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: емоційний інтелект, емоційний капітал, алгоритм, інструмент, методи та техніки, бізнес-середовище, керівники, менеджмент, «м'які» навички.

Вступ. Цифрова революція та глобалізаційні процеси [1] зумовлюють постійні зміни у сучасному бізнес-середовищі та ставлять нові виклики перед менеджментом та освітою. Необхідність управляти змінами, приймати творчі рішення, постійно адаптуватися, вміти критично ставитися до інформації, будувати відношення на довірі та ефективно комунікувати, призводить до актуалізації розвитку групи гнучких надпрофесійних навиків *soft skills* у менеджерів [2]. Засновники поведінкової економіки Даніел Канеман і Амос Тверські у 2002 році змінили вектор дослідження в світовій економічній теорії, зосередили увагу на цінності людини та щільно поєднали в одному напрямку дослідження науковців економічних та психологічних наук.

Відбувається перехід від економіки, головними ресурсом якої були капітал, сировина, засоби виробництва до економіки, яка будується на довірі та цінності людини. Персоналізація та орієнтація на клієнта в маркетингу; перехід від вертикальних організаційних структур до горизонтальних та командо утворення в менеджменті призводять до підвищення інтересу досліджень поведінки, мислення, бажання людини.

Актуальності набирають знання про відчуття та емоції людини, які мотивують її до активної участі в економічних відносинах. Основні зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі під час цифрової революції та зумовлюють необхідність розвитку емоційного капіталу наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Зміни в бізнес-середовищі в епоху цифрової революції, які
актуалізують знання з емоційного інтелекту**

Характеристика зміни	Наслідки зміни	Вирішення проблеми
зміна економічної парадигми: економіка знань базуються на використанні знання, яке зосереджено в людському капіталі; перехід від ресурсної економіки до економіки довіри	актуалізація знання про людський капітал; актуалізація розуміння клієнта, партнера, працівника та здійснення впливу через довіру, ефективність комунікацій визначає успіх фірми	розвиток гнучких навиків, що сприяють ефективним комунікаціям, роботі з людьми, управлінню відношеннями, в тому числі емоційного інтелекту. <i>Перелік ТОП-10 навичок 2020 за Давоським економічним форумом [3]:</i>
командоутворення в менеджменті, перехід від вертикальної до горизонтальної організаційної структури	актуалізація знання про ефективну взаємодію між співробітниками	– комплексне розв'язання проблем – критичне мислення – творчі здібності – уміння керувати людьми – взаємодія з людьми – емоційний інтелект – уміння формувати власну думку та приймати рішення – орієнтація на клієнтів – уміння вести переговори – гнучкість розуму
відбуваються постійні зміни в інформаційному суспільстві; інформація та знання постійно оновлюються, змінюються вимоги до працівників	необхідність постійно підвищувати компетентність, пошук працівниками прихованого потенціалу	

Людський капітал відіграє все більшу роль в економіці розвинутих країн. В умовах економіки знань у складі виробленої продукції зростає частка доданої вартості за рахунок інтелектуальної складової, все більше

людська праця носить творчий та інтелектуальний характер. Креативні рішення мотивованих працівників призводять до інноваційних проривів, розвитку експоненціальних моделей бізнесу та приносять більші фінансові надходження ніж ресурсозалежні види діяльності зі спадаючою віддачею [4, 5]. Доведено, що в позитивному настрої працівники краще сприймають інформацію, генерують креативні рішення, мислять логічно, успішно проводять переговори, збільшують кількість довгострокових контрактів та примножують капітал організації. Насичене позитивними емоціями ставлення до праці не тільки підвищує продуктивність праці, але й збагачує життя людини. І, навпаки, надмірне емоційне напруження формує тривожність і консервує потенційні здібності людини, призводить до емоційного вигорання та втрати людського ресурсу. Такі реалії спонукають до раціонального використання людського капіталу. Сьогодні керівник організації, який будує ефективну команду має створювати позитивний емоційний фон, корпоративну культуру, враховувати особливості командних комунікацій, управляти конфліктами та стресами, забезпечувати ціннісно-орієнтовану єдність та згуртованість працівників у спільній діяльності. Всі ці функції вимагають від керівника розуміння людського ресурсного фактору – емоцій. В управлінських підходах минули часи ігнорування емоційний настроїв персоналу. Сьогодні емоційна компетентність стала однією з базових soft skills сучасної людини. Успішність цілої організації все частіше залежить від компетенцій її керівника, в тому числі від емоційної компетенції. В основу найсучаснішої, найбільш популярної наукової теорії лідерства покладено модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Це підкреслює підвищення інтересу в менеджменті в останні десятиліття саме до емоційного інтелекту і визначає перспективність розробок в цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття емоційного

інтелекту розкрито у: теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Мейєра й П. Саловея [6]; некогнітивній теорії емоційного інтелекту Р. Бар-Она [7]; змішаній теорії емоційної компетентності Д. Гоулмана [8]. Розвитку емоційного інтелекту керівників приділили увагу С. Дубовик [9], М. Корман [10], А. Колібаба [11] навів основні принципи емоційного менеджменту. Методи діагностики та інструменти розвитку емоційного інтелекту досліджувала О. Чуланова [12]. Та не дивлячись на достатню кількість зарубіжних наукових робіт в галузі емоційного інтелекту, у вітчизняному менеджменті все ще існує ряд проблем з визначенням інструментів, методів та технік розвитку емоційного інтелекту управлінців. На наш погляд, ще не досить уваги приділено емоційній компетенції, що може призводити до збільшення капіталу організації. Діджиталізація, посилення демократичних процесів, прозорість політичних рішень, реформи в галузі економіки та освіти сприяють підвищенню інтересу науковців до вивчення людського капіталу, емоційного сприйняття населенням змін у бізнес-середовищі України. Тому вважаємо обраний напрям дослідження досить перспективним в Україні.

Метою дослідження є формування теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій щодо застосування інструментарію розвитку емоційного інтелекту з метою підвищення ефективності діяльності менеджерів в бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Поняття «емоційний інтелект» передбачає єдине розуміння соціально-когнітивних процесів, пов'язаних з накладенням емоцій на пізнавальну діяльність суб'єкта. Інтерес до розвитку емоційного інтелекту бере початок з кінця XIX століття та набуває активного теоретичного і експериментального дослідження у наші часи. Теорія емоційної компетентності в перші місяці своєї появи не сприймалася в бізнес-середовищі, оскільки у XX ст. вважалося, що емоції

слід приховувати на робочому місці. Однак, американський дослідник Д. Гоулман обґрунтував думку, що саме керівники, які мають високий рівень емоційної компетентності приймають кращі рішення та діють ефективніше в критичних ситуаціях та в управлінні людським капіталом організації. Саме емоційний інтелект пояснює когнітивні здібності та особливості людини, які дозволяють бути їй успішній в комунікаційних процесах сучасного бізнес-середовища.

Сьогодні відомо, такі емоційні властивості як реактивність, урівноваженість, загальний емоційний тонус, сила емоційних реакцій, їх зовнішній прояв та особливості реагування на зовнішні подразники визначаються індивідуально-психологічними і типологічними характеристиками конкретної людини – конституцією, типом темпераменту, станом нервової системи, емоційністю, чутливістю до впливів тощо. Однак, останні дослідження психологів свідчать про можливість формування його емоційного інтелекту протягом всієї свідомої діяльності людини. Це зумовлює необхідність розробки інструментарію та методологічного базису розвитку емоційного інтелекту в умовах навчання в реальних трудових відносин.

Сьогодні відомо три базові моделі емоційного інтелекту: модель соціального та емоційного інтелекту Рувен-Бар-Она, Модель емоційного інтелекту Майера-Саловея-Крузо, змішану модель емоційного інтелекту Д.Гоулмана. Найпоширеною є змішана модель Д.Гоулмана, що виділяє 5 головних параметрів: самоусвідомлення, самоконтроль, управління відносинами, емпатія, мотивація. Її ми взяли за основу подальших своїх досліджень. З поняттям емоційного інтелекту пов'язано ряд термінів, наведених у таблиці 2.

Таблиця 2

Основні терміни емоційної направленості у бізнес-середовищі

Термін	Поняття

1	2
Емоція (emovere – хвилювати)	це психічне відображення навколишнього світу у формі короткочасних переживань людини, що виражають її ставлення до дійсності, своїх дій та дій інших людей, реакцію на внутрішні і зовнішні подразники [13]
Емпатія (empration)	емоційний аспект розуміння іншої людини, здатність відгукнутися на її проблеми, уміння проникнути в переживання іншої людини, переживати разом з нею, співчувати їй [14]

1	2
Емоційний інтелект	це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення П. Селовей и Дж. Мейер [6]
Емоційна компетентність	системна властивість особистості, що включає навички рефлексії, адекватного реагування, саморегуляції, оптимального рівня емпатії та експресивності [15, с.18].
Емоційний менеджмент	припускає визнання того факту, що у процесі роботи в людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємну складову організаційної діяльності [16]
Емоційний капітал	це консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії [17]

Емоції є основою психіки, джерелом психічної енергії. Завдяки емоціям людина сприймає та розуміє навколишню дійсність. Емоції впливають на пам'ять, мислення і уяву людини. Вони стають мотиваторами, якщо виникає прагнення уникнути подій, які передбачають негативні враження, або включитися в ситуації, які обіцяють позитивні переживання. Емоції, які часто повторюються, стають рисами характеру. Емоції урізноманітнюють спілкування, збільшують можливості взаєморозуміння, впливають на ухвалення важливих рішень, оскільки останні містять емоційну компоненту [18, с. 17-18].

Термін «емоційний інтелект» існує більше 30 років, але широко став використовуватися та вивчатися почав лише в останнє десятиліття. Згідно з уявленнями авторів оригінальній концепції емоційного інтелекту Дж. Мейєра, П. Селовея, Д. Карузо, емоційний інтелект – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і

емоцій оточення.

Крайнова Ю.Н. зазначає, що емоційна компетенція виступає особистісною характеристикою людини, що свідчить про розвиненість його здатності управляти своїм емоційним станом. Опис емоційної компетенції було представлено Керолін Саарні в 1999 році. Згідно К. Саарні, емоційна компетенція сприяє адаптації та вірі у власні здібності [19]. Щоб описати емоційну компетенцію, К. Саарні використовує термін «навик», який і відрізняє її від поняття емоційного інтелекту. Емоційна компетенція – це знання і навички, які людина може придбати для того, щоб бути здатною діяти відповідним чином в різних ситуаціях. Це залежить від уміння «включати» емоції, а точніше, управляти ними таким чином, щоб досягати певних цілей. Так само, емоційна компетенція є умовою для активного соціального життя. Здатність переробляти найскладнішу інформацію, пов'язану з емоціями, і використовувати цю інформацію як керівництво в процесі мислення і поведінки. Дж. Мейер, П. Селовей і Д. Карузо також відносять до емоційних компетенцій. Д.Гоулман визначає емоційну компетентність як придбану властивість, в основі якої лежить емоційний інтелект та яка призводить до видатних результатів. Автор визначає 25 емоційних компетенцій, які згруповує за 5 параметрами емоційного інтелекту. На сьогоднішній день не існує однозначного визначення емоційної компетентності в контексті управління персоналом. На наш погляд, структура емоційної компетентності Д.Гоулмана уточнює цілі розвитку емоційного інтелекту. В цілому, емоційний інтелект та емоційна компетентність керівника відображають сукупність його навичок до розуміння та управління власними емоціями, розуміння емоцій співробітників та ефективне свідоме управління бізнес-процесами.

В результаті управління емоційним станом виникає додатковий капітал. Белікова Ю.В. розглядає поняття «емоційний капітал» як складову

культурного капіталу, що являє собою здатність адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту [16, с. 26]. Дороніна М.С. вважає, що емоційний капітал є складовою соціального капіталу, під яким розуміють потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, що формується у міжособистісних відносинах (зобов'язання, очікування, інформаційні канали, соціальні норми тощо). На її думку, емоційний капітал – це консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії [17, с.125]. Вважаємо, що емоційний інтелект працівників у бізнесі є джерелом не лише позитивної енергії, але й фінансових надходжень. Так, менеджер, який вміє проводити владі переговори та підписувати довгострокові контракти, за рахунок власного емоційного інтелекту підвищує доходність бізнесу. Компанії, що розвивають емоційний інтелект співробітників значно збільшують обсяги товарообороту. Співробітники з високим емоційним інтелектом витрачають менше часу на дослідження та розробки продукту. Таким чином, шляхом розвитку емоційного інтелекту співробітників компанія може отримувати додаткові переваги у вигляді якісних інноваційних рішень, підвищення продуктивності праці, зростання доходності.

Під емоційний капіталом ми розуміємо додатковий прихований капітал, що є результатом використання емоційного інтелекту та призводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Тобто перевищення ринкової вартості підприємства над сумою вартості його необоротних та оборотних активів. Перевищення вартості компанії над сумою вартості основних фондів, нематеріальних активів, грошових коштів та інших активів, які відображені в балансі організації є додатковим активом, сформованим за рахунок використання прихованих людських ресурсів, в тому числі використання емоційного

інтелекту керівників та працівників компанії. Таке перевищення може бути багатократним та носити стабільний характер. Емоційний капітал не є адитивним та має синергетичну природу. Проблемою залишається визначення частки прихованих нематеріальних активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Однак точно можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій в підвищення професіоналізму, компетентність керівника та персоналу веде до нарощування прихованого капіталу компанії. Таким чином, на наш погляд в емоційний інтелект сприяє трансформації енергії емоції в емоційний капітал.

Особливо популярна тема емоційного інтелекту серед менеджерів і управлінців, оскільки дана наука дозволяє знайти вірний і ефективний підхід до управління персоналом. В умовах управління змінами та обмеження матеріальної мотивації через фінансову кризу, успіх керівника в значному ступені залежить від рівня його емоційного інтелекту. Лідерство завжди має емоційну основу. Керівник повинен вміти направити емоції колективу в потрібному напрямку, створити дружню атмосферу та вміло боротися з негативними настроями. Це завдання однаково важлива для лідера будь-якого рівня – від члена ради директорів до менеджера торгового залу. Саме керівник має володіти навиками впливу на емоції кожного співробітника.

Люди тягнуться до лідера, чекають від нього емоційної підтримки, шукають у нього співчуття. Так чи інакше, але лідерство як таке містить цей аспект. Через пробудження в працівниках позитивних емоцій лідери можуть розкривати кращі їх сторони. У контексті стосунків з іншими учасниками команди емоційна компетентність проявляється в умінні відчувати емоції і настрої інших людей, розуміти їхню точку зору і проявляти увагу та інтерес до них, розв'язувати емоційно напружені ситуації [18, с. 16-17].

В умовах, коли вертикальне управління замінюється горизонтальним, емоційний інтелект лідера є передумовою успіху команди. Особливо важливу роль відіграє емоційний інтелект у професійній діяльності, пов'язаній з частими та тривалими контактами з людьми, що вимагають розуміння емоцій співрозмовника та контролю власних емоцій. Важливо, щоб керівник був емоційно компетентним: міг управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших і на цій основі вибудовувати взаємодію, створювати основу позитивної емоційної атмосфери, умів витягти інформацію, що надходить від емоційних сигналів працівників, користуватися емоційною енергією, створювати необхідну корпоративну культуру, яка породжує в персоналі стан, що забезпечує ефективну діяльність. Високий рівень емоційної компетентності пов'язаний з організаторськими здібностями, емпатією, самомотивацією, стійкістю до стресів, командною роботою. Запорука успіху управлінця у використанні тонких механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери співробітників. Досвід розвитку успішних компаній свідчить про більш високі результати лідерів які мають більш високий рівень емоційного інтелекту, ніж інтелектуальний розум та знання в галузі менеджменту.

В сучасних умовах, коли розпочалося полювання за талантами, в умовах людської мобільності важливо створювати емоційний комфорт для співробітників. Піклування за співробітниками, добре ставлення до персоналу стають важливими критеріями вибору місця роботи. Продукт вже давно не «виграє», перевагу йому дають особистість, харизма і емоційна компетентність управлінця, енергетичний заряд команди.

В організаціях, в яких працівники відкрито висловлюють емоції, говорять про них, почуття і стан персоналу націлюються на конструктивні рішення, взаємодія людей більш ефективно. В таких організаціях більш ефективна діяльність, низька конфліктність, позитивний мікроклімат, більш

адекватні рішення. В умовах, коли емоції ігноруються, працівники менш лояльні, більше число стресів, висока плинність персоналу [9].

Модель емоційного інтелекту, наведена на рис.1, на наш погляд, є найбільш зручною для розуміння та розвитку емоційного інтелекту.

II квадрант Самоконтроль (управління своїми установами)	III квадрант Соціальне розуміння (емпатія)
I квадрант Самоусвідомлення (рефлексія)	IV квадрант Управління стосунками (емоційний вплив)

Рис. 1. Модель емоційного інтелекту

Наведена модель декілька деталізує модель Д. Гоулмана. Та на нашу думку, досить складні операції проходять у другому квадранті самоконтролю. Цей квадрант є найскладнішим «чорним ящиком» усвідомлення, у якому людина частіше всього помиляється у разі переживання негативної емоції. Головною помилкою стає формування спочатку негативного настрою, а потім негативних установ. Саме небажання створити опір на етапі «відмови від негативної установки», недостатнє усвідомлення головної стратегічної мети на етапі «формування мети конструктивної відповіді» призводить до формування негативних установ, згодом причину яких вже важко згадати. Через скорочений алгоритм у квадранті самоконтролю людина втрачає можливість до подальшого розвитку емоційного інтелекту за наведеною моделлю.

Нами розроблено алгоритм розвитку емоційного інтелекту менеджера на базі негативної емоції, рис. 2. Декілька етапів в ньому належать до другого квадранту Самоконтролю.

Рис.2 Алгоритм розвитку емоційного інтелекту менеджера

Відповідно до наведеної моделі емоційного інтелекту на рис.1 нами запропоновано методи та техніки розвитку емоційного інтелекту на кожному етапі його формування, табл. 3.

Таблиця 3

Методи та техніки розвитку емоційного інтелекту менеджера за етапами алгоритму розвитку емоційного інтелекту менеджера

Етап формування емоційного інтелекту	Методи розвитку емоційного інтелекту	Техніки розвитку емоційного інтелекту
<i>Етап 1</i> Самоусвідомлення (усвідомлення власних емоцій та розуміння передумов їх виникнення, впізнавання тригерів)	методи рефлексії, методи усвідомлення власних переживань та емоцій	Техніка розвитку емоційного словника, транзакційний аналіз Е.Берна, техніка уважності (Mindfulness)
<i>Етап 2</i> Переживання емоції	методи розвитку гнучкого мислення, методи емоційної (психофізіологічної) саморегуляції	Техніки релаксації, техніка перемикавання уваги
<i>Етап 3</i> Активна відмова від негативного настрою, установки	методи самомотивації	техніки НЛП, арт-терапія (використання метафоричних асоціативних карток)
<i>Етап 4</i> Визначення мети та формування настрою, що відповідає стратегічному плану	методи цілепокладання	техніки самомотивації (SWOT, піраміда Маслоу, управління собою, позитивне відношення)
<i>Етап 5</i> Розуміння емоцій партнера (соціальне розуміння інших та співчуття), причини їх виникнення та розуміння мети опонента	методи спостереження, методи розвитку емпатії (особистої аналогії)	Методи адекватного реагування на емоційні стани іншої людини: техніка уважності (Mindfulness); техніка активного слухання, техніка ставити себе на місце іншого, техніка розвитку інтересу до іншої людини
<i>Етап 6</i> Формування оптимальної стратегії поведінки на базі рішення win-win	методи стратегічне мислення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-підхід	техніка побудови гіпотез, техніка контрольних питань, мислення в часу, інтелектуальний опортунізм
<i>Етап 7</i> Запровадження стратегії win-win шляхом ефективних комунікацій	методи відкритого та закритого впливу на співбесідника, методи розвитку асертивної поведінки, методи переговорів, публічних виступів, методи конфліктології	техніки впливу; техніки контрвпливу; техніки асертивної поведінки, техніки розвитку оптимізму (техніка А.Елісса ABCDE, техніка роботи з думками, техніка оптимістичної інтервенції), тощо.

В умовах цифрової революції змінюється оточуюче середовище і виникає необхідність адаптування та управління змінами в різних аспектах людської діяльності. Ми спостерігаємо значні зміни в економічному середовищі, менеджменті та відповідно в освіті. Сьогодні освіта має формувати адаптивні, соціальні компетенції. Знання оновлюються так швидко, що нові навчальні програми потребують змін не один раз на рік, а значно частіше. В таких умовах одним із ефективних видів навчання є бізнес-тренінги. Авторські курси, що відображають новітні зміни та відповідають сучасним вимогам ринку, набувають все більшого поширення. Запровадження короткострокових програм бізнес-тренінгів надає можливість сучасним менеджерам, підприємцям, власниками бізнесу отримувати актуальні знання та підвищувати свої компетенції.

На наш погляд, менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту є цінним ресурсом для організації через можливість монетизувати інтелект в капітал. Так, менеджер, який може проводити успішні виступи, зустрічі та переговори, вміє ефективно будувати комунікації формує гудвіл організації, який є часткою нематеріальних активів. Однак організація не може відобразити в активах фінансової звітності людський капітал, який призводить до отримання прибутків та капіталізації через неможливість відокремити компетенції від їх носія. Для того, щоб працівник, в освіту якого організація вклала кошти залишався в організації, керівництво вимушене впроваджувати матеріальну та моральну мотивацію. Такий підхід призводить до покращення умов праці, зосередження уваги на потребах працівників, надання безкоштовних путівок на відпочинок, тощо. У той же час, менеджер, який має прагнення та хист до підвищення своїх компетенцій формує особистий бренд, що підвищує його вартість на ринку праці. Таким чином, безперервна освіта, відвідування бізнес-тренінгів

надає конкурентні переваги активним менеджерам, які прагнуть професійного росту. Бізнес-тренінги допомагають підприємцям уникнути ряду помилок, ефективно використовувати час та запроваджувати ідеї. Мета бізнес-тренінгу як правило полягає у висвітленні новітніх знань щодо предмету тренінгу та формування сталих навичок в обраній сфері. Таким чином бізнес-тренінги відповідають актуальним запитам ринкової економіки і мають на меті вирішення конкретного завдання. Це групове навчання на одну тему. В процесі бізнес-тренінгу кожний учасник сам визначає для себе найбільш ефективні інструменти та методи, які відповідають його темпераменту, типу особистості, життєвій ситуації.

В результаті збільшення попиту на освітні, консалтингові послуги, та виникнення вимоги з урахуванням індивідуальних ситуацій, поширення набуває наступна більш клієнтоорієнтований інструмент: коучинг. Коучинг передбачає вирішення конкретного завдання в реальній ситуації з урахуванням особистості замовника. Коучинг допомагає замовнику розробити власну «генеральну лінію», надихає, підтримує та кидає виклик. Ефективна сесія коучингу приносить бажання та енергію для подальшої роботи. Під коучингом будемо розуміти «процес, який сприяє реалізації навчання, розвитку, підвищення компетентності та удосконалення професійних навичок особи, що навчається» [12].

У таблиці 4 наведено характеристику основних інструментів розвитку емоційного інтелекту в бізнесі.

Визначають три найбільш поширені форми коучингу: особистий, кар'єрний та бізнес-коучинг. Перший вид коучингу передбачає вирішення проблем особистого росту через зміну поведінки, вивчення власної системи цінностей, способів пристосування до дійсності, зміну їх на більш ефективні. Кар'єрний коучинг корисний у разі зміни професії, визначення шляхів кар'єрного росту або відкриття власної справи. І, нарешті, бізнес-

коучинг передбачає консультування та супровід у питаннях запровадження корпоративного коучингу та розробки стандартів для внутрішніх коучів організації. Сьогодні спостерігається велика кількість спеціалістів з особистого коучингу, менша з кар'єрного коучингу та незначна у сфері бізнес-коучингу. Ми прогнозуємо збільшення в подальшому попиту не стільки на бізнес-тренінги, скільки на бізнес-коучинги в Україні.

Таблиця 4

Найбільш ефективні інструменти розвитку емоційного інтелекту в бізнесі

Назва	Форма навчання	Мета	Кількість спеціалістів	Стан розвитку в Україні
Бізнес-тренінг	групове навчання	висвітлення новітніх знань щодо предмету тренінгу та формування сталих навичок в обраній сфері	велика	набуває поширення
Кар'єрний коучинг	особисте навчання	визначення шляхів кар'єрного росту, підтримка в разі зміни професії або організації власної справи	достатня	має перспективи
Управлінський коучинг	групове навчання	вирішення конкретних завдань організації, беруть участь менеджери вищої та середньої ланки	достатня	має перспективи
Проектний коучинг	групове навчання	Розробка портфелю пропозицій щодо вирішення конкретного проекту, беруть участь учаснику проекту	достатня	має перспективи
Бізнес-коучинг	групове навчання	консультування та супровід у питаннях запровадження корпоративного коучингу та розробки стандартів для внутрішніх	не вистачає, запрошуються закордонні спеціалісти	має перспективи

		коучів організації		

Таким чином, ми визначаємо два найбільш ефективні та перспективні інструменти розвитку емоційного інтелекту в бізнесі: бізнес-тренінги та кар'єрні бізнес-коучинги.

Висновки. Таким чином, у статті розглянуто причини, що призвели до активізації вивчення емоційного інтелекту в бізнесі. Розглянуто понятійний апарат емоційних проявів в бізнесі. Розкрито зміст емоційного капіталу. Наголошено на необхідності розвитку чотирьох головних складових емоційного інтелекту: самоусвідомлення, самоконтроль, соціальне розуміння, управління стосунками. Наголошено на системних помилках, які часто мають місце на стадії самоконтролю менеджера через небажання створювати опір негативним установам та недостатнє стратегічного бачення. Розроблено алгоритм реакції менеджера на негативні емоції з метою конструктивної відповіді. Розроблено рекомендації щодо використання методів та технік на кожному етапі розробленого алгоритму. Проаналізовані найкращі інструменти розвитку емоційного інтелекту в бізнесі, а саме бізнес-тренінги та коуч-сесії. Вважаємо, що проведене дослідження сучасної теорії та методології емоційного інтелекту буде сприяти запровадженню активних ефективних рішень в бізнес практику та підвищить підвищення компетентність сучасних менеджерів в умовах постійних змін зовнішнього бізнес-середовища.

Перспективи дослідження. Подальшим напрямом дослідження є:

- 1) розробка методів діагностики емоційного інтелекту лідерів та керівників організацій з метою визначення найближчих зон розвитку;
- 2) розробка тренінгових програм для менеджерів, коуч-сесій, що дозволить розвивати емоційну компетентність керівників та підвищити ефективність цілеспрямованого адаптування керівників до нових викликів цифрової економіки.

Використана література

1. Федорова Ю. В. Глобалізація: економічний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 177–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_1_38.
2. Федорова Ю., Бабенко К., Малихіна Я., Ярмош О., Малихіна В. Проблеми підготовки керівників у сфері публічного управління та адміністрування в умовах цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Том 1, № 3 (30). С. 501–509. URL: DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179926>.
3. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу. *ТОВ "Видавництво "ЮСТОН"С*. 2016. 36 с. URL: http://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navichki_2030.pdf.
4. Федорова Ю.В. Рецесія неоліберальної глобалізації як зовнішній виклик національній інноваційній політиці *Електронне наукове видання "Адаптивне управління: теорія і практика" Серія Економіка*. 2018. № 5 (10). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018>.
5. Федорова Ю.В. Неефективність експорту продукції гірничо-збагачувальних комбінатів України. *Вісник Східноукраїнського Національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 7 (248). С. 102–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2018_7_22 (дата звернення 10.11.2019).
6. Mauer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York, 1997. P. 3–31.
7. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.
8. Goleman D. Emotional intelligence . New York : Bantam Books, 1995. – 352 p.
9. Дубовик С.Г., Драбчук С.Г. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2014. Вип. 5 (60). С. 8–14. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin_Lohistychni.pdf.
10. Корман М. М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–94.
11. Колібаба А.М. Емоційна складова менеджменту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 682. С. 72–75. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>. (дата звернення 10.11.2019).
12. Чуланова О.Л. Коуч-лидерство как инструмент формирования soft skills управленческого персонала современных организаций. *Экономика*

предприятий. 2018. Т. 4, № 4. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/20665/view>.

13. Хитра О. В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. Причорноморські економічні студії : *екон. наук.-практ. журн. / Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій*. Одеса, 2018. Вип. 28 (2). С. 67–74.

14. Термінологічний словник. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/slov.htm.

15. Крайнова Ю.Н. Саногенная рефлексия в структуре эмоциональной компетентности будущих педагогов : дис. канд. псих.наук. Москва, 2010. 158 с.

16. Белікова Ю.В. Концептуальні основи управління емоціями. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33.

17. Дороніна М.С., Михайленко Д.Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. *Управління розвитком : зб. наук. праць*. Харків : ХНЕУ, 2010. № 6 (82). С. 121–125.

18. Матійків І.М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посібник . Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с.

19. Saarni C. the Development of Emotional Competence. New York : The Guilford Press, 1999. 381 p.

References

1. Fedorova Y. (2017) Globalizatsiya: ekonomicheskii aspekt. [Globalization: The Economic Aspect] *Visnik Hmel'nitskogo natsionalnogo universitetu. Ekonomichna nauka*. 1. 177–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_1_38 [in Russian].

2. Fedorova Y., Babenko K., Malykhina Y., Yarmosh O., Malykhina V. (2019) Problemy pidhotovky kerivnykiv u sferi publichnoho upravlinnia ta administruvannia v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. [Problems of preparation of curriculum in the sphere of public administration and administration in the minds of the digital economy] *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2019. 1, 3 (30). 501–509. URL: DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179926> [in Ukrainian].

3. Zinchenko A.H, Saprykina M.A. (2016) Navychky dlia Ukrainy 2030: pohliad biznesu. [Skills for Ukraine 2030: look at business]. TOV "Vydavnytstvo "IuSTONS". 36. URL: http://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/2016/10/Navichki_2030.pdf.

4. Fedorova Y. (2018) Retsetsiia neoliberalnoi hlobalizatsii yak zovnishnii vykyk natsionalnii innovatsiinii politytsi [The recession of neoliberal globalization as an external challenge to national innovation policy]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka* "Serii Ekonomika", 5(10). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018> [in Ukrainian].

5. Fedorova Y. (2018) Neefektyvnist eksportu produktsii hirnycho-zbahachuvalnykh kombinativ Ukrainy. [Export inefficiency of mining and processing enterprises in Ukraine]. *Visnyk Skhidnoukrajinskoho Natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 7 (248). 102–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2018_7_22 [in Ukrainian].

6. Mauer J. D., Salovey P. (1997) What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York, 3–31.

7. Bar-On R. (2000) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco : Jossey-Bass. 363–388.

8. Goleman D. (1995) Emotional intelligence. New York: Bantam Books. 352.

9. Dubovyk S. H., Drabchuk S.H. (2014) Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak umova yikh uspishnoi diialnosti. [Development of emotional intelligence of modern managers as a condition of their successful activity]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 5 (60). 8–14. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53581/4/Mishenin_Lohistychni.pdf [in Ukrainian].

10. Korman M.M. (2013) Emotsiinyi intelekt personalu yak osnova efektyvnoho rozvytku orhanizatsii. [Emotional intelligence of staff as a basis for effective development of the organization]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 24. 88–94.

11. Kolibaba A.M. (2010) Emotsiina skladova menedzhmentu. [Emotional component of management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politechnik"*. 682. 72–75. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7792/1/11.pdf>. [in Ukrainian].

12. Chulanova O.L. (2018). Kouch-liderstvo kak instrument formirovaniya soft skills upravlencheskogo personala sovremennyih organizatsiy. [Coach leadership as a tool for the formation of soft skills of managerial staff of modern organizations] *Ekonomika predpriyatiy*. 4, 4. URL: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/20665/view> [in Russian].

13. Khytra O.V., Bendasiuk M.I. (2018) Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy. [The role of the emotional component in team management]. *Prychornomorski ekonomichni studii : ekon. nauk.-prakt. zhurn. / Prychornomor. n.-d. in-t ekonomiky ta innovatsii*. 28 (2). 67–74.

14. Terminolohichni slovnyk. [Terminolohichni slovnyk]. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/slov.htm [in Ukrainian].

15. Kraynova Yu.N. (2010). Sanogennaya refleksiya v strukture emotsionalnoy kompetentnosti buduschih pedagogov [Sanogenic reflection in the structure of emotional competence of future teachers]: *dis. kand. psih.nauk. Moskva*, 158.

16. Bielikova Yu. V. (2015) Kontseptualni osnovy upravlinnia emotsiiamy.

[Conceptual basis of management of emotions]. *Ukrainskyi sotsium*. 1. 23–33.

17. Doronina M.S., Mykhailenko D.H. (2010) Formuvannia emotsiinoi skladovoi intelektualnogo kapitalu vyrobnychoi orhanizatsii. [Formation of emotional component of intellectual capital of production organization]. *Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. prats. Kharkiv : KhNEU*. 6 (82). 121–125.

18. Matiikiv I.M. (2012) Treninh emotsiinoi kompetentnosti [Training of emotional competence]: *navch.-metod. posibnyk*. Kyiv : Pedahohichna dumka. 112.

19. Saarni C. (1999) The Development of Emotional Competence. New York: The Guilford Press, 1999. 381 p.

Юлия Владимировна Федорова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БИЗНЕСЕ: ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Возможность использования новейших информационных систем, распространение информационных технологий, усиления коммуникативных связей обуславливают процесс постоянных изменений в современной среде. Необходимость адаптироваться, возглавлять изменения, критически и креативно мыслить, проводить эффективные переговоры в условиях ускорения информационного обращения требуют от современного менеджера развития надпрофессиональных гибких навыков soft skills. В условиях экономики знаний именно информация и знания становятся главными факторами развития организации. Не капитал и владения сырьем становится главным конкурентным преимуществом организации, а доверие к ее бренду, узнавание на рынке. Персонализация и клиентоориентированность в маркетинге; переход от вертикальных организационных структур к горизонтальным в менеджменте приводят к повышению интереса исследований поведения, мышления и эмоций человека. Человеческий капитал играет все большую роль в экономических отношениях.

В статье исследованы основные черты цифровой революции, как предпосылки актуализации знаний об эмоциональном интеллекте в бизнес среде. Охарактеризованы понятия «эмоция», «эмоциональный интеллект», «эмоциональная компетентность», «эмоциональный капитал», «эмоциональный менеджмент». Раскрыта суть эмоционального капитала. Подчеркнута необходимость развития четырех главных составляющих эмоционального интеллекта:

самосознание, самоконтроль, социальное понимание, управление отношениями. Отмечены системные ошибки, которые часто имеют место в процессе самоконтроля из-за нежелания менеджера сопротивляться негативным установкам и недостаточное стратегическое видение менеджера. Разработан алгоритм развития эмоционального интеллекта менеджера в условиях влияния негативного раздражителя. Разработаны методы и техники развития эмоционального интеллекта менеджера на каждом этапе предложенного алгоритма.

Проанализированы лучшие инструменты развития эмоционального интеллекта в бизнесе. Разработаны рекомендации по использованию методик и техник во время бизнес-тренингов и коуч сессий в организациях. Приведенные исследования современных теоретических и методологических подходов к развитию эмоционального интеллекта в бизнесе способствуют внедрению эффективных решений в бизнес практику современных менеджеров, предпринимателей и владельцев бизнеса. Введение в практику предложенных инструментов и методов будет способствовать успешной адаптации управленцев к изменениям внешней среды.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, алгоритм, инструменты, методы и техники, эмоциональный капитал, бизнес-среда, руководители, менеджмент, «мягкие» навыки.

Yuliia Vl. Fedorova

Ph.D in Economics, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS: TOOLS AND DEVELOPMENT METHODS

Abstract. The ability to use the latest information systems, the spread of information technology, and the strengthening of communication links, determine the process of constant change in today's environment. The need to adapt, to lead change, to think critically and creatively, to conduct effective negotiations in the context of accelerated information circulation, requires the modern manager of development of super professional flexible skills soft skills. In a knowledge economy, information and knowledge become the main factors in the development of an organization. It is not the capital and the ownership of raw materials that becomes the main competitive advantage of the organization, but the trust in its brand, market recognition. Personalization and customer orientation in marketing; the transition from vertical organizational

structures to horizontal ones in management lead to increased interest in the study of human behavior, thinking and emotions. Human capital is playing an increasing role in economic relations.

The article explores the main features of the digital revolution as a prerequisite for the actualization of knowledge about emotional intelligence in the business environment. The concepts of «emotion», «emotional intelligence», «emotional competence», «emotional capital», «emotional management» are considered. The essence of emotional capital is revealed. The need for the development of four main components of emotional intelligence is emphasized: self-awareness, self-control, social understanding, and relationship management. The systematic errors that often occur in the process of self-control are emphasized due to the manager's unwillingness to resist negative institutions and lack of strategic vision of the manager. The algorithm of development of emotional intelligence of the manager in the conditions of influence of negative stimulus is developed. Methods and techniques of development of emotional intelligence of the manager at each stage of the proposed algorithm are developed.

The best tools for the development of emotional intelligence in business are analyzed. Recommendations on the use of techniques and techniques during business training and coaching sessions in organizations. The researches of modern theoretical and methodological approaches to the development of emotional intelligence in business contribute to the introduction of effective solutions in the business practice of modern managers, entrepreneurs and owners of organizations. Putting into practice the proposed tools and methods will facilitate successful adaptation of managers to changes in the environment.

Key words: emotional intelligence, emotional capital, algorithm, tool, methods and techniques, business environment, managers, management, «soft» skills.

*Стаття надійшла
до редакції
15 травня 2019 року*