

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 159.942

О. Ступницький, канд. екон. наук, проф.,  
О. Приятельчук, д-р екон. наук, проф.  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

*Проаналізовано поняття "емоційного інтелекту", виявлена необхідність його оцінки як складової оперативного та стратегічного менеджменту персоналу, що реалізовується як на етапі набору, так і розвитку й управління. Вивчено соціо-психологічні дослідження зарубіжних авторів у цій сфері. Проведено аналіз впливу рівня емоційного інтелекту на працездатність співробітника, розглянуто досвід зарубіжних компаній щодо використання фактору емоційного інтелекту у своїй діяльності. Доведено, що наразі компанії четвертого рівня зрілості з найвищими фінансовими показниками, які акцентують особливу увагу на феномені емоційного інтелекту, по-перше, володіють високоефективним потенціалом відбору та найму персоналу, що містить такі емоційно-психологічні характеристики, як амбіційність, здатність до навчання, зацікавленість та цілеспрямованість. По-друге, набувають конкурентні переваги в нових ринкових умовах, пов'язаних із глобальними технологічними викликами та управлінням бізнес-процесами в умовах цифровізації та Індустрії 4.0 загалом.*

*Ключові слова: емоційний інтелект, поведінкова модель, штучний інтелект, цифровізація, інновація.*

**Вступ.** Сучасна корпоративна поведінкова модель багато в чому будується на розумінні сутності емоційного інтелекту (EI), що сьогодні відзначається особливою актуальністю та кореспондується з такими рисами "цифрової економіки" як: а) зростання ролі інноваційної діяльності при управлінні бізнесом; б) скорочення безпосередньої взаємодії виробників та споживачів; в) розширення використання сервісних моделей управління бізнесом; г) концентрація фінансової діяльності на окремих глобальних економічних платформах. З одного боку, йдеться про грамотно вибудовані та імплементовані нові моделі управління бізнесом, у тому числі технологічних бізнес-процесів, що дозволяють реалізовувати оперативне реагування та прогнозування майбутніх викликів і загроз. З іншого боку – про особливості реалізації інноваційних стратегій, які безпосередньо залежать від стадії життєвого циклу компанії та її моделі поведінки у відповідних ринкових умовах, її реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, характеру маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації бізнесу тощо

**Методи дослідження.** Багатофакторна теорія інтелекту була розроблена Л. Терстоуном [19], який виділив 10 груп факторів, 7 з яких були ним чітко ідентифіковані та отримали назву "первинні розумові здібності": S – просторова (здатність оперувати просторовими відносинами); P – сприйняття (здатність деталізувати зорові образи); N – обчислювальна (здатність виконувати основні арифметичні дії); V – вербальне розуміння (здатність розкривати значення слів); F – швидкість мови (здатність швидко підібрати слово за заданим критерієм); M – пам'ять (здатність до запам'ятовування); R – логічне міркування (здатність виявляти закономірність у ряді букв, цифр, фігур). Він довів, що для опису індивідуального інтелекту не можна використовувати лише показник IQ. Численні дослідження, які знайшли своє відображення у роботах Деніела Гоулмана [11, 12], Треваса Бредберрі та Джин Гривз [5] свідчать, що, по-перше, високий рівень EI дозволяє індивіду продуктивніше розвиватися як в особистому, так і професійному планах, керувати стресом та будувати ефективну комунікацію. По-друге, здатність індивіда усвідомлювати власні емоції сприяє розвитку його мислення через розуміння емоцій та відповідно можливості керувати (управляти) ними у контексті інтелектуального зростання.

Метою даного дослідження є виявлення необхідності проведення оцінки EI при формуванні інтелекту-

ального потенціалу компанії та перетворення останнього на конкурентну перевагу, досягнути в результаті ефективної політики менеджменту персоналу. Задля досягнення мети поставлено наступні завдання: розглянути поняття EI та її види; оцінити ступінь важливості цього чинника як методу збільшення продуктивності праці; виділити сфери праці, на які EI впливає більшою мірою, включаючи підбір та найм працівників на роботу; класифікувати сучасні методи оцінки EI як конкурентної переваги компанії.

