

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2019 р.

«__» _____ 2019 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Розвиток емоційного інтелекту персоналу як складової ефективної діяльності підприємства»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МН 2-3М

Денисенко А.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доц. Москаленко В.О.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Рецензент Дмитрієва І.М
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ – 2019 р.

АНОТАЦІЯ

Денисенко А.А. Розвиток емоційного інтелекту персоналу як складової ефективної діяльності підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2019.

Досліджено методичні аспекти оцінки розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства харчової галузі. Доведено, що керівництво сучасного підприємства має приділяти значну увагу підвищенню свого рівня ЕІ. Для ефективної роботи організації рекомендовано проводити оцінку емоційного інтелекту трудового колективу з метою покращення показників діяльності. Обґрунтовано, позитивний вплив високого емоційного інтелекту на ефективність прийняття управлінських рішень, за допомогою економічних показників діяльності. Розроблено та запропоновано програму розвитку емоційного інтелекту підприємства харчової промисловості.

Магістерська робота викладена на 110 сторінках, містить 6 рисунків, 28 таблиць.

Ключові слова: емоційний інтелект; ефективність; розвиток; персонал; підприємство; харчова галузь.

ABSTRACT

Denysenko A.A. Development of emotional intelligence of the personnel as a component of effective activity of the enterprise. - Manuscript.

Master's of economy Thesis, specialisation educational program – management of organisation and administration. The National University of Food Technology, Kyiv, 2019.

The methodical aspects of evaluation of the development of emotional intelligence of the personnel of the food industry are investigated. It was proved that the management of a modern enterprise should pay considerable attention to the workers. It is recommended to conduct an assessment of the emotional intelligence of the personnel on methods for improving performance indicators for the effective work of the organization. The positive effect of high emotional intelligence on the effectiveness of making managerial decisions, with the help of economic indicators of activity, is substantiated. The program of development of emotional intelligence of the food industry enterprise has been developed and proposed in these thesis.

Master's thesis is presented on 110 pages, contains 6 figures, 28 tables.

Key words: emotional intelligence; efficiency; development; personnel; enterprise; food industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність категорії емоційний інтелект	9
1.2. Методи оцінки емоційного інтелекту персоналу підприємства...21	21
1.3. Напрямки розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу.....	33
Висновок до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	42
2.1. Аналіз середовища функціонування ТДВ «Конотопм'ясо».....	42
2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства.....	55
2.3. Управлінський аналіз діяльності ТДВ «Конотопм'ясо».....	60
2.4. Оцінка емоційного інтелекту персоналу ТДВ «Конотопм'ясо».....	72
Висновок до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	82
3.1. Напрями формування емоційного інтелекту персоналу.....	82
3.2. Програма розвитку емоційного інтелекту персоналу ТДВ «Конотопм'ясо».....	92
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТДВ «Конотопм'ясо».....	98
Висновок до розділу 3.....	104
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Розвиток емоційного інтелекту персоналу підприємств став однією з найбільш актуальних проблем сучасності, саме тому існує необхідність розгляду даного питання. У всьому світі починають все більше приділяти уваги саме трудовому колективу, забезпеченню його росту та розвитку всередині організації, адже це стане запорукою успішного та ефективного функціонування підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в нашій країні інтелектуальна та емоційна складові людських ресурсів сильно недооцінюються, як наслідок – масовий відтік висококваліфікованих спеціалістів за кордон, розпад багатьох наукових та виробничих колективів і, нарешті, послаблення конкурентних позицій держави на світовому ринку праці. Сьогодні настав час інтелектуальної економіки, де головним джерелом прибутку є не природні ресурси, а інтелект суспільства, зокрема емоційний.

На сучасному етапі робота менеджерів різних рівнів управління стає все більш інформатизованою, емоційно напруженою і вимагає прийняття більш якісних управлінських рішень. Крім того, складність та динамічність зовнішнього середовища, пов'язаних із зростанням конкуренції, наслідками світової фінансової кризи сприяє появі внутрішніх організаційних конфліктів та високого рівня плинності кадрів. Протистояти значному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів і одночасно підвищувати ефективність управлінської діяльності можна завдяки реалізації менеджером свого управлінського потенціалу, а саме - емоційного інтелекту.

Сьогодні вже не викликає сумніву той факт, що емоційний інтелект є невід'ємною складовою управлінського потенціалу підприємства. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє досягти успішної самореалізації, збільшує інтелектуальні сили особистості, суттєво впливає на продуктивність праці та забезпечує комфортні взаємовідносини в колективі.

Саме тому його розвиток та комплексне ефективне використання є вкрай важливими в сучасних умовах господарювання.

Основною метою дослідження є теоретико-методичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства, розробка положень і практичних рекомендацій, впроваджень, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості.

Для реалізації мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити поняття емоційного інтелекту;
- розглянути напрямки розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання емоційного інтелекту керівників організації;
- здійснити оцінку ефективності заходів із розвитку емоційного інтелекту персоналу;
- обґрунтувати шляхи підвищення емоційного інтелекту;
- розробити програму розвитку емоційного інтелекту персоналу для ТДВ «Конотопм'ясо»;
- проаналізувати економічну ефективність реалізації проекту.

Предметом досліджень є комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів розвитку емоційного інтелекту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку емоційного інтелекту працівників підприємства ТДВ «Конотопм'ясо».

Сферою застосування є різні підприємства, як харчові, так й інших напрямленостей, організації та установи.

До методів дослідження, які були використані під час написання магістерської роботи, можемо віднести: аналіз, спостереження, порівняння, формалізація, синтез та системний підхід. За допомогою методу аналізу та спостереження було розглянуто теоретико-методичні підходи до визначення емоційного інтелекту персоналу, досліджено його вплив на діяльність працівників підприємства. Завдяки методам порівняння та формалізації, було

розглянуто та структуровано інформацію про емоційний інтелект як складову ціннісного менеджменту, діяльність ТДВ «Конотопм'ясо».

Значний внесок у розвиток теорії і методології розвитку емоційного інтелекту персоналу зробили українські та зарубіжні вчені: Д. Гоулман, Дж. Мейер, П. Селовей, Д. Карузо, І.Собченко, В.Зарицька, Д.Люсін, І.Андрєєва, Дж.Еверіл та інші. Роботи даних науковців були взяті за основу для аналізу теоретичних піходів до емоційного інтелекту, зокрема публікації, статті та збірки.

Наукова новизна відображається у комплексному підході до оцінки стану емоційного інтелекту працівників різних рівнів управління, а також отримав подальший розвиток теоретико-методичний підхід до ціннісного менеджменту.

Практичне значення результатів магістерської роботи полягає в тому, що запропоновано підхід до оцінювання емоційного інтелекту персоналу, а також заходи, щодо його розвитку з метою підвищення ефективності діяльності, які можуть бути застосовані на підприємствах харчової промисловості.

Питання сутності емоційного інтелекту персоналу та його розвитку було представлено у вигляді тез на ІХ Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених, на тему «Сутність емоційного інтелекту персоналу підприємства», на науково-практичному заході (круглий стіл), що проводився кафедрою економіки праці та менеджменту і Торговою палатою України з нагоди 45-річчя Торгово-промислової палати України за участю студентів, викладачів, провідних науковців і практиків на тему: «Розвиток підприємства харчової промисловості в умовах Євроінтеграції» .

Структура роботи обумовлена метою та окресленими завданнями дослідження. Отже, робота складається із вступу, трьох розділів, 6 рисунків, 28 таблиць, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорії емоційний інтелект

Роботу сучасного підприємства визначають не тільки показники ефективності виробництва та реалізації товарів та послуг, а й сприятливому емоційному кліматі, мотивацією робітників до праці та задоволенням результатами своєї діяльності на підприємстві.

Керівникам потрібно приймати рішення спільно з підлеглими, делегувати, надавати зворотний зв'язок, мотивувати на досягнення результату, вирішувати конфлікти. Ефективність виконання перерахованих функцій значно залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту керівника. Таким чином, здібності керівника розпізнавати й інтерпретувати емоції, що виникають в процесі діяльності, використовувати їх для вирішення управлінських завдань в їх взаємозв'язку з ефективністю діяльності організації в цілому визначають специфіку проблемного поля поняття емоційного інтелекту [22,с.2].

Визначенням сутності емоційного інтелекту та його впливом на діяльність керівників почали займатись лише в кінці 20 століття. Емоційний інтелект був популяризований в 1990-х роках в книзі Деніела Гоулмана «Емоційний інтелект: чому це може мати значення більше, ніж IQ», а також ряд інших популярних книг. Проте відсутність емпіричних доказів в той час, щоб підтримати «захоплюючі» заяви та твердження про важливість ЕІ, розуміння поведінки людини та індивідуальних відмінностей підказали подальший аналіз та розвиток даного поняття. Основні психологічні фактори такі як інтелект, темперамент, особистість, обробка інформації та емоційна саморегуляція були розглянуті в концептуалізації ЕІ, що призвело до

загального консенсусу, що ЕІ може бути багатогранним і може бути вивчений з різних точок зору.

Також важливий внесок зробили: Джон Мейер, Пітер Селовей, Девід Карузо та інші вітчизняні та зарубіжні вчені. Емоційний інтелект вони визначали як здатність особистості розпізнавати і інтерпретувати емоції та використовувати їх для оптимального вирішення проблем. Тобто дане поняття означає не тільки розуміння емоційного стану людини, а й вміння керувати ним, або ж направляти в необхідне русло для ефективної праці.

Для того, щоб більш поглиблено вивчити суть категорії «емоційний інтелект», розглянемо визначення «емоцій», їх класифікацію та вплив на діяльність людини, як працівника.

Зазначимо, що під поняттям «емоції» розуміють психічний процес, складний стан організму середньої тривалості, що відображає суб'єктивне оціночне ставлення до існуючих або можливих ситуацій та об'єктивного світу, призводить до дії симпатичної нервової системи і підвищення життєдіяльності організму [10,с.9].

Для того, щоб краще розуміти дане поняття та його вплив на поведінку людини розглянемо як саме емоції можуть виникати та впливати на організм.

Емоції поділяються на:

- Примітивні (або нижчі) – задовольняють фізіологічні потреби;
- Вищі – задовольняють духовні потреби;
- Позитивні;
- Негативні – викликають почуття незадоволеності;
- Стенічні – підвищують активність людини;
- Астенічні – пригнічують життєдіяльність [16,с.20].

Всі види емоцій можуть нести як позитивний, так і негативний вплив на діяльність керівника чи робітника підприємства, саме для цього необхідно навчитися направляти їх в правильне русло.

Розглянемо властивості емоцій:

- Полярність (вказує на можливість зміни будь-якої емоції, на її протилежність);
- Інтегральність (домінування відносно інших станів та реакцій, охопленість всього організму);
- Амбівалентність (одночасне переживання протилежних емоцій);
- Інтенсивність (властивість, яка свідчить про ступінь вираженості емоційного явища);
- Тривалість та глибина емоційних явищ (час існування емоцій та події, що викликали емоції) [16, с.21].

Отже, різні види та властивості емоцій можуть мати різні вплив на поведінку та реакцію людей. Таким чином для розвитку емоційного інтелекту, необхідно вміти розрізняти та аналізувати всі можливі стани.

Розуміння емоцій починається зі здатності їх розпізнати або, як зазначає І. Андрєєва, реєструвати у свідомості емоційні процеси, виокремлюючи найбільш виражені їх прояви. Людина використовує різні джерела інформації, які несуть знання про емоційні переживання. Провідною ознакою упізнання власної емоції є суб'єктивне їх переживання, а впізнання емоцій інших людей здійснюється переважно за зовнішніми проявами емоцій: міміка і поза, зміна мовлення та голосу, поведінка, вегетативні реакції [7, с.6].

Отже, спочатку необхідно правильно визначити емоційний стан людини (робітника) для того, щоб зрозуміти, як їх використовувати для ефективної праці.

Виділяють 10 основних емоцій за К. Ізардом: інтерес, радість, подив, горе, гнів, відраза, презирство, страх, сором, провина.

Також вивченню емоцій присвятив роботи вчений Роберт Плутчик, який розробив «колесо емоцій»:

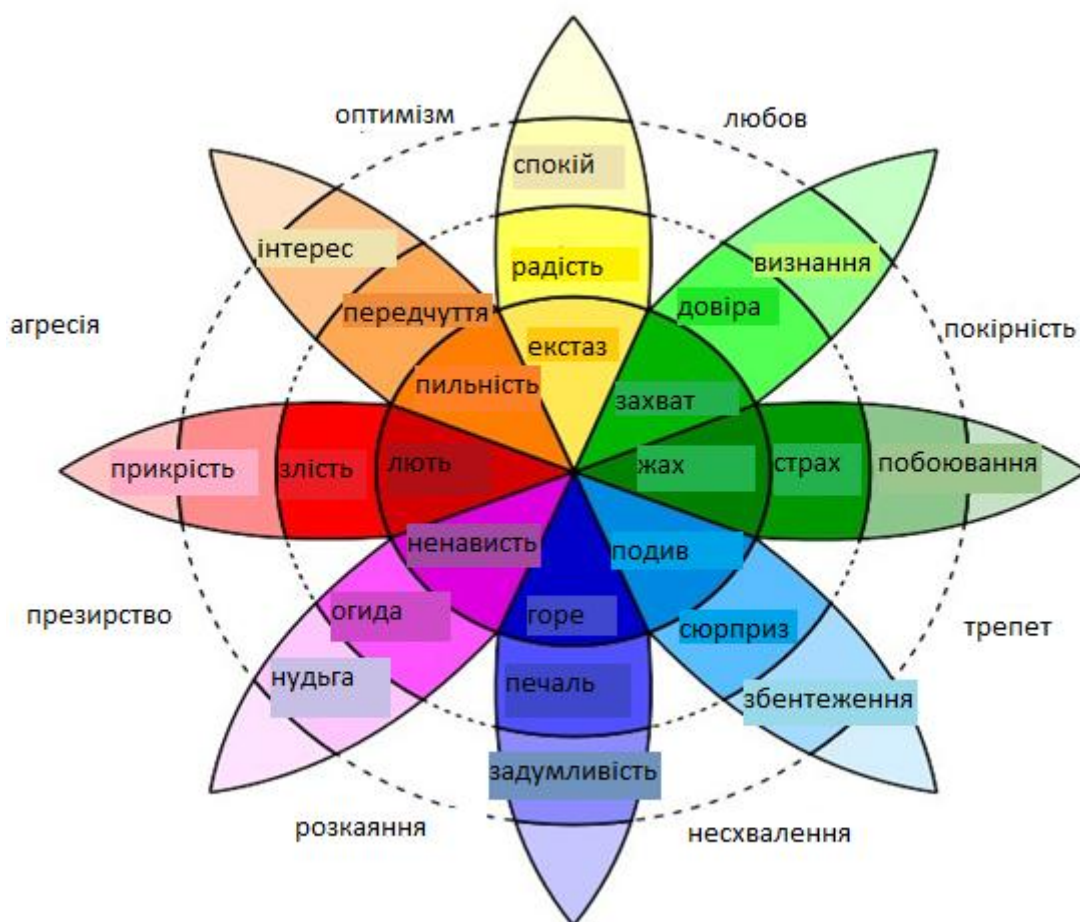


Рисунок 1.1. Колесо емоцій Р.Плутчика

Модель демонструє емоції в рамках інтенсивності від нижчої до вищої. Вісім основних емоцій розташовано по колу: екстаз, обожнювання, жах, захоплення, горе, огида, лють, пильність; протилежні емоції – по різні сторони кола. Модель також показує, які емоції можуть об'єднуватися утворюючи більш складні. Терміни у відкритих зонах називаються первинними діадами, що є поєднанням двох первинних емоцій. Таким чином, ця карта емоцій дає один з багатьох варіантів розуміння й управління емоціями [5, с.26].

Перейдемо до сутності категорії «емоційний інтелект» з огляду на визначення, які надають вчені.

Американський вчений Д. Гоулман визначає емоційний інтелект: 1) як можливість зануритися в свої емоції, щоб усвідомити і відчувати їх, 2) так і

необхідність раціонального аналізу емоцій і прийняття рішення на основі цього аналізу. Емоції несуть у собі величезний обсяг інформації, використовуючи яку, ми можемо діяти значно ефективніше [22, с.3].

До головних визначень поняття емоційного інтелекту відносять також наступні:

- здатність розуміти ставлення особистості, репрезентовані в емоціях і керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу й синтезу; як здатність ефективно контролювати емоції та використовувати їх для покращення мислення та ін. (Дж. Майєр, П. Саловей) ;

- інтегральна властивість особистості розпізнавати, розуміти, контролювати, регулювати власні емоції та емоції інших і використовувати ці здатності для досягнення життєво важливих цілей (Зарицька В.) ;

- складний конструкт ментальних здібностей, пов'язаних із оперуванням емоційною інформацією та формуванням емоційного досвіду суб'єкта (Бреус Ю.) ;

- сукупність ментальних здібностей до розуміння власних емоцій і емоцій інших людей, а також до керування емоційною сферою (Андрєєва І.) [7, с.6].

Всі перераховані вище поняття мають подібні визначення, які можна підсумувати таким чином: емоційний інтелект - це здатність розуміти, розпізнавати, приймати і регулювати емоційні стани: ті й інші.

Емоційний інтелект необхідний у будь-якій професійній діяльності, що передбачає спілкування з людьми. Основний постулат самоврядування, перш за все, полягає в тому, що неможливо впливати на інших людей, не навчаючись керувати собою. Оскільки як здатність розуміти емоції, так і здатність контролювати емоції можуть бути спрямовані на власні емоції та емоції інших людей, за словами Д.В.Люсіна, можна говорити про самоспостереження і міжособистісний емоційний інтелект.

Від рівня реалізації емоційного інтелекту залежить впровадження системи цінностей і установок, що розділяється співробітниками організації в

цілому. Зміні емоційних станів схильна до насамперед організаційна культура організації. Настрої задають емоційний тонус організації, який суттєво позначається на результативності трудової діяльності [21, с.2].

У вітчизняній психологічній науці поняття емоційний інтелект було вперше використано Г. Г. Гарсковою. Вивченню емоційного інтелекту присвячено дослідження Д. В. Люсіна, Д. В. Ушакова, Е. Л. Носенко, Н. В. Ковриги, О. І. Власової, І. О. Єгорова, Г. В. Юсупова, М. А. Манойлової, Т. П. Березовської, А. П. Лобанова, А. С. Петрівської, В. В. Зарицької, А. С. Чепайкіної та інші [25, с.12]

Вітчизняні дослідники - Е. Л. Носенко та Н. В. Коврига, спираючись на дослідження вище означених авторів, пропонують п'ятифакторну структуру емоційного інтелекту, в якій чітко виділяють поряд з вище означеними складовими спроможність особи налаштувати себе на діяльність і здатність підтримувати доброзичливі стосунки з іншими людьми в процесі спілкування і взаємодії. Ця структура емоційного інтелекту доповнена шляхами його дослідження та розвитку через розвиток нейротизму (емоційної стійкості), екстраверсії, гнучкості у спілкуванні та сумлінності, які раніше майже не розглядали під час аналізу особливостей емоційного функціонування людини [25, с.12].

Д. В. Люсін, відштовхуючись від існуючих концепцій, запропонував свою модель емоційного інтелекту. Він уточнює його складові, що характеризують здатності до розуміння і управління емоціями. Так, у теорії Д. В. Люсіна, здатність до розуміння емоцій означає, що людина:

- може розпізнати емоцію, тобто встановити сам факт наявності емоційного переживання у себе або у іншої людини;
- може ідентифікувати емоцію, тобто встановити, яку саме емоцію відчуває вона сама або інша людина і знайти для неї словесне вираження;
- розуміє причини, що викликали цю емоцію і наслідки, до яких вона приведе [25, с.13].

Здатність розуміти і здатність контролювати емоції можуть бути на власні емоції та на емоції інших людей. Таким чином, можна говорити про внутрішньо-міжособистісний емоційний інтелект (ВЕІ, МОІ). Ці два варіанти передбачають актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок, але мають бути пов'язані один з одним.

В свою структуру емоційного інтелекту, що виступає як сукупність емоційно-когнітивних і соціальних здатностей, І. М. Андрєєва включає чотири основних компонента:

1. Розпізнавання власних емоцій включає здатність адекватно описувати, виражати, ідентифікувати емоції та відчувати їх без слів. Розпізнавання емоцій сприяє більш ефективному спілкуванню, оскільки дозволяє адекватно описувати, переробляти і виражати емоції.

2. Володіння своїми емоціями пов'язане з проблемою самоконтролю. Це здатність контролювати власні емоції, виокремлювати їх як окремий об'єкт, оприлюднювати, адекватно оцінювати, контролювати емоційну експресію (стриманість). Адекватна емоційна експресія є важливим фактором підтримки фізичного і психічного здоров'я.

3. Розуміння емоцій інших передбачає: здатність реєструвати у свідомості емоційні процеси, прояв достатньо виокремленого емоційного процесу, здатність виразити словами емоційний стан іншого, передбачити силу емоцій, тривалість, наслідки, здатність включати емоції у культурний досвід, здатність до емпатії.

4. Самомотивація. Емоції мотивують людей до певних дій. Емоція - це засіб, за допомогою якого взаємодіють тіло і розум, вони постійно змінюються і знаходяться в русі. І. М. Андрєєва передбачає в структурі емоційного інтелекту наявність емоцій, які мотивують когнітивну діяльність, пов'язану з емоційною сферою, точніше з розпізнаванням, вираженням, розумінням і засвоєнням емоцій [25, с.65].

Зарицькою В. В. розроблена більш удосконалена структура емоційного інтелекту, що включає чотири базових компоненти: розуміння власних

емоцій, самоконтроль і саморегуляція емоцій, розуміння емоцій інших, використання емоцій у спілкуванні і діяльності. Для визначення рівня розуміння власних емоцій виділені такі показники здатностей: розпізнавати власні емоції, оцінювати свій емоційний стан, визначати причину виникнення емоцій, пояснювати значення емоцій, позитивно сприймати оцінку своїх емоцій іншими. Для визначення рівня самоконтролю і саморегуляції емоцій виділена наступна система здатностей: стримувати емоції, проявляти емоції у відповідності до ситуації, зберігати спокій у складних ситуаціях, контролювати свої емоції, регулювати власні емоції[25, с.65].

