

[Corporate Social Responsibility and Social (Non-financial) Responsibility]. *Kadry predpriyatiya*, no. 7 (2013): 43-56.

Vorobei, V. "Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist chy vyhoda?" [Corporate Social Responsibility or Benefit?]. *Kyievo-Mohylianska Biznes Studia*. 2005. <http://www.management.ua/cm/cm037.html>

Voronko-Nevidnycha, T. V., Potapiuk, I. P., and Pokas, L. Yu. "Aspekty realizatsii systemy upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu v aharnomu sektori" [Social Respon-

sibility System in the Agricultural Sector: Management Policy Implementation Aspects]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2017. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/22.pdf>

Zhyhlei, I. V. "Subiektni kharakterystyky sotsialnoi vidpovidalnosti ta yikh vplyv na oblikovyi protses" [Subjective Characteristics of Social Responsibility and Their Impact on the Accounting Process]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, no. 3 (2018): 33-41.

УДК 174:658

JEL: M12; M19

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО ОЦІНКА

©2020 ПАВЛОВСЬКА Л. Д., КАЩУК К. М.

УДК 174:658

JEL: M12; M19

Павловська Л. Д., Кащук К. М. Емоційний інтелект менеджерів та його оцінка

Статтю присвячено дослідженню ролі емоційного інтелекту в діяльності менеджерів. Авторами проведено дослідження, яке складалося з двох етапів. На 1 етапі за допомогою методики вчених Роттердамської шкали емоційного інтелекту проведено діагностику рівня сформованості емоційного інтелекту в групі студентів-магістрантів, які навчаються у навальних закладах м. Житомира на спеціальності «Менеджмент». На 2 етапі шляхом опитування експертів – керівників та менеджерів підприємств м. Житомира – досліджено їх думку щодо ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності. За результатами діагностики магістрантів найвищий показник має ідентифікація власних емоцій, найнижчий – використання емоцій для досягнення поставленої мети, що відображає недостатню сформованість емоційної компетенції у студентів в цілому. Результати опитування експертів підприємств показали, що вони високо оцінюють роль емоційного інтелекту у своїй діяльності. Водночас вони не до кінця усвідомлюють відмінність емоційного інтелекту від інших видів інтелектуальних здібностей, а також роль окремих його структурних елементів. Згідно з їх оцінкою емоційний інтелект необхідний при вирішенні широкого кола професійних завдань, більшість з яких пов'язана з виконанням основних функціональних обов'язків: підбором, навчанням і мотивацією персоналу. Порівняння результатів діагностики рівня сформованості емоційного інтелекту у магістрантів та оцінки його ролі у практиці управління виявляє між ними значну розбіжність. Наявність цього розриву має два можливі варіанти пояснення: 1) висока оцінка практиками-управлінцями ролі емоційного інтелекту спирається на традиційні уявлення про зміст і засоби виконання управлінської діяльності; 2) середній рівень сформованості емоційного інтелекту у студентів є результатом недостатнього його розвитку за допомогою навчальних програм. Отримані результати можуть бути використані у професійному консультуванні, при відборі та навчанні менеджерів.

Ключові слова: емоційний інтелект, Роттердамська шкала емоційного інтелекту, емоції, ідентифікація емоцій, управління емоціями, професійна компетентність.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471>

Табл.: 4. **Бібл.:** 16.

Павловська Людмила Денисівна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту і маркетингу, Житомирський державний університет імені І. Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: 1.pawlowska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6054-5884>

Кащук Катерина Миколаївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, менеджменту і маркетингу, Житомирський державний університет імені І. Франка (вул. Велика Бердичівська, 40, Житомир, 10008, Україна)

E-mail: Kaschuck.katerina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

УДК 174:658

JEL: M12; M19

Павловская Л. Д., Кащук Е. Н. Эмоциональный интеллект менеджеров и его оценка

Статья посвящена исследованию роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджеров. Авторами проведено исследование, которое состояло из двух этапов. На 1 этапе с помощью методики ученых Роттердамской шкалы эмоционального интеллекта проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта в группе студентов-магистрантов, обучающихся в учебных заведениях г. Житомира на специальности «Менеджмент». На 2 этапе путем опроса экспертов – руководителей и менеджеров предприятий г. Житомира – исследовано их мнение о роли эмоционального интеллекта в управленческой деятельности. По результатам диагностики магистрантов наивысший показатель имеет идентификация собственных эмоций, самый низкий – использование эмоций для достижения поставленной цели, что отражает недостаточную сформированность эмоциональной компетенции у студентов в целом. Результаты опроса экспертов предприятий показали, что они высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей, а также роль отдельных его структурных элементов. Согласно их оценке эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач, большинство из которых связано с выполнением основных функциональных обязанностей: подбором, обучением и мотивацией персонала. Сравнение результатов диагностики уровня сформированности эмоционального интеллекта у магистрантов и оценки его роли в практике управления обнаруживает между ними значительное несо-