**Результати дослідження.** Сьогодні більшість компаній поступово змінюють модель бюрократизованої корпорації на інноваційний хаб, відкривають digital-департаменти та залучають фахівців із різних підрозділів до інноваційних проектів, які орієнтуються на результат. При цьому Індустрія 4.0 формує нову екосистему наукових, науково-технічних, виробничих, суспільних та екологічних відносин на базі цифрової трансформації бізнесу, застосовуючи нано-, біо-, інфо- та інші когнітивні технології. Проте, аналіз сучасної передової корпоративної інноваційної практики свідчить, що, крім знань та досвіду, найважливішим творчим елементом інноваційного процесу є нестандартне креативне мислення. Вираз "прокляття знань" – попередній досвід, заснований на внутрішньофірмовій діяльності персоналу, що блокує здатність бачити принципово нове – набуває в сучасних умовах воістину принципово нового підтексту. Звується сфера діяльності підприємств, які в гонитві за короткостроковими фінансовими результатами просто обмежують ресурсне забезпечення своїх масштабних інноваційних програм. При цьому, з одного боку, вони мають пристосовуватися до нових викликів – відмовлятися від звичних практик та принципів, вчитися новому та постійно експериментувати. З іншого боку – припускаючись помилок і при цьому роблячи з них висновки, культивувати корпоративне кредо – "подорож не має кінцевого пункту призначення і вона ніколи не закінчується", яка є базовим принципом сучасного інноваційного менеджменту та корпоративної інноваційної стратегії.

Сьогодні істотно змінилися "правила гри" для суб'єктів ринку праці, перестали існувати гарантії зайнятості, а академічні знання чи технічні здібності є лише початковою вимогою працевлаштування. До лідерських якостей інноваційного менеджменту сьогодні відносять гнучкість, ініціативність, оптимізм, пристосованість до змін та емпатію (здатність співпереживати і поставити себе на місце іншого індивіда, зрозуміти та відчути те, що інший

індивід переживає у межах своєї системи поглядів). При цьому сучасні новаторські винаходи в компаніях, що принципово змінюють підхід до роботи на основі пошуку кращих способів організації виробничих процесів – пошук необхідного процесу адаптації є для компаній критичною умовою збереження та посилення корпоративної конкурентної переваги. Відбувається поступовий перехід у формуванні стратегій від "наздоганяючої" адаптації (повторення вже існуючого досвіду, як правило, не надає значної довгострокової конкурентної переваги, а лише можливість "протриматися на плаву") до "випереджальної" адаптації. Йдеться про здатність компанії не так швидко підлаштуватися до змін і вимог ринку, як самій стати джерелом таких змін. Це передбачає, по-перше, координацію процесів інноваційно-проектного менеджменту та їхню взаємодію з інноваційними екосистемами. По-друге, конструктивне прототипування піонерних інновацій через пошук нових ідей (акселераційні програми, проведення хакатонів та конкурсів, купівля стартапів та ін.) у взаємозв'язку з усіма корпоративними контролюючими функціями в організації. За ретроспективним баченням нині існує безліч прикладів, коли менеджмент компаній інвестував величезні кошти в інноваційні дослідження та розробки і в результаті зазнавав непоправних збитків, і одночасно випадків, коли фірми вкладали незначні ресурси, але прибутки потім перевершували всі очікування.

Загалом, сьогодні EI – це здатність розпізнавати свої та чужі емоції, а також керувати ними, причому якщо IQ – це інтелект та аналітика, то EI – вміння жити з собою та оточуючими. Фактично, EI – це "здатність контролювати свої власні та чужі почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати цю інформацію для управління своїм мисленням та діями" [18]. Така емоційна поінформованість наділяє індивідуума здатністю контролювати свої емоції та застосовувати їх відповідно до поставлених цілей. Згідно з останніми дослідженнями, розвинений EI сприяє особистому та професійному успіху людини на 80 %, у той час як рівень раціонального інтелекту (IQ) лише на 20 %. Таким чином, EI в кінцевому підсумку є здатністю успішно застосовувати розумові здібності та ефективно взаємодіяти з умовами та вимогами ринку [7, с. 41]. Він складається з безлічі різних якостей (самосвідомість, емпатія, терпіння, такт, оптимістичність, відкритість, щирість тощо), проте основними є наступні фактори EI: 1) саморегуляція (SR); 2) управління власних емоцій, настроєм, блокування негативних емоцій, контроль за ними; 3) регулювання взаємовідносинами (RR); 4) соціальні навички, вміння будувати стосунки з оточуючими; 5) рефлексія (R); 6) самоусвідомлення, раціональне осмислення емоцій, виявлення власних мотивів; 7) емпатія (Emp); 8) розуміння емоцій та почуттів інших, децентрація. При попарному угрупованні факторів отримуємо два основні блоки EI: поведінковий – SR+RR та когнітивний – R + Emp [23].