Для визначення рівня розуміння емоцій інших людей В. В. Зарицькою визнані доцільними такі показники: здатність усвідомлювати емоційні стани інших, розуміти невисловлені емоції інших, здатність до емпатії, здатність позитивно впливати на емоційні стани інших, передбачати силу емоцій інших, їх тривалість, наслідки. Для визначення рівня здатності використовувати емоції вибрані такі показники: емоційна стійкість, здатність до екстравертної чутливості, гнучкість прояву у спілкуванні, домінування позитивних емоцій, здатність зближуватись з людьми на емоційній основі. Однак дослідниця визначає, що наведений перелік основних здатностей (критеріїв) кожного структурного компонента емоційного інтелекту не є вичерпним або кінцевим. Це основні орієнтири, засвоєння яких дає можливість стверджувати про наявність певного рівня розвитку емоційного інтелекту [25, с.66].

Інтерес до дослідження емоційного інтелекту та емпатії у зв'язку з виконанням професійної діяльності пов'язаний з тим, що ці властивості особистості розглядаються як базові характеристики, що забезпечують успішність роботи професіоналів багатьох спеціальностей.

Інтерес до дослідження емоційного інтелекту та емпатії у зв'язку з виконанням професійної діяльності пов'язаний з тим, що ці властивості

особистості розглядаються як базові характеристики, що забезпечують успішність роботи професіоналів багатьох спеціальностей.

Серед головних функцій емоційного інтелекту І. Собченко виділяє:

- інтерпретативна функція – дозволяє людині продуктивно здійснювати розшифровування емоційної інформації (емоційні вирази обличчя, інтонації голосу тощо), що сприяє накопиченню та систематизації знань, формуванню власного емоційного досвіду;
- регулятивна функція – сприяє стану емоційної комфортності та забезпечує адекватність зовнішнього вираження емоцій людини;
- адаптивна та стресозахисна функції – полягають в актуалізації та стимулюванні психічних резервів людини в ускладнених життєвих ситуаціях;
- активізуюча функція – забезпечує гнучку спроможність до конгруентності у спілкуванні [45, с.37] .

Ці функції відображають те, як емоційний інтелект може впливати на стани людини та які реакції він викликає.

Завдяки емоційному інтелекту ми помічаємо і виділяємо найбільш значущі для нас почуття (свої і чужі), можемо їх висловити, розрізнити справжні емоції від їх імітації, розуміємо причини і наслідки різних емоцій, можемо керувати ними і використовувати в управлінській діяльності. Залежно від того, наскільки легко ми ідентифікуємо свої і чужі емоції, як висловлюємо їх, як справляємося з ними, залежить рівень емоційного інтелекту [21, с.3].

Результатом розвитку емоційного інтелекту людини є емоційні компетенції, що є певними сформованими емоційними знаннями, уміннями та навичками, які проявляються у діяльності особистості.

Тож необхідно виділити таке поняття, як емоційна компетентність - сукупність знань, умінь і навичок, які дають змогу приймати адекватні рішення та діяти на основі результатів інтелектуальної обробки зовнішньої та внутрішньої емоційної інформації [7, с.7].

Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний з формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент, за С. Колот, припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємну складову організаційної діяльності. З позицій емоційного менеджменту, емоційна діяльність, в першу чергу, спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери організації, що входить у обов'язки менеджера та є однією із основних компетенцій. Мова іде про емоційно інтелектуальне лідерство [24, с.91].

Найефективніші лідери – це лідери, які ефективно користуються усіма власними сферами впливу на підлеглих та задіюють усі сфери особистості підлеглого для підвищення його ефективності. Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, оскільки володіють відповідними характеристиками емоційного інтелекту та навиками [24, с.92].

Ефективні лідери демонструють володіння хоча б однією компетенцією із чотирьох складових емоційного інтелекту. Якщо ж розвинуті усі – можна говорити про сформованість емоційної компетентності емоційно інтелектуального лідера. Оскільки, EQ формує уміння використовувати сприятливі можливості для підвищення загальної результативності як на рівні людини, окремих організаційних груп, так і підприємства в цілому, можна виокремити критерії віднесення організації до емоційно інтелектуальної:

- 1) високий рівень емоційного інтелекту та емоційної компетентності більшості працівників;
- 2) високий рівень емоційного інтелекту у формальних та неформальних лідерів компанії;
- 3) дефективна комунікація компанії;
- 4) формування та розвиток конкурентоспроможного персоналу;
- 5) успішне антикризове управління;

б) високий рівень управлінської етики [24,92].

Емоційна креативність і емоційний інтелект – порівняно нові терміни у менеджменті. Необхідність їх введення була викликана розширенням соціальних компонентів природи людини і тим, що в наш час соціальність стає найважливішим фактором, що визначає успішність людського життя. Незважаючи на активне вивчення цих специфічних здібностей в останні 380 десятиліття, на сьогоднішній день не існує диференціювання понять «емоційна креативність» і «емоційний інтелект». На думку І. М. Андрєєвої, на описовому рівні ці поняття у деякій мірі перекривають один одного [21,с.3].

Психофізіологічною передумовою емоційної компетентності служить комплекс властивостей, що виявляються як у чутливості до розбіжності між очікуваним і отриманим результатом, так і в почутті задоволеності досягнутим. Емоційна компетентність пов'язана з умінням особистості співвідносити стиль реагування зі своїми домінуючими потребами й параметрами конкретної ситуації [35,с.29].

Ознайомившись з уявленнями про поняття «емоційний інтелект» і «емоційна креативність», визначимо, чи існує взаємозв'язок між ними. Психологи-когнітивісти на основі своєї моделі інтелектуальних і творчих здібностей дають ствердну відповідь: емоційна креативність повинна бути пов'язана з емоційним інтелектом.

Дж. Еверілл припустив, що емоційний інтелект може бути пов'язаний з емоційною креативністю двома шляхами. По-перше, емоційна інформація може сприяти більш ефективному мисленню і креативності. По-друге, різні емоції можуть утворювати комбінації і виражатися в незвичайній формі [21,с.2].

Успіх входження людини в діяльність визначається, насамперед, рівнем її індивідуального інтелекту і складністю діяльності. При цьому важливу роль відіграє мотивація праці. Теорія мотивації праці, розглянута з позицій системного аналізу всебічно і комплексно, підводить нас до

розуміння емоційного менеджменту. В основі емоціонального менеджменту лежить управління емоціями.

Впровадження емоційного менеджменту в організації також сприяє розбудові раціональних відносин між керівниками і їх підлеглими. Керуючи емоціями персоналу, менеджер може досягти вражаючих ефектів. Однак менеджеру необхідно в першу чергу вміти розбиратися у своїх емоціях, контролювати їх і в найкоротші терміни вміти знайти причину їх виникнення. І вже, коли вирішена ця задача, варто підходити до другого етапу – відстежувати емоції у трудовому колективі. Важливо пам'ятати про те, що сучасне лідерство – це в першу чергу саме емоційний аспект, який грає дуже важливу роль в будь-якій організації [21, с.3].

Для ефективного функціонування будь-якої організації потрібно прагнути до розвитку інтелекту її працівників. Але для цього необхідно визначити рівень інтелекту персоналу, і тут менеджер може зіткнутися з серйозними проблемами. У всьому світі прийнято вважати одним з показників інтелекту Intelligence Quotient (IQ). Однак при всіх позитивних результатах його застосування не можна забувати про те, що IQ дає можливість провести тільки кількісну оцінку інтелекту однієї людини щодо іншої завдяки проходженню певних тестів. Отже, на підставі одного лише IQ важко говорити про рівень інтелекту конкретного працівника, так як інтелект – це здатність людини до розуміння ситуації, яка відбувається, усвідомлення її, а також до пошуку ефективного вирішення проблем, що виникли. Без бажання працівника управління інтелектом людини в організації неможливо. Менеджер може тільки направити це прагнення [21, с.3].

Таким чином, виявили, що дослідження емоційного інтелекту, хоч і є порівняно новим, проте багато сучасних вчених приділяють даному поняттю значну увагу, через його вплив на діяльність працівників на робочих місцях. Працівники сьогодні прагнуть не тільки задоволення своїх матеріальних потреб, а й шукають комфортне робоче місце з дружнім колективом та

привабливим керівництвом. Тож у наступному розділі розглянемо вплив емоційного інтелекту на персонал підприємства.

1.2. Методи оцінки емоційного інтелекту персоналу підприємства

Незважаючи на численні теоретичні та практичні розробки у сфері емоційного інтелекту, є серйозні застереження щодо можливостей його вимірювання. Відповідно до двох типів теоретичних моделей, які лежать в основі концепцій емоційного інтелекту, є два типи методик вимірювання емоційного інтелекту: одні з них сконструйовані як тестові завдання, що передбачають правильні та хибні відповіді за зразком тестів інтелекту (матриці Равена, тест Векслера тощо), а інші збудовані як опитувальники – самозвіти респондентів, які не передбачають «правильних» чи «хибних» відповідей. Перший тип методик відповідає моделі здібностей, другий – змішаній [29, с.5]

Змішані моделі емоційного інтелекту інтерпретують його як складне психічне утворення, що має і когнітивну, і особистісну природу. У ці моделі включаються когнітивні, особистісні та мотиваційні риси, завдяки чому вони виявляються близько пов'язаними з адаптацією до реального життя. Всі моделі в цьому підході відрізняються тільки набором включених особистісних характеристик. Вимірювання безпосередньо емоційного інтелекту здійснюється за допомогою опитувальників, заснованих на самозвіті, як і в звичайних особистісних анкетах [23, с.2].

У моделях здібностей емоційний інтелект визначається як набір здібностей, вимірюваних за допомогою тестів, що складаються із завдань з правильними і неправильними відповідями. Найвідомішою такою методикою є MSCEIT, V.2.0 (Mayer, Salovey, Caruso, 2002), де виділяються чотири рівні емоційного інтелекту з секціями завдань на виявлення кожного з них.

Як відзначають Р.Робертс, Дж.Метьюс, М.Зайднер і Д.Люсін, у кожного з цих двох підходів до розуміння емоційного інтелекту є свої сильні

і слабкі сторони, які найбільш сильно проявляються в пропонованих дослідних методиках [37, с.1].

Так, наприклад, при оцінці методик, що базуються на змішаних моделях, постає питання про здатність людини адекватно оцінювати свої емоції і керувати ними. Значні і високі значення кореляцій шкал методик на емоційний інтелект зі шкалами особистісних опитувальників свідчать про те, що дані методики вимірюю різні аспекти емоційного інтелекту.

Вчені Мейер і Селовой вважають, що емоційний інтелект тісно пов'язаний з когнітивним інтелектом, оскільки проголошують єдність афекту та інтелекту, що відповідає вітчизняним традиціям школи Л.С.Виготського і С.Л.Рубинштейна. Подібне рішення пропонує і Ушаков, вважаючи, що «соціальний інтелект стає в один ряд з іншими видами інтелекту, утворюючи разом з ними здатність до вищого виду пізнавальної діяльності - узагальненої і опосередкованої» [37, с. 2].

В той час, як Гарднер проголошує ідею множинності інтелектів. Однак тут доречно згадати наявні уявлення про співвідношення креативності та інтелекту, точніше, психометричного інтелекту, який вимірює тільки ті когнітивні здібності, які закладені в моделі тесту. Як відомо, співвідношення інтелекту і креативності носить пороговий характер. До певної величини (середніх значень) креативність тісно пов'язана з показниками інтелекту, в подальшому вона не залежить від зростання інтелектуальних здібностей (при дуже високих показниках інтелекту креативність може залишатися на досить середні значення).

Методики, засновані на моделях здібностей, мають непоганий критеріальною валідність і вимірюють певні конструкти, відмінні від усіх уже виділених в психології здібностей і особистісних факторів. Однак поки залишається неясним, як емоційний інтелект співвідноситься з цими вже виділеними конструктами. Також велике питання викликає підрахунок балів, так як в переважній більшості методик він заснований на консенсусі та оцінках експертів, що не виключає конформність до соціальних норм. Однак

подібна конформність характерна і при розробці інших тестів, включаючи і тести на інтелектуальні здібності.

Не менший інтерес викликає виявлення конструктів, що лежать в основі емоційного інтелекту, і їх вимір єдиною методикою. Р.Робертс, Дж.Меттьюс, М.Зайднер і Д.Люсін пропонують набір таких конструктів стосовно ролі емоційного інтелекту в адаптації і призводять список методик і окремих шкал для їх вимірювання [37, с.2].

Сюди входять такі конструкти, як темперамент, переробка інформації, впевненість у своїй емоційній компетентності, емоційні знання і навички.

Тож розглянемо, найбільш відомі методики оцінки емоційного інтелекту особистості:

1. Найбільш широко використовується метод М.Холла, яка була представлена Є. П. Ільїним.

Методика запропонована для виявлення здатності розуміти відносини особистості, що репрезентується в емоціях і управляти емоційною сферою на основі прийняття рішень.

Методика складається з 30 тверджень, що розбиваються на 5 шкал:

- 1) емоційна обізнаність;
- 2) управління своїми емоціями;
- 3) самомотивація;
- 4) емпатія;
- 5) розпізнавання емоцій інших людей [34, с.1].

Відповідь на кожне твердження передбачає 6-бальну шкалу: від -3 - «повністю не згоден» до +3 - «повністю згоден».

Обробка і інтерпретація результатів:

Шкала «Емоційна обізнаність» - пункти 1, 2,4, 17, 19, 25.

Шкала «Управління своїми емоціями» - - пункти 3,7,8, 10, 18,30.

Шкала - «Самомотивація» - пункти 5,6,13,14,16,22.

Шкала «Емпатія» - пункти- 9, 11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» - пункти 12, 15, 24, 26, 27,29.

Рівні парціального емоційного інтелекту відповідно до знаком результатів:

14 і більше – високий;

8-13 – середній;

7 і менше – низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту, з урахуванням домінуючого знака, визначається за такими кількісними показниками:

70 і більше – високий;

40-69 – середній;

39 і менше – низький [34, с.1].

2. Методика Self Report Emotional Intelligence Test (SREIT) - сконструйована на базі ранньої моделі Дж.Мейера і П.Саловея Н.Шутте з колегами .

Вона складається з 33 тверджень, що розбиваються на 3 шкали: 1) оцінка і вираз емоцій; 2) регулювання емоцій; 3) використання емоцій при вирішенні проблем.

Відповіді даються за 5-бальною шкалою: від 1 - «це абсолютно не про мене» до 5 - «це точно про мене». Оцінки за шкалами виходять методом підсумовування отриманих балів по ключам.

Цей опитувальник показав досить хороші психометричні показники при конструюванні: внутрішню надійність (α Кронбаха = 0,90), тест-ретестовою надійність на рівні 0,78 і очевидну Діскримінативність валідність. Єдиним мінусом даної методики є її незахищеність від соціально бажаних відповідей випробовуваних [13, с.2].

3. Емоційний інтелект-2» (ЕМІQ-2)

ЕМІQ-2 - методика, створена в Росії. Робота над тестом почалася в 2004 р Первісна версія тесту («Емоційний інтелект-1») була створена Е.А.Орёл на базі західних досліджень з даної тематики. Подальша розробка тесту

(«Емоційний інтелект-2») здійснювалася В.В.Одінцовою під науковим керівництвом А.Г.Шмелева .

Застосовувана на практиці версія методики («Емоційний інтелект-2») складається з 66 питань, кожен з яких має п'ять варіантів відповіді. Ці питання згруповані в шість шкал.

1) Загальна шкала (сумарний бал по всіх шкалах).

2) Самоаналіз і самозахист (шкала відображає здатність респондента тверезо оцінювати свої сильні і слабкі сторони, розпізнавати і розуміти свої емоції, вміння вибудувувати певну «психологічний захист» від неприємностей).

3) Самоконтроль (шкала відображає наявність у респондента внутрішньої мотивації, самодисципліни, наполегливості в досягненні поставлених цілей).

4) Вираження емоцій (шкала відображає здатність респондента адекватно виражати і контролювати свої емоції і належним чином реагувати на прояви емоцій інших людей).

5) Соціальна чуйність (шкала відображає здатність респондента правильно зрозуміти і оцінити мотиви, які стоять за поведінкою оточуючих його людей, і адекватно на них реагувати на основі цього розуміння).

6) Самооцінка чуйності (шкала відображає оцінку респондентом власних якостей: чуйності, проникливості, розуміння мотивів поведінки оточуючих).

Стандартизація існуючого варіанту методики проводилася на широкій вибірці добровольців, які виконували інтернет-версію методики [12, с.1].

Варто відзначити велику практичну спрямованість даної методики. Як сфери її застосування розглядаються психодіагностичні дослідження особистості дорослих людей з метою виявлення напрямків психологічної допомоги, самопізнання, а також використання в якості додаткового інструменту діагностики при підборі і оцінці фахівців, сфера діяльності яких

безпосередньо пов'язана зі спілкуванням (керівники, менеджери з продажу, бізнес- тренери і т.д.).

4. Тест Еміна Д.Люсіна спирається на власну модель емоційного інтелекту автора . Емоційний інтелект визначається як здатність до розуміння своїх та чужих емоцій та управління ними. Як здатність до розуміння, так і здатність керувати емоціями може бути спрямована і на власні емоції, і на емоції інших людей. Таким чином, автор вводить поняття внутрішньо особистісного та міжособистісного емоційного інтелекту, який передбачає актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок, але повинен бути пов'язаний з другом. визначення, запропоноване Д.Люсіним, перекликається з моделлю Х.Гарднера, який стверджував, що емоційний інтелект є частиною соціального інтелекту. Особистий інтелект розділений на інтер- та інтраперсональний, що передбачає знання про себе та інших [12, с.2].

На основі такої моделі пропонується тест, що складається з 40 питань з відповідями по 4-бальній шкалі, які групуються в 6 факторів.

1. Міжособистісний емоційний інтелект.
 - 1.1. Шкала М1. Інтуїтивне розуміння чужих емоцій.
 - 1.2. Шкала М2. Поняття чужих емоцій через експресію;
 - 1.3. Шкала М3. Загальна здатність до розуміння чужих емоцій;
2. Внутрішньо особистісний емоційний інтелект.
 - 2.1. Шкала В1. Усвідомлення своїх емоцій;
 - 2.2. Шкала В2. Управління своїми емоціями;
 - 2.3. Шкала В3. Контроль вираження.

Пропонована модель емоційного інтелекту, як стверджує автор, принципово відрізняється від сумісних моделей тим, що в конструкті не вводяться особистісні характеристики, які є співвідношенням здатності до розуміння та управління емоціями. Допускається введення лише тих особистісних характеристик, які більш-менш прямо впливають на рівень та індивідуальні особливості емоційного інтелекту [12, с.3].

Тим не менш, дана методика не може бути віднесена і до моделей можливостей, тому, що є опитувальником, що базується на самоаналізі.

Роботи по стандартизації та вивченню психометричних показників даного тесту тривають, тому важко судити про надійність та надійність даної методики. Паралельно Д.Люсін веде роботу по створенню нової версії тесту, в яку буде додано шкалу, що вимірює здатність керувати чужими емоціями, уточнюється зміст шкал для підвищення їх надійності, продовжується збирання даних для перевірки валідності опитувальника.

5. Модель Дж.Мейера, П.Саловея і Д.Карузо

В 1990 г. П.Селовей та Дж.Мейер запропонували свою модель емоційного інтелекту, опублікував статтю на цю тему. Вони запропонували формальне визначення інтелектуального інтелекту як набору навичок, що мають відношення до точної оцінки своїх та чужих емоцій, а також для вираження своїх емоцій, використання емоцій та ефективного регулювання своїх та чужих емоцій. Відповідно, було висловлено припущення, що емоційний інтелект складається з наступних категорій адаптивних можливостей:

- оцінка і вираз емоцій;
- регулювання емоцій;
- використання емоцій в мисленні і діяльності [12, с.3].

Перша категорія складається з компонентів оцінки і вираження своїх емоцій і оцінки емоцій інших людей. Компоненти оцінки і вираження своїх емоцій в свою чергу розділені на вербальний і невербальний підкомпоненти, а оцінка чужих емоцій - на підкомпоненти невербального сприйняття і емпатії. Друга категорія емоційного інтелекту, регулювання емоцій, має підкомпоненти регулювання своїх емоцій і регулювання емоцій інших людей. Третя категорія - використання емоцій в мисленні і діяльності - включає підкомпоненти гнучкого планування, творчого роздуми, управління увагою і мотивацією. Незважаючи на те що в цій моделі беруть участь

соціальні та когнітивні компоненти, вони пов'язані з виразом, регулюванням і використанням емоцій.

Згодом дана модель була розширена та доповнена.

У переробленій моделі зроблений новий акцент на когнітивної складової емоційного інтелекту, пов'язаної з переробкою інформації про емоції. Також в цій моделі з'явився компонент, пов'язаний з особистісним і емоційним зростанням. У світлі цих змін поняття емоційного інтелекту отримало і нове визначення - як здатність переробляти інформацію, що міститься в емоціях: визначати значення емоцій, їх зв'язки один з одним, використовувати емоційну інформацію в якості основи для мислення і прийняття рішень. [23, с.2]

Подальший аналіз здібностей, пов'язаних з переробкою емоційної інформації, дозволив Дж.Мейеру і П.Саловею виділити чотири компоненти емоційного інтелекту, які були названі «гілками». Ці компоненти шикуються в ієрархію, рівні якої, за припущенням авторів, послідовно розвиваються в онтогенезі:

- сприйняття, оцінка і вираз емоцій або ж ідентифікація емоцій;
- використання емоцій для підвищення ефективності мислення і діяльності;
- розуміння і аналіз емоцій;
- свідоме керування емоціями для особистісного зростання і поліпшення міжособистісних відносин [23, с.2].

