

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*  
*Ефективна економіка. 2022. № 7.*

**DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.27**

**УДК: 005.95/.96:005.336.2**

*Р. З. Дарміць,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,*

*НУ "Львівська політехніка"*

*ORCID ID: 0000-0003-3759-2575*

*А. О. Баран,*

*кафедра обліку і аналізу, НУ "Львівська політехніка"*

*ORCID ID: 0000-0002-0609-0751*

## **МОДЕЛІ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

*R. Darmits,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University*

*A. Baran,*

*Department of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University*

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE MODELS: MANAGEMENT ASPECT**

*У розрізі кадрового забезпечення підприємства чи його структурного підрозділу важливим є створення управлінського апарату (АУ) з фахівців-професіоналів. АУ розглядається як складова керівної підсистеми підприємства. Фактично, організація чи її власники потребують для управління не стільки*

кадровий ресурс, як, відповідну компетентність. Управлінці на посадах АУ є носіями посадової компетентності: повинні володіти професійною компетентністю. Водночас, необхідним є наявність емоційної компетентності, зокрема – для управлінців на керівних посадах. Емоційна компетентність тісно пов'язана та формується на засадах емоційного інтелекту, але і відрізняється від останнього. Узагальнення наукового доробку дослідників дозволяє відстежити еволюцію підходів до трактування емоційного інтелекту. У хронологічній послідовності структуровано ідеї авторів вибраних моделей емоційного інтелекту. Сприйняття емоційної компетентності управлінцями підтверджене статистичними викладками на основі анкетування. Для управління емоційною компетентністю виділено підходи: діяльнісний, організаційний, структурний. Врахування ключових положень проаналізованих моделей дозволить керівникам здійснювати дієвий управлінський вплив, сприятиме створенню комфортного емоційного середовища і досягненню поставлених цілей.

*In terms of personnel support of any enterprise or its structural unit, it is important to create a management apparatus of professionals. The management apparatus (MA) is considered as a component of the management subsystem of the enterprise; it includes all main managers and management personnel of the organization. In fact, the organization or its owners (founders) need not so much human resources for management as appropriate competences based on relevant information; i.e. – holders of competences in the position of MA. Managers in relevant positions are carriers of job competence: they must possess a high level of professionalism (professional competence). At the same time, it is necessary to have emotional competence (so-called "soft skill"), in particular, for the top managers. The development of emotional competence is closely related and formed on the basis of emotional intelligence, but also differs due to the activity component. Due to the generalization of the scientific works of the researchers, an attempt was made to track the evolution of approaches to the interpretation and use of emotional intelligence by*

*managers in everyday conditions and in the organizational environment. The main ideas of the authors of selected models of emotional intelligence are considered and structured in chronological order, taking into account their features, assessment methods, management aspects, etc. The perception of feasibility and understanding of emotional competence by representatives of certain enterprises is confirmed by relevant statistical reports based on the results of the conducted questionnaire. In the process of managing emotional competence, the following approaches are highlighted: activity, organizational, and structural. Taking into account the key provisions and principles of the analyzed models will allow managers to realize the competent effective managerial influence and contribute to the creation of a comfortable emotional environment within the management apparatus or a separate organizational unit. Providing a comfortable emotional environment for the managers of the organizational unit will stabilize the work of the staff and gently contribute to the achievement of personal and organizational goals.*

**Ключові слова:** *емоційний інтелект, емоційна компетентність, емоції, управління, організація.*

**Keywords:** *emotional intelligence, emotional competence, emotions, management, organization.*

**Постановка проблеми.** Дослідження поглядів науковців щодо сутності поняття "емоційний інтелект" зумовлює доцільність відстеження еволюції даного терміну, а також встановлення відмінностей від поняття "емоційна компетентність".

Діяльність будь-якого підприємства (як системи) передбачає формування і функціонування апарату управління у складі керівної підсистеми. **Апарат управління (АУ)** – складна, скоординована система, що базується на поєднанні горизонтального і вертикального поділів управлінської праці та сформованої структури управління ("скелету") з відповідним штатом менеджерів, які реалізують процес менеджменту (виконують функції управління, формують

методи менеджменту і приймають управлінські рішення для забезпечення управлінського впливу на керовану підсистему організації) [9, с.64].

Для успішного впливу на керовану підсистему у складі АУ необхідним є кадрове забезпечення професіоналами. Фактично, задля ефективного здійснення управлінської діяльності керівнику/інвестору/власнику підприємства потрібні не стільки люди/кадровий ресурс, а власне – носії відповідних компетентностей.

Конкретному члену АУ у межах займаної посади слід мати відповідну посадову компетентність. Окрім професійної компетентності, управлінцям потрібно володіти емоційною компетентністю, особливо керівникам. Розглядаючи посадову компетентність як поєднання професійної та емоційної, варто підкреслити, що керівнику та управлінцям організаційної одиниці (підрозділ, група підрозділів, організація загалом тощо) слід вміло оперувати саме емоційною компетентністю (е-компетентністю) для успішної взаємодії з підлеглими/колегами, співпраці у командах/проектах, – у напрямку досягнення відповідного рівня ефективності й цілей організації. Саме тому варто виокремити в розрізі розроблених науковцями моделей емоційного інтелекту – управлінські аспекти та чітко окреслити особливості їх застосування в управлінській практиці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останнім часом науковці дедалі ґрунтовніше звертають увагу на розвиток компетентностей управлінців; досліджують роль та структуру емоційного інтелекту, зокрема, з урахуванням міжособистісної взаємодії в межах груп (організації). Засади формування компетентності у суспільстві вивчав Дж. Равен [12].