Індивіди з високим рівнем EI, по-перше, мають чітке розуміння того, що з ними відбувається у конкретний момент та вміють аналізувати свій емоційний стан. Вони здатні ідентифікувати не лише свої почуття, а й їхні відтінки: "страх – нервозність – тривожність", "гнів – злість – обурення", "сором – провина – збентеження", "кривда – прикрість – роздратування"; по-друге, мають високу впевненість у собі і реалістично ставляться до проявів своїх емоцій; по-третє, успішно регулюють прояв своїх емоційних станів, стримують себе від імпульсивних вчинків та швидких рішень; по-четверте, мають вміння знижувати градус гніву або занепокоєння, переключатись і підвищувати свій внутрішній і зовнішній

настрій; по-п'яте, вміють виявляти емпатію, сприймати емоційні сигнали та послілки оточуючих, будувати ефективні стосунки з партнерами. Причому на роботі вони легко справляються з керівними посадами та проблемами, пов'язаними з людьми, що оточують їх, тобто їм легко співпрацювати з "проблемним" персоналом.

EI є необхідним компонентом успіху за умов, коли трапляються стресові ситуації у професійному контексті, особливо щодо конфліктних ситуацій, несподіваних змін та складнощів в адаптації до них. Так, протягом останніх 20-ти років активно використовується модель EI Майєра-Саловея-Карузо (модель здібностей) [17], яка складається з чотирьох складових EI: 1) сприйняття емоцій – здатність розпізнавати емоції (за мімікою, жестами, зовнішнім виглядом, ходом, поведінкою, голосом) інших індивідів, а також ідентифікувати свої власні емоції; 2) використання емоцій для стимуляції мислення – здатність індивіда (переважно неусвідомлено) активувати свій розумовий процес, пробуджувати у собі креативність, використовувати емоції як чинник мотивації; 3) розуміння емоцій – здатність визначати причину появи емоції, розпізнавати зв'язок між думками та емоціями, визначати перехід від однієї емоції до іншої, передбачати розвиток емоції з часом, а також здатність інтерпретувати емоції у взаєминах, розуміти складні (амбівалентні, неоднозначні) почуття; 4) управління емоціями – здатність приборкувати, пробуджувати і спрямовувати свої емоції та емоції інших індивідів задля досягнення поставленої мети. До цієї складової також відноситься здатність брати емоції до уваги при побудові логічних ланцюжків, вирішенні різних практичних завдань, прийнятті корпоративних рішень та виборі стилю власної поведінки.

Однак сьогодні найбільшою популярністю користується так звана змішана модель Денієла Гоулмана [12] з її чотирма складовими EI: а) самосвідомість (self-awareness – усвідомлення та аналіз своїх емоцій, слабких та сильних сторін власної особистості); б) самоконтроль (self-management – вміння керувати емоціями та збереження емоційного балансу у форс-мажорних ситуаціях); в) емпатія (empathy – розуміння емоцій оточуючих та облік їх станів); г) навички відносин (relationship skills – правильне спілкування, пов'язане зі здібностями не провокувати конфлікти, працювати в команді а бути лідером). За даними компанії TalentSmart, 90 % успішних керівників мають високий рівень EI, а за даними Brighton School of Business and Management, EI на роботі вдвічі важливіше за hard skills, причому 44 % опитаних співробітників вважають саме цей показник відмінною рисою ефективних лідерів [22].

Як свідчать останні дослідження [21], індивід з високим рівнем EI може, по-перше, справлятися з тиском та стресом від роботи, а також ефективно керувати собою та іншими під час переговорів, причому існує прямий зв'язок між тим, наскільки розвинений EI у керівників, і тим, як вони керують людьми (розпізнання стресових ситуацій і негативних емоцій не тільки у себе, а й у співробітників; правильна реакція, що допомагає уникнути стресу, тривоги та депресії; вміння залагоджувати конфлікти тощо). По-друге, домагатися від колег необхідного і заслужити їхню повагу (розуміння власних емоцій адекватно вмінню керувати ними, а отже, спрощенню побудови відносин з іншими; чим вищий рівень EI у персоналу у команді, тим вища якість спілкування). По-третє, мотивувати команду на основі розуміння почуттів та емоцій, що збільшує ймовірність неімпульсивного прийняття рішень із змістом та розумінням поточних та перспективних корпоративних цілей. Нині активно