На основі цієї ієрархічної моделі авторами був створений перший експериментальний варіант методики для дослідження емоційного інтелекту - MEIS (Multi-factor Emotion Intelligence Test). Він складався з 12 субтестів (від 2 до 4 субтестів на кожен «гілку») і включав в себе більше 200 питань. На питання було запропоновано кілька варіантів відповідей. Підрахунок балів проводився на основі консенсусу, експертних оцінок або заданого стандарту [23, с.3].

Однак цей тест не задовольнив авторів своїми психометричними показниками в області узгодженості по субтестам, і вони продовжили роботу. До 1999 р до них приєднався Девід Карузо, і вже в 2002 р вони запропонували новий тест - MSCEIT, V2.0. У цьому тесті був уже 141 питання, всього 8 секцій - по 2 на кожен «гілку». Ця методика виявилася більш збалансованою і несуперечливою, показала хороші психометричні результати і набула найбільшого поширення [23, с.3].

Причини вибору даної методики для оцінки емоційної регуляції в цілісному вивченні контролю поведінки ми обговорювали на початку роботи. Додатковий аргумент використання цього варіанту виміру емоційного інтелекту полягав у тому, що тест не є опитувальником, заснованим на самозвіті.

Методика складається з 8 секцій. На кожен компонент моделі емоційного інтелекту Дж.Мейера, П.Саловея і Д.Карузо доводиться по 2 секції.

I. Сприйняття, оцінка та вираження емоцій або ж ідентифікація емоцій - секції А (вимір сприйняття осіб) і Е (вимір сприйняття картинок). У більш ранньому варіанті MEIS сюди входили ще 2 шкали - вимір сприйняття музики і історій [14, с.24].

Секція А складається з 4 фотографій облич людей, які треба оцінити за ступенем вираженості 5 емоцій, які запропоновано вибрати учаснику тестування. Всього в секції 7 емоцій: щастя, печаль, страх, гнів, відраза, подив, хвилювання. Виразність емоцій оцінюється за 5-бальною шкалою: від 1 - «найменша вираженість» до 5 - «сильна вираженість».

Секція Е, також входить в шкалу сприйняття та ідентифікації емоцій, являє собою 6 невербальних проб, які повинні виявити здатність вловлювати загальні настрої, що містяться в оточенні: як в конкретних пейзажах, так і в абстрактних формах. Кожну картинку треба оцінити за ступенем вираженості, вибравши з 5 емоцій. Як і в секції А, представлений набір з 7 емоцій: щастя, печаль, злість, здивування, відраза, страх, збудження. Однак

вираженість кожної емоції треба оцінювати не за шкалою від 1 до 5, а за допомогою схематичних картинок. До кожної емоції додається ряд з 5 зображень схематичного особи, яке виражає цю емоцію - від найменшого прояву до найсильнішого [14, с.24].

II. Використання емоцій для підвищення ефективності мислення і діяльності - секції В (вимірює здатність асимілювати свій поточний досвід, описати свої почуття до певного людини) і F (вимірює здатність людини описати свої емоційні стани).

Секція В складається з 5 вербальних завдань, спрямованих на розуміння того, які емоції сприяють більш ефективному виконанню діяльностей різного роду. Учасник тестування повинен визначити, наскільки буде корисно в даній ситуації відчувати ту чи іншу емоцію. Всього в кожному питанні запропоновано по 3 емоції, які оцінюються за 5-бальною шкалою: від 1 - «не допомагає» до 5 - «допомагає».

Секція F даної шкали полягає також з 5 вербальних завдань, спрямованих на пошук позначень емоційних станів [14, с.25].

III. Розуміння і аналіз емоцій - секції С (вивчалось розуміння протікання емоцій в часі, а також розуміння того, як емоції слідуєть одна за одною, змінюють один одного) і G (вимір здатності розрізняти змішані і складні почуття). У варіанті MEIS секція С була розбита на 2 окремі секції. Також була присутня секція на вимір розуміння відносності емоцій (розповіді про конфліктні ситуації, де випробуваного просили уявити почуття однієї й іншої сторони конфлікту).

Секція С складається з 20 описів різних ситуацій в яких герої відчувають різні емоційні стани, з 6 варіантами відповідей в кожному. Розуміння ситуативної обумовленості емоцій передбачає як когнітивне розуміння сенсу ситуації, так і досвіду переживання схожих станів. На кожне питання треба вибрати найбільш підходящий варіант відповіді [14, с.26].

Секція G складається з 12 тверджень, які виявлятимуть ступінь розуміння значення тих чи інших емоцій, складності поєднання емоцій в одному почутті [14, с.26].

IV. Свідоме управління емоціями для особистісного зростання і поліпшення міжособистісних відносин - секції D (управління своїми емоціями) і H (управління емоціями інших людей). Учасників просили уявити себе на місці героїв запропонованої ним історії і оцінити варіанти подальших дій [14, с.26].

Секція D присвячена здатності ефективно управляти своїми емоціями. У секції пропонується 5 історій, в яких описуються якісь події. До кожної історії дається 4 варіанти продовження. Випробуваний повинен оцінити кожне продовження історії з точки зору того, наскільки ефективно подібні дії можуть привести до хорошого настрою або його збереженню у головного героя. Оцінка проводиться за 5-бальною шкалою: від «а» - «дуже неефективно» до «е» - «дуже ефективно».

Секція H спрямована на оцінку здатності керувати емоціями інших людей. У ній запропоновано 3 ситуації. У кожній ситуації описана історія взаємин і варіанти того, як можна на них вплинути. Представлено 3 варіанти продовження цих взаємин. Випробуваний повинен оцінити за 5-бальною шкалою ефективність дій в кожному продовженні по збереженню добрих відносин. Оцінка дається від «а» - «дуже неефективні» до «е» - «дуже ефективні» [14, с.27].

Секція H спрямована на оцінку здатності керувати емоціями інших людей. У ній запропоновано 3 ситуації. У кожній ситуації описана історія взаємин і варіанти того, як можна на них вплинути. Представлено 3 варіанти продовження цих взаємин. Учасник повинен оцінити за 5-бальною шкалою ефективність дій в кожному продовженні по збереженню добрих стосунків. Оцінка дається від «а» - «дуже неефективні» до «е» - «дуже ефективні».

Представлений тест, будучи досить трудомістким, повністю відповідає завданням дослідження цілісних емоційних адаптивних здібностей, що

відображають індивідуальні переваги емоційної регуляції. Оскільки даний тест буде використовуватися нами поряд з іншими методами оцінки емоційної регуляції, саме таке застосування, ймовірно, дозволить більш коректно оцінювати його можливості і обмеження [14, с.27].

Таблиця 1.1

Характеристика основних методик вимірювання ЕІ

Назва	Загальна структура	Шкали	Метод розрахунку балів
ECI (Emotional Competence Inventory)	Самосвідомість, управління своїми емоціями, усвідомлення соціальних взаємодій, соціальні навички	19 факторів, 63 пункти	7-ми бальні шкали, самозвіт або оцінки експертів
EQ-i (Emotional Quotient Inventory)	Внутрішньоособистісний ЕІ, міжособистісний ЕІ, адаптація, управління стресом, загальний настрій	15 факторів, 132 пункти	5-ти бальні шкали, самозвіт
SREIT	Ієрархічна модель ЕІ, складається із 4 «гілок»	3 фактори, 33 пункти	5-ти бальні шкали, самозвіт
ЕмІн тест М.Холла	Два виміри: внутрішньоособистісний ЕІ, розуміння емоцій та управління ними	2 фактори, 30 пунктів	5-ти бальні шкали, самозвіт
MSCEIT	4 «гілки»: ідентифікація емоцій, підвищення ефективності мислення, розуміння емоцій, управління емоціями	8 субтестів(по 2 на кожну «гілку», 130 пунктів)	Завдання з декількома варіантами відповідей, підрахунок балів експертами
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Усвідомлення емоцій (базових та складних)	1 шкала: 20 сценаріїв	Вільні відповіді, 5 рівнів якісної оцінки

Джерело: складено автором

Отже, сьогодні існує значна кількість методів оцінки емоційного інтелекту, складені авторами, які мають різні погляди на дане питання. Хоч і бракує єдиного підходу до визначення емоційного інтелекту, керівники та лідери можуть краще оцінити працівників, для їх подальшого розвитку особистісного, та в якості членів організації.. Подальшими дослідженнями з

даної тематики, особливо актуальними у контексті розвитку вітчизняної психології, є побудова теоретичної моделі емоційного інтелекту, розробка на її основі культурно специфічних методик вимірювання емоційного інтелекту в середовищі україномовних респондентів, подальша апробація методик. Тож в наступному підпункті розглянемо можливі напрямки розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу та вплив їх діяльності на показники підприємства.

1.3. Напрямки розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу

Володіння унікальними знаннями і здібностями стає умовою підвищення соціального статусу працівника, його конкурентоспроможності на ринку праці. Крім того, результатом реалізації здібностей людини в трудовій діяльності можуть бути як кількісні показники (зростання продуктивності праці), так і якісні (реалізація очікувань працівника). Це в кінцевому підсумку виражається в зростанні ділової репутації та конкурентоспроможності.

Внутрішньо командна ефективність, на думку американського психолога К. Арджиріса, заснована на емоційному інтелекті членів команди і позитивних нормах, до яких він відніс щирість ідей і почуттів, відкритість, експериментування, допомога іншим бути щирими і відкритими щодо їх ідей і почуттів, допомога іншим в експериментуванні, індивідуальність, роздуми, зацікавленість, внутрішнє зобов'язання [26, с.36].

Рольової склад команди як фактор ефективності, встановлений М. Белбіном, дає уявлення про те, що група, в якій є виконавці всіх ролей, буде ефективно працювати над виконанням будь-якого завдання. Також була встановлена залежність ефективності групи від профілю команди - від балансу ролей в ній. Склад групи повинен відповідати вимогам завдання, для виконання якого вона створена. Однак слід пам'ятати, що людина в команді -

це щось більше, ніж просто представник того чи іншого типу, що виконує якесь завдання. [26, с.37]

Емоційний інтелект може забезпечити значний розвиток працівників, підвищити їх працездатність та конкурентоспроможність, забезпечити зростання показників діяльності підприємства [14, с.12].

Перший крок у розвитку EQ – формування здатності усвідомлювати і оцінювати свої емоції і інтенсивність з тієї чи іншої точки зору. Для цього потрібно періодично ставити собі запитання: «Що я зараз відчуваю?», починаючи з базових станів (радість, страх, смуток, злість).

Потім потрібно навчитися визначати джерело емоції і ступінь інтенсивності емоції. Силу емоції можна вимірювати за шкалою від 1 до 10: від мінімальної інтенсивності, коли управління емоцією не вимагає зусиль, до дуже високої, коли емоція некерована. Ця шкала дозволить усвідомити і оцінити нюанси ваших почуттів. Це допоможе навчитися знижувати відношення до цієї емоції до оптимального рівня [14, с.12].

Наступний крок – розширення діапазону емоцій. Складіть свою абетку емоцій, спробуйте оцінювати емоційний стан інших людей.

Намагайтеся зрозуміти і усвідомити, що з вами відбувається, коли ви займаєтеся тією чи іншою справою. Вчіться говорити про свої емоції, переводити почуття і емоції в слова. Адже багато взаємин ламаються від недовладеності і непорозумінь.

Сенс розвитку емоційного інтелекту полягає в тому, щоб вибудовувати конструктивні відносини і досягати успіху в своїх справах [14, с.12].

Розвиток EI в організації відбувається в кілька етапів:

1. Визначення зв'язку між емоційним інтелектом і потребами бізнесу. Співробітники повинні розуміти, що це не просто сучасна тимчасова тенденція зарубіжних керівників, а компетенція, необхідна компанії. В цьому випадку ефективність програми навчання буде вище.

2. Пошук замовника. Підтримка топ-менеджменту необхідна для просування ініціативи всередині компанії, а також фінансування програми. Особливо важливо сприяння впливового керівника вищого рівня.

3. Визначення складу команди проекту. Щоб зусилля з просування в організації ідей розвитку ЕІ не захлинувся в бюрократизм і надмірному контролі, доцільно створити групу «агентів змін», які будуть проводити роботу по впровадженню програми.

4. Оцінка програми, демонстрація її високої якості і необхідності. Тренінги з розвитку ЕІ є нетрадиційний підхід до вирішення проблем бізнесу, тому вони часто стають об'єктом критики. Результати оцінки повинні подолати опір новим ідеям і переконати ключових менеджерів і інших співробітників в тому, що програма розвитку ЕІ базується на об'єктивному аналізі якісних і кількісних показників.

5. Просування програм розвитку ЕІ. Для цього необхідно використовувати різні шляхи. Наприклад, розробити варіанти програм навчання для різних груп співробітників.

6. Пошук лідерів для впровадження програми. Вони допоможуть в реалізації заходів і подоланні опору персоналу. Успіх залежить від їх емоційного інтелекту.

7. Впровадження програми. Необхідність в ній з'являється на певному відрізку життєвого циклу організації, коли умови для цього більш сприятливі, ніж на інших етапах.

Навчання емоційної компетентності являє собою тривалий процес, що включає багато годин практичної роботи і величезне терпіння. Можливо тому, незважаючи на зростаючий інтерес до цієї теми, тренінги з розвитку ЕІ поки не стали пріоритетними для більшості бізнес-організацій. Компанії продовжують витрачати кошти бюджету на навчання співробітників технічним навичкам і підвищення комп'ютерної грамотності.

Коли мова йде про стандарти оцінки результатів діяльності команди, то необхідно ґрунтуватися на вимогах, пропонованих як внутрішніми

контролерами результатів, так і клієнтами, розташованими за межами організації. Внутрішньо групова підтримка також забезпечує кращу результативність, оскільки ефективні комунікації і довірчі відносини дозволяють знизити витрати взаємодії і забезпечують рішення поставлених команді завдань. Облік і задоволення потреб членів команди підвищують мотивацію, орієнтовану на максимальну результативність і зниження витрат на управління [26, с.40].

За результатами дослідження можна стверджувати, що емоційний інтелект є одним із значущих життєвих ресурсів людини і виступає предиктором різних аспектів регуляції життя людини. Емоційний інтелект значимо пов'язаний зі здатністю людини до усвідомленої саморегуляції, до планування і ефективного досягненню життєвих цілей. Також емоційний інтелект визначає вибір людиною більш ефективної стратегії подолання в стресових ситуаціях.

Отже, робимо висновок про те, що емоційний інтелект прямо чи опосередковано може впливати на наступні показники діяльності підприємства:

- Продуктивність праці;
- Рентабельність діяльності;
- Середньорічна чисельність працівників/плинність кадрів;
- Фондоозброєність;
- Обсяги виробництва та реалізації продукції.

Також стан емоційного інтелекту персоналу підприємства може впливати на рівень впровадження інновацій, рівень використання інформаційних систем, конкурентоспроможність підприємства, на систему мотивації працівників.

Це одні з основних показників, на які може мати вплив емоційний інтелект трудового колективу та менеджерів підприємства. Тобто, даний показник впливає на різні сфери управління та «життя» організації, оскільки від цього залежить працездатність керівників та працівників.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства, на які може впливати емоційний інтелект:

1. Продуктивність праці - це показник, який, з одного боку, характеризує ефективність використання персоналу підприємства, а, з іншого боку, показує здатність працівника випускати певну кількість продукції за одиницю часу [33, с.52].

Продуктивність праці визначається за двома напрямками:

- 1) як кількість продукції, що виробляється в одиницю робочого часу;
- 2) як витрати праці на одиницю продукції, що виготовлена.

Тобто продуктивність праці визначається за двома головними показниками:

1) виробіток - прямий показник, який визначається через відношення результатів праці до витрат праці (наприклад, 5 одиниць продукції в годину);

2) трудомісткість - обернений показник, який визначається через відношення витрат праці до результатів праці (наприклад, 0,2 години на одиницю продукції).

Виробіток - це показник рівня продуктивності праці, який характеризує кількість продукції, що виготовлено за одиницю часу або приходиться на одного середньооблікового працівника [33, с.53].

Існують наступні методи визначення виробітку:

1) натуральний метод - передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях на кількість затраченого часу в нормо-годинах;

2) вартісний метод - передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в грошовому вираженні до затрат часу, виражених в середньообліковій чисельності працівників або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин.

3) трудовий метод - передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу продукції, представленої в затратах робочого часу в нормо-годинах, на кількість працівників [33, с.53].

Трудомісткість продукції - сума всіх витрат праці на виробництво одиниці продукції на даному підприємстві [33, с.54].

Розрізняють наступні види трудомісткості:

- 1) нормативна - сума витрат робочого часу окремого робітника чи бригади на виготовлення одиниці продукції або виконання комплексу робіт;
- 2) планова - визначається на основі показників нормативної трудомісткості;
- 3) фактична - показує фактичні витрати робочого часу на виконання аналізованих робіт [33, с.54].

Як вже зазначалося, продуктивність праці є важливим показником, що відображає ефективність використання підприємством наявних трудових ресурсів. Проаналізуємо вплив та наслідки зміни рівня продуктивності праці для господарсько-фінансової діяльності підприємства:

1) зниження продуктивності праці:

- втрата позицій на ринку;
- зниження ефективності використання всіх наявних ресурсів;
- зниження рівня використання виробничої потужності;
- втрата обсягів виробництва та реалізації продукції;
- підвищення собівартості продукції;
- зниження рентабельності господарської діяльності в цілому.

2) підвищення продуктивності праці - має обернені позитивні наслідки для підприємства [33, с.55].

Якщо емоційний інтелект керівництва досить високий, це допомагає їм стимулювати робітників до більш ефективної праці, знаходити мотивацію та направляти робітників у необхідне русло.

2. Рентабельність — це якісний вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або міру використання наявних ресурсів у процесі виробництва і реалізації товарів, робіт і послуг [6, с.122].

$$\text{Рентабельність діяльності} = \frac{\text{П}}{\text{К}} * 100; \quad (1.1)$$

П – прибуток без вирахування податку на прибуток;

К – середній залишок власного й позикового капіталу.

У знаменнику цієї формули, залежно від цілей обчислення рентабельності, можуть фігурувати або лише власні фінансові ресурси, що вкладені в основні, оборотні засоби, засоби обігу, або всі фінансові ресурси підприємства — власні та позикові. Цей показник характеризує прибутковість підприємства стосовно наявних фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні, тобто такий показник є ресурсним. Рентабельність використання фінансових ресурсів може бути підвищена, якщо підприємство досягає того самого обсягу прибутку, але зменшує при цьому суму коштів, вкладених в основні, оборотні засоби, засоби обігу [6, с.122].

На відміну від ресурсних показників, рентабельність операційних витрат характеризує прибутковість поточних витрат, вигідність для підприємства виробництва певних видів продукції, виконання певних робіт, надання платних послуг і витрат на інші види операційної діяльності. Ресурси, якими володіє підприємство, впливають на рівень цього показника незначною мірою — лише у тій частині собівартості, яка дорівнює амортизації основних засобів і зносу нематеріальних активів, а також витратам на поточний, середній і капітальний ремонт основних засобів. Основними факторами зростання рентабельності є зниження витрат на виробництво товарів, робіт і послуг та підвищення продажних цін [6, с.123].

Як було зазначено, на деякі показники емоційний інтелект впливає прямо, в той час як на інші – опосередковано. Щодо рентабельності діяльності, то зв'язок полягає в тому, що при ефективному управлінні, підвищуються показники рентабельності та прибутковості. Підприємство виробляє та реалізує більшу кількість продукції та товарів, має можливість підвищувати матеріальну мотивацію працівників, тобто емоційний інтелект працівників допомагає ефективній діяльності організації.

3. Фондоозброєність — це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Визначається відношенням середньорічної балансової

вартості виробничих основних фондів до середньооблікової чисельності робітників або працівників [6, с.124].

Фондоозброєність праці – це показник, який характеризує відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньорічної кількості працівників:

$$\text{Фозбр} = \text{ОФ} / \text{Чпвп}; \quad (1.2)$$

де Чпвп – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства. Фондоозброєність вказує вартість основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу [6, с.125].

Таким чином, даний показник прямо залежить від кількості робітників на підприємстві. Якщо дане число знижується, то можемо зробити висновок, що працівників не задовольняє керівництво, умови праці. При правильному ж налагодженні комунікацій, мотивації менеджери вищих рівнів можуть налагоджувати стосунки та приваблювати нові трудові ресурси. Поняття «емоційного інтелекту» дійсно має вплив на показники діяльності підприємства та займає особливе місце в управлінні сучасного підприємства.

Сьогодні вже не викликає сумніву той факт, що емоційний інтелект є повноправною складовою управлінського потенціалу підприємства. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє досягти успішної самореалізації, збільшує інтелектуальні сили особистості, суттєво впливає на продуктивність праці та забезпечує комфортні взаємовідносини в колективі [13, с.56].

Дослідження демонструють, що емоційно адаптовані особи – ті, що панують над власними емоціями і розуміють чужі - мають переваги в усіх сферах людської діяльності. Працівники, які не можуть контролювати свої емоції, не можуть сконцентруватись на поставлених завданнях.

Отже, «емоційний інтелект» поняття порівняно сучасне. Вчені, психологи, економісти і досі визначають всі переваги його розвитку, впливу на організованість людей, взаємозв'язки між ефективною та продуктивною діяльністю і задоволення працівників матеріальних та моральних потреб на робочому місці.

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши перший розділ, можемо зробити висновок, що розвиток емоційного інтелекту – надзвичайно актуальне поняття, яке потребує подальшого дослідження, з точки зору впливу на діяльність підприємства. Персонал підприємства прямо пов'язаний із ефективним управлінням організації, адже саме ці робітники створюють продукцію та забезпечують функціонування підприємства.

Важливим інструментом конкурентоспроможності корпоративного персоналу є статичний моніторинг продуктивності працівників. Проведення моніторингу ефективності кадрової діяльності забезпечить оперативну інформацію про стан і якість трудових процесів, що підлягає оцінці можливостей і ефективних змін, а також адаптації напрямів і цілей підвищення конкурентних переваг персоналу.