Вагомими і цікавими слід вважати результати дослідження емоційного інтелекту, отримані такими зарубіжними науковцями, як А. Альошина [1], І. Андреєва [2], Н. Алюшина [3], Г. Гарскова [5], Д. Люсін [7], Р. Бар-Он [10], Д. Гоулман [11], Дж. Майєр, П. Саловей, Д. Карузо [13] та ін.; серед вітчизняних дослідників заслуговують на увагу порівняльні психолого-аналітичні напрацювання Н. Буркало [4]. Співвіднесення термінів емоційного інтелекту та е-

компетентності розглядав О. Льошенко [8]. Доцільність наявності емоційної компетентності в управлінських працівників досліджували О. Кузьмін та ін. [6].

Однак, інтенсивний вплив процесів глобалізації на розвиток підприємств, зростаючі вимоги до управлінських кадрів посилюють потребу наявності не лише професійної, але й саме е-компетентності задля налагодження ефективної комунікації та дієвого впливу в системі управління.

**Метою статті** є впорядкування та узагальнення напрацювань науковців у сфері емоційного інтелекту, що дозволяє відстежити еволюцію досліджуваного терміну крізь призму виявлення ключових параметрів (основні ідеї та особливості застосування, методи оцінювання тощо). У напрямку подальшого обґрунтування теоретичних засад співіснування термінів "емоційний інтелект" та "емоційна компетентність" доцільно виокремити управлінські аспекти та оцінити вплив в межах організаційної одиниці. Комплексне врахування моделей емоційного інтелекту в управлінні є підставою для розроблення відповідних підходів.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** На сьогоднішній день зростає кількість наукових досліджень, спрямованих на вивчення емоційного інтелекту вченими, які аналізують особливості психологічного, ментального, прикладного характеру. Розуміння власного внутрішнього світу та емоцій, вміння ними керувати сприяє більшій гармонії особистості у колективі (в межах окремої організаційної одиниці – підрозділ, організація, а також – і в соціумі).

Менеджеру потрібно розуміти емоції підлеглих і вміти управляти ними, щоб сприяти успішній діяльності та спілкуванню, тому важливо розглянути різні підходи науковців щодо визначення емоційного інтелекту. В розрізі цього, дослідження літературних джерел дозволяє виявити різні моделі емоційного інтелекту. Розвиток емоційного інтелекту особистості є важливим фактором адаптації в соціальному, організаційному, професійному та, зокрема, особистісному середовищі.

В історичному ракурсі емоційний інтелект розглядався науковцями віддавна, ще з 1964 року. Науковці, які в числі перших прийшли до дослідження

емоційного інтелекту, як явища, мали погляди, що більш кардинально відрізнялись від інших, оскільки кожен робив акцент на чомусь конкретному. Наступні ж дослідники, зокрема, відштовхувались від уже існуючих напрацювань та методик попередників, – розвивали і вдосконалювали їх.

Підходи науковців до трактування емоційного інтелекту дещо відрізняються (табл. 1).

**Таблиця 1. Еволюція визначення терміну "емоційний інтелект"**

| Автори                                     | Роки | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Р. Бар-Он<br>R. Bar-On                     | 1982 | Усі не когнітивні здібності, знання і компетентність, які дозволяють людині успішно давати раду з різними життєвими ситуаціями.                                                                                                                                                                 |
| Майер-Саловей<br>J.D. Mayer,<br>P. Salovey | 1990 | Підструктура соціального інтелекту, що охоплює здатність відстежувати власні і чужі почуття та емоції, розрізняти їх, використовувати цю інформацію для спрямування мислення та дій.                                                                                                            |
| Д. Гоулман<br>D. Goulman                   | 1995 | Здатність людини тлумачити власні емоції та емоції оточення з метою використання отриманої інформації для реалізації власних цілей.                                                                                                                                                             |
| Н. Андрєєва                                | 1999 | Сукупність ментальних здібностей для розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, а також для керування емоційною сферою; відображає внутрішній світ та його зв'язки з поведінкою особистості у розрізі взаємодії з реальністю.                                                              |
| Г. Гарскова                                | 1999 | Здатність розуміти ставлення особистості, репрезентовані в емоціях, керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу. Акцент на самоорганізації і самомотивуванні.                                                                                                        |
| Д. Люсін                                   | 2004 | Здібності до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними. Стверджує, що емоційний інтелект краще трактувати саме як когнітивну здібність; не включати до його складу особистісних якостей, які можуть сприяти кращому чи гіршому розумінню емоцій, але не є структурними компонентами EQ. |