продовжують розроблятися різні концепції та моделі EI – так з'явився бізнес-інтелект, духовний інтелект (spiritual intelligence) та social skills (будь-яка компетенція, що спрощує взаємодію та спілкування з іншими працівниками, здатність створювати та розвивати відносини, а також вербально та невербально спілкуватися). При цьому аналізуються властивості менеджерів-керівників, що визначають успіх та ефективність проектів, у яких результат багато в чому залежить від комунікації, а емоційний стан відповідає їх цілям та завданням. При цьому емоційні та інтелектуальні процеси взаємозалежні в контексті великої кількості складних завдань із різних сфер. Спробою оцифрувати емоції людини, створити максимально об'єктивний тест (як це зробили з IQ) та змінити EI – це методика MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence), яка складається зі 141 питання (випробуваному показують картинки з емоціями, які потрібно не тільки ідентифікувати, а й пояснити).

У сучасних умовах особливою популярністю користується практика використання сучасних моделей EI у сфері підбору персоналу, яка досі пов'язана з ситуацією, коли 80 % рішень приймаються інтуїтивно. Компанії витрачають 40-60 % своєї виручки на виплату заробітної плати, і більша частина цієї величезної суми – результат управлінських рішень, які приймаються лише на основі інтуїції. Дослідження свідчать, що більшість менеджерів із підбору персоналу роблять висновок про кандидата протягом перших 60 секунд зустрічі, найчастіше орієнтуючись на зовнішній вигляд, рукостискання, одяг або мову кандидата. При цьому виникає закономірне питання: "Які особливості, досвід, освіта та індивідуальні риси характеру гарантують успіх при прийнятті на роботу?" Менеджери та фахівці з управління персоналом витрачають мільярди доларів на розробку оцінок, тестів, симуляцій та ігор, що використовуються при наборі персоналу, проте багато хто стверджує, що незважаючи на це в 30-40 % випадків кандидати підбираються помилково [25]. Тому швидко зростає кількість роботодавців, які основним фактором прийому на роботу персоналу називають "емоційний інтелект" майбутнього працівника. Зрештою, саме він стає вирішальним чинником, замість таких часто використовуваних термінів як, наприклад, характер, особистість, зрілість, комфортність у спілкуванні або прагнення до досконалості. Справді, від правильного вибору нового співробітника залежить ефективність бізнес-процесів, оцінка ризиків тощо. У більшості компаній, робота яких заснована на спілкуванні з клієнтами, EI є одним з основних факторів прийому на роботу. Хоча EI як критерій прийому на роботу почав використовуватися нещодавно, багато закордонних компаній зі зрозумілих причин відразу ж взяли його собі на озброєння. Такі світові компанії-лідери як McDonalds, Coca-Cola, Apple, PWC, Nes, Walmart та інші для оцінки EI співробітників використовують асесмент-центри (групові дискусії та рольові ігри з додатковим інтерв'ю після вправ), спеціальні EI-тести тощо. Найбільш популярні метрики – це тест Гоулмана, Холла, ТТІ, Райбака, Мейєра-Селовея-Карузо. Вплив "людського фактора" на бізнес-процеси та результати – це вимірна категорія, оскільки цілком можливо підрахувати, скільки "коштуватиме" компанії співробітник із низьким EI, а також які переваги отримує компанія від співробітника з високим EI.

Згідно з опитуваннями персоналу компаній, наразі 67 % здібностей, які допомогли їм досягати досконалості у своїй роботі, пов'язані з емоційною компетентністю, причому, крім IQ або вимог у сфері професійних знань, два з трьох показників належали до загальних

поведінкових навичок працівника. При цьому важливу роль, на думку роботодавців, відіграють: навички вміння слухати та спілкування; вміння пристосуватися до змін та справлятися з невдачами; впевненість, мотивація, прагнення просуватися кар'єрними сходами; здатність працювати разом з іншими та залагоджувати розбіжності; бажання зробити свій внесок у розвиток бізнесу або стати лідером. Недавнє опитування на популярному сайті CareerBuilder показало, що роботодавці при наймі персоналу оцінюють коефіцієнти EI вище за якісними параметрами, ніж коефіцієнти IQ, що пояснюється такими причинами: 1) в умовах ускладнення завдань вміння працювати в команді стає все більш цінним; 2) розумний працівник, з яким неможливо працювати, корисний лише на вузькій ділянці роботи; 3) розумна людина, яка не вміє справлятися зі стресом, більше шкодить, ніж допомагає; 4) чим більше в кандидатів потенційних можливостей для зростання в компанії, тим більше потрібна емоційна стійкість [13].