Рівень індивідуального розвитку емоційного інтелекту явно проявляється в ситуаціях, пов'язаних з комунікацією людей, і, як наслідок, вимагає високого професіоналізму, адже діяльність пов'язана із спілкуванням з іншими людьми. Ефективність комунікації завжди впливає на результати професійної діяльності, і, отже, вона буде значною структурою управління і зв'язком з навколишнім середовищем. У першому розділі було розглянуто основні визначення емоційного інтелекту, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, теоретичні підходи до його вивчення та вплив на економічні показники.

Таким чином, дане поняття має досить широкий вплив на всіх людей, і зокрема, на працівників підприємств, адже завдяки цьому можливо якісно покращити умови співіснування різних людей в рамках одного колективу, направити їх в необхідне русло та забезпечити ефективну діяльність організації. У наступному розділі розглянемо вплив даної категорії на конкретне підприємство харчової галузі.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1. Аналіз середовища функціонування ТДВ «Конотопм'ясо»

В українському агросекторі за значимістю для економіки тваринництво знаходиться на другому місці. Ринок м'ясо-ковбасних виробів є високо конкурентним, і лідируючі позиції тут займають вітчизняні виробники. Серед продажів даних виробів перше місце займають варені, сосиски, сардельки, на які припадає понад 50% загального обсягу торгівлі. Далі йдуть ковбаси напівкопчені та варено-копчені, напівсухі, варені, сирокпчені.

Ситуація на м'ясному ринку України постійно змінюється. На ринок м'яса і м'ясних виробів впливають багато чинників:

- собівартість виробництва;
- торгові обмеження;
- коливання споживчого попиту.

Ринок м'яса в 2017 році складався з таких сегментів:

- м'ясо птиці;
- яловичина;
- свинина;
- інші тварини (баранина, козлятина і т.д.) [43, с.9].

В останні роки для України характерно скорочення поголів'я великої рогатої худоби і свиней. За 2017 рік, порівняно з таким же періодом 2016 року, скоротилася кількість:

- великої рогатої худоби на 3,2%;
- свиней на 1,6%

Виробництво м'яса на території України в 2017 році зменшилось в порівнянні з 2016, але лише на 0,23%. За останній рік виробництво свіжої

яловичини та свинини дещо зменшилось. Кількість виробленого м'яса баранини та козлятини зросла на 0,75%, кролятини не змінилось, а конини зросло на 5%. За прогнозами на 2018 рік виробництво яловичини може незначно підвищитись [43, с.9].

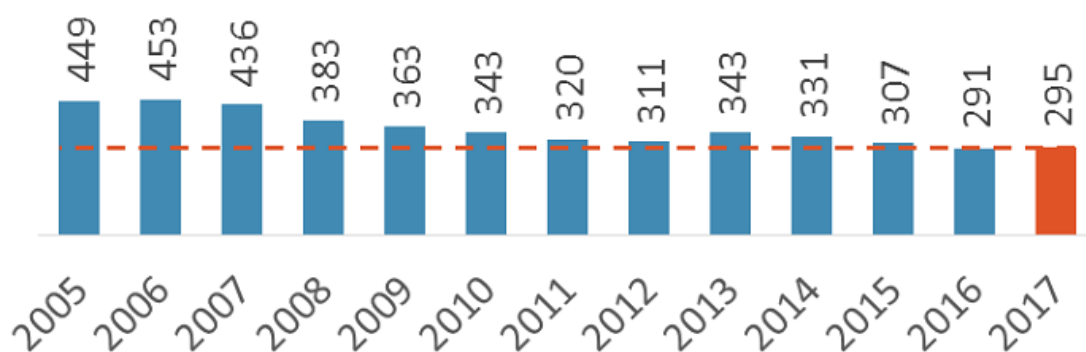


Рис. 2.1. Виробництво яловичини у 2005-2017 рр., тис.т

Виробництво свіжої свинини також дещо знижується за 2017, хоча за попередні декілька років відбувався ріст. У порівнянні з попереднім роком виробництво зменшилось на 4,2%. За прогнозами на поточний рік, обсяг виробництва свинини будуть найнижчими за останні 7 років [43, с.10].

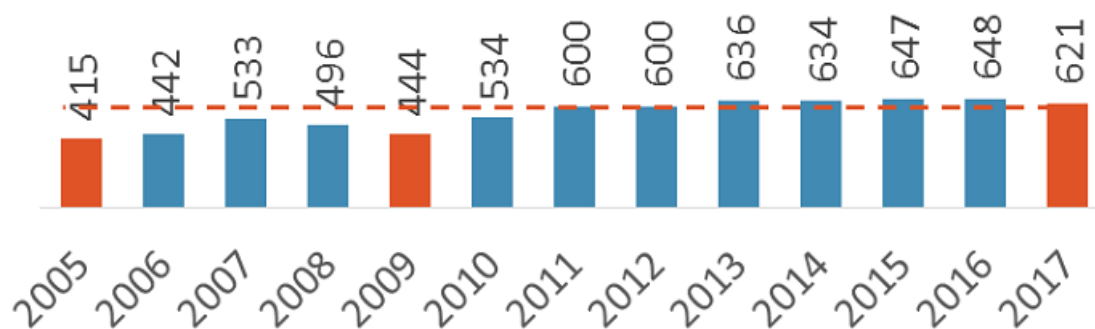


Рис.2.2. Виробництво свинини у 2005-2017 рр., тис.т

Ринок м'яса птиці в 2016 році збільшується, і в 2017 році тенденція не змінюється. За 2017 рік виробництво птиці зросло на 0,25% порівняно з 2016 роком і на 2,6% порівняно з 2015 роком. За прогнозами експертів на цей рік виробництво зросте ще більше і буде найбільшим на останні 12 років. М'ясо птиці вважають менш калорійним, дешевшим та менш затратним, адже на

вирощування птиці необхідно менше затрат часу та грошей, ніж на ВРХ, свинину.

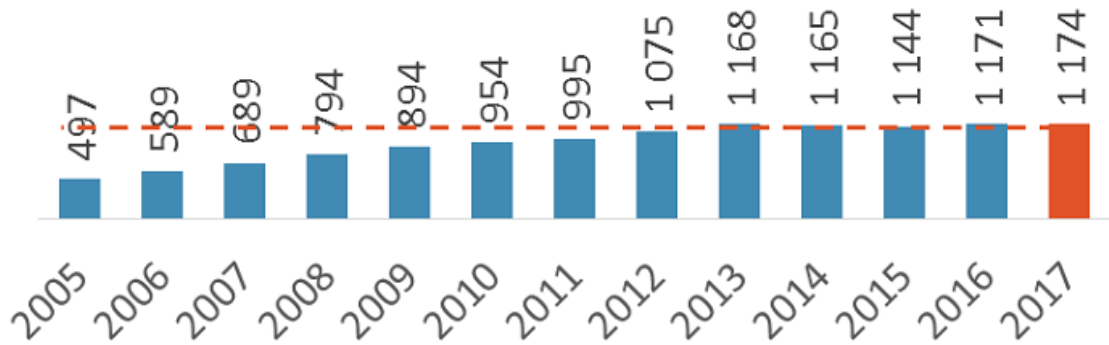


Рис.2.3. Виробництво птиці у 2005-2017 рр., тис.т

З 2016 році в Україні змінилася структура збуту м'яса. В грудні 2015 вступив в силу заборона на постачання м'ясної продукції в Росію. У попередні роки до 90% експорту м'ясної продукції України доводилося на Росію. Відкриття зони вільної торгівлі з ЄС повинно було поліпшити ситуацію на м'ясному ринку. Україна отримала квоти на поставки м'яса.

Згідно зі статистикою експорт яловичини і свинини в 2016 році значно впав. У 2015 році експорт свинини становив 27 тисяч тонн. Експорт яловичини в 2017 році становив 9268 тонн. У 2016 році ці показники були - 23398 тонн . За останні роки, спостерігаємо тенденцію до зниження вживання яловичини, і до її експорту [43, с.12].

Показники експорту збільшуються за рахунок м'яса птиці. Уже в лютому 2017 року українські виробники використовували всі квоти на поставки м'яса в ЄС. Головні споживачі українського м'яса птиці:

- Єгипет;
- Ірак;
- Нідерланди [43, с.12].

Україна намагається розширити ринок м'ясних виробів за рахунок доступу до Китаю і ПАР. Компанії звернули увагу на індивідуальні особливості країн-покупців. Ринок м'яса яловичини значно ширше, ніж ринок

свинини. У багатьох країнах вживання свинини заборонено або обмежено з релігійних мотивів. Орієнтуючись на ці вимоги, українські виробники змогли налагодити поставки птиці в Ізраїль і країни Сходу.

Проблеми з експортом виникають через поширення в Україні африканської чуми свиней. З початку 2017 року зафіксовано більше 50 спалахів АЧС. Деякі країни закривають свій ринок для української продукції. У вересні 2017 Молдова тимчасово заборонила ввозити з території України м'ясо тварин сприйнятливих до АЧС. Такі ж заборони випустили Білорусь і Вірменія.

Найбільша кількість українського м'ясного імпорту припадає на свинину і м'ясо птиці. Головні імпортери - Польща і Німеччина. У внутрішньому споживанні частка імпорту становить близько 7% [43,с.13].

В останні роки ринок м'ясних товарів збільшився. З'явилися нові українські та зарубіжні компанії, і у споживачів зросла можливість вибору м'ясної продукції. М'ясо вживають всі категорії населення. На вибір м'яса впливає його ціна. У 2017 році споживачі стали вживати менше свинини і м'яса ВРХ і перейшли на м'ясо птиці. Куряче м'ясо дешевше, тому його купують охочіше.

При купівлі м'яса український споживач орієнтується на співвідношення ціна-якість. Занадто низька ціна відлякує покупця, адже він вважає такий товар недостатньо якісним або зіпсованим. У той же час ринок елітної м'ясної продукції до кінця не сформувався.

Постійні коливання курсу валют і низький рівень зарплат не дають здійснювати дорогі покупки. Тому, українці вважають за краще купувати продукцію середнього цінового сегмента. Основні місця покупок це супермаркети та ринки.

Поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) в Україні в 2017 році стало найнижчим за всю історію незалежності. Станом на 1 січня 2018 воно скоротилося на 1,5% в порівнянні з 2016 роком - до 3,6 млн голів.

Скорочення відбувалося через несприятливої ринкової кон'юнктури, тому що економіка виробництва пов'язана з ситуацією на ринку молока. Близько 90% виробництва яловичини в країні забезпечують молочні ферми.

Несприятливого становища на ринку допоміг і вузликовий дерматит ВРХ - вірусна хвороба, яка вражає тварин різного віку. Продуктивність уражених корів падає в рази, бики можуть ставати тимчасово або перманентно стерильними, інфіковані тільні корови абортують або народжують телят, уражених вірусом.

Незважаючи на спад виробництва, експорт яловичини не зупинився. Більш того, він виріс на 53% в порівнянні з 2016 роком і склав 61 тис. т. Що стосується вітчизняного ринку, то в структурі споживання м'яса Україною, найбільш вагомою залишається частка птиці - 48%. На свинину доводиться 37%, на яловичину - 14%, на інші види - 1%. На експорт продаються переважно тварини живою вагою. При раціональній нормі споживання м'яса (80 кг/рік) рекомендованою її структурою вважається яловичина і телятина – близько 40%, свинина – 34,5– 35,0 і м'ясо птиці – 25,0%. Як видно структура спожитого м'яса в Україні далека від рекомендованої [43, с.14].

За даними Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», в 2017 році зберігалася позитивна тенденція збільшення обсягів експорту м'яса і субпродуктів. А саме: обсяги експорту м'ясної продукції збільшилися в порівнянні з показниками 2016 року у 37% і склали \$ 531,3 млн.

У 2017 році ТОП-10 країн-імпортерів українського м'яса склався таким чином:

1. Нідерланди закупили на \$ 80,5 млн - в 2,4 рази більше, ніж в 2016 році. Частка цієї країни в українському експорті м'ясної продукції склала 15,1%.
2. Єгипет збільшив імпорт на 73% - до \$ 69,4 млн. Його частка - 13,1%.
3. Ірак - на \$ 51,2 млн (9,6%).
4. Білорусь - на \$ 49,6 млн (9,3% загального експорту цієї групи).

5. Азербайджан збільшив імпорт в 2,7 рази і закупив на \$ 37,8 млн (7,1%).
6. Гонконг - на \$ 30 млн (5,6%).
7. Грузія - на \$ 22,9 млн (4,3% експорту).
8. Німеччина - на \$ 21,7 млн (4,1%).
9. Казахстан - на \$ 20,8 млн (3,9%).
10. Об'єднані Арабські Емірати - на \$ 19,2 млн (3,6%), майже втричі перевищивши показники 2016 року [50, с.1].

За інформацією органів статистики, станом на 01.01.2018 р. порівняно з відповідною датою минулого року поголів'я ВРХ скоротилося на 1,5% (3 628,4 тис. гол), свиней – на 8,2% (6 120,4 тис. гол), а поголів'я птиці зросло на 1,7% (205 102,9 тис. гол) .

До найбільш великих виробників м'ясної продукції належать наступні підприємства:

1. Миронівський Хлібопродукт (МХП) агропромхолдинг поєднує кілька торговельних марок: «Наша Ряба» (куряча продукція), «Фуа Гра» (гусяче м'ясо), Chateau Galicia (гусяча продукція), «Сертифікований ангус» (яловичина). У 2015 році агропромхолдинг займав 40,7% м'ясного ринку України. МХП експортує свою продукцію більш ніж в 65 країн світу [33, с.1].

Для просування своєї продукції компанія вивчила ринок м'яса курки. Упаковка «Наша Ряба» оформлена в зелено-жовтих тонах, що має вказувати на натуральність продукту. На це вказують і слоган компанії: «Натуральні продукти для здорового життя».

У зарубіжні країни м'ясо птиці поставляється під торговою маркою Qualiko. Слоганом Qualiko стало: Good for your family (Добре для вашої родини). Орієнтуючись на зарубіжного споживача, компанія зробила ставку на екологічність своєї продукції. Компанія замовила новий дизайн упаковки. Логотипом стала буква Q поміщена на зелений фон. Продукція марки експортується більш ніж в 60 країн [33, с.1].

На території України «МХП» єдина компанія, яка займається промисловим виробництвом гусячого м'яса та печінки. Експортує гусячу продукцію Миронівський Хлібопродукт під ТМ Chateau Galicia. Логотипом бренду стала золота гусяча голова з короною на синьому тлі. При створенні легенди бренду виробник вказував на екологічність продукції і високі стандарти якості, які можна порівняти з французькими та угорськими. Саме ці країни славляться виробами з гусячої печінки [33, с.1].

2. Комплекс «Агромарс». Випускає куряче м'ясо під ТМ «Гаврилівські курчата» з 1998 року. Виробляє 9,2% українського м'яса. Друга українська компанія з експорту м'яса курки в зарубіжні країни. Постачає продукцію в Німеччину, Голландію, Ірландію, Ірак [33, с.1].

3. Компанія «Агро-Овен». Виробник курячого м'яса (бренд «Золотко»), свинини і яловичини. Частка компанії на українському м'ясному ринку - 4,6%. Продукцію поширює через власну торговельну мережу «Будинок м'яса». Фірмовий стиль магазинів допомагає м'ясного бренду виділитися серед конкурентів [33, с.1].

4. АПК - Інвест. Найбільший виробник свинини в країні. Загальний відсоток продукції на м'ясному ринку України - 4,5%. Володіє товарним брендом «м'ясних весна».

5. АПК Дніпровська. Частка на українському ринку - 4%. Випускає курятину під брендом «Знатна курка» [33, с.1].

ТОП-5 виробників м'яса і м'ясних продуктів:

1. «Глобинський м'ясокомбінат»;
2. «АПК-Інвест»;
3. М'ясна фабрика «Фаворит плюс»;
4. «Даноша»;
5. «Український бекон».

Розглянемо структуру вирощування тварин та виробництва мяса за видами. До топ-5 областей за вирощуванням ВРХ відносять:

1. Вінницька область;

- 2.Полтавська область;
- 3.Львівська область;
- 4.Хмельницька область;
- 5.Чернігівська область [5, с.7].

За вирощуванням корів (яловичини) до п'яти найбільших обастей відносять:

1. Вінницька область;
- 2.Хмельницька область;
- 3.Полтавська область;
- 4.Львівська область;
- 5.Ченігівська область [5, с.7].

За вирощуванням свинини до п'яти найбільших обастей відносять:

- 1.Київська область;
- 2.Дніпропетровська область;
- 3.Донецька область;
- 4.Тернопільська область;
- 5.Полтавська область [5, с.7].

За вирощуванням курятини до п'яти найбільших обастей відносять:

- 1.Вінницька область;
- 2.Київська область;
- 3.Черкаська область;
- 4.Дніпропетровська область;
- 5.Львівська область [5, с.8].

Отже, в даних обласях досить поширене сільськогосподарське виробництво, сприятливі умови для вирощування тварин для забезпечення м'ясом жителів України.

Ринок м'ясо-ковбасних виробів в Україні високо конкурентний і насичений, лідируючі позиції галузі належать вітчизняним виробникам. Примітно, що перше місце серед продажів займають варені сосиски і сардельки, на них припадає понад 50% загального обсягу торгівлі [1, с.1].

Зростання українського ринку м'яса можливе на основі двох основних чинників – зростання доходів покупців та зниження ціни реалізації продукції. Враховуючи негативні соціально-економічні процеси, які відбуваються у державі, зростання місткості ринку м'яса на основі збільшення реальних доходів громадян у короткостроковому періоді є малоперспективним. Відповідно, як головний чинник росту місткості ринку необхідно розглядати, на наш погляд, збільшення фізичної маси пропозиції, що зумовить зниження ціни та стимулюватиме ріст попиту, а значить і фонду споживання. Основними передумовами зниження ціни на ринку м'яса є зниження собівартості виробленої продукції та оптимізація каналів реалізації [1, с.1].

М'ясна промисловість України має значні потужності і налічує понад 3,5 тисяч підприємств: м'ясокомбінатів, птахокомбінатів, м'ясопереробних заводів і ковбасних фабрик, а решта – значна кількість цехів малої потужності [50,с.1].

Оскільки підприємство, яке будемо аналізувати в другому розділі розташоване в Сумській області, то розглянемо виробництво та споживання м'яса в даному регіоні.

Розглянемо фонд споживання мяса та м'ясо продуктів - розраховується в забійній вазі і включає м'ясо і сало, субпродукти I і II категорій в натурі (без перерахунку на м'ясо) усіх сільськогосподарських тварин, а також м'ясопродукти в перерахунку на м'ясо.

Таблиця 2.1

Фонд споживання м'яса та м'ясопродуктів, тис.т

	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	2550	2325,4	2178,7	2195	2195,2
Сумська область	52,5	56,1	54,3	52,4	52,3

Джерело:[44, с.8]

Отже, бачимо що за останні 2 роки тенденція зберігається, кількість виробленої продукції майже незмінна. У 2015 році відбулося скорочення виготовлення м'яса як по Україні – на 6,3% порівняно із 2014 р., так і в

Сумській області – на 3,2%. Далі розглянемо фонд споживання м'яса та м'ясної продукції з розрахунку – кілограм на одну особу на рік.

Таблиця 2.2

Фонд споживання м'яса та м'ясної продукції, кг/люд

	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	56,1	54,1	50,9	51,4	51,7
Сумська область	46,1	49,7	48,6	47,3	47,6

Джерело:[44, с.7]

Отже, бачимо що в 2015 році було значне зниження споживання м'яса по Україні, а за 2016 та 2017 роки дещо збільшилось та було майже на рівні. У Сумській області з 2014 року відбувалось поступове зниження виробництва м'яса, в 2017 році майже дорівнювало попередньому року.

Розглянемо фонд виробництва м'яса всіх видів у господарствах усіх категорій (у забійній масі, тис.т).

Таблиця 2.3

**Фонд виробництва м'яса всіх видів у господарствах
усіх категорій, тис.т**

	2013	2015	2016	2017
Україна	2389,4	2322,6	2323,6	2318,2
Сумська область	42,2	43,8	45,5	44,1

Джерело:[44, с.4]

Отже, бачимо, що протягом останніх років виробництво м'яса не зазнало значних змін. Наприклад, різниця між 2017 та 2015 роками складає 0,2%. По Сумській області можемо спостерігати незначні зміни. У 2017 році відбулося зниження на 3,1% порівняно із 2016, але це на 4,5% більше ніж 2013 року.

Розглядаючи виробництво м'яса всіх категорій у сільськогосподарських підприємствах бачимо наступні результати (у забійній масі, тис.т.) :

Таблиця 2.4

Фонд виробництва м'яса всіх категорій у сільськогосподарських підприємствах, тис.т

	2013	2015	2016	2017
Україна	1441,3	1463,4	1489,9	1483
Сумська область	13,5	14,5	15,8	14,7

Джерело: [44, с.5]

Отже, за цими даними бачимо, що на сільськогосподарських підприємствах також не було значних коливань у виробництві протягом останніх років. Як по Україні, так і по Сумській області найбільше вироблено продукції було у 2016 році. Порівнюючи з 2017 роком, виробництво м'яса в країні скоротилось на 0,5%, а по області на 6,9%.

Фермерські господарства також виробляють м'ясо різного виду для споживання населенням країни, тож проаналізуємо наведені результати по країні та області:

Таблиця 2.5

Фонд виробництва м'яса всіх категорій у фермерських господарствах, тис.т

	2013	2015	2016	2017
Україна	63,8	52,3	56,3	58,2
Сумська область	0,4	0,4	0,7	0,5

Джерело: [44, с.6]

Отже, за цими результатами робимо висновок, що тенденція по виробництву збігається із сільськогосподарськими підприємствами. За 2016 рік був найбільший приріст за останні декілька років, як по області, а по Україні саме за 2017 рік було вироблено максимальну кількість продукції за останні роки. Різниця склала по Україні – 3,4%, а по області – 28,6%. Наступним для розгляду візьмемо виробництво м'яса всіх видів у господарствах населення:

Таблиця 2.6

Фонд виробництва м'яса у господарствах населення, тис.т

	2013	2015	2016	2017
Україна	948,1	859,2	833,7	835,2
Сумська область	28,7	29,3	29,7	29,4

Джерело: [44, с.7]

Отже, по господарствам населення бачимо дещо іншу ситуацію, протягом останніх п'яти років виробництво поступово знижується. Це може бути пов'язано зі скорочення домашніх господарств, населення перестає займатися вирощуванням тварин і купує м'ясо в магазинах, на ринках.