впадение. Наличие этого разрыва имеет два возможных варианта объяснения: 1) высокая оценка практиками-управленцами роли эмоционального интеллекта основывается на традиционных представлениях о содержании и средствах реализации управленческой деятельности; 2) средний уровень сформированности эмоционального интеллекта у студентов является результатом недостаточного его развития с помощью учебных программ. Полученные результаты могут быть использованы в профессиональном консультировании, при отборе и обучении менеджеров.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, Роттердамская шкала эмоционального интеллекта, эмоции, идентификация эмоций, управление эмоциями, профессиональная компетентность.

Табл.: 4. **Библ.:** 16.

Павловская Людмила Денисовна – кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, менеджмента и маркетинга, Житомирский государственный университет имени И. Франко (ул. Большая Бердичевская, 40, Житомир, 10008, Украина)

E-mail: l.pawlowska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6054-5884>

Касчук Екатерина Николаевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики, менеджмента и маркетинга, Житомирский государственный университет имени И. Франко (ул. Большая Бердичевская, 40, Житомир, 10008, Украина)

E-mail: Kaschuck.katerina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

UDC 174:658

JEL: M12; M19

Pavlovska L. D., Kaschuck K. M. The Emotional Intelligence of Managers and Its Valuation

The article is concerned with researching the role of emotional intelligence in the activities of managers. The authors carried out a study, which consisted of two stages. In the first stage, with the help of the methodology of scientists of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale, the level of formedness of emotional intelligence was diagnosed in a group of magistrates studying at the educational institutions of the city of Zhytomyr in the specialty of «Management». In the second stage, by interviewing experts – the directors and managers of enterprises in the city of Zhytomyr – their opinion on the role of emotional intelligence in management activities is researched. According to the results of diagnosing the magistrates, the highest indicator has the identification of their own emotions, the lowest has the use of emotions to achieve the goal, which reflects the insufficient formedness of emotional competence in students in general. The results of the survey of experts at the enterprises showed that they highly value the role of emotional intelligence in their activities. At the same time, they are not fully aware of the difference between emotional intelligence and other types of intellectual abilities, as well as the role of its individual structural elements. According to their valuation, emotional intelligence is necessary in solving a wide range of professional tasks, most of which involve the performance of basic functional responsibilities: recruitment, training and motivation of staff. Comparison of the results of the diagnosis of the level of formedness of emotional intelligence in magistrates and the valuation of its role in management practice reveals a significant discrepancy between them. There are two possible explanations for this gap: 1) the high valuation by practitioners of the role of emotional intelligence is based on traditional perceptions of the content and means of management activity; 2) the average level of formedness of emotional intelligence among students is the result of its insufficient development through curricula. The results can be used in professional counseling, in the selection and training of managers.

Keywords: emotional intelligence, Rotterdam Emotional Intelligence Scale, emotions, identification of emotions, management of emotions, professional competence.

Табл.: 4. **Библ.:** 16.

Pavlovska Liudmyla D. – PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics, Management and Marketing, Zhytomyr Ivan Franko State University (40 Velyka Berdychivska Str., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: l.pawlowska@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6054-5884>

Kaschuck Kateryna M. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Economics, Management and Marketing, Zhytomyr Ivan Franko State University (40 Velyka Berdychivska Str., Zhytomyr, 10008, Ukraine)

E-mail: Kaschuck.katerina@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

Експерти в управлінні людськими ресурсами, кар'єрні консультанти, керівники найбільших світових компаній сходяться на думці, що через кілька років зміниться більше третини необхідних для ефективного освоєння діяльності навичок персоналу (35%). У доповіді «Майбутнє роботи» («The Future of Jobs»), озвученій на Всесвітньому економічному форумі, що пройшов у Давосі у 2016 р., були розглянуті стратегії у сфері зайнятості населення та професійні навички співробітників майбутнього, засновані на стратегіях розвитку провідних світових роботодавців. На 6 місці у списку 10 основних навичок, необхідних усім співробітникам, знаходиться емоційний інтелект [2].

Поняття «емоційний інтелект», введене у науковий обіг у 1990 р. П. Селовеєм і Дж. Мейером, і досі зна-

ходиться у центрі уваги дослідників і практиків у галузі психології та менеджменту. Це поняття має високий потенціал практичного застосування при вирішенні питань особистісного розвитку, кар'єрного зростання та ефективного управління персоналом підприємств. В Україні теж з'явилися дослідження з проблеми концептуалізації феномена емоційного інтелекту, а саме: його функцій [12], вивчення емоційного інтелекту як детермінанти внутрішньої свободи особистості [8] та як показника цілісного її розвитку [15].

Визначення поняття «емоційний інтелект» найвідомішими дослідниками даного питання сформульовані таким чином: 1) набір некогнітивних здібностей, компетенцій і навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними та персональними і пов'язаними з виживанням спроможностями, які впливають на

здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища [1]; 2) здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самого себе мотивувати, повністю керувати емоціями [4]; 3) здатність відслідковувати почуття та емоції свої та інших людей, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок та дій [6].

Однак використання слова «здатність» допускає дві можливості його трактування – як наукового поняття «здатність» [13; 14] і як більш розмитого поняття «компетенція», тобто вміння і навички щонебудь робити [3; 5]. Перший варіант трактування означає, що емоційний інтелект є одним із видів інтелектуальних здібностей. Віднесення до категорії інтелектуальних здібностей передбачає, що важливу роль у його розвитку відіграють природні задатки. При цьому їх роль повинна бути предметом спеціальних досліджень і враховуватися при розвитку (навчанні) емоційного інтелекту [6].

Інший аспект такого трактування пов'язаний із необхідністю його розрізнення від інших видів інтелектуальних здібностей – когнітивного, практичного і творчого інтелекту [16].

Очевидна специфіка емоційного інтелекту полягає в тому, що він забезпечує переробку емоційно-забарвленої інформації. Це дозволяє провести відносно зрозумілу межу між емоційним і когнітивним інтелектом, а також, частково, і творчим інтелектом. Однак при цьому залишається відкритим питання про відмінність з практичним інтелектом, оскільки останній включає в себе й елементи емоційного інтелекту. Вирішення цієї проблеми відтворено в «змішаних» моделях емоційного інтелекту, в яких поряд із елементами емоційного інтелекту присутні й елементи практичного інтелекту [10].

У цілому слід зазначити, що розглянута вище класифікація інтелектуальних здібностей, включаючи і виокремлення як самостійного їх виду власне емоційного інтелекту, викликає дискусії серед академічних дослідників. Однак саме по собі це не виключає необхідності його вивчення.

Основним підсумком досліджень емоційного інтелекту стало включення його в перелік «спеціальних, професійних навичок» (*hard skills*) сучасного менеджера [3]. Крім того, останнім часом все більшої популярності набуває точка зору, що емоційний інтелект є важливим не лише для менеджерів, але і для будь-якого співробітника майбутнього як варіант «універсального досвіду» (*soft skill*).

На відміну від традиційного для англomовної літератури поділу трудових навичок на «soft» і «hard» в останніх моделях компетенцій пропонується розрізнити три групи навичок:

- 1) екзистенційні (мета-навички);
- 2) крос-контекстні (в моделі 4К в неї включають комунікації, креативність, критичне мислення та колаборації);
- 3) контекстні (спеціалізовані)

У цій класифікації експерти включають емоційний інтелект у першу групу навичок поряд з такими, як здатність ставити і досягати мети, здатність вчитися, здатність до рефлексії тощо.

Відзначимо, що оцінка емоційного інтелекту тільки як універсального «soft», або екзистенціального досвіду, виводить його дослідження за межі конкретної професійної діяльності. Однак можна очікувати, що роль цього досвіду залежить від змісту професійної діяльності. Наприклад, у професіях соціономічного типу [5], що вимагають активного спілкування і взаємодії з оточуючими людьми, емоційний інтелект може виступати і як «hard skill», або контекстна (спеціалізована) навичка.

У нашому дослідженні ми спиралися на перше трактування, тобто на розуміння емоційного інтелекту як одного із видів інтелектуальних здібностей. Саме таке розуміння викладено в роботах провідних дослідників емоційного інтелекту [6]. Крім того, поняття «здібності» в дослідженнях з психології праці має усталений зміст, що дозволяє розглядати емоційний інтелект як одну із професійних здібностей [9].

Відмінності між існуючими моделями компетенцій менеджерів визначаються відмінностями в систематизації професійних ролей. Ілюстрацією можуть служити моделі компетенцій Д. Ульріха і його колег, які отримали широку популярність [11]. Дана модель включає в себе чотири організаційні та одну індивідуальну компетенцію, що впливають з необхідності нового стратегічного позиціонування менеджера. До складу організаційних компетенцій включені такі професійні ролі: «лідер змін» (*change champion*), «прихильник технологій» (*technology proponent*), «інноватор і інтегратор у сфері управління людськими ресурсами» (*HR-innovator & integrator*) і «будівельник можливостей» (*capability builder*). До індивідуальних компетенцій віднесена роль «активіст, що заслуговує на довіру» (*credible activist*).

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень і розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування емоційної компетенції менеджерів та її оцінки.

Завданнями дослідження є:

- ✦ узагальнення теоретичних аспектів формування емоційної компетенції менеджерів та її оцінки;
- ✦ проведення діагностики рівня сформованості емоційного інтелекту у студентів-менеджерів за допомогою Роттердамської шкали емоційного інтелекту;
- ✦ визначення ролі емоційного інтелекту у практичній діяльності менеджерів-практиків.

У дослідженні застосовувалися методи соціологічного опитування. Емпіричне дослідження складалося з двох етапів. На першому етапі була проведена діагностика рівня сформованості емоційного

інтелекту у студентів, за допомогою методики Роттердамської шкали емоційного інтелекту (REIS) [7]. К. Пекаа, А. Беккер, Д. ван де Лінден і М. Борн (*Pekaar K. A., Bakker A. B., Van der Linden D., Born M. Ph.*) запропонували методику оцінки для вимірювання емоційних компетенцій, враховуючи чотири складові: 1) ідентифікація власних емоцій, 2) розуміння емоцій інших людей, 3) управління і 4) використання емоцій для досягнення поставленої мети [10; 11]. Третій і четвертий блок тверджень дозволяють оцінити сформованість емоційної компетенції респондента.

У вибірку ввійшли студенти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» у Житомирському державному університеті ім. І. Франка, Поліському національному університеті та Державному університеті «Житомирська політехніка». У дослідженні взяло участь 136 осіб, з них 55,6% – жінок, 44,4% – чоловіків; середній вік опитаних – 22 роки.

На другому етапі сформовано вибірку, що включає 40 експертів, для якої було проведено дистанційне опитування щодо ролі емоційного інтелекту в професійній діяльності менеджера. До складу цієї групи респондентів були включені менеджери підприємств м. Житомира, чие керівництво було зацікавлене в результатах подальшого дослідження. За своїми демографічними та професійними характеристиками ця група мала такі характеристики: вік респондентів від 30 до 51 року (середній вік 35 років); 90,1% респондентів – жінки і 9,9% – чоловіки; стаж роботи респондентів за професією: один–три роки – 34,1%, три–п’ять років – 31,1%, понад п’ять років – 34,8%; сфера діяльності: виробництво – 20,6%, комунікації – 19,6%, охорона здоров’я – 16%, послуги – 15%, торгівля – 12,7%, громадське харчування – 9,5% та інше – 6,6%.

Опитування групи експертів-менеджерів включало такі процедури:

- ✦ оцінку за 7-бальною шкалою необхідності основних видів інтелектуальних здібностей для успішної роботи менеджера;
- ✦ ранжування за ступенем важливості для успішної роботи менеджера структурних компонентів емоційного інтелекту;
- ✦ виділення та ранжування типових професійних завдань, при вирішенні яких менеджеру насамперед необхідний емоційний інтелект.

При статистичній обробці отриманих даних використовувалася програма SPSS 25.0.

Результати дослідження емоційного інтелекту за допомогою методики Роттердамської шкали емоційного інтелекту (REIS) у групі студентів наведено в *табл. 1*.

За результатами проведеного авторами дослідження найвищий показник середнього значення – ідентифікація власних емоцій, найнижчий – використання емоцій для досягнення поставленої мети. Це відображає недостатню сформованість емоційної компетенції у студентів у цілому. Максимальне значення першого блоку у твердженні: «Я можу ідентифікувати свої власні емоції», другого – «Я можу співчувати людям, які оточують мене», третього – «Я контролюю власні емоції», четвертого – «Я знаю, що зробити, щоб поліпшити настрій людей» і «Я в змозі заспокоїти інших». Використання даної методики дозволило оцінити емоційну компетентність магістрантів, виявило найбільш несформовану складову емоційного інтелекту – використання емоцій для досягнення поставленої мети.

Умови роботи, що постійно змінюються, її інтенсивність і напруженість практично в усіх сферах діяльності висувають нові вимоги до професійної компетенції студентів. Однією із найважливіших складових стає емоційна компетенція працівника, що

Таблиця 1

Сформованість емоційних компетенцій у магістрантів

№ питання в анкеті	Ідентифікація емоцій	№ питання в анкеті	Розуміння емоцій	№ питання в анкеті	Управління емоціями	№ питання в анкеті	Емоції для досягнення цілей
1	3,73	8	3,30	15	3,45	22	2,91
2	3,87	9	3,17	16	3,20	23	3,05
3	3,83	10	3,30	17	3,35	24	3,08
4	3,81	11	3,83	18	3,27	25	2,91
5	3,77	12	3,35	19	3,33	26	3,43
6	3,83	13	3,31	20	3,29	27	3,13
7	3,53	14	3,24	21	3,34	28	3,43
Середнє значення	3,73		3,36		3,32		3,19

Джерело: авторська розробка.

дозволяє співробітникам використовувати знання щодо своїх емоцій та оточуючих не тільки для управління емоціями, а й для вибудовування соціальної взаємодії для досягнення зазначених цілей. Професійну компетентність необхідно розвивати кожному студенту, який планує стати справжнім професіоналом, опановуючи емоційну компетентність. Діагностика рівня компетентності співробітника з використанням, у тому числі Роттердамської шкали емоційного інтелекту (REIS), дозволяє врахувати несформовані складові емоційної компетентності та забезпечити відповідне навчання студентів у цьому напрямі.

Результати опитування експертів – практиків-менеджерів поділені на три частини. Перша частина розробленої анкети стосувалася оцінки необхідності основних видів інтелекту для успішної роботи менеджера. За результатами нами зроблено висновок про те, що менеджери високо оцінюють необхідність всього комплексу інтелектуальних здібностей, і ця оцінка не є достатньо диференційованою (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка необхідності основних видів інтелекту для успішної роботи менеджера

Вид інтелектуальних здібностей	M	Min	Max	SD
Емоційний інтелект	6,36	5	7	0,77
Практичний інтелект	5,86	4	7	0,96
Творчий інтелект	5,68	3	7	0,83
Когнітивний інтелект	5,56	2	7	1,05

Джерело: авторська розробка.

У наступному пункті опитувальника респондентам пропонувалося проранжувати структурні компоненти емоційного інтелекту за ступенем їх важливості для успішної роботи менеджера. Результати ранжування показали, що в менеджерів відсутні єдині уявлення щодо ролі окремих структурних компонентів емоційного інтелекту в професійній діяльності (табл. 3).

При цьому як найбільш важливий респонденти зазначають компонент «розуміння емоцій» і як найменш важливий – «використання емоцій для прийняття рішень». Отже, за високої загальної оцінки необхідності емоційного інтелекту для успішної роботи менеджери недостатньо розрізняють роль його окремих структурних компонентів.

В останньому пункті опитувальника респондентам пропонувалося скласти і проранжувати список конкретних професійних завдань, при вирішенні яких емоційний інтелект найбільш затребуваний. Отримані результати наведено в табл. 4.

Крім перерахованих у табл. 4 завдань, респонденти згадували також такі професійні завдання, як «побудова бесіди щодо звільнення» (6,0%), «проведення публічних виступів» (6,1%) та «підтримка проведених інновацій» (4,0%).

Аналіз відповідей свідчить про те, що керівники виділяють досить широке коло професійних завдань, успішне вирішення яких вимагає участі емоційного інтелекту. Більшість цих завдань пов'язані з виконанням традиційних функціональних обов'язків менеджера. У цілому, незалежно від типу виділених професійних завдань, їх об'єднує те, що всі вони реалізуються в ситуаціях спілкування та взаємодії зі співробітниками, що, в кінцевому підсумку, визначає важливу роль емоційного інтелекту в їх успішному вирішенні.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Професійну компетентність необхідно розвивати кожному студенту, оволодіваючи емоційними компетентностями. Діагностика рівня компетентності магістрантів з використанням методики Роттердамської шкали емоційного інтелекту (REIS) дозволила виявити несформовані складові емоційної компетентності та в майбутньому забезпечити відповідне навчання для розвитку в цьому напрямі.