Компанії, які реалізують у системі корпоративного менеджменту моделі EI, отримують значні переваги – співробітники ефективніше здійснюють бізнес-процеси, а їхня продуктивність значно покращується. EI, в першу чергу, важливий для менеджерів та власників компаній, оскільки володіння його навичками допомагає налагодити зворотний зв'язок із персоналом. Йдеться про синдром "емоційного вигорання", який полягає у відчутті виснаження енергії та збільшенні розумової дистанції від роботи, цинічному та негативному ставленні до своїх професійних обов'язків, а також зниженні продуктивності. Американський інститут Геллапа організував дослідження серед 7,5 тис. працівників і виявив, що 23 % з них страждають від "вигорання на роботі" постійно, а 44 % – іноді. Однак якщо активно залучати моделі EI, то можна запобігти або принаймні знизити такі ризики [24]. Згідно з дослідженням Brighton School of Business and Management, 90 % успішних менеджерів компаній мають високий рівень EI, який на практиці вдвічі важливіший за hard skills, а 44 % опитаних співробітників вважають саме цей показник відмінною рисою ефективних лідерів-керівників. Згідно з доповіддю World Economic Forum, з 2019 р. EI входить до 10 найбільш затребуваних навичок "людини майбутнього" [22].

Високий EI також входить у профіль посади топ-менеджерів та керівників середньої ланки. Для робочих спеціальностей достатньо мінімальний рівень EI. Дослідження 515 керівників фірм, проведене компанією Egon Zehnder International, свідчить, що керівники, які мають високий EI, показують у роботі у 74 % випадків успіхи, і лише у 24 % випадків – невдачі. Для оцінки EI виділяються категорії персоналу та трансформуються категорія EI у конкретні компетенції з відповідними індикаторами: а) лінійний персонал (продавці-консультанти, касири) – усвідомлюють свої емоції, розпізнають емоції інших та виявляють їх потреби, відкриті для різних норм/правил та дій; б) фахівці (товарознавці) – аналізують свої почуття та емоції, знають шляхи мінімізації деструктивних емоцій, пропонують оточуючим допомогу та підтримку; в) менеджери (керуючі) – виявляють та реагують на напруженість між членами команди, виявляють інтерес до роботи та життя своїх підлеглих [16]. Саме тому корпоративні програми оцінки та розвитку EI – це розворот організації у бік наймаємого персоналу компанії, розуміння та посилення взаємозв'язку між успіхом особистості та успіхом бізнесу.

Для вимірювання EI існує два основних підходи: 1) визначення за допомогою "об'єктивних" тестів, що складаються із завдань з однією правильною відповід-

дю за аналогією до традиційних тестів IQ; 2) визначення за допомогою опитувальників. Переважно труднощі тестового підходу полягають у відсутності переконливих підстав визначення правильної відповіді, а головний недолік опитувань – опора на самозвіт, що входить у протиріччя зі спробою вимірювати EI як один із видів IQ. Третій підхід – нетестовий метод оцінки EI, що ґрунтується на технології "360 градусів", який полягає в такому. Як відомо, перехресну оцінку (коли в групі піддослідних кожному пропонується оцінити кожного) можна проводити за різними критеріями, які показуватимуть, наскільки оцінювана фігура "емоційно розумна" у відносинах із людьми, які безпосередньо його оточують. Сьогодні в західних компаніях EI вимірюється в основному за допомогою психологічного тестування, що складається з 70 питань і займає загалом близько 40 хвилин. Результати видаються за такими шкалами: "Поведінка", "Знання", "Емоційне проникнення в себе", "Мотивація", "Вираз емоцій", "Емпатія та соціальна інтуїція" з докладним описом кожного фактора. У цьому поведінковий аспект EI характеризує те, яким людиною сприймається оточуючими, і навіть здатність людини контролювати свої емоції у поведінкових реакціях [8].