Розглянемо баланс м'яса та м'ясопродуктів по імпорту, експорту та споживання продукції по країні.

Таблиця 2.7

Баланс м'яса та м'ясопродуктів за 2014-2017 рр., тис.т

Виробництво	2014	2015	2016	2017
Зміна запасів на кінець року	2360	2323	2324	2318
Імпорт	-18	-1	-2	-5
Усього ресурсів	201	158	182	233
Експорт	2579	2482	2508	2556
Витрачено на нехарчові цілі (на корм, втрати та ін.)	218	245	303	351
Фонд споживання	8	8	10	10
у розрахунку на	2325	2179	2195	2195
1 особу, кг	54,1	50,9	51,4	51,7

Джерело: [5, с.14]

Отже, за даним балансом мяса та м'ясних продуктів бачимо, що виробництво та споживання залишаються на одному рівні. Фонд споживання продукції знизився у 2015 році і тепер майже не змінюється протягом двох років.

Розглянемо баланс м'яса та м'ясопродуктів за основними видами:

Таблиця 2.8

**Баланс м'яса та м'ясопродуктів
за основними видами за 2016 р., тис.т**

	М'ясо	Яловичина і телятина	Свинина	М'ясо птиці	Інші види м'яса
Виробництво	2324	376	748	1167	33
Зміна запасів на кінець року	-2	-1	0	-1	0
Імпорт	182	16	80	85	1
Усього ресурсів	2508	393	828	1253	34
Експорт	303	46	13	241	3
Витрачено на нехарчові цілі (на корм, втрати та ін.)	10	1	4	4	1
Фонд споживання	2195	346	811	1008	30
у розрахунку на 1 особу, кг	51,4	8,1	19	23,6	0,7

Джерело:[5, с.15]

Отже, за даною таблицею бачимо, що найбільшу кількість спожитого мяса становит м'ясо птиці, зокрема курятина, потім іде свинина, і останньою – яловичина та телятина.

Розглянемо аналогічні дані за 2017 рік:

Таблиця 2.9

**Баланс м'яса та м'ясопродуктів
за основними видами за 2017 р., тис.т.**

		яловичина і телятина	Свинина	м'ясо птиці	інші види м'яса
Виробництво	2318	364	736	1185	33
Зміна запасів на кінець року	-5	-1	-2	-2	0
Імпорт	233	13	95	120	5
Усього ресурсів	2556	378	833	1307	38
Експорт	351	59	14	272	6
Витрачено на нехарчові цілі (на корм, втрати та ін.)	10	1	5	3	1
Фонд споживання	2195	318	814	1032	31
у розрахунку на 1 особу, кг	51,7	7,5	19,2	24,3	0,7

Джерело: [5, с.10]

Отже, порівнюючи із 2016 роком, бачимо, що структура споживання мяса не змінилася. Щодо кількості, то відбулися незначні зміни по вживанню мяса птиці – збільшилось на 2,9%, свинини та яловичини – на 1,05% та 7,04 зменшилось відповідно.

Таким чином, робимо висновок, що за останні декілька років змінилася структура та обсяги виробництва та споживання мяса та м'ясної продукції. Зокрема, населення стало більш прихильним до мяса птиці, через його більшу доступність, а господарства виробляють їх через менші витрати на вирощування.

2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємства

Конотопський м'ясокомбінат був створений як державне підприємство 49 років тому. Будівництво основних цехів розпочалося в 1957 році на території забійного пункту, закінчення робіт - жовтень 1967 р. З 29.11.1991 р. згідно укладеного договору з Фондом Державного майна України Конотопський м'ясокомбінат стає орендним підприємством. З 8 липня 1993 року орендний м'ясокомбінат приватизується колективом і стає закритим акціонерним товариством «Конотопм'ясо» [39].

30 червня 1994 року закрите акціонерне товариство було перереєстровано в відкрите акціонерне товариство «Конотопм'ясо». Відкрите акціонерне товариство «Конотопм'ясо», зареєстроване рішенням Конотопської міської Ради народних депутатів № 206 від 30.06.1994 р., було створено шляхом перетворення з закритого акціонерного товариства «Конотопм'ясо», зареєстрованого рішенням Конотопської міської Ради народних депутатів № 248 від 08.07.1993 року. 16.03.2011 р. у зв'язку з приведенням діяльності підприємства відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» рішенням загальних зборів акціонерів назву змінено на Публічне акціонерне товариство «Конотопм'ясо» (скорочена назва «ПАТ «Конотопм'ясо»).

Протягом звітнього періоду рішення про злиття, поділ, приєднання, перетворення та виділ не приймалися. Діє згідно закону України про акціонерні товариства.

Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької діяльності, направленої на одержання прибутку і задоволення економічних та соціальних потреб акціонерів, підвищення ринкової вартості акцій товариства [39].

Установчим документом акціонерного товариства є його Статут.

Назва Товариства: повна – Публічне акціонерне товариство «Конотопм'ясо»; скорочена – ПАТ «Конотопм'ясо».

Керівник: Сахно Олександр Олександрович - голова правління.

Бухгалтер: Бережна Валентина Володимирівна. Адреса: 41609, Сумська обл., м. Конотоп, вул. Генерала Тхора, 150.

Відповідно до статуту ПАТ «Конотопм'ясо» предметом діяльності товариства є:

- одержування продукції рослинництва, тваринництва, а також надання допоміжних послуг у рослинництві і тваринництві;
- розведення великої рогатої худоби;
- розведення свиней;
- надання послуг у тваринництві;
- виробництво м'яса та м'ясних продуктів;
- виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- виробництво інших харчових продуктів;
- виробництво харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- виробництво шкіри та інше.

Товариство є правонаступником закритого акціонерного товариства «Конотопм'ясо», яке, в свою чергу, було правонаступником суб'єкта підприємницької діяльності Конотопського орендного м'ясокомбінату.

З 2017 року «Конотопм'ясо» змінило форму власності на Товариство з додатковою відповідальністю.

Діяльність підприємств в Україні регулюється за допомогою господарського законодавства. Воно охоплює як господарські закони у власному значенні, так і інші нормативні акти з питань господарської життєдіяльності. Нормативними актами, що регулюють господарську діяльність в Україні, є:

1. Конституція України. Конституцією регулюються питання господарської діяльності у статтях про власність, підприємництво, визначається компетенція органів державної влади, Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України.

2. Закони, що регулюють господарські відносини, поділяються на:

- закони, що регулюють загальні питання господарської діяльності (закони України «Про власність», «Про систему оподаткування», «Про бюджетну систему України», тощо);
- закони про окремі види господарської діяльності («Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про банки і банківську діяльність», «Про товарну біржу», «Про цінні папери і фондову біржу» та ін.);
- закони про окремі види і відносини в господарській діяльності. До них належать нормативні акти господарського законодавства, втілені в господарському, бюджетному, повітряному, водному, земельному, лісовому та інших кодексах України [49, с.25].

У системі господарського законодавства слід розрізняти законодавчі акти та підзаконні нормативні акти. До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України.

До підзаконних нормативних актів - укази та розпорядження Президента; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів; господарські нормативні акти міністерств, відомств з господарської діяльності у вигляді наказів, інструкцій, положень; нормативні акти місцевих адміністрацій.

Безпека м'яса, м'ясної продукції, а також їх якість займає головне місце в даній галузі. Правове забезпечення здійснюється на основі ряду законів та підзаконних актів та нормативних документів, серед яких:

- ЗУ «Про м'ясо та м'ясні продукти»;
- ЗУ «Про захист прав споживачів»;
- ЗУ «Про безпеку та якість харчових продуктів»;
- ЗУ «Про стандартизацію»;
- ЗУ «Про вилучення з обігу, переробку, утилізацію, знищення або

подальше використання неякісної та небезпечної продукції». Крім того, беруться до уваги державні та міжнародні стандарти якості, так як ISO 9000-2007 «Системи управління якістю», ДСТУ 4161-2003 «Системи управління безпечністю харчових продуктів». Саме ці документи регулюють діяльність, їх є досить багато проте в таблиці (табл. 1.2) наведено основні законодавчі, нормативні і внутрішньо організаційні документи діяльності та управління суб'єктом господарювання.

ТДВ «Конотопм'ясо» протягом усіх років діяльності працює на основі нижченаведених нормативів та стандартів, прагне виробляти високоякісну продукцію.

Таблиця 2.10

Основні законодавчі, нормативні і внутрішньоорганізаційні документи, що регламентують діяльність ТДВ «Конотопм'ясо»

№	Назва документу	Ким затверджений	Дата затвердження
1.	1.1. «Про ветеринарну медицину», 1.2. «Про безпечність та якість харчових продуктів», 1.3. «Про м'ясо та м'ясні продукти» 1.4. «Про транспорт». 1.5. Кодекс законів про працю України.	Голова правління, директор ТДВ «Конотопм'ясо» Сахно О.О.	01.08.13 р.

Продовження табл. 2.10

2.	2.1.	«Санітарні правила для підприємств м'ясної промисловості».	Голова правління, директор ТДВ «Конотопм'ясо» Сахно О.О.	01.08.13 р.
	2.2.	«Інструкції з миття та профілактичної дезінфекції для підприємств м'ясної та птахопереробної промисловості»		
	2.3.	Нормативні документи та інші керівні матеріали стосовно експлуатації та обслуговування автотранспортних засобів.		
	2.4.	Нормативна документація з виробництва продукції.		02.09.13 р.
3.	3.1.	Статут підприємства.	Голова правління, директор ТДВ «Конотопм'ясо» Сахно О.О.	01.09.13 р.
	3.2.	Положення про виробничі підрозділи		
	3.3.	Посадові інструкції		
	3.4.	Правила внутрішнього трудового розпорядку		
	3.5.	Штатний розклад		

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, дані положення є обов'язковими для виконання працівниками підприємства і ТДВ «Конотопм'ясо» працює саме на за даними положеннями.

На основі попередньої таблиці проведемо аналіз внутрішніх регламентуючих документів, які затверджено керівництвом підприємства.

На основі попередньої таблиці проведемо аналіз внутрішніх регламентуючих документів, які затверджено керівництвом підприємства.

Таблиця 2.11

Основні аспекти вдосконалення внутрішніх регламентуючих документів ТДВ «Конотопм'ясо»

Назва регламентуючого документу	Аспекти, що потребують вдосконалення
Статут підприємства	Статут має актуальну інформацію, відображає засади створення та функціонування підприємства.
Організаційна структурна схема управління	Перевірка змін функціонального розподілу між керівником певної ланки та підлеглими, уточнення даних.
Штатний розпис	Оновлення розпису з уточненням щодо кількості працюючих на даний момент (у зв'язку із звільненням декількох робітників).

Продовження табл.2.11

Положення про структурний підрозділ	Перевірка документів, що регулюють діяльність підрозділу, зміна даних осіб ознайомих з положеннями про підрозділ, контроль керівниками за виконанням обов'язків працюючих.
Посадова інструкція	Всі посадові інструкції є чинними, аспектів для вдосконалення не виявлено
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Необхідні зміни у пункті про тривалість робочого тижню, в зв'язку з його скороченням та простоями на виробництві
Колективний договір	Оновити пункт договору про режим роботи, строки виплати заробітної плати.

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, в даній таблиці було проаналізовано внутрішні регламентуючі документи, за якими працює ТДВ «Конотопм'ясо» та визначено аспекти, що необхідно змінити, оскільки більшість з них втрачають свою актуальність та мають бути доповнені згідно тих змін, які відбуваються протягом останніх років роботи підприємства.

2.3.Управлінський аналіз діяльності ТДВ «Конотопм'ясо»

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Для того, щоб проаналізувати витрати, доходи, необхідно мати представлення про масштаби виробництва, технології.

Аналіз структури асортименту забезпечує можливість формування раціонального асортименту, тобто такого, який задовольняє попит і забезпечує найбільший прибуток підприємству. Розглянемо асортимент ТДВ «Конотопм'ясо», яке випускає як сировину (м'ясо, субпродукти), так і готову продукцію, таку як ковбаси варені, варено-копчені, сирокпчені, сосиски та інше. Нижче наведено зразок переліку ковбасної продукції, в цінах станом на 2016-2017 рр..

Таблиця 2.12

Ціни на ковбасні вироби з урахування ПДВ у 2016-2017 рр.

Найменування	Ціна, грн/кг	Найменування	Ціна, грн/кг	Найменування	Ціна, грн/кг
Кальміуська в\г	150,75	Московська	146,20	Княжа	167,80
Лікарська в\г	175,90	Конотопська	178,30	Краківська	156,50
Молочна в\г	155,60	Посольська	153,00	Медова	130,20
Шкільна 1г	89,60	Володимирська	177,10	Дачна	64,60
ЛЮКС з молоком 1г	79,85	Італійська	175,00	Сосиски Молочні	83,90
Класична 1г	74,90	Горіхова	99,90	Шашлик	184,50
Для Піци 2г	52,25	Золотиста	86,30	Балик	164,90
Мясна 1 г	72,00	Коньячна	93,70	Шийка	158,40
Традиційна 2г	58,90	Гуцульська	74,20	Рулет	88,70
Закусочна 2г	68,00	Мадера	60,90	Грудинка	79,90
Обідня (з Салом) 2г	54,00	Ковбаски Гурман	50,40	Сал'ямі Грецька	71,90
Селянська 1г	59,90	Фінська	51,40	Щоковина пряна	62,30
Бутербродна з салом 2г	48,90	Віденська	49,90	Ліверна ковбаса	87,50
Молодіжна 2г	66,95	Фермерська	68,50	Кров'яна	81,70
Подільська 1г	55,20	Запашна	49,90	Паштет класик	89,50
Зарічна 2 г	67,00	Фуршетна	65,70	Сальтисон	66,30

Джерело: складено автором на основі даних ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, бачимо, що підприємство має досить широкий асортимент м'ясної продукції здатен задовольнити різноманітні потреби споживачів. Представлено широкий вибір ковбасних виробів другого, першого та вищого гатунків.

Основні засоби підприємства — це сукупність матеріально-речових цінностей, що діють у натуральній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним та моральним зносом [34, с.18].

Розглянемо склад основних засобів на ТДВ «Конотопм`ясо» станом на кінець 2017 р:

Таблиця 2.13

Основні засоби ТДВ «Конотопм`ясо»

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Відхилення	
	на початок періоду	на кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Будівлі та споруди	15779	16094	315	101,99
Машини та обладнання	13837	13732	-105	99,2
Транспортні засоби	2685	2799	114	104,3
Інструменти, прилади, інвентар	284	284	0	100
Земельні ділянки	511	511	0	100
Малоцінні необоротні матеріальні активи	247	341	94	138,1
Усього	33343	33761	418	101,3

Джерело :складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм`ясо»

Отже, проаналізувавши дані за 2015-2017 роки, бачимо, що на ТДВ «Конотопм`ясо» зросла кількість таких основних засобів, як: будівля та споруди, транспортні засоби, матеріальні необоротні активи. Це свідчить про те, що у власності підприємство має нові машини та обладнання для транспортування продукції, а також нові споруди для зберігання та реалізації продукції. Кількість машин та обладнання зменшилось внаслідок утилізації

застарілого обладнання. Інструменти та інвентар, земельні ділянки залишились на кінець третього року в тій же кількості.

Аналіз фінансового стану на підприємстві проводять з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності [34, с.31].

Важливе значення в економічному аналізі приділяється дослідженню витрат підприємства, оскільки вони є узагальнюючими показниками діяльності й безпосередньо впливають на фінансові результати роботи підприємства. Використовуючи дані офіційної фінансової звітності підприємства доцільно проаналізувати динаміку елементів операційних витрат підприємства та дослідити структуру даних витрат (табл.2.2).

Таблиця 2.14

**Елементи операційних витрат ТДВ «Конотоп м'ясо»
у 2015-2017 рр., у тис.грн**

Показник	Роки			Відхилення	
	2015	2016	2017	абсолютне, тис.грн	відносне,%
Матеріальні затрати	64302	89594	94672	30370	147,2
Витрати на оплату праці	4427	4422	5800	1373	131,01
Відрахування на соціальні заходи	1699	958	1370	-329	80,64
Амортизація	2244	2274	2185	-59	97,4
Інші операційні витрати	4556	3496	6840	2284	150,13
Разом	77248	100744	110867	33619	143,5

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Відповідно до табл.2.2 в 2017 році матеріальні затрати зросли на 47,2 % порівняно з 2015 роком, на 2,6% зменшилась амортизація. Збільшення спостерігається у витратах на оплату праці на 31,01% у зв'язку зі збільшенням мінімальної заробітної плати порівняно з 2015 роком, при цьому середня кількість працівників зменшилась з 201 особи до 139, що

складає близько 30,85%. Відрахування на соціальні заходи зменшилися на 19,36% порівняно з 2015 роком, а також інші операційні витрати зросли у 1,5 рази.

Отже, в 2017 році матеріальні витрати зросли, за рахунок підвищення цін на сировину, матеріали та витрати на реалізацію, а витрати на оплату праці зросли за рахунок зростання мінімальною заробітної плати. Витрати на соціальні заходи та інші знизилися за рахунок зменшення кількості працюючих на підприємстві до 139 осіб. Тож керівництво має звернути увагу на те, яким чином можливо знизити витрати чи зробити так, щоб доходи зростали повідношенню до витрат.

Ринкові умови господарювання потребують від підприємств підвищення ефективності виробництва, результативності діяльності, конкурентоздатності продукції і послуг. В сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно оцінювати та підвищувати результативність своєї діяльності.

Для оцінки господарської діяльності підприємства застосовують техніко-економічні показники, які відображають рівень організації виробництва. Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів. Є техніко-економічні показники загальні (єдині) для всіх підприємств і галузей і специфічні, що відображають особливості окремих галузей. Його метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків і взаємодії різних факторів техніки та економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів [34, с.48].

Розглянемо дані факторного аналізу формування чистого прибутку на підприємстві ТДВ «Конотопм`ясо»:

Таблиця 2.15

Показники прибутковості ТДВ «Конотопм'ясо» за 2015-2017**рр.,тис.грн**

Показники	Рік			Відхилення (+,-)	Відхилення , %
	2015	2016	2017		
1	2	3	4	Абс.	Відн.
1. Чистий дохід від реалізації	73601	102988	105973	32192	143,98
2. Собівартість реалізованої продукції	65381	90623	97374	31993	148,9
3. Адміністративні витрати	4453	5030	6169	1716	138,5
4. Витрати на збут	5209	4478	5422	213	104,1
5. Інші операційні витрати	2452	1269	2569	117	104,8
6. Інші операційні доходи	1523	2103	2492	969	163,6
7. Інші фінансові доходи	437	40	11	-426	2,5
8. Чистий прибуток (збиток)	- 1900	3335	-3058	1158	160,96

Джерело :складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, за отриманими даними, бачимо, що ТДВ «Конотопм'ясо» зазнало збитків у 2017 році на суму 3058 тис. грн. Проаналізувавши таблицю, можемо спостерігати, що зросла собівартість реалізованої продукції, порівняно з 2015 роком на 48,09 % в той час, як чистих дохід зріс на 43,98%. Також збільшились витрати на збут, адміністративні витрати та операційні витрати. Робимо висновок, що необхідно переглянути цінову політику підприємства, а також раціональність витрат на збут та реалізацію продукції.

Основною складовою валового доходу є виручка від продажу продукції. Валові витрати — це передусім витрати на реалізовану продукцію, а також втрати від продажу майна (перевищення балансової вартості об'єктів над виручку від їхнього продажу). Прибутковість підприємства вимірюється двома показниками — прибутком і рентабельністю. Прибуток виражає

абсолютний ефект без урахування використаних ресурсів. Тому для аналізу його доповнюють показником рентабельності [34, с.51].

Підсумуємо техніко-економічні показники діяльності на підприємстві:

Таблиця 2.16

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
у 2015-2017 рр.**

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	73601	102988	105973	32372	143,98
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	65381	90623	97374	31993	148,9
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	4453	5030	6169	1716	138,5
4. Витрати на збут	тис. грн.	5209	4478	5422	213	104,1
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	75043	100131	108965	33922	142,2
6. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-1442	2857	-2992	-1550	207,5
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-2371	3691	-3069	-698	129,4
8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-1900	3335	-3058	-1158	160,95
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	101,9	97,2	102,8	0,9	100,9
10. Рентабельність продажів	%	-1,96	2,8	-2,8	-0,84	-

Джерело : складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, аналізуючи таблицю робимо висновок про те, що збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 43,98% порівняно з 2015 роком, а також зросла собівартість на 48,9%. Адміністративні витрати зросли на 38,5%. Витрати на збут зросли на 4,1%, а повні витрати збільшились у 1,4

рази порівняно з попереднім періодом. Збитки від реалізації продукції зросли у 2 рази та становлять 207,5%, а чистий збиток зріс на 60,95%. Рентабельність продажів знизилась на 0,84%.

Отже, ці дані свідчать про те, що у 2017 році зросла собівартість реалізованої продукції та чистий дохід, але перший показник зріс більше за інший, тобто підприємство понесло втрати за нереалізовану продукцію. Зросли всі види витрат на зберігання та реалізацію продукції, що також вплинуло на збитковість ТДВ «Конотопм'ясо».

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів [34, с.39].

$$\text{Фондовіддача 2017} = 105973 / 10470 = 10,1;$$

$$\text{Фондовіддача 2016} = 102988 / 12049 = 7,03;$$

$$\text{Фондовіддача 2015} = 73601 / 12844,5 = 5,73;$$

Отже, в 2017 році фондовіддача зросла на 76,3%, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів підприємства.