*\*Джерело: впорядковано авторами за матеріалами [2, 5, 7, 10, 11, 13].*

Науковці виділяють різні види інтелекту, що стосується взаємодії людьми і розуміння емоцій. Емоційно-соціальний інтелект – це перетин взаємопов'язаних емоційних і соціальних компетенцій, навичок і фасилітаторів, які визначають, наскільки ефективно ми розуміємо і виражаємо себе, розуміємо інших і спілкуємося з ними, а також задовольняємо повсякденні вимоги [10, с.3]. Комунікативний інтелект – це здатність розуміти та ефективно взаємодіяти з іншими людьми, яка передбачає ефективне вербальне та невербальне спілкування, чутливість до настроїв та темпераментів інших. Відмінностями є те, що соціальний інтелект є розумінням поведінки інших, а комунікативний – є манерою спілкування з іншими, ефективний підхід до кожної людини. Щодо поняття "комунікативна компетентність", – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з довколишніми людьми, певна сукупність знань, умінь, які забезпечують ефективне спілкування, розуміння й можливість

бути зрозумілим для партнера у процесі спілкування. Відмінність у тому, що вона є результатом досвіду спілкування між людьми, а також запозичень з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про особливості міжособистісної взаємодії і засоби її провадження.

Окрім поняття "емоційний інтелект" у літературних джерелах зустрічається термін "емоційна компетентність", які дещо відрізняються. Відмінності полягають у тому, що емоційний інтелект тлумачиться як здатність людини розуміти емоції, сприймати і виражати їх, а е-компетентність – це властивість особистості, набір знань і навичок, за допомогою яких на засадах опрацювання емоційної інформації приймаються адекватні і правильні рішення [8]. Е-компетентність можна вважати ДІЯЛЬНИМ проявом (аспектом), тоді як емоційний інтелект у більшій мірі – СМИСЛОВИМ.

Е-компетентність є одним з найвагоміших факторів мотивації персоналу, підвищення організаційної ефективності та посилення соціальної згуртованості колективу. Дослідник Д. Гоулман зауважував, що людина, яка має високий рівень е-компетентності, не лише вміє використовувати емоційний інтелект, але й має бажання влади, використовує здібності до швидкої адаптації, внутрішньої допитливості, володіє прогностичними здібностями (вміє передбачати можливі зміни та результати своєї діяльності), демонструє бажання вдосконалювати власні можливості та наполегливо працювати, тобто бути лідером.

Необхідною умовою емоційного інтелекту є розуміння емоцій, а завершальною стадією є прийняття рішень на основі відображення та осмислення емоцій, які є оцінкою подій, у яких наявний певний смисл [4, 11].

У багатьох дослідженнях встановлено, що люди з високим рівнем е-компетентності краще за інших здатні порівнювати власні почуття і почуття інших людей та розв'язувати різні життєві проблеми, а також виявлено, що це сприяє особистісному зростанню, реалізації поставлених цілей, досягненню успіху та поліпшенню міжособистісних стосунків [4].

Д. Гоулман дослідивши погляди і модель Майєра-Саловея, розробив власну модель, додавши деякі корективи. Він вважав, що коефіцієнт розумового розвитку не дає пояснень, чому люди з однаковими дарами і можливостями мають різний

талан і тому навів аргумент: нервові шляхи мозку продовжують розвиватися до середини людського життя, тому можливий емоційний розвиток, який виявляється у регулюванні емоцій УСВІДОМЛЕНО [10, 11]. В цілому ж, інші погляди науковців збігаються.

У результаті дослідження емоційного інтелекту науковцями сформовано 2 групи моделей емоційного інтелекту: моделі здібностей і змішані моделі. У моделях здібностей емоційний інтелект тлумачиться як перетин емоцій та пізнання, іншими словами як когнітивна здібність. Така модель описана у теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Дж. Майєра, П. Саловея, Д. Карузо. Представники змішаних моделей емоційного інтелекту інтерпретують його, як психологічне утворення, що має і когнітивну, і особистісну природу. Моделі у цій групі відрізняються набором особистісних характеристик, які до них включено.

Серед дослідників емоційного інтелекту слід звертати увагу на виявлені ними основні категорії та компоненти, щоб розвивати і посилювати, зокрема, управлінські якості людей [3].

Дослідження існуючих моделей емоційного інтелекту представлено у табл. 2.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика вибраних моделей емоційного інтелекту**

| Модель соціального та емоційного інтелекту Рувена Бар-Она                                                                                                                                                                       | Модель Майєра-Саловея-Карузо                                                                                                                                                                         | Змішана модель компетентностей Д. Гоулмана                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Модель Д. Люсіна                                                                                                                                                                                                               | Модель Шабанової-Альошиної                                                                                                                                                                                            | Підхід/модель Н. Альошиної                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Основна ідея                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                             |
| Опис сукупностей взаємопов'язаних емоційних і соціальних компетенцій, які визначають, як люди розуміють і висловлюють себе, розуміють інших і взаємодіють з ними, а також вправляються з повсякденними потребами чи проблемами. | Емоційний інтелект є формою соціального інтелекту, що охоплює здатність відображати власні і чужі емоції та почуття, розрізняти їх та використовувати цю інформацію для регулювання мислення та дій. | Здатність ідентифікувати та усвідомлювати емоційні стани, управляти ними, розуміти взаємозв'язок між емоціями, розуміти емоції інших людей, проявляти співпереживання, емпатію та вміння підтримувати дружні відносини з оточенням, що сприяє самоефективності особистості в соціумі і відкриває їй широкі можливості для самореалізації та розкриття свого потенціалу. | Здатність до розуміння як власних, так і чужих емоцій та управління ними, тісно пов'язана із загальною спрямованістю особистості на емоційну сферу, із зацікавленням до внутрішнього світу людей (у т.ч. і до свого власного). | Емоційний інтелект проявляється насамперед в емоційній компетентності, чуйності, тактовності людини, у здатності "почути співрозмовника, зрозуміти його емоційний стан", уникнути під час діалогу з ним роздратування | Емоційний інтелект засвоюється і розвивається. Будь-яка людина може посилити якості, які складають чотири основні категорії компонентів EI. |