Необхідно відзначити, що, незважаючи на загальне занепокоєння професійними навичками (навичками роботи з програмним забезпеченням, навичками продажів, математичними навичками тощо), більшість компаній схиляються до висновку, що володіння технічними навичками – це лише невеликий відсоток успіху. Так, паралельно з виміром EI сьогодні широко використовуються алгоритми, засновані, по-перше, на штучному інтелекті, який допомагає вивчати резюме, знаходити відповідних кандидатів усередині компанії, виявляти високоефективних співробітників і навіть давати розшифровку відеозапису співбесіди, вибираючи фахівців, які, найімовірніше, виявляться найуспішнішими. По-друге, для перевірки претендентів на вакансії в галузі маркетингу та продажу активно використовуються принципи гейміфікації. При цьому технології штучного інтелекту дозволяють вирішувати завдання у сфері менеджменту персоналу практично на будь-якому етапі циклу життя (кар'єри) співробітника, включаючи формування зарплат, навчання персоналу, постановку цілей та оцінку ефективності, кар'єрний розвиток (talent management), управління культурою та залученістю. Завдяки виключенню всіх помилок, які здійснюються у процесі проведення співбесід та розгляду "послужного списку" кандидатів, які допускаються у межах поточного процесу, коефіцієнт успіху збільшується більш ніж на 30%. Вже зараз інструменти AI (платформи HeadHunter, CleverStuff та ін.) дозволяють на 94% збільшити швидкість обробки резюме (алгоритми відбирають потенційних співробітників на основі формальних ознак освіти, компетенцій, аналізу послужного списку) [3].

Відомо, що у світі на сферу навчання та розвитку щорічно інвестується понад 200 млрд дол. США, проте водночас більшість фахівців у галузі освіти та консалтингу стверджують, що принаймні половина з цих коштів була витрачена даремно (розроблені рішення забуті, застосовуються неналежним чином або просто є марнуванням часу), а в середньому на навчання у співробітників компаній виділяється менше 25 хв на тиждень. Необхідність вивчення та впровадження у практику компанії кращих алгоритмів роботи ґрунтується на відстеженні потенціалу знань, поведінки та дій найбільш ефективних співробітників (включаючи проектні команди загалом). Наприклад, платформа Degreed, з одного боку, дозволяє компанії підібрати курси підви-

щення кваліфікації для персоналу, виходячи з компетенцій та кар'єрних амбіцій співробітників. З іншого боку – допомагає роботодавцю виявити потенціал працівників і, якщо компанія орієнтується на нову сферу діяльності, не наймати нових людей, а навчити персонал, що діє. Аналогічно працює платформа EdCast, метою якої є утримання висококваліфікованих працівників усередині компанії (пропонуючи їм кар'єрне зростання за рахунок навчання). У цифровій бібліотеці системи зібрано досвід спеціалістів різних бізнес-галузей, що дозволяє роботодавцю підібрати саме ті курси, які відповідають його цілям, а використання алгоритмів типу Netflix-like робить навчання так само корисним і веселим, як перегляд кабельного телебачення. Тому навіть з огляду на те, що в середньому на навчання співробітники витрачають менше 25 хв на тиждень, якщо цей час витратити з більшою користю, ефективність кожного з них збільшиться. Більше того, використання подібних інструментів, згідно з наявними дослідженнями, підвищує ефективність керівництва компанії в контексті зміцнення та розвитку корпоративних цінностей щонайменше на 25% (включаючи використання EI-моделей) [9].

Справді, моделі EI, spiritual intelligence та social skills сьогодні активно використовуються бізнесом, проте вже зараз стало зрозуміло, що замість того, щоб навчати цьому вже дорослих людей, необхідно навчати нові покоління, які від початку знатимуть, як контролювати власні емоції, як спілкуватися в колективі, бути більш чуйним з друзями та знайомими та вміти висловлювати свої почуття. Ці навички є не менш значущими, ніж здатність вирішувати математичні завдання або вивчати іноземну літературу. Сьогодні в Україні поняття EI тільки набирає своєї популярності, оскільки в ринковій економіці, що розвивається, дуже мало бізнесів, спрямованих на клієнтоорієнтованість, а фактор EI до останнього часу не був серед пріоритетних. Що ж до української системи освіти, то її основою досі є, на жаль, fact collecting (безглузде зазубрювання данин), що блокує творче мислення, неминуче породжує страх нового і заперечення оригінальних ідей. Під час підготовки бакалаврів у вузах "по-старому" не здійснюють вивчення причинно-наслідкових відносин усередині професії, у професійному середовищі та в самому об'єкті. На жаль, така підготовка суперечить прийнятому у світі принципу прагматизації та не відповідає розвитку інформаційного середовища та навчального інструментарію. Тим самим підготовка професіонала-практика практично "зводиться до нуля" (говорити про розвиток інтелекту тут немає можливості), оскільки цей процес не ініціюється освітою і залежить виключно від самоосвіти, яка може жодним чином не "перетинатися" з траєкторією професійної підготовки бакалавра ЗВО. На відміну від бакалаврату, магістратура, яка потребує попередніх знань та особистого професійного досвіду, призводить до серйозного розвитку інтелекту через індивідуалізацію освітніх траєкторій. При відповідальному ставленні до цього періоду навчання магістранти досліджують внутрішню сутність та причинно-наслідкові відносини у професійному середовищі, у системному об'єкті, що дозволяє надалі використовувати існуючі моделі та створювати нові шляхом їх поєднання та конгломерації.

Сьогодні в існуючому бюрократичному державному та корпоративному середовищі при влаштуванні на роботу потрібен документ про вищу освіту, що закріплює діючу модель підготовки бакалаврів та магістрів, яка, зі свого боку, легалізує та легітимізує корупційні схеми у вищій освіті.

Тому в контексті реформування нової української вищої школи необхідне фокусування на розвитку EI, а також соціальних та комунікативних компетенцій студентів. ЗВО необхідно, з одного боку, сформувати знання здобувачів про EI та надати можливість тренувати навички саморегуляції, самомотивації та управління відносинами, що дозволить підвищити ефективність та задоволеність у житті та на потенційній майбутній роботі. З іншого – навчити студентів будувати ефективні стосунки у спілкуванні, розуміти свої емоції, відстоювати свої емоційні кордони і не надавати можливість іншим маніпулювати власними відчуттями. І якщо країні потрібне суспільство, здатне ефективно комунікувати та адаптуватися до будь-яких змін, то EI треба впроваджувати у навчальні програми на всіх рівнях.

**Висновки.** Розвинені навички EI, по-перше, сприяють створенню більш продуктивного та мотивованого робочого середовища в компанії, а розвинений потенціал EI відкриває величезні можливості – його високий рівень на робочому місці покращує самоконтроль, допомагає зміцнити впевненість при прийнятті рішень (він не менш важливий для досягнення комерційного успіху, ніж IQ). По-друге, це здатність та вміння використовувати емоції та керувати ними, формувати мотивацію та ідентифікувати реальні інтереси, а менеджмент компанії з розвиненим EI більш продуктивний у контексті мотивації персоналу. По-третє, він є важливим чинником працездатності персоналу, який формує відносини у робочій сфері та у приватному житті індивіда, роблячи його цілеспрямованим, стресостійким та впевненим у собі. Зараз на запит IQ-тести пошукові мережі видають мільйон результатів, проте якщо ефективність цих тестів цілком можна оскаржити, то нинішні реалії свідчать, що одного тільки інтелекту мало, у той час, як значимість EI – безсумнівна. Вміння вирішити в умі складне рівняння або порахувати відсоток – це продуктивно, але EI та вміння керувати емоціями часто бувають важливішими за розумові здібності. Сьогодні для оцінки ефективності співробітників компаніям абсолютно не потрібно аналізувати особисті дані – вони використовують у межах корпоративних ресурсів дані для дескриптивної та предикативної поведінкової HR-аналітики, EI-моделі, дотримуючись принципу конфіденційності щодо співробітників.

#### Список використаних джерел

1. Abdollahi, A., Hosseini, S., Panahipour, H., Najafi, M., & Soheili, F. (2019). Emotional intelligence as a moderator between perfectionism and happiness. *School Psychology International*, 40(1), 88–103. URL: <https://doi.org/10.1177/0143034318807959>
2. Achini, A., Gihan, G., Daswin de Silva, Nishan, M., Sze-Meng Jojo Wong, Daminda, A (2021) A self structuring artificial intelligence framework for deep emotions modeling and analysis on the social web. *Future Generation Computer Systems*, Volume 116, 2021, pp. 302-315, <https://doi.org/10.1016/j.future.2020.10.028>
3. Afroz, A., Firoz, M. & Pandey, V. (2017) Overview of Emotional Intelligence: Model, Measurement and Development / *International Research Journal Commerce arts science*, vol. 8, Issue 9, p. 132-144.
4. Alzoubi, Haitham, M. & Ramsha, Aziz (2021) "Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating

Role of Open Innovation" *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, no. 2: 130. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>

5. Bradberry, T., Greaves, J. & Lencioni, P. (2009) *Emotional Intelligence 2.0* / Jossey-Bass. – 255 p.
6. Bru-Luna, Lluna María, Manuel Martí-Vilar, César Merino-Soto, and José L. Cervera-Santiago (2021) "Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review" *Healthcare* 9, no. 12: 1696. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121696>
7. Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004) *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership* / Jossey-Bass. – 320 p.
8. Dhani, P. & Sharma, T. (2016) Emotional Intelligence: History, Models and Measures / *International Journal of Science Technology and Management*, vol. 5, Issue 7, July, p. 189-201.
9. Dust, S. B. (2018) Managing the self-esteem, employment gaps, and employment quality process: The role of facilitation- and understanding-based emotional intelligence / *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, Issue 5, June, p. 680–693.
10. Gascó, V. P., Badenes, L. V., & Plumed, A. G. (2018). Trait emotional intelligence and subjective well-being in adolescents: The moderating role of feelings. *Psicothema*, 30(3), 310–315. <https://doi.org/10.7334/psicothema2017.232>
11. Goleman, D. (2000) *Working with Emotional Intelligence* / Bantam. – 400 p.
12. Goleman, D. (2005) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* / Random House Publishing Group. – 352 p.
13. Gopinath, R., Ramamoorthy, R. & Kalpana, R. (2020) Impact of Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediator Role of Job Satisfaction / *International Journal of Management*, vol. 11, Issue 11, November, p. 2883-2893.
14. Iqbal, J, Qureshi, N, Ashraf, MA, Rasool, SF & Asghar, MZ (2021) The Effect of Emotional Intelligence and Academic Social Networking Sites on Academic Performance During the COVID-19 Pandemic. *Psychol Res Behav Manag*. 2021 Jun 29;14:905-920. doi: 10.2147/PRBM.S316664
15. Luke, Stark & Jesse, Hoey (2021) The Ethics of Emotion in Artificial Intelligence Systems. In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '21)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 782–793. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445939>
16. Majeed, N. & Jamshed, S. (2021) Nursing turnover intentions: The role of leader emotional intelligence and team culture / *Journal of Nursing Management*, vol. 29, Issue 2, March 2021, p. 229-239.
17. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. & Sternberg, R. J. (2000). *Models of Emotional Intelligence*, ed R. J. Sternberg (New York, NY: Cambridge University Press), p. 396–420.
18. Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, vol. 59, p. 507–536.
19. Thurstone, L. (1973/2014) *The Nature of Intelligence* / Routledge. – 224 p.
20. Zad, S., Heidari, M., Jones, J. H. J. & Uzuner, O. (2021) Emotion Detection of Textual Data: An Interdisciplinary Survey, 2021 IEEE World AI IoT Congress (AllIoT), 2021, pp. 0255-0261, doi: 10.1109/AllIoT52608.2021.9454192
21. Zali, R. & Kangavari, M. R. (2022) Comparative Analytical Survey on Cognitive Agents with Emotional Intelligence / *Cognitive Computation*, vol. 14, p. 1223–1246.
22. Алешина А. (2021) EQ: что такое эмоциональный интеллект и как его развивать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://changellenge.com/article/eq-cto-takoe-emotsionalnyy-intellekt-i-kak-ego-razvivat/>
23. Как развить эмоциональный интеллект – главный навык 21 века. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://itopica.com/blog/cto-takoe-eq>
24. Королева Е. (2022) Разум и чувства. Почему люди с высоким IQ уступают тем, кто легко распознает свои и чужие эмоции. 12.02.2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://focus.ua/ukraine/504971-cto-takoe-emotsionalnyy-intellekt>
25. Искусственный интеллект меняет рынок HR. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.yva.ai/ru/blog/ai-in-hr>

Надійшла до редакції 02.11.22

O. Stupnytskyy, PhD (Economics), Prof.,  
O. Pryiatelchuk, Dr Hab. (Economics), Prof.  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AS AN INNOVATIVE FACTOR IN BUSINESS EFFICIENCY

*The article analyzes the concept of "emotional intelligence", reveals the need for its assessment by the company's staff and consideration for employment. The socio-psychological research in this area were studied, an analysis of the influence of the EI level on the employee's performance was carried out, the experience of foreign companies in using the EI factor in their activities was considered. It has been proven that at present, companies of the fourth level of maturity with the highest financial performance, which have made a bet on EI, firstly, have a highly effective potential for recruiting and hiring personnel, including such emotional and psychological characteristics as ambition, learning, passion, and purposefulness. Secondly, they acquire a competitive advantage in the new market conditions associated with global technological challenges and business process management in the context of digitalization and Industry 4.0 in general.*

**Keywords:** emotional intelligence (EI), behavioral model, artificial intelligence (AI), digitalization, innovation.