Фондоозброєність — вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Обчислюється діленням середньорічної вартості основних фондів на кількість працівників [34, с.39].

$$\text{Фондоозброєність 2017} = (11393/2 + 9547/2) / 139 = 75,3 (\text{грн./люд});$$

$$\text{Фондоозброєність 2016} = (12896/2 + 11202/2) / 146 = 82,53 (\text{грн./люд});$$

$$\text{Фондоозброєність 2015} = (12896 + 12793) / 2 / 201 = 63,9 (\text{грн./люд});$$

Отже, в 2017 році цей показник зріс на 17,8% порівняно з попереднім роком, що вказує на збільшення вартості основних засобів, що припадає на одну особу промислово-виробничого персоналу. Проте між 2016 і 2017 роками відбулось незначне зменшення даного показника. Зростання рівня

фондоозброєності - шлях до підвищення продуктивності праці. Але, необхідно слідкувати за тим, щоб темпи росту фондоозброєності не випереджали темпи росту продуктивності праці.

Фондомісткість - показник, який характеризує рівень середньорічної вартості основних виробничих фондів на одиницю вартості виробленої валової продукції [34, с.40].

$$\text{Фондомісткість } 2017 = 10470 / 105973 = 0,099;$$

$$\text{Фондомісткість } 2016 = 12049 / 102988 = 0,117;$$

$$\text{Фондомісткість } 2015 = 12844,5 / 73601 = 0,174;$$

Показник фондомісткості зменшився на 43,1%, що може свідчити про зниження ефективності використання основних фондів організації.

Рентабельність — це відносний показник ефективності виробництва. У загальному вигляді він розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку. При цьому слід виділяти показники, використовувані для оцінки ефективності винористовуваних виробництві авансованих ресурсів і поточних витрат, і показники, на основі яких визначаються прибутковість і ефективність використання майна підприємства [48, с.34].

Рентабельність активів - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. Інформація про вартість активів може бути отримана з балансу, а інформація про суму чистого прибутку може бути отримана зі звіту про фінансові результати (звіту про прибутки і збитки).

Рентабельність власного капіталу – показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства [48, с.34].

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності

підприємства. Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності [48, с.34].

Таблиця 2.17

Показники рентабельності ТДВ «Конотопм'ясо» у 2015-2017 рр.,%

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення
Рентабельність активів	-7,5	11,3	-9,2	-1,7
Рентабельність власного капіталу	-71	57	-13,5	57,5
Рентабельність діяльності	-2,6	3,2	-2,89	-0,29
Рентабельність продукції	-2,9	3,7	-2,9	0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Отже, протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилась у 2016 році, а в 2017 знизилася нижче за 2015 рік.. Якщо в 2015 р. ТДВ «Конотопм'ясо» отримала -7,5 копійок чистого збитку на кожен вкладену гривню активів, то в 2016 р. – 11,3 копійки прибутку, а в 2017р. – 13,5 копійок збитку. Факторами підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку, а факторами зменшення може бути збитковість підприємства у 2017 році. Найменше відхилення має показник рентабельності продукції, оскільки асортимент та собівартість не зазнали значних змін. Загалом, діяльність підприємства була ефективною лише протягом 2016 року.

Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання. Тож розглянемо показники фінансової стійкості підприємства:

Таблиця 2.18

Показники фінансової стійкості ТДВ «Конотопм'ясо»

Коефіцієнт	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,85	0,76	0,60	-0,25	70,6
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,14	0,24	0,40	0,26	285,7
Коефіцієнт незалежності	5,93	3,11	1,51	-4,42	25,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,32	1,66	0,49	141,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Коефіцієнт фінансової незалежності = Власний капітал/сума Балансу; рекомендоване значення показника в межах 0,5-0,8, що відображає питому вагу власного капіталу у загальній сумі ресурсів підприємства.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу = Залучений капітал/сума Балансу; рекомендоване значення показника в межах 0,2-0,5, що відображає частку активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу. Коефіцієнт незалежності = Власний капітал/Залучений капітал; рекомендоване значення показника в межах 1,0-4,0 і відображає вагу власних коштів в загальній сумі залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності = сума Балансу/ Власний капітал; рекомендоване значення показника в межах 1,25-2,0 і відображає скільки активів підприємства припадає на 1 грн. власного капіталу.

З аналізу показників бачимо, що коефіцієнти коливалися протягом 3 років, найбільших змін зазнавав коефіцієнт незалежності. З кожним роком його значення зменшується, що свідчить про збільшення залежності

підприємства від залучених коштів, а частка власних коштів зменшується у зв'язку із зменшенням прибутковості, потребі залучення коштів.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТДВ «Конотопм'ясо» робимо висновки, що підприємство має нестабільну фінансову ситуацію, кількість реалізованої продукції зменшується, а витрати зростають. За останні декілька років зменшується чисельність працівників, що свідчить про те, що зменшується об'єм роботи, відсутня мотивація праці.

Таблиця 2.19

Показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Конотопм'ясо»

	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Оборотний капітал, тис.грн	11350	20916	21877	10527	192,75
Коефіцієнт оборотності капіталу	6,48	4,92	4,84	-1,64	74,69
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,07	0,07	0,05	-0,02	71,43
Частка оборотних активів	0,44	0,62	0,67	0,23	152,27

Джерело: складено автором на основі звітності ТДВ «Конотопм'ясо»

Оборотний капітал = поточні активи – поточні зобов'язання; даний коефіцієнт має бути більший за 0;

Коефіцієнт маневреності капіталу = грошові кошти/власний оборотний капітал;

Коефіцієнт оборотності капіталу = чистий дохід/власний оборотний капітал - чим вищий даний коефіцієнт, тим більш ефективно підприємство використовує власні кошти;

Частка оборотних активів = оборотні активи/баланс активу.

Отже, за отриманими результатами, бачимо, що сума власних оборотних коштів значно зросла за даний період, як і частка оборотних активів. Коефіцієнти маневреності та оборотності знизились, оскільки знизилась частка оборотних активів та власні кошти підприємства.

2.4. Оцінка емоційного інтелекту персоналу ТДВ «Конотопм'ясо»

Як було визначено в першому розділі, першим етапом формування емоційного інтелекту персоналу підприємства становить його оцінка та аналіз шляхів розвитку. Необхідно дізнатись на якому рівні ЕІ того чи іншого працівника та запропонувати можливі заходи для його покращення. Оскільки, ми розглядаємо колектив ТДВ «Конотопм'ясо», то потрібно розглянути його організаційну структуру, що являє собою лінійно-структурну (додаток Б).

Лінійно-функціональна організаційна структура є найпоширенішою в середовищі підприємств, що зростають, ті що відносять до категорії від малих до середніх. Управління такими підприємствами потребує більшого професіоналізму у виконанні окремих функцій, але централізація управління при цьому зберігається. При цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати управлінське рішення [56].

Для того, щоб мати представлення стан емоційного інтелекту колективу потрібно оцінити менеджерів усіх трьох рівнів: інституційного, управлінського та технічного.

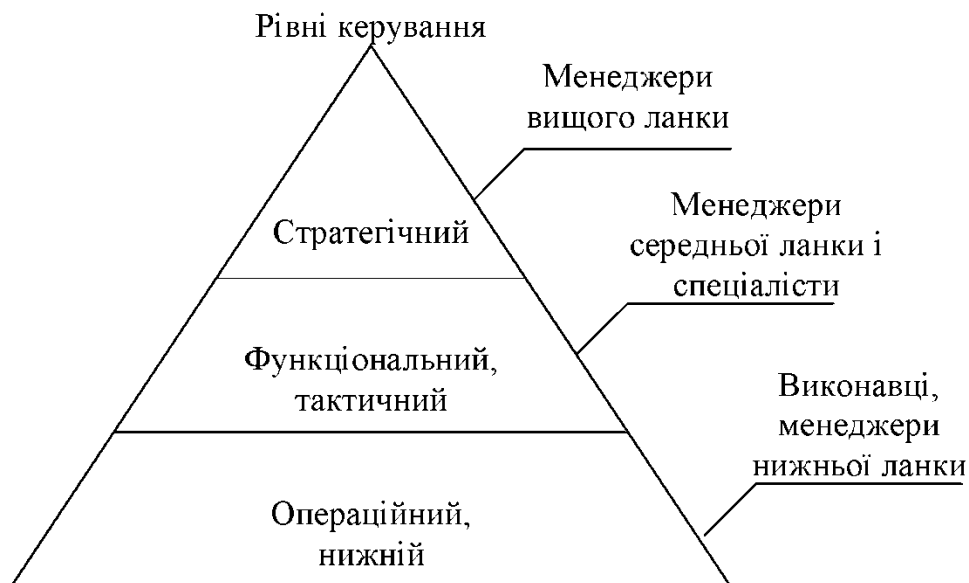


Рис.2.1. Рівні управління та групи менеджерів [56, с.1]

Менеджери першого рівня - низової ланки управління - не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів (сировина, матеріали).

Менеджери середнього рівня спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади. Середніх менеджерів поділяють на:

- лінійних - керують окремими підрозділами. Вони управляють і кадрами, і фінансами, і технологічними процесами підрозділу.
- функціональних - функціональні менеджери здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Обіймають посади головного бухгалтера, завідувача економічного відділу тощо [56, с.1].

Менеджери вищого рівня відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів.

Отже, для того, щоб краще розуміти стан ЕІ працівників підприємство, було запропоновано провести його оцінку для 9 працівників (по 3 кожного рівня) – менеджерів усіх трьох рівнів, а саме: директору, головному інженеру, завідувачу виробництва, головному бухгалтеру, старшому технологу, начальнику відділу матеріально-технічного постачання, секретарю-друкарці, бухгалтеру, інспектору з кадрів.

Для більш детально аналізу, також було зроблено оцінку за декількома тестами, для того, щоб розглянути стан ЕІ персоналу з різних точок зору. Кожному рівню менеджерів було вирішено обрати окрему методику оцінки ЕІ, оскільки оцінка менеджерів вищого рівня вимагає більш детального та поглибленого аналізу, через більшу кількість обов'язків, навантаження, відповідальності. Для оцінки менеджерів нижчого рівня було обрано тест М.Холла, оскільки він порівняно простий та доступний, але досить якісно показує рівень ЕІ.

Розглянемо результати оцінки емоційного інтелекту менеджерів операційного рівня ТДВ «Конотопм'ясо» за тестуванням М.Холла:

Таблиця 2.20

Оцінка емоційного інтелекту персоналу за методом М.Холла

Працівник	Оцінка за рівнем парціального EI	Оцінка інтегративного рівня EI
Бухгалтер	5	29
Інспектор з кадрів	7	40
Секретар-друкарка	4	38

Джерело :складено автором

Результати аналізуємо за шкалою:

Рівні парціального емоційного інтелекту (управління емоціями) у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше - високий; 8-13 - середній; 7 і менше - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше - високий; 40-69 - середній; 39 і менше - низький.

Отже, за отриманим результатами бачимо, що рівень EI персоналу коливається в межах від низького до середнього (нижня границя). Робимо висновок, що колективу ТДВ «Конотопм'ясо» згідно даної оцінки необхідно розробити план розвитку емоційного інтелекту згідно отриманих даних.

Також було проаналізовано розвиток емоційного інтелекту за методикою SREIT для працівників функціонального (тактичного) рівня. Цей тест охоплює більший спектр оцінки впливу емоцій, контролю над ними та розуміння емоцій. Тобто дана методика підходить для менеджерів середнього рівня.

Цей вид тестування було запропоновано менеджерам функціонального рівня, для оцінки стану EI. Дана методика допомогла представити детально, які з категорій EI персоналу потребують більшого розвитку, на чому

потрібно зосередити увагу керівництву для покращення діяльності робітників.

Результати наведено у таблиці 2.21.:

Таблиця 2.21

Оцінка EI за методикою SREIT

Працівник	Оцінка емоцій	Регулювання емоцій	Використання емоцій
Головний бухгалтер	18	20	13
Старший технолог	15	14	10
Начальник відділу МТЗ	19	12	15

Джерело: складено автором

Тобто аналіз складався з 33 тверджень, що розбиваються на 3 шкали: оцінка і вираз емоцій; регулювання емоцій; використання емоцій при вирішенні проблем. Відповіді надавались за 5-бальною шкалою: від 1 - «це абсолютно не про мене» до 5 - «це точно про мене». Оцінки за шкалами виходять методом підсумовування отриманих балів по ключам. Отже, по кожним з критеріїв максимальна оцінка може досягати 55 балів.

За отриманими результатами, бачимо, що по всім трьом шкалам результати оцінки досить низькі, тобто працівникам необхідно розвивати емоційний інтелект для того, щоб покращувати працездатність та ефективну діяльність колективу. Для оцінки EI менеджерів функціонального рівня (вища ланка), потрібно обрати більш складний та детальний метод оцінки, тому що керівництво велике навантаження, керує більшою кількістю людей, часто контактує з партнерами, спонсорами, керівниками інших організацій, тобто їх рівень EI має бути досліджений детальніше та бути на досить високому рівні. Для їх оцінки найкраще було обрати тестування за методом - MSCEIT, V2.0.

У цьому тесті було 141 питання, всього 8 секцій - по 2 на кожному «гілку». Ця методика виявилася більш збалансованою і несуперечливою, показала хороші психометричні результати і набула найбільшого поширення.

Респондент, відповідаючи на кожен з них, вибирає найбільш правильну з його точки зору відповідь. Потім кожній відповіді приписується бал, заснований на результаті. Показники по балам за розділи використовуються для підрахунку показників чотирьох «гілок», які служать підставою для обчислення загального бала [55, с.96].

Отже, вона найбільш прийнятна для аналізу топ-менеджменту. Саме тому, була проведена оцінка менеджерів стратегічного рівня ТДВ «Конотопм'ясо»: директору, завідувачому виробництва та головному інженеру. Отримані результати необхідно порівняти до показників норми, що були розроблені вченими, що і склали дане тестування.

Показники норми за тестуванням MSCEIT:

Таблиця 2.22

Норми тесту для людей з вищою освітою з урахуванням гендерних особливостей

Стать та вік	Рівень	Ідентифікація емоцій	Фасилітація емоцій	Розуміння емоцій	Управління емоціями	Загальний бал
жінки 18–24 роки	низький	0,39 і нижче	0,31 і нижче	0,4 і нижче	0,27 і нижче	0,36 і нижче
	середній	0,40-0,49	0,32-0,38	0,41-0,50	0,28-0,34	0,37-0,41
	Високий	0,5 і вище	0,39 і вище	0,51 і вище	0,35 і вище	0,42 і вище
жінки 25–60 років	Низький	0,39 і нижче	0,3 і нижче	0,4 і нижче	0,28 і нижче	0,35 і нижче
	середній	0,40-0,50	0,31-0,39	0,41-0,50	0,29-0,35	0,36-0,42
	Високий	0,51 і вище	0,4 і вище	0,51 і вище	0,36 і вище	0,43 і вище
чоловіки 18–24 роки	Низький	0,36 і нижче	0,29 і нижче	0,38 і нижче	0,25 і нижче	0,33 і нижче
	середній	0,37-0,47	0,30-0,38	0,39-0,48	0,26-0,34	0,34-0,40
	Високий	0,48 і вище	0,39 і вище	0,49 і вище	0,35 і вище	0,41 і вище
чоловіки 25–60 років	Низький	0,34 і нижче	0,29 і нижче	0,38 і нижче	0,27 і нижче	0,34 і нижче
	середній	0,35-0,49	0,30-0,38	0,39-0,48	0,28-0,34	0,35-0,41
	Високий	0,5 і вище	0,39 і вище	0,49 і вище	0,35 і вище	0,42 і вище

Джерело: [3, с.79]

За отриманими даними, було виявлено, що рівень EI:

- директора – середній (нижня границя) – загальний бал 0,35;
- завідуючого виробництва – низький – загальний бал 0,3;
- головного інженера – низький – загальний бал 0,31.

Робимо висновок, що менеджери вищого рівня підприємства, так як й інших рівнів потребують розвитку та удосконалення емоційного інтелекту, для того, щоб підприємство працювало більш ефективно, а саме для продуктивної роботи та налагодження комунікацій.

Даний вид тестування один із найбільш чітких та конкретизованих, включає в себе широкий спектр показників. Наведемо деякі дослідження, що показують зв'язок між дослідженням EI та впливом на діяльність людини.

За критерієм Колмогорова-Смирнова, розподіл більшості показників в групах «керівників» і «не керівників» відрізнялося від нормального ($p < 0,05$) - як правило, за рахунок правобічної асиметрії.

Загальною рекомендацією в разі відхилення розподілів від нормального, є використання непараметричних методів статистичної обробки дани. Проте недавні дослідження А.А. Корнєєва і А.Н. Крічевца показали, що при деяких порушеннях нормальності розподілу параметричні критерії дають більш точні результати при ненормальних розподілах.

Відповідно до рекомендацій авторів, ми порівнювали вибірки за допомогою як параметричних (t-критерій Стьюдента), так і непараметричних (U-критерій Манна-Уїтні) критеріїв і зіставляли отримані результати.

Як за результатами параметричної, так і за результатами непараметричної обробки, були виявлені значущі відмінності між керівниками і не керівниками за всіма шкалами ($p < 0,001$).

В цілому, у керівників, в порівнянні з тими, хто не займає керівних позицій, вище загальний рівень емоційного інтелекту, більш розвинені здібності ідентифікації емоцій, використання емоцій у вирішенні проблем, розуміння емоцій і свідомого управління емоціями. Розмір статистичного

ефекту для окремих шкал емоційного інтелекту має середнє значення, тоді як для загального бала – висока.

Таблиця 2.23

Порівняння ЕІ керівників та виконавців

«Гілка» ЕІ (шкала MSCEIT)	Керівники		Виконавці		T-критерій Стьюдента	U- критерій Манна- Уїтні	Велич ина ефекту (r)	Вели- чина ефекту (d)
	Сер. зн.	Станд знач.	Сер. зн.	Стан д знач.				
Ідентифі- кація емоцій	0,37	0,03	0,34	0,05	6,56	6745	0,391	0,728
Викорис- тання емоцій у вирішенні проблем	0,34	0,03	0,32	0,04	6,95	6550	0,371	0,566
Розуміння та аналіз емоцій	0,42	0,04	0,4	0,05	5,02	8003	0,301	0,442
Свідоме управління емоціями	0,3	0,03	0,28	0,04	5,01	7958	0,302	0,566
Загальний рівень розвитку ЕІ	0,36	0,02	0,33	0,02	10,81	3552	0,584	1,5

Джерело: [50, с.19]

Доведено наявність зв'язку між рівнем емоційного інтелекту керівників і ефективністю діяльності, вимірюваної ступінню досягнення ключових показників ефективності (КРІ). Шкали емоційного інтелекту значимо позитивно корелюють з цілою серією показників, наприклад, таких, як: продуктивність персоналу, коефіцієнт взаємозамінності, кількість реалізованих поліпшень бізнес-процесів, середній час узгодження документів, питома вага укладених угод в загальній кількості запитів споживачів, індекс прихильності покупців, прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації тощо.

При цьому, всі шкали емоційного інтелекту пов'язані з загальним середнім рівнем виконання КРІ. Найбільш висока зв'язок середнього рівня виконання КРІ зі шкалою розуміння і аналізу емоцій, найменш виражена кореляція середнього рівня виконання КРІ зі шкалою свідомого управління емоціями.

Таблиця 2.24

Кореляції Пірсона шкал емоційного інтелекту і ефективності діяльності керівників

Параметри оцінки ефективності діяльності	Шкала Ідентифікація емоцій	Шкала Використання емоцій у вирішенні проблем	Шкала Розуміння та аналіз емоцій	Шкала Свідоме управління емоціями	Загальний рівень розвитку у ЕІ
Середній рівень виконання КРІ (%)	0,271	0,273	0,361	0,186	0,63

Джерело: [50, с.20]

За результатами регресійного аналізу ми не можемо зробити висновок про величину вкладу кожної з змінних в результат, оскільки незалежні змінні (шкали емоційного інтелекту) корелюють один з одним. Можна лише припускати, що всі шкали емоційного інтелекту важливі для ефективності діяльності керівників.

Таблиця 2.25

Результати регресійного аналізу взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту і ефективності діяльності керівників

№ в моделі	Залежна змінна	F-критерій	R ²	Змінні в моделі: стандартизовані коефіцієнти β
1	Середній рівень виконання КРІ	23,72	0,371	Ідентифікація емоцій ($\beta=0,275$) Використання емоцій у вирішенні проблем ($\beta=0,337$) Розуміння та аналіз емоцій ($\beta=0,392$) Свідоме управління емоціями ($\beta=0,237$)

Продовження табл.2.25

2	Фінансова складова КРІ	22,50	0,359	Ідентифікація емоцій ($\beta=0,054$) Використання емоцій у вирішенні проблем ($\beta=0,597$) Розуміння та аналіз емоцій ($\beta=0,045$) Свідоме управління емоціями ($\beta=0,047$)
3	Клієнтська складова КРІ	19,82	0,33	Ідентифікація емоцій ($\beta=-0,026$) Використання емоцій у вирішенні проблем ($\beta=-0,037$) Розуміння та аналіз емоцій ($\beta=0,049$) Свідоме управління емоціями ($\beta=0,557$)
4	Складова КРІ: внутрішні бізнес-процеси	11,92	0,229	Ідентифікація емоцій ($\beta=0,183^{**}$) Використання емоцій у вирішенні проблем ($\beta=0,160^*$) Розуміння та аналіз емоцій ($\beta=0,427$) Свідоме управління емоціями ($\beta=0,054$)
5	Складова КРІ: навчання та розвиток персоналу	18,79	0,318	Ідентифікація емоцій ($\beta=0,439$) Використання емоцій у вирішенні проблем ($\beta=0,203$) Розуміння та аналіз емоцій ($\beta=0,280$) Свідоме управління емоціями ($\beta=0,039$)

Джерело: [50, с.21]

При цьому ми можемо припускати, що здатність використовувати емоції в рішенні проблем має вирішальне значення для фінансової складової діяльності. Іншими словами, керівники, які вміють оптимальним способом вербалізувати саме ті емоції, які сприяють ефективній організації діяльності співробітників, отримують економічно вигідні для підприємства результати діяльності (прибуток, рентабельність активів, вартість вкладених інвестицій).