| Модель соціального та емоційного інтелекту Рувена Бар-Она                                                                                                                                                                                                                                         | Модель Майєра-Саловея-Карузо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Змішана модель компетентностей Д. Гоулмана                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Модель Д. Люсіна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Модель Шабанової-Альошиної                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Підхід/модель Н. Альошиної                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключові параметри                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1) самопізнання – впевненість у собі, усвідомлення емоцій;<br>2) навички міжособистісного спілкування – емпатія, взаєморозуміння;<br>3) здатність до адаптації – прояв гнучкості; пристосування;<br>4) управління стресовими ситуаціями – стресостійкість;<br>5) переважаючий настрій – оптимізм. | 1) ідентифікація емоцій – здатність помічати емоції, ідентифікувати їх;<br>2) використання емоцій – для підвищення ефективності мислення та інтелектуальної діяльності;<br>3) розуміння емоцій – здатність розуміння взаємозв'язку між емоціями, думками і поведінкою, а також причин виникнення емоційних переживань;<br>4) управління емоціями – здатність до їх контролювання, зниження прояву та інтенсивності негативних емоцій. | 1) емоційна самосвідомість – здатність людини усвідомлювати вплив своїх власних емоцій на психологічний стан, наявність адекватної самооцінки;<br>2) самоконтроль – здатність стримувати емоції, проявляти адаптивність, впевненість у собі;<br>3) соціальна чутливість – співпереживання, прояв емпатії;<br>4) управління стосунками – вплив, сприяння змін, урегулювання конфліктів, командна робота | 1) здатність розуміти емоції – людина здатна розпізнавати емоцію, встановлювати сам факт існування емоційного переживання у себе або в інших; можливість ідентифікування емоції, яку саме відчуває людина; розуміння причин виникнення емоції і наслідків, до яких вона призведе.<br>2) здатність до керування емоціями – контроль інтенсивності та зовнішніх проявів емоцій; можливість спричинення тої чи іншої емоції. | 1) усвідомлення своїх емоцій;<br>2) усвідомлення емоцій інших людей – здатність визначити емоційний стан співрозмовника, припустити причини, які могли б викликати дані емоції і як це може впливати на її поведінку.<br>3) управління своїми емоціями – здатність керувати емоціями у довгостроковій перспективі: здатність підтримувати позитивний настрій у важких ситуаціях.<br>4) управління емоціями інших – вміння підтримати та допомогти іншим впоратися з неприємними емоціями; розуміння, що і як слід сказати, щоб надихнути людей на дії. | 1) самосвідомість – емоційна самосвідомість, точна самооцінка, впевненість у собі;<br>2) соціальна свідомість – емпатія, корпоративна свідомість, орієнтація на надання послуг;<br>3) володіння собою – емоційний самоконтроль, свідомість, дії, що заслуговують довіри;<br>4) менеджмент взаємин – розвиток інших людей, насага, вплив на оточення. |
| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Об'єднання розумових та особистісних якостей, що сприяють кращій адаптації людини до різних життєвих ситуацій, допомагають гармонійно взаємодіяти з оточенням та бути задоволеним життям.                                                                                                         | Уміння безпомилково сприймати емоції, сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Сприяє особистісному зростанню та ефективності професійної діяльності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Тісна взаємозалежність компонентів ЕІ сприяє ефективній міжособистісній взаємодії; люди з високим рівнем розвитку ЕІ можуть керувати своєю емоційною сферою (вища адаптивність та ефективність у спілкуванні), вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточенням.                                                                                                                                                  | Людина з високим рівнем е-компетентності здатна чітко розуміти, яку емоцію вона відчуває у різні моменти життя, розрізняти їх за різним ступенем інтенсивності, розуміти джерело емоції, прогнозувати вплив емоції на поведінку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Лідери здатні довіряти власним почуттям, що допомагає приймати непрості рішення; навчаються зберігати емоційний баланс; уміння проявляти емпатію; налагодження взаємодії; налагодження організаційної діяльності, створення мережі контактів, надання послуг, усунення конфліктів.                                                                   |
| Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Занадто трудомістка і важка оцінка інтелекту                                                                                                                                                                                                                                                      | Нечітке розмежування інтелекту і компетентності, неврахування комунікаційного аспекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Доволі трудомістка оцінка інтелекту                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Немає розмежування інтелекту і компетентності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Відсутній метод оцінки емоційного інтелекту, нечітке розмежування інтелекту і компетентності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Відсутній метод оцінки емоційного інтелекту, не точна модель ЕІ                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| Модель соціального та емоційного інтелекту Рувена Бар-Она                                                                                                                      | Модель Майєра-Саловея-Карузо                                                                                                                                                               | Змішана модель компетентностей Д. Гоулмана                                                                                                                                     | Модель Д. Люсіна                                                                                                                                             | Модель Шабанової-Альошиної                                                                                                                | Підхід/модель Н. Альошиної                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особливості застосування                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| Емоційний коефіцієнт (EQ) як засіб вимірювання емоційного інтелекту на основі моделі.                                                                                          | ЕІ розглядається як особливий вид інтелекту, який опрацює емоції й отримує з них користь, включає до свого складу когнітивні здібності, які пов'язані з опрацюванням емоційної інформації. | Стимулювання людей до розвитку особистісних якостей, які сприяють досягненню успіху в житті; вольові якості, характеристика самосвідомості, соціальні вміння та навички.       | Схильність до психологічного аналізування поведінки і цінностей, які властиві емоційним переживанням.                                                        | Контроль емоцій у комунікаціях.                                                                                                           | Разом чотири зазначених компоненти утворюють основу для емоційного інтелекту, який лідери можуть використовувати для ефективного управління командами і організаціями. |
| Обмеження                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| Здійснення значного впливу на фізичне здоров'я, прийняття рішень про кар'єру, інноваційне мислення, організаційну ефективність і лідерство.                                    | Автори вважали, що підвищити рівень ЕІ практично неможливо, оскільки це відносно стійка здібність.                                                                                         | Неможливість умістити увесь набір здібностей до категорії емоційний інтелект.                                                                                                  | Емоційний інтелект – це психологічне утворення, що формується у процесі життя людини.                                                                        | Управління емоціями інших є маніпулятивним.                                                                                               | Складність витримування балансу між складовими.                                                                                                                        |
| Зв'язок з управлінням                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| Комунікації – взаємодія з людьми, вміння давати раду зі стресовими ситуаціями (стресостійкість, контроль над імпульсами) – що є важливим для будь-якого керівника у колективі. | Самоуправління емоційною сферою.                                                                                                                                                           | Врегулювання конфліктів, комунікації – взаємодія з людьми, командна робота та співпраця, мотивація – здатність до наполегливої праці для досягнення мети.                      | Комунікації – взаємодія з людьми, адаптація до нового колективу чи соціального середовища.                                                                   | Комунікації – взаємодія з людьми, врегулювання конфліктів, відображення однієї з якостей – стресостійкості (стрес як об'єкт керівництва). | Комунікації – взаємодія з людьми, адже це важливо для лідера; врегулювання конфліктів, які передбачаються в організації; мотивування та регулювання.                   |
| Метод оцінювання                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| Автором розроблено опитувальник EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory), який містить шкали на адаптацію, керування стресом та загальний настрій.                           | Створений у 2002 Тест на емоційний інтелект Майєра-Саловея-Карузо (MSCEIT V2.0), в якому виділено 4 рівні емоційного інтелекту і 4 секції завдань на виявлення кожного з них.              | Д. Гоулманом та колегами розроблено опитувальник е-компетентності (Emotional Competence Inventory) для організацій. Методика вимірює більшою мірою компетентність у лідерстві. | Автор запропонував власну методику, яка дозволяє діагностувати ЕІ – «ЕмІн» складається з 46 запитань, які треба оцінити за чотирибальною шкалою.             | Автор не пропонує оцінки емоційного інтелекту, відсутність конкретних показників для вимірювання.                                         | Відсутність чіткої методики оцінки емоційного інтелекту, відсутність конкретних показників для вимірювання.                                                            |
| Основні фактори, які впливають на рівень розвитку емоційного інтелекту                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |
| Рівень алекситимії – клінічний розлад (заборона на вираження почуттів, складності у вербалізації та усвідомленні емоційних переживань).                                        | Сприйняття і оцінка емоцій.                                                                                                                                                                | Мотивованість.                                                                                                                                                                 | Когнітивні здібності (швидкість і точність опрацювання емоційної інформації), уявлення про емоції, особливості емоційності (емоційна стійкість, чутливість). | Самоконтроль.                                                                                                                             | Рівновага, відповідальність.                                                                                                                                           |

Методика Д. Гоулмана вимірює більшою мірою компетентність у лідерстві, ніж емоційний інтелект. Науковець, зокрема, опосередковано робив акцент на управлінні відносинами (через соціалізацію, мотивування, регулювання тощо), що є важливим для керівників різних рівнів у взаємодії з персоналом (рис. 1).

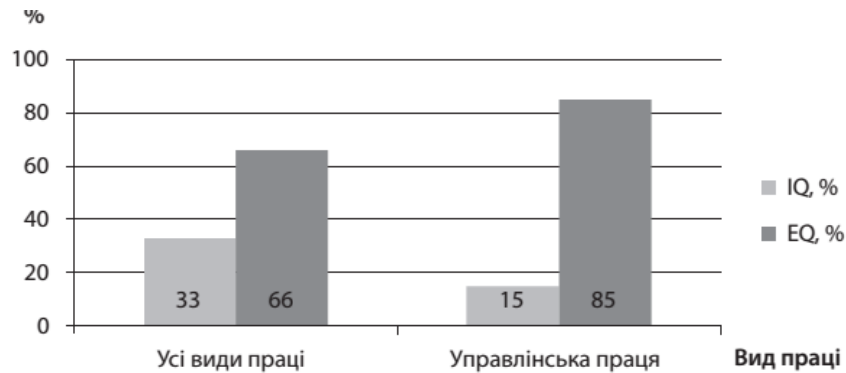
| Емоції      | Я                              | Соціум            |
|-------------|--------------------------------|-------------------|
| Обізнаність | Усвідомлення емоцій, мотивація | Емпатія           |
| Управління  | Саморегулювання                | Соціальні навички |

**Рис.1. Модель емоційного інтелекту Д. Гоулмана.**

Термін "управління відносинами" Д. Гоулмана можна трактувати доволі багатогранно:

- ❖ розгляд в розрізі комунікацій – взаємодія з людьми, адже це важливо для лідера;
- ❖ участь в управлінні конфліктами, які можливі в окремій організаційній одиниці (колектив підрозділу, організації);
- ❖ відображення такої якості, як стресостійкість (стрес як об'єкт керівництва) – здатність проактивно та позитивно протидіяти стресовим ситуаціям, що притаманні управлінській діяльності;
- ❖ командна робота та співпраця (управління групами);
- ❖ допомога у самовдосконаленні, сприяння змінам (самоуправління, організаційні зміни та розвиток);
- ❖ натхнення, вплив (еталонна форма влади менеджера, трансформаційне керівництво).

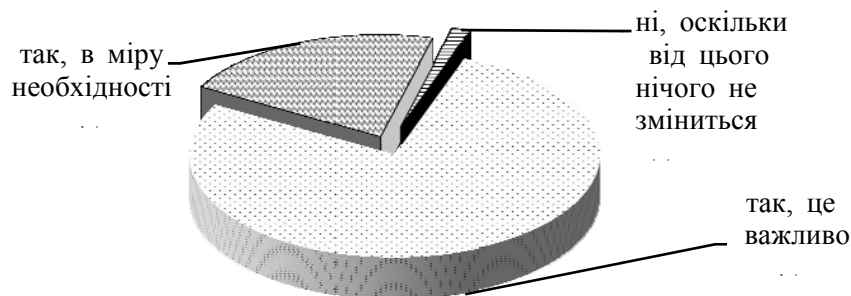
Д. Гоулман дійшов висновку, що для ефективного управління емоційний інтелект має більш вагоме значення. Успішність будь-якої діяльності лише на 33% визначається "технічними" навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями (тобто IQ), а на 66% – емоційним інтелектом. Для керівників ці ж цифри різняться ще більше – адже на 85% успішність їх діяльності визначається рівнем EQ, і тільки на 15% – IQ (рис. 2).



**Рис. 2. Результати досліджень Д. Гоулмана щодо впливу EQ та IQ на успішність діяльності керівників.**

За результатами опитування працівників АУ промислових підприємств Західного регіону України (зокрема, – Львівщини), які успішно функціонують в обраній сфері діяльності, сформовано картину сприйняття е-компетентності. В опитуванні взяли участь управлінці суб'єктів господарювання, серед яких СТ "МІС", ТЗДВ СК "РІК-АВТОГАРАНТ", НВП ТЗОВ "Електроприлад", СП ТЗОВ "Сферос-Електрон", ТОВ "ІНТЕР-ПАК УКРАЇНА", КП ЛОР "Підприємство автотранспортного обслуговування", ЛДСКБ "Топаз" та ін. [6].

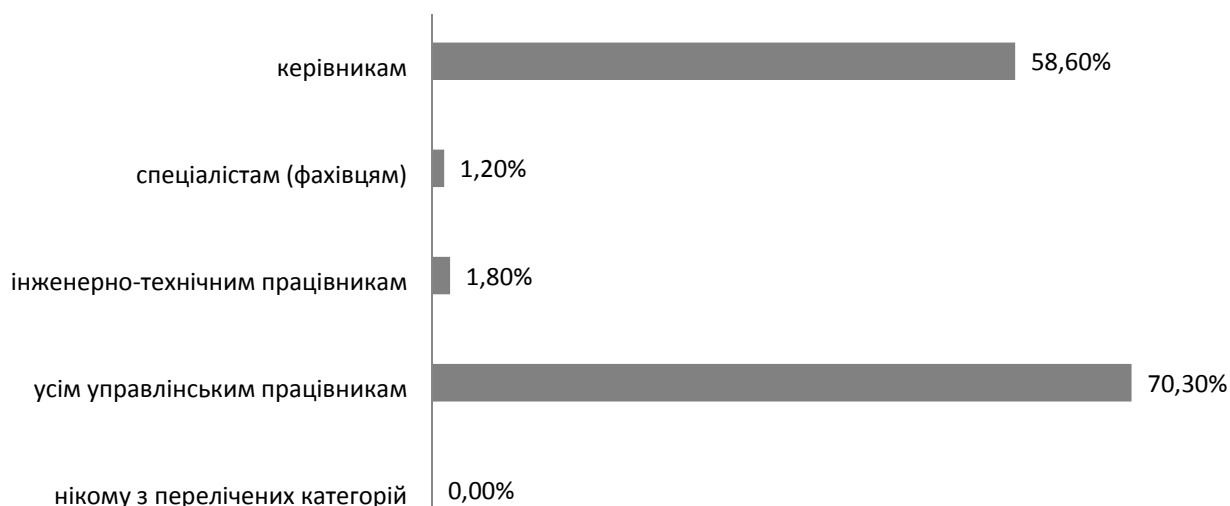
Щодо потреби наявності е-компетентності в управлінців, то переважаюча частка респондентів засвідчили ствердні відповіді (рис. 3).



**Рис. 3. Доцільність емоційної компетентності у працівників АУ, %**

*Примітка: розраховано за результатами опитування.*

Водночас, щодо розподілу е-компетентності за категоріями працівників: на користь керівників – 58,6%, більше 2/3 опитаних вважають, що е-компетентність потрібна усім категоріям управлінського персоналу (рис. 4).



**Рис. 4. Розподіл доцільності емоційної компетентності за категоріями працівників АУ, %**

*Примітка: розраховано за результатами опитування.*

У розрізі та на засадах узагальненого наукового доробку слід розглядати управління емоційним інтелектом крізь призму трьох підходів, а саме:

❖ **структурний** – управління емоційним інтелектом відрізняється складовими згідно з поглядами різних авторів: науковець Гоулман вважав, що варто розглядати емоції, усвідомленість, а Майєр-Саловей – самоаналіз та ідентифікацію; Бар-Он також додавав комунікативний потенціал і адаптацію. У залежності від складових, на яких наголошує конкретний автор, доцільність та прояви е-компетентності найбільше дотичні та пов’язані з відповідними категоріями менеджменту, – функції менеджменту (н.: мотивування, регулювання), методи менеджменту (соціально-психологічний клімат, моральні стимули), прийняття рішень, комунікації, лідерство, конфлікти й стреси як об’єкт керівництва тощо.

❖ **організаційний** – слід розглядати управління емоціями в розрізі окремої організаційної одиниці (підприємство або структурний підрозділ): в будь-якій організації під час впливу керівної системи на керовану опосередковано задіяні та проявляються емоції, які потребують управління, зокрема – контролю. Важливою характеристикою для керівника є незалежність, адже прийняте ним управлінське рішення не повинно залежати від ситуативного тиску чи лише думок підлеглих; не бути результатом сплеску негативних емоцій. В межах

КОНКРЕТНОЇ організаційної одиниці керівнику при прийнятті рішень слід враховувати власний емоційний стан та емоційний фон колективу (групи, підлеглих), що в якості зворотного зв'язку може впливати на рівень подальшої взаємодії, вмотивованість, продуктивність праці, ефективність, результативність тощо.

❖ **діяльнісний** – емоційний інтелект здебільшого розглядається науковцями як ЗДАТНІСТЬ РОЗУМІТИ емоції (власні та оточення), тоді як е-компетентність – охоплює також відповідні дії, тобто ЗДАТНІСТЬ ДІЯТИ на основі опрацювання (відслідковування і розуміння) цих емоцій. Керівнику організаційної одиниці при прийнятті управлінських рішень слід покладатись не тільки і не стільки на професійну компетентність (пов'язану з безпосередньою функціональною діяльністю), а власне – на е-компетентність, яка дозволяє м'яко переконувати, впливати, досягати розуміння і сприйняття колективом поставлених завдань, цілей.

З урахуванням вищезгаданих моделей, їхніх недоліків чи обмежень, можна підсумувати: щоб успішно і ефективно провадити управлінську діяльність потрібно розвивати е-компетентність, наприклад за допомогою тренінгів у робочому середовищі (особистісного росту, ефективної комунікації, ефективності керівництва), дбати за формування комунікативної компетентності (шляхом налагодження ефективного зворотного зв'язку), використання інтуїції при виконанні функції планування, а також проводити профілактику конфліктів/стресів в організації.

Порівняльна характеристика існуючих моделей емоційного інтелекту/компетентності дозволяє управлінцям розуміти важливість чинників, які забезпечують успішну самореалізацію. З огляду на взаємозв'язок (дотичність до основних категорій менеджменту) слід зауважити, що більшість моделей пов'язані з комунікаціями, конфліктами, стресами, функціями мотивування, регулювання. Як бачимо, всі вище перераховані моделі містять наскрізну компоненту, що проявляється у підтримці самооцінки, (само-) контролі емоцій, умінні будувати відносини з оточенням і мислити позитивно. Високий рівень емоційного інтелекту забезпечує сприятливі взаємовідносини у колективі,

релевантне і симетричне розуміння керівником з підлеглими загальноорганізаційних цілей; водночас, отримання позитивних емоцій під час виконання посадових обов'язків впливає на посилення мотивації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ґрунтовне розуміння відмінностей е-інтелекту та е-компетентності вказує на те, що існуючий на сьогодні перелік моделей не остаточний, а тому слід продовжити напрацювання у цьому напрямку. У перспективі можливим є розроблення методів для оцінювання рівня е-компетентності з урахуванням особливостей управлінської діяльності.

### Література

1. Алешина А.В., Шабанов С.Т. Эмоциональный интеллект для достижения успеха. – Санкт-Петербург: Речь, 2012. – 336 с.
2. Андреева И.Н. Гендерные различия в сфере эмоционального интеллекта. Женщина. Образование. Демократия. Материалы международной междисциплинарной научно-практической конференции 19-20.12.2003. Минск, 2004. – с. 147-149.
3. Алюшина Н.О. Підвищення ефективності управління через розвиток емоційного інтелекту // Київ: НАДУ при Президентіві України. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://pres.in.ua/principi-emocijnogo-intelektu-povyazani-z-takimi-harakteristik.html> (дата звернення 31.01.2022).
4. Буркало Н.І. Психологічні особливості емоційного інтелекту // Психологічний часопис. – 2019. – Т. 5, № 7. – С. 34-49. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch\\_2019\\_5\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_5_7_5) (дата звернення 02.02.2022).
5. Гарскова Г.Г. Введение понятия "эмоциональный интеллект" в психологическую теорию // Тезисы науч.-практ. конф. "Ананьевские чтения". – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1999. – с. 26.
6. Кузьмін О., Скибінський О., Дарміць Р. Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток: [монографія]. – Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. – 236 с.

7. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – с. 29-36.

8. Льошенко О. Емоційний інтелект та емоційна компетентність: проблеми співвідношення: Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Психологія. Педагогіка. Соціальна робота. – №2 – 2010. – с. 49-52.

9. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація. Навч. посібник / Кузьмін О., Мельник О., Процик І., Романишин С., Дарміць Р. – 5 вид. випр. та доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 208 с.

10. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. Special Issue on Emotional Intelligence. Psicothema, 17: University of Texas Medical Branch – 2005.

11. Goleman, D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 2006. – 360 p.

12. John Raven. The Tragic Illusion: Educational Testing. Trillium, 1991. – 108 p.

13. Mayer J.D. Models of emotional intelligence / J.D. Mayer, P. Salovey, D. Caruso; R. Sternberg. Handbook of Intelligence. – Cambridge: Cambridge University Press, 2000. – pp. 396-420.

### References

1. Aleshina, A.V. and Shabanov, S.T. (2012), *Jemocional'nyj intellekt dlja dostizhenija uspeha* [Emotional Intelligence for Success], Rech', Sankt-Peterburg, Russia.

2. Andreeva, I. N. (2004), *Gendernye razlichija v sfere jemocional'nogo intellekta* [Gender Differences in Emotional Intelligence], *Materialy mezhdunarodnoj mezhdisciplinarnoj nauchno-prakticheskoy konferencii "Zhenshhina. Obrazovanie. Demokratija"* [Materials of the international interdisciplinary scientific and practical conference “Woman. Education. Democracy”], Minsk, Belarus, pp. 147-149.

3. Aliushyna, N.O. (2014), “Increasing management efficiency through the development of emotional intelligence”, available at: <https://pres.in.ua/principi-emocijnogo-intelektu-povyazani-z-takimi-harakteristik.html> (Accessed 31 January 2022).



4. Burkalo, N.I. (2019), "Psychological features of emotional intelligence", *Psykhologichnyi chasopys*, [Online], vol.5, no. 7, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch\\_2019\\_5\\_7\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2019_5_7_5) (Accessed 14 february 2022).

5. Garskova, G. G. (1999), "Introduction of the concept of "emotional intelligence" in the psychological theory", *Tezisy nauchno-prakticheskoy konferencii "Anan'evskie chteniya"*, [Abstracts of the scientific-practical conference "Ananyevsky readings"], SankPetersburg: Izd-vo SPb. un-ta, Russia, p.26.

6. Kuz'min, O., Skybins'kyj, O. and Darmits', R. (2021), *Kompetentnosti pratsivnykiv aparatu upravlinnia pidpryiemstv: otsiniuvannia i rozvytok* [Competences of employees of the enterprise management apparatus: assessment and development], Halyts'ka vydavnycha spilka, L'viv, Ukraine.

7. Lyusin, D. V. (2004), "Modern ideas about emotional intelligence", *Sotsialnyi intellekt: teoriya, izmerenie, issledovaniya* [Social intelligence: theory, measurement, research], Izd-vo "Institut psihologii RAN", Moscow, Russia.

8. Lioshenko, J. (2010), "Emotional intelligence and emotional competence: relationship issues", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu im. T. Shevchenka. Psykholohiia. Pedahohika. Sotsial'na robota*, vol. 2, pp. 49-52.

9. Kuz'min, O., Mel'nyk, O., Protsyk, I., Romanyshyn, S. and Darmits', R. (2020), *Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiia* [Management: graphical and tabular visualization], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, L'viv, Ukraine.

10. Bar-On R. (2005), The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, University of Texas Medical Branch, Galveston, USA.

11. Goleman, D. (2006), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, USA.

12. Raven, J. (1991), *The Tragic Illusion: Educational Testing*, Trillium, USA.

13. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D. and Sternberg, R. (2000), *Models of emotional intelligence: Handbook of Intelligence*, Cambridge University, Cambridge, USA.

*Стаття надійшла до редакції 20.07.2022 р.*