2. Результати опитування показали, що менеджери підприємств високо оцінюють роль емоційного інтелекту у своїй професійній діяльності. Водночас вони не до кінця усвідомлюють відмінність емоцій-

Таблиця 3

Ранжування структурних компонентів емоційного інтелекту за ступенем їх важливості для ефективної роботи менеджера

Структурний компонент емоційного інтелекту	Частота відповіді			
	1 місце	2 місце	3 місце	4 місце
Розуміння емоцій	35,9	26,4	33,8	4,2
Сприйняття емоцій	31,8	17,9	12,3	36,8
Управління емоціями	25,1	30,8	27,6	15,9
Використання емоцій при прийнятті рішень	12,0	23,9	20,6	43,1

Джерело: авторська розробка.

Перелік професійних завдань, при вирішенні яких потрібен емоційний інтелект

Професійні завдання керівника	Частота згадувань			
	1 місце	2 місце	3 місце	Усього
Співбесіда з кандидатами на посади	40,7	21,4	8,3	70,1
Розв'язання конфліктних ситуацій	14,2	8,3	31,7	55,3
Побудова відносин зі співробітниками та власниками підприємства	25,4	12,3	13,4	51,3
Мотивація підлеглих	6,3	5,1	29,1	38,5
Навчання та розвиток персоналу	4,5	16,8	21,4	38,8
Оцінка персоналу	10,3	8,6	11,2	31,6
Взаємодія з постачальниками	10,2	4,2	6,2	20,4
Адаптація персоналу	4,2	6,2	6,2	18,5

Джерело: авторська розробка.

ного інтелекту від інших видів інтелектуальних здібностей і роль окремих його структурних елементів.

3. Результати опитувань виявили певне протиріччя. З одного боку, типовим для студентів є середній рівень сформованості емоційного інтелекту, а з іншого, – менеджери-практики високо оцінюють роль емоційного інтелекту у професійній діяльності. Наявність цього розриву має два можливі варіанти пояснення: 1) висока оцінка керівниками-управлінцями ролі емоційного інтелекту спирається на традиційні уявлення про зміст і засоби виконання управлінської діяльності; 2) середній рівень сформованості емоційного інтелекту у студентів є результатом недостатнього його розвитку за допомогою навчальних програм.

Перспективи подальших досліджень ми бачимо в тому, щоб вивчити роль емоційного інтелекту в типових представників менеджерів в освіті (наприклад, представників ректорату) і менеджерів у ІТ-сфері (наприклад, керівників сфери ІТ). Порівняння цих професійних груп дозволить точніше зрозуміти роль емоційного інтелекту як професійно важливої якості для керівників різних сфер діяльності. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multy-Helth System, 1997.
2. Bradberry T. 10 emotional intelligence skills that successful people have. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/10-emotional-intelligence-skills-that-successful-people-have/>
3. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64. No. 1. P. 225–262. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

4. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2004. 336 p.
5. Gray A. 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
6. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*. 2016. Vol. 8. No. 4. P. 290–300. DOI: 10.1177/1754073916639667
7. Pekaar K. A., Bakker A. B., Van der Linden D., Born M. Ph. Self- and Other-Focused Emotional Intelligence: Development and Validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*. 2018. Vol. 120. No. 1. P. 222–233. DOI: 10.1016/j.paid.2017.08.045
8. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Вісник Львівського університету. Серія «Психологічні науки»*. 2008. С. 20–23.
9. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. М. : ПЕР СЭ, 2001. 511 с.
10. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 560 с.
11. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М. : Вершина, 2004. 880 с.
12. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Київ : Вища шк., 2003. 126 с.
13. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии : в 2-х т. М. : Педагогика, 1989. Т. 2. 328 с.
14. Теплов Б. М. Способности и одаренность // В кн. : Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий. М., 1961. С. 9–20.
15. Филатова О. Эмоциональный интеллект как показатель целостного развития личности. *Персонал*. 2000. № 5. С. 100–103.
16. Хлевная Е. А., Киселева Т. С. Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации : монография. М: ИНФРА-М, 2019. 259 с.

REFERENCES

- Bar-On, R. *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Helth System, 1997.
- Bereziuk, H. "Emotsiyni intelekt yak determinanta vnutrishnyoi svobody osobystosti" [Emotional Intelligence as a Determinant of Inner Freedom of the Individual]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya «Psykhologichni nauky»* (2008): 20-23.
- Bodrov, V. A. *Psikhologiya professionalnoy prigodnosti* [Psychology of Professional Suitability]. Moscow: PER SE, 2001.
- Bradberry, T. "10 emotional intelligence skills that successful people have". <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/10-emotional-intelligence-skills-that-successful-people-have/>
- Campion, M. A. et al. "Doing competencies well: Best practices in competency modeling". *Personnel Psychology*, vol. 64, no. 1 (2011): 225-262.
DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Filatova, O. "Emotsionalnyy intellekt kak pokazatel tselostnogo razvitiya lichnosti" [Emotional Intelligence as an Indicator of the Holistic Development of Personality]. *Personal*, no. 5 (2000): 100-103.
- Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- Goulman, D. *Emotsionalnyy intellekt. Pochemu on mozhet znachit bolshe, chem IQ?* [Emotional Intellect. Why an It Mean More Than IQ?]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.
- Gray, A. "10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution". <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Grinberg, D., and Beyron, R. *Organizatsionnoye povedeniye: ot teorii k praktike* [Organizational Behavior: From Theory to Practice]. Moscow: Vershina, 2004.
- Khlevnaya, Ye. A., and Kiseleva, T. S. *Emotsionalnyy intellekt rukovoditelya v biznes-protsessakh organizatsii* [The Emotional Intelligence of the Leader in the Business Processes of the Organization]. Moscow: INFRA-M, 2019.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey, P. "The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates". *Emotion Review*, vol. 8, no. 4 (2016): 290-300.
DOI: 10.1177/1754073916639667
- Nosenko, E. L., and Kovryha, N. V. *Emotsiyni intelekt: kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii* [Emotional Intelligence: Conceptualization of the Phenomenon, Basic Functions]. Kyiv: Vyshcha shk., 2003.
- Pekaar, K. A. "Self- and Other-Focused Emotional Intelligence: Development and Validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS)". *Personality and Individual Differences*, vol. 120, no. 1. (2018): 222-233.
DOI: 10.1016/j.paid.2017.08.045
- Rubinshteyn, S. L. *Osnovy obshchey psikhologii* [Fundamentals of General Psychology], vol. 2. Moscow: Pedagogika, 1989.
- Teplov, B. M. "Sposobnosti i odarennost" [Abilities and Giftedness]. In *Problemy individualnykh razlichiy*, 9-20. Moscow, 1961.

УДК 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

СИСТЕМА ДИНАМІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

©2020 ЖУРАВЕЛЬ О. В., МАМОНТЕНКО Н. С.

УДК 657:657.446

JEL: L24; L25; L29; M11; M16

Журавель О. В., Мамонтенко Н. С. Система динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Система динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективи розвитку та майбутній стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Концепція системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства потребує використання автоматизованих методів управлінського аналізу, що виражається в широкому використанні різноманітних економіко-математичних моделей, які враховують специфіку конкретного підприємства. У рамках пропонованої концепції завданням системи динамічного контролінгу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як процесу є вироблення комплексу заходів у вигляді послідовних організаційно-економічних етапів розробки керуючого впливу, необхідного для досягнення поставлених цілей функціонування підприємства. До цих цілей належать: збір, обробка, інтерпретація та зберігання інформації; вироблення управлінського рішення; планування керуючого впливу; передача керуючого впливу на об'єкт; контроль виконання; аналіз результатів виконання ухвалення рішення. Необхідна умова для досягнення повної ефективності системи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це якісне здійснення зворотного зв'язку в процесі управління, що досягається шляхом алгоритмізації й автоматизації управлінського аналізу.

Ключові слова: контролінг, управління, динамічний контролінг, управління підприємством.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-471-476>

Рис.: 2. **Бібл.:** 9.

Журавель Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (вул. Генуезька, 22, Одеса, 65009, Україна)

E-mail: e_zhuravel@i.ua

Мамонтенко Наталія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньої економічної та інноваційної діяльності, Одеський національний політехнічний університет (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: favorit_m@ukr.net