Отже, бачимо що емоційний інтелект має значний вплив на професійну діяльність людини. На сьогоднішній день цей фактор посідає значне місце як для керівників, так і для виконавців. Отримані результати для менеджерів ТДВ «Конотопм'ясо» доводять, що необхідно звернути увагу на розвиток емоційного інтелекту та підвищення ефективності діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано м'ясну галузь України, фінансовий стан ТДВ «Конотопм'ясо», рівень емоційного інтелекту персоналу. За отриманими даними робимо висновки про те, що м'ясна галузь досить розвинена та в ній діє велика кількість великих та малих виробництв. Досліджуване підприємство значно менше за лідерів ринку, проте забезпечує продукцією не тільки ближчі райони, а й імпортує продукцію закордон.

В сучасних умовах господарювання для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення позицій на ринку необхідним є приділяти увагу не тільки розвитку економічних показників, а й безпосередньо персоналу, трудовому колективу, адже в сучасному світі важливо приділяти увагу людям, які приділяють частину свого життя певній організації. Емоційний інтелект сьогодні представляє важливу частину розвитку менеджера, адже завдяки цьому можна якісно та ефективно управляти робітниками так, щоб обидві сторони були задоволені працею та результатом діяльності.

ТДВ «Конотопм'ясо» має значну кількість проблем, які потребують дослідження та усунення. Наприклад, застарілий менеджмент не дає змогу розвиватися, впроваджувати певні інновації у виробництво. Це також призводить до того, що підприємство не в змозі конкурувати з лідерами ринку. Керівництво не має стратегії розвитку і тому з роками втрачає свої позиції, зменшується виробнича завантаженість потужностей, через що страждає і персонал в тому числі. Проте, підприємство все ж таки має перспективи розвитку завдяки якісній продукції, широкому асортименту, великому досвіду на даному сегменті ринку.

Отже, для підвищення ЕІ, керівництву необхідно впровадити програму розвитку для менеджерів усіх рівнів, яка в перспективі надасть змогу підприємству покращити свій фінансово-економічний стан.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями формування емоційного інтелекту персоналу

Формування та розвиток емоційного інтелекту персоналу підприємства становить сьогодні одне з головних завдань сучасного менеджменту. Важливо знайти баланс між ефективним виробництвом та продуктивною працею робітників, для того щоб обидві сторони були повністю задоволені результатом та процесом.

Сьогодні першочерговим для ефективного бізнесу та підприємництва є ціннісне управління. Саме цьому аспекту в організації необхідно приділяти керівникам для продовження ведення ефективної діяльності.

Зауважимо, що ціннісне управління - це надситуативна реалізація в компанії регулярного менеджменту на основі загальних і специфічних і узгоджених співробітниками ціннісних пріоритетів [49, с.1].

Ціннісне управління знаходиться поряд з такими поняттями менеджменту, як регламент, бізнес-процеси, стиль управління, сфера діяльності компанії та ін. Домінуючи над усіма управлінськими процесами, воно додає свою специфіку в усі рішення і вчинки співробітників.

Вся відповідальність за непередбачувані і небажані вчинки співробітників в разі відсутності регламентів полягає на керівництво компанії, що будує бізнес, наймає персонал, але не повідомляє їм правила, побажання в роботі та очікувані результати. Воно відповідає за те, що працівники керуються своїми особистими пріоритетами, замість того щоб слідувати пріоритетам організації.

Альтернативний спосіб регламентації бізнесу:

- визначити пріоритети бізнесу;

- визначити пріоритети бізнес-одиниць (департаментів, відділів, груп);
- визначити пріоритети кожного працівника;
- включити пріоритети співробітника до технічного опису виконуваних ним бізнес-процесів, залишивши необхідне місце для ініціативи і відповідальності;
 - забезпечити актуалізацію пріоритетів (якщо обставини мають на увазі зміна пріоритетів, то спочатку змінюються пріоритети і лише потім прийняті рішення) [49, с.1].

Пріоритети бізнесу повинні бути і загальними для всіх співробітників, і особливими, які враховують специфіку роботи бізнес-одиниці. Так, наприклад, в пріоритети відділу продажів і фінансового відділу необхідно включити і загальні пріоритети, які узгоджують зусилля цих відділів, і специфічні. Пріоритету відділу продажів «лояльність покупців», швидше за все, не буде в списку для фінансового відділу.

Спільні пріоритети мають на увазі, що співробітники не тільки знають принципи, якими повинні керуватися, але і в дійсності виконують їх нема за додаткову оплату і не через бажання уникнути покарання, а тільки тому, що глибоко переконані, що саме так і тільки так слід чинити .

Рівень контролю над домінуючими в компанії пріоритетами буде набагато вище, якщо будете брати до уваги такі принципи:

- принцип відповідності цілям бізнесу;
- принцип управління персоналом – «Моноліт Однодумців»;
- принцип явного узгодження цінностей;
- принцип всебічного проникнення і вдосконалення.
- принцип врахування інтересів п'яти сторін бізнесу (власник/акціонери, клієнти, співробітники, партнери, суспільство) [49, с.2].

1. Власник/акціонери. Ціннісна структура компанії повинна враховувати очікування і прагнення своїх власників. Природно, що бізнес

створюється для отримання прибутку за рахунок підприємницьких зусиль. Метою товариства з додатковою відповідальністю обов'язково має бути підвищення вартості бізнесу: приватні акціонери вклали свої гроші в бізнес з однією метою - підвищити свій особистий добробут. У разі єдиного власника, при відсутності зобов'язань перед іншими акціонерами, він вирішує, навіщо він затіяв бізнес. Метою може бути прибуток, але це не єдиний мотив і може бути навіть не найсильніший мотив, підприємницької діяльності.

2. Клієнти компанії. Ціннісна система компанії повинна чітко визначити місце клієнта. Ідея клієнтоорієнтованості змушує своїх послідовників підвищувати рівень значимості цінностей, пов'язаних з клієнтами. Але зробити це не просто. Цінності, пов'язані з клієнтом, рухаючись вгору, закономірно знижують значимість інших цінностей. Цінності, що зміщуються вниз, чинять опір. Коли будуть впроваджені стандарти обслуговування, то споживач стане більш вагомим.

3. Співробітники. Система цінностей компанії повинна відображати місце персоналу як основного ресурсу компанії. Фальшиве гасло «Персонал - наша найвища цінність» шкодить більше, ніж повна відсутність політики керівництва в області персоналу. Співробітники не можуть бути домінуючою цінністю, як не сумно це визнавати. Інша теза, який теж може здатися : окрема людина ніколи не буде важливіше команди.

4. Партнери. Компанія не працює на своїх партнерів по бізнесу, але вона повинна для побудови довгострокових відносин, враховувати їх інтереси. Нечесна угода можлива один раз. Репутація компанії найяскравіше проявляється в таких периферійних відносинах, як відносини з партнерами. Партнерам також важливо знати, яке місце вони займають в системі цінностей компанії. Від цього багато що залежить, включаючи відпускні ціни. Персонал компанії, знаючи місце партнерів в корпоративній системі цінностей, буде правильно вибудовувати відносини з ними.

5. Суспільство. Влада і суспільство все більше уваги звертають на позицію компанії, на рівень її соціальної відповідальності, на дотримання законів. Компанія, яка бажає працювати на високому рівні, зобов'язана включити інтереси суспільства в власну систему цінностей. Вибору немає, цінності пов'язані з соціальною відповідальністю, очевидно, будуть замикати ієрархію корпоративних цінностей [49, с.3].

Отже, ціннісне управління може бути істинним, коли керівництво свідомо аналізує, оцінює і управляє ціннісною структурою компанії та її підрозділів, або хибним, коли начальство не надає належного значення цінностям компанії і тим самим дозволяє ситуації розвиватися під впливом випадкових людей, факторів і подій.

Етапи впровадження ціннісного управління в компанії:

1. «Мені Здається, Так Краще». Кожен співробітник надходить, виходячи з індивідуальної системи цінностей, спираючись на свій життєвий досвід. Успіх можливий, якщо всі співробітники - одностайні і мають подібні індивідуальні системи цінностей.

2. «Домовленості і заборони». Керівництво, аналізуючи поведінку співробітників і рішення осіб, що займають ключові посади, вводить мінімальну кількість правил.

Завдання цих домовленостей і заборон - навести мінімальний порядок. Так виникає домовленість про початок робочого дня. Час посадових інструкцій, розподілу функцій, зон відповідальності ще не настав. Багато розпорядження і накази віддаються в усній формі. Трактуються на власний розсуд, забуваються, перебріхуються при передачі іншим співробітникам.

3. «Задекларовані корпоративні цінності». Якщо компанія розвивається, то настає момент, коли створюється система регламентів, зафіксованих на папері. Ключова особливість цього рівня описується наступним чином: час від часу співробітники керуються наявними стандартами і регламентами, часом дозволяючи собі і іншим відступати від записаних вимог. Відступаючи від вимог, співробітники, як правило,

керуються МКЗТ або усними розпорядженнями керівництва, які входять в протиріччя з регламентами.

4. «Спільні корпоративні цінності». Ефективне управління дійсно досягається тоді, коли співробітники більшу частину часу керуються корпоративними цінностями, правилами, регламентами. Співробітники проявляють зацікавленість в успіху компанії і докладають неординарні зусилля для досягнення мети [9, с.4].

Завдання вищого керівництва на цьому етапі - контроль відкритості системи. Необхідно зберігати вірність принципам, але також необхідно і життєво важливо контролювати найслабші сигнали необхідності змін.

Регламенти компанії, стандарти діяльності постійно переглядаються і адаптуються до мінливих умов навколишнього середовища. Для перегляду цінностей підрозділів досить перегляду цілей і завдань підрозділу.

6. «Культ корпоративних цінностей». Цінності компанії - єдине, що береться до уваги при прийнятті рішень. Співробітники, віддані справі компанії, нетерпимо ставляться до будь-якого порушника ціннісних установок. Адаптація нового співробітника починається з прийняття цінностей, з занурення в атмосферу компанії.

Існують також різні типи компаній, з точки зору того, на що направлена діяльність компанії та чим керуються власники при організації процесів діяльності – матеріальні цілі чи на задоволення соціальних потреб.

Матеріальні компанії існують для того, щоб збільшувати дохід власників і акціонерів. Матеріальні компанії можуть контролювати ринок і перемагати на ньому в разі відсутності сильного ідеологічного конкурента.

«Відносини важливіше грошей». Компанія будується навколо внутрішніх міжособистісних відносин. Така компанія не зможе бути глобальною, не може (і не хоче) контролювати ринок. Завжди програє в конкурентній боротьбі.

Компанія націлена на виживання. Якщо звітний період пройшов без збитку - це вже позитивний результат. Компанія живе як сім'я. Головне - не

розгубити нажите і продовжити роботу. Проте таа компанія недосить конкурентоспроможна на ринку.

Ознаки ідеологічної компанії:

- У компанії є записані на папері правила (регламенти).
- Діючі в компанії правила важливіше грошей.
- Діючі в компанії правила важливіше відносин між людьми.
- Вище керівництво підпорядковується правилам компанії і стоїть

на їх захист.

- Порушення правил вважається серйозним проступком.
- Адаптація нового співробітника починається з вивчення правил.
- Готовність співробітника прийняти правила компанії високо

цінується.

- Співробітники мають посадові інструкції і керуються ними.
- Робота співробітників ретельно планується.
- Дуже уважні до новацій.

Ознаки матеріальної компанії:

- Ми тут, щоб заробити гроші.
- Внесок співробітника в бізнес вимірюється заробленими сумами.
- Співробітникові, який багато заробляє, багато чого дозволено.
- Якщо існуючі правила заважають заробити більше - правила

треба змінити.

- Будь-які методи і прийоми, що збільшують прибуток, гарні.
- Немає хороших і поганих методів продажу, є ефективні і

неефективні.

- Прибуток - самий об'єктивний показник заможності бізнесу.
- Ми легко звільняємо нероб.
- Корпоративні свята рідкісні і проходять по-діловому.
- По-справжньому людей мотивують тільки гроші [49, с.5].

Ознаки емоційної компанії:

- Робота повинна приносити задоволення. Це означає, що працівники мають із задоволенням ходити на роботу, виконувати всі завдання з позитивними емоціями та на користь підприємству.
- Ми дбаємо про те, щоб співробітники хотіли у нас працювати. Тобто для компанії важливо, щоб їх імідж привертав увагу людей та потенційних працівників. Це підвищить конкурентоспроможність та допоможе приваблювати високо кваліфікаційні кадри.
- Наші корпоративні свята веселі і безтурботні. Співробітники не тільки працюють разом, а й відпочивають, розділяють важливі моменти свого життя з колективом.
- Ми піклуємося про психологічний клімат в колективі. Кожен робітник має працювати в комфортних умовах.
- У наших співробітників багато нематеріальних стимулів до роботи. Працівники працюють не тільки заради грошей, а й інших стимулів, наприклад як розвиток емоційного інтелекту чи отримання досвіду в різних сферах бізнесу.
- Правила обмежують свободу і творчість, тому ми обходимося без них. Тобто робітники можуть працювати без певних обмежень, але це не шкодить їх продуктивності та результату.
- Конфлікти між співробітниками можуть розвалити всю справу. Компанія звертає увагу на стосунки людей в колективі, для ефективної та комфортної роботи.
- Ми прагнемо до згоди. Діяльність заснована на компромісах та взаємодопозі. Тобто всі рішення приймаються на основі згоди сторін, що допомагає уникати конфліктів, підтримувати сприятливу атмосферу в організації та приймати найбільш вигідні управлінські рішення.

- Гроші - це ще не все. Матеріальна складова не є вирішальним фактором у роботі підприємства.

- Хороший співробітник вміє контролювати свої емоції. Надмірні емоції можуть як сприяти ефективній роботі, так і ускладнювати її, тому необхідно знаходити баланс.

Ознаки вітальної компанії:

- Ми - одна сім'я.
- Влада сконцентрована в одних руках.
- Ми не любимо «виносити сміття з хати».
- Ми довго возимосся з кожним співробітником, виховуючи і навчаючи його.

- Для нас звільнення співробітника - велика проблема.
- Співробітники, як діти, потребують опіки.
- Стаж роботи співробітника впливає на його авторитет в компанії.
- Ми вважаємо за краще брати на роботу знайомих і за рекомендацією.

- Гроші - це ще не все.
- Кожен співробітник прагне збільшити свій внесок у загальну справу [49, с.5].

Більшість менеджерів не бере до уваги емоційну складову та не вважає, що потрібно розвивати на підприємстві цінності, що базуються на психологічний клімат у колективі та на нематеріальні заохочення.

Емоційно - інтелектуальна культура є основою сильної корпоративної культури і формується з вищого керівництва. Впровадження емоційно-інтелектуальної культури стане каталізатором ключових процесів в компанії.

Необхідно відзначити, що якість управління залежить в свою чергу саме від використовуваних сучасних управлінських технологій. Невід'ємною частиною прийняття важливих, своєчасних управлінських рішень є експертні технології. Керівники та менеджери, які володіють сучасними технологіями

управління повинні мати необхідні знання, досвід, навички, а саме – бути професіоналами. Відсутність професіоналізму може призвести як до малих так і до великих помилок і втрат при прийнятті рішень у складних управлінських ситуаціях.

Управлінські рішення можемо класифікувати за [52, с.1]:

1. За сферою охоплення: а) загальні рішення; б) часткові рішення.
2. За тривалістю дії: а) перспективні рішення; б) поточні рішення; в) оперативні рішення.
3. За рівнем прийняття: а) рішення на вищому рівні управління; б) рішення на середньому рівні управління; в) рішення на нижчому рівні управління.
4. За характером вирішуваних завдань: а) організаційні запрограмовані рішення; б) організаційні; в) компромісні рішення.
5. За способом обґрунтування: а) інтуїтивні рішення; б) рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); в) раціональні рішення.
6. За способом прийняття а) одноособові рішення; б) колегіальні рішення; в) колективні рішення.
7. За характером (сферою прийняття): а) економічні рішення; б) технологічні рішення; соціально-психологічні рішення; г) адміністративні рішення [52, с.1].

Тож необхідно розглянути можливі варіанти впровадження ціннісного управління та його вплив на ефективність прийняття управлінських рішень.

Для того, щоб впровадити ціннісне управління на підприємство ТДВ «Конотопм'ясо» розробимо алгоритм, за яким необхідно оцінити можливості та які саме цінності потрібно брати до уваги. Даний алгоритм допоможе нам зосередитися на етапах прийняття управлінського рішення про реалізацію та забезпечення виконання проекту на підприємстві.

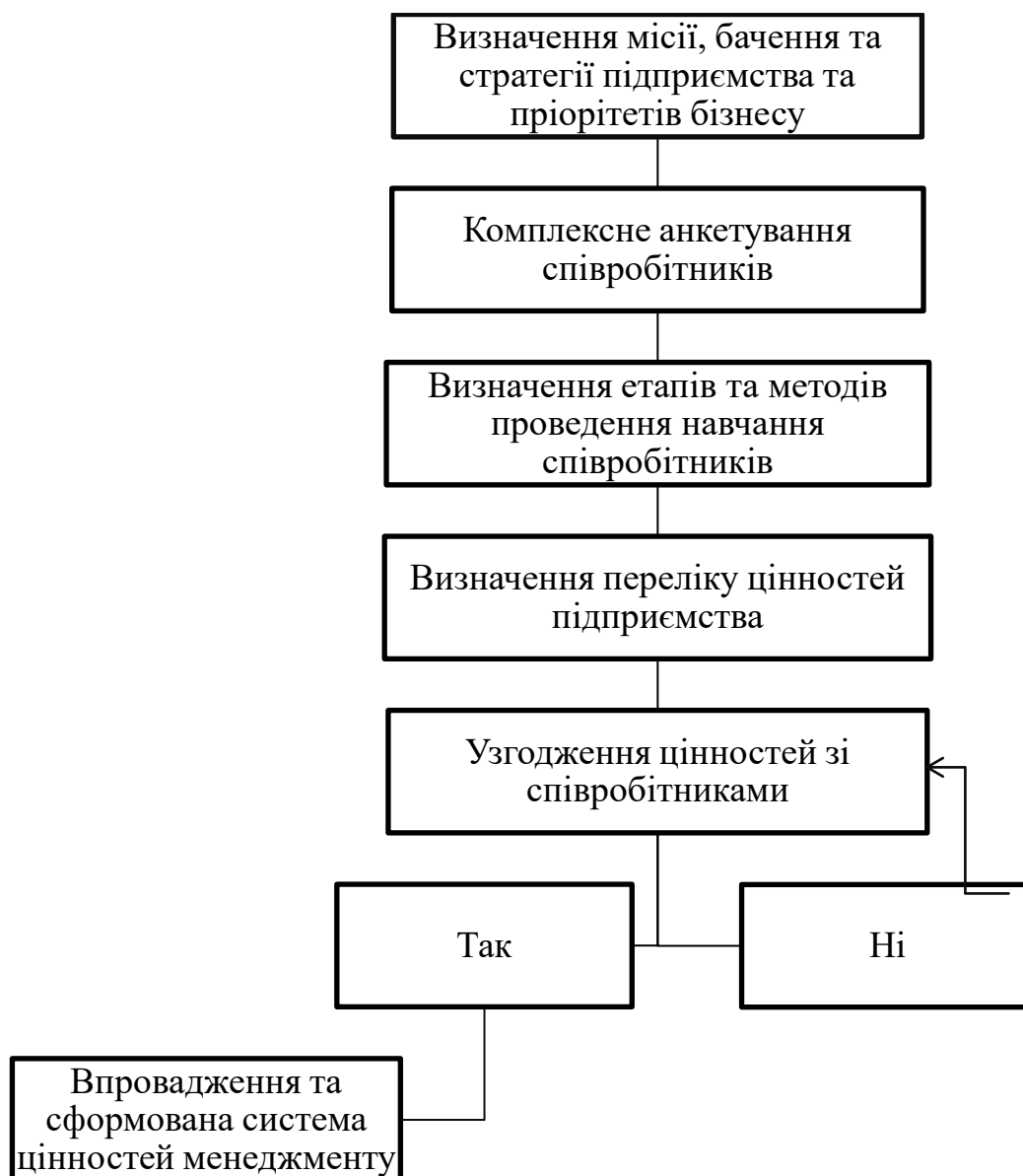


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження ціннісного менеджменту на ТДВ «Конотопм'ясо»

Тобто, необхідно сформулювати основну стратегію, місію та бачення підприємства керівництвом та сформулювати за допомогою працівників головні цінності. Для цього можемо провести експрес-анкетування, в якому співробітники можуть вказати їх бачення та побажання щодо цінностей та принципів, за якими вони готові працювати на підприємстві.

Для того, щоб обрати цінності, які притаманні ТДВ «Конотопм'ясо» та ефективно вплинуть на прийняття управлінських рішень, розглянемо найбільш розповсюджені з них.

Нами був сформований наступний перелік цінностей на основі анкетування співробітників підприємства:

- команда;
- професіоналізм;
- лідерство;
- цілісність;
- емоційний інтелект працівників;
- прагнення до інновацій та знань;
- відкриті та чесні відносини з клієнтами;
- відданість своїй справі;
- дотримання законів і правил;
- взаємоповага і довіра.

Це одні з найбільш вагомих цінностей та принципів ефективного управління. Тож можемо бачити, що більшість із них спрямована на команду, її професіоналізм, довіру та емоційний інтелект працівників, що свідчить про те, що сьогодні на перший план в управлінні виходить працівник, його потреби взагалі, та зокрема, високий рівень його емоційного інтелекту.

Отже, для того, щоб підприємство ТДВ «Конотопм'ясо» знизило плинність кадрів та покращило продуктивність праці, атмосферу в колективі та ефективність прийняття управлінських рішень, пропонуємо вжити заходів з підвищення ЕІ персоналу та розвитку корпоративної культури в організації.

3.2. Програма розвитку емоційного інтелекту персоналу ТДВ «Конотопм'ясо»

У сучасній економічній ситуації дуже важливою навичкою вирішення проблем, пов'язаних з емоціями. Комунікація між працівниками може впливати на їх діяльність як позитивно, так і негативно. Як було згадано вище, це залежить від багатьох факторів, які об'єднують в собі емоційний інтелект.

Дослідження показують, що високий ЕІ служить показником ментального здоров'я. Отже, він впливає не тільки на ваш показник успішності, але і на рівень щастя.

Для того, щоб розвивати емоційний інтелект необхідно:

1. Навчитися розпізнавати власні емоції.
2. Інтерпретувати емоції.
3. Управляти емоціями.

Але досить часто, люди які мають низький інтелект не можуть провести якісний аналіз та оцінку власного рівня ЕІ та не знають який обрати шлях розвитку. На підприємстві ТДВ «Конотопм'ясо», як було проаналізовано в 2 розділі, у персоналу досить низькі показники емоційного інтелекту, тому необхідно вжити заходів, щодо його розвитку, розроблених на основі представленого алгоритму впровадження ціннісного менеджменту.

Отже, для того, щоб рівень ЕІ працівників ТДВ «Конотопм'ясо» зростав, можемо запропонувати звернутися до Міжнародного центру «Креативні технології консалтингу» для того, щоб компанія розробила програму розвитку емоційного інтелекту для працівників нашого підприємства. Ця консалтингова компанія, створена в 2009 році для реалізації глобальної місії розвитку теми Емоційного Інтелекту (ЕІ) та впровадження практичної методології і сучасних digital-рішень в бізнес-практику на території країн Східної Європи.

Консалтингове агенство розробляє програму розвитку емоційного інтелекту персоналу, що включає 3 окремі шляхи для менеджерів різних рівнів, а також модель розвитку емоційного інтелекту працівника на підприємстві.

Програма розвитку складається із 3 модулів, окремо для кожного рівня менеджменту на підприємстві:

1. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту для топ-менеджменту ТДВ «Конотопм'ясо».

Спектр програм та тренінгів на сьогоднішній день досить широкий та доступний. Одним із найбільш успішних бізнес-тренерів із розвитку емоційного інтелекту вважається Ден Дубравін - практичний психолог, експерт і тренер з розвитку емоційного інтелекту, засновник найбільшої в Україні «Школи Емоційного Інтелекту», автор книги «Психологія емоцій: відчуття під контролем», директор Міжнародного Інституту Розвитку Емоційного Інтелекту (Мірей). На сайті Дена Дубравіна запропоновано декілька платформ та видів тренінгів з розвитку емоційного інтелекту.

Отже, пропонуємо 2-х денний тренінг інтенсив розвитку емоційного інтелекту. Тренінг проводиться протягом вихідних днів з 10.00 до 20.00 з обідньою перервою. Вартість тренінгу – 1000 грн. Тренінг пропонується відвідати 10 працівникам різних рівнів, для того, щоб вони могли навчати своїх колег та підлеглих.

Зазначено, що після тренінгу:

- Ви зможете краще розуміти свої і чужі емоції, а також потреби та цінності, які стоять за ними;
- зможете використовувати емоції для досягнення своїх цілей;
- оволодієте здатністю робити емоційний вибір;
- засвоїте 10 нових технік управління емоціями;
- дізнаєтеся секрети і прийоми управління емоціями інших людей;
- зможете використовувати емоції для підвищення рівня «ефективності» і «щастя»;
- підвищите рівень усвідомленості і контролю над емоціями;
- можете налаштовувати себе на необхідний емоційний стан;
- станете більш емоційно благополучними і впевненими в собі.

2. Для керівників середнього рівня пропонуємо пройти онлайн відео-курс «Школа EQ». Вартість курсу – 650 грн.

Це унікальний навчальний відео курс по розвитку емоційного інтелекту. За короткий час, ти зможеш підвищити свою емоційну компетентність і відчутти результати вже з перших занять. У ньому зібрано

концентрат всього, що потрібно знати, вміти і робити щодо своїх емоцій, почуттів і емоційних станів. Це 60% практичних вправ і 40% цікавого теоретичного матеріалу.

За допомогою даного курсу працівники зможуть навчитися:

- розпізнавати свої і чужі емоції;
- розуміти причину своїх емоцій, отримавши ключ доступу до їх управління;
- управляти власними емоціями (звільнишся від неприємних, нав'язливих емоцій, і зможете викликати в собі позитивні емоції);
- освоїти техніки управління емоціями інших людей (як надихати, підтримувати, викликати прихильність до себе, лякати, веселити, дивувати, зацікавлювати і т.д.).
- підвищувати впевненість в собі і самоцінність, що відразу відобразиться на образі життя.
- використовувати свої емоції для досягнення максимальної ефективності і щастя.

Тож даний курс підходить для менеджерів середнього рівня, оскільки включає як теорію, так і практичні завдання та дозволяє проводити навчання не лишаючи виробничого процесу та професійних обов'язків.

3. Для керівників нижчого рівня пропонується встановити мобільний додаток «Кишеньковий психолог».

Мобільний додаток «Кишеньковий Психолог» - надійний помічник у вирішенні психологічних проблем і розвитку емоційного інтелекту. Розроблено практичними психологами на основі сучасних досліджень емоційного інтелекту. У ньому зібрані ефективні психологічні інструменти для твого емоційного здоров'я.

«Кишеньковий Психолог» складається з трьох функцій:

1. Щоденник емоцій
2. Тренажер емоційного інтелекту
3. Кишеньковий психолог

«Щоденник емоцій». Це інструмент, який дозволить відстежувати свій емоційний стан протягом дня, тижня, місяця, року і бачити закономірності та причини.

Крім того, «Щоденник емоцій», розвиває здатність помічати емоції і аналізувати причини їх виникнення:

1) відзначай свій емоційний стан мінімум 5 разів протягом дня.

Колесо емоцій складається з 10 емоцій і 8 сфер життя. Заповнюючи «Щоденник емоцій», потрібно співвідносити виникають у тебе емоції зі сферами життя, які їх викликали.

2) розвиток емоційного інтелекту (EQ) визначається зростанням рівня ефективності і щастя. Контролюй і відзначай щодня ці два параметри.

а) «Рівень ефективності» означає досягнення поставлених цілей.

б) «Рівень щастя» визначає задоволення собою, іншими, життям в цілому. Вся інформація збирається і аналізується в твоєму особистому кабінеті на сайті emcontrol.net.

Щопонеділка, людина буде отримувати на пошту звіт про свій емоційний стан за тиждень і практичні рекомендації від «Кишенькового Психолога». «Щоденник емоцій» - це корисний діагностичний інструмент розвитку твого емоційного інтелекту.

«Тренажер емоційного інтелекту» - це спеціально розроблені курси, які допоможуть за короткий час підвищити рівень емоційного інтелекту (EQ) і вирішити свою психологічну проблему.

Вправи випробувані і розроблені на основі багатьох досліджень в сфері психології та психотерапії. Семантичне ядро складається з технологій когнітивно-поведінкової терапії, позитивної терапії, гештальт-терапії.

Для активації одного із запропонованих психологічних курсів, треба натиснути кнопку «підписатися».

Кожен день будуть приходити уроки із завданнями від твого «Кишенькового Психолога».

Тобто співробітникам необхідно вивчати матеріал, виконувати завдання і просуватися в обраній темі. Ведіть записи своїх відповідей в окремому документі.

«Кишеньковий психолог» - це добірка покрокових інструкцій, які допоможуть отримати першу психологічну допомогу.

Отже, для кожного рівня менеджерів запропоновано окремий шлях розвитку ЕІ персоналу ТДВ «Конотопм'ясо» з урахуванням їх можливостей та специфіки виконуваних завдань.

Таким чином, вартість курсу розвитку ЕІ для 10 чоловік складає $1000 \text{ грн} * 10 = 10000 \text{ грн}$.

Вартість проживання протягом 2 днів у готелі = $450 * 2 * 10 = 9000 \text{ грн}$.

Оплата за проїзд з Конотопа до Києва і в зворотньому напрямку = $100 * 2 * 10 = 2000 \text{ грн}$.

Вартість онлайн курсу для менеджерів середнього рівня (30 чол.) = $550 * 30 = 16500 \text{ грн}$.

Вартість послуг консалтингової компанії = 15000 грн.

Загальні витрати на розробку програми розвитку ЕІ = $10000 + 9000 + 2000 + 16500 + 15000 = 52500 \text{ грн}$.

Для того, щоб працівники регулярно розвивали та оновлювали свої знання у цій сфері пропонуємо модель розвитку емоційного інтелекту:

1. Регулярна оцінка емоційного інтелекту персоналу різними методами.
2. Аналіз отриманих результатів.
3. Вибір оптимальних методів розвитку ЕІ персоналу.
4. Навчання менеджерів вищого рівня (тренінги).
5. Обмін досвідом з менеджерами середньої ланки.
6. Ознайомлення менеджерів середньої ланки із основами емоційного інтелекту та розробка заходів із підвищення ЕІ.
7. Навчання менеджерів нижчої ланки за допомогою мобільного додатку та у співпраці з менеджерами середнього та вищого рівнів.

8. Реалізація отриманих знань серед співробітників підприємства, обмін досвідом.

9. Регулярна перевірка досягнень працівників, отриманих знань та розвитку працівників.

За допомогою даної моделі можливо налагодити на ТДВ «Конотопм'ясо» безперервний розвиток та навчання персоналу, оцінку впливу ЕІ на діяльність працівників до та після вжитих заходів та регулярне самовдосконалення.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТДВ «Конотопм'ясо»

У попередніх розділах, було досліджено, що емоційний інтелект впливає на певні економічні показники діяльності підприємства, та зокрема, на прийняття управлінських рішень менеджментом організації.

У економічній літературі термін «управлінське рішення» вживається в кількох значеннях. Зокрема:

- обдуманий намір зробити щось, а це передбачає попереднє усвідомлення мети та способів дії;
- процес вироблення і прийняття найкращого варіанта (альтернативи) для вирішення проблеми, що виникла, або завдання;
- фіксований управлінський акт.

Особливістю саме управлінського рішення є те, що воно безпосередньо спрямоване на організацію колективної, групової праці. Окрім того, управлінське рішення приймається не кожним працівником, а лише суб'єктом управління: керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом, радою директорів, колегією тощо.

Розуміємо, що управлінські рішення з руху персоналу — це рішення, пов'язані з процесами залучення, управління та вивільнення персоналу в

мажах зовнішнього та внутрішнього руху персоналу організації. Відповідно рішення з руху персоналу можна поділити на 3 групи:

- відповідно до процесів руху персоналу (залучення, управління, вивільнення);
- відповідно до видів руху персоналу (внутрішнього та зовнішнього);
- за природою керованості на які організація впливає безпосередньо та попосередковано).

Розробка і прийняття управлінського рішення - це, як правило, вибір одного з декількох альтернативних варіантів. Необхідність прийняття управлінських рішень зумовлюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Ця необхідність виникає на всіх етапах процесу керування і складає частину будь-якої функції менеджменту. Характер прийнятих управлінських рішень знаходиться під впливом повноти і достовірності інформації, наявної у даній ситуації. Виходячи з цього управлінські рішення можуть прийматися в умовах визначеності (детерміновані рішення), так і в умовах ризику чи невизначеності (ймовірносні рішення). Процес прийняття управлінських рішень - це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем даної організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернативних варіантів і вибору з них найкращого варіанту, а потім - здійснення обраного управлінського рішення.

Ефективне прийняття управлінського рішення безпосередньо пов'язане із підвищенням показників діяльності підприємства, тому за певними показниками можливо зробити висновки про те, чи дійсно успішно здійснюється управлінська діяльність і організації.

Для того, щоб впровадити рішення із розвитку емоційного інтелекту на підприємстві, необхідно обрати відповідальних осіб за реалізацію проекту, розподілити обов'язки між ними. Тобто директор та акціонери приймають рішення про розвиток ЕІ персоналу та розподіляють між декількома

менеджерами середніх ланок обов'язки із організації, контролю та регулювання виконання даних заходів.

Після проведених заходів із розвитку ЕІ персоналу ТДВ «Конотопм'ясо» підвищуються наступні показники діяльності, які відображають ефективність прийняття управлінських рішень:

- Рентабельність діяльності;
- Фондомісткість (або фондівіддача);
- Продуктивність праці;
- Зменшення браку;
- Економічна ефективність;
- Плинність кадрів тощо.

Після навчання та формування емоційного інтелекту персоналу підприємства очікується збільшення обсягів реалізованих товарів на 10-15%, підвищення показників ефективності діяльності. Тож оцінимо вплив запропонованих заходів на діяльність ТДВ «Конотопм'ясо».

За попередній рік, підприємством було реалізовано 13508 тон м'ясної продукції. На наступний рік, планується підвищення обсягів на 1-3% , тобто оберемо середній результат у 2%, тож плановий обсяг реалізації складає: $13508 * 1,02 = 13795,25$ т. Таким чином різниця обсягів реалізації складає $13795,25 - 13508 = 287,75$ т.

За допомогою впроваджених заходів, очікується, що плинність кадрів знизиться до 0, адже емоційний інтелект має надзвичайний вплив на трудовий колектив. Коефіцієнт плинності кадрів за 2017 рік становив: $7/139 = 0,05$.

Проаналізуємо зміну продуктивності праці робітників за умови сталої кількості працівників:

За рахунок навчання керівників вищої ланки за перший рік очікується зростання продуктивності праці робітників в межах від 1, до 2,5%, тому беручи середнє значення, розраховуємо планову продуктивність праці = $= 13795,25 / 139 = 99,25$ т продукції на 1 особу.

Продуктивність праці за 2017 рік = $13508/139=97,2$ т на 1 робітника.

Чистий дохід може зрости за рахунок підвищення продуктивності праці, тож очікуємо о дохід за наступний рік становитиме на 14,9% більше ніж за 2017 рік. Таким чином різниця складає 2,05 т продукції на особу, або 2,01%.

Очікуване зростання прибутку/зменшення збитку від запропонованого заходу складає 2-3%, тобто яко в 2017 році збиток становив 3069 тис.грн., то очікуємо зменшення збитку до -2301,75 тис.грн., що дорівнює 2,5%.

Рентабельність діяльності = чистий прибуток/чистого доходу*100% =

= $-2301,75/121785,7*100\% = -1,89\%$; В той же час зростуть адміністративні – на 52,5 тис. грн. та повні витрати підприємства, через реалізований проект.

Таблиця 3.1

Вплив заходу на результати діяльності ТДВ «Конотопм'ясо»

Показники	До впровадження	Після впровадження (прогнозований рез.)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	105973	121785,7	15812,7	114,9
Адміністративні витрати	6169	6221,5	52,5	100,9
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0	-0,05	0
Чистий прибуток/збиток, тис.грн	-3069	-2301,75	767,25	102,5
Продуктивність праці, т/ос	97,2	99,25	2,05	102,1
Рентабельність діяльності, %	-2,89	-1,89	1	-
Обсяг реалізованої продукції, тис.т	13508	13795,25	287,75	102,1

Джерело: складено автором

Отже, порівнявши показники ефективності діяльності та прийняття управлінських рішень, бачимо, що вони зростуть, зокрема, рентабельність діяльності на 1 % та продуктивність праці на 2,1 %, чистий прибуток зросте в середньому на 2,5%, плинність кадрів буде знижено до 0, а в наступні декілька років планується залучення більшої кількості молодих і кваліфікованих спеціалістів. Тож дані результати означають, що запропонований захід позитивно вплине на прийняття управлінських рішень та буде успішним і актуальним.

Представимо управлінське забезпечення прийняття рішення про розробку та реалізацію програми розвитку емоційного інтелекту для персоналу ТДВ «Конотопм'ясо»:

Таблиця 3.2

Управлінське забезпечення реалізації запропонованого заходу

№	Назва заходу	Документ	Відповідальна особа	Дата виконання
1	Аналіз управлінської діяльності	Аналітичний звіт	Завідувач виробництва, головний економіст	01.03.19-07.03.19
2	Рішення щодо програми розвитку ЕІ персоналу	Наказ	Директор	09.03.19
3	Пошук консалтингового агентства для розробки програми	Службова записка	Спеціаліст відділу маркетингу та ЗЕЗ	10.03.19-13.03.19
4	Заклучення договору з Міжнародним центром «Креативні технології консалтингу»	Договір	Начальник відділу маркетингу та ЗЕЗ	14.03.19-15.03.19
5	Планування реалізації програми розвитку ЕІ	План розвитку персоналу	Начальник відділу маркетингу та ЗЕЗ	25.03.19-28.03.19
6	Розрахунок витрат для реалізації проекту	Кошторис витрат	Бухгалтер	29.03.19-02.04.19
7	Організація відрядження працівників до м.Київ	План організаційних заходів, графік виконання	Секретар	03.04.19-08.04.19
8	Закупівля відео-курсу «Школа EQ» та онлайн програми «Кишеньковий психолог»	Договір про купівлю, Інструкція	Начальник відділу маркетингу та ЗЕЗ	09.04.19-15.04.19

Закінчення табл.3.2

9	Контроль та оцінка реалізації програми розвитку ЕІ персоналу	Службова записка	Інспектор з кадрів, завідувач виробництва	16.04.19-31.12.19
10	Аналіз впливу заходу на показники діяльності	Аналітичний звіт	Начальник економічного відділу	02.01.20-12.01.20

Джерело: складено автором

Отже, в даній таблиці представлено документи, якими буде закріплено проведення запропонованого заходу, працівників відповідальних за кожний з етапів управління та строки реалізації. Оскільки, запропонований захід розрахований на довгострокову перспективу, пропонуємо проводити оцінку його впливу на початку кожного року за попередній звітний період.

Висновок до розділу 3

Кожне підприємство, яке працює в ринкових умовах господарювання, прагне досягти певних, заздалегідь окреслених, результатів роботи шляхом поступового розвитку діяльності. Емоційний інтелект персоналу безпосередньо впливає на ефективність виробництва, визначає необхідність розширення номенклатури продукції, як реакція на ринкові вимоги.

У 3 розділі було запропоновано програму розвитку емоційного інтелекту персоналу для забезпечення підвищення ефективності діяльності робітників підприємства в ринкових умовах. Згідно аналізу 2 розділу, було встановлено, що ТДВ «Конотопм'ясо» має досить значні недоліки щодо формування емоційного інтелекту робітників. На регіональному рівні продукція є конкурентоспроможною, проте кількість працівників зменшується, обсяги виробництва скорочуються та підприємство зазнає збитків. Саме тому, було запропоновано звернутися до Міжнародного консалтингового агенства для розробки моделі і програми розвитку та формування емоційного інтелекту персоналу ТДВ «Конотопм'ясо».

Запропоновані заходи дозволяють керівнику підприємства моделювати варіанти можливих рішень відповідно до ситуацій, що виникають, при врахуванні інтересів та цілей підприємства.

Після проведених розрахунків було встановлено, що впроваджені заходи мають досить великий потенціал, призведуть до збільшення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, прибутковості та рентабельності діяльності.

У кінцевому результаті, встановлено, що даний захід позитивно вплине на фінансово-економічні показники підприємства та на ефективність прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Отже, емоційний інтелект персоналу є основою формування емоційно інтелектуальної організації, що стає можливим, за умови наявності цілого ряду умов, які необхідно втілити у життя. Основною проблемою, яка залишається недостатньо вивченою, є шляхи, інструменти та методи формування усіх складових такої організації. Саме ця проблема є метою наших подальших досліджень.

Програми розвитку емоційного інтелекту є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Саме тому програми розвитку емоційного інтелекту організації повинні стати нагальними для керівників українських компаній, а розвиток емоційного інтелекту – частиною їхньої корпоративної культури.

Сьогодні вже не викликає сумніву той факт, що емоційний інтелект є повноправною складовою управлінського потенціалу підприємства. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє досягти успішної самореалізації, збільшує інтелектуальні сили особистості, суттєво впливає на продуктивність праці та забезпечує комфортні взаємовідносини в колективі. Саме тому його розвиток та комплексне ефективне використання є вкрай важливими в сучасних умовах господарювання.

Емоційний інтелект формує також рівень ініціативності, тобто уміння використовувати сприятливі можливості для підвищення загальної результативності. За ініціативністю іде воля до перемоги, тобто орієнтація на кінцевий результат, при цьому процес його досягнення приходить з емоційним піднесенням. Високий рівень інтелекту допомагає і при вирішенні конфліктних ситуацій, що виникають у процесі трудової діяльності, та укріплює моральний клімат в організації, мотивує співробітників до виконання поставлених завдань, посилює корпоративну культуру.

У магістерській роботі було проаналізовано діяльність підприємства харчової промисловості ТДВ «Конотопм'ясо» та вплив емоційного інтелекту

на діяльність персоналу. Встановлено, що чим вижчий рівень EI, тим більш ефективно приймаються управлінські рішення та більш якісно налагоджена робота всього підприємства.

На сучасному етапі лідерство є не просто ефективним регулятором управлінської діяльності, а складовою частиною самого процесу управління. Ефективність процесу управління значною мірою визначається не тільки розумовими здібностями керівника, а також його вмінням застосовувати емоційне лідерство. Отже, керівник-лідер повинен мати високий рівень як EQ, так і IQ. Саме емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника.

Головними проблемами розвитку лідерства серед українських підприємців можна вважати економічний стан країни, а також відносно недовгий період існування національного. Розроблена оцінка виявлення рівня емоційного лідерства дає змогу встановити причини обмеження потенціалу персоналу в рамках конкретної компанії та розробити напрями його розвитку.

При цьому заходи щодо розвитку емоційної компетентності серед працівників мають бути спрямовані на чотири складники EQ: самосвідомість, самоуправління, емпатію та соціальні навички. Таким чином, успішна реалізація стратегії лідерства передбачає розуміння мети діяльності підприємства, знання рівня емоційної компетенції співробітників, розвиток лідерських навиків персоналу та створення умов для управління лідерами, що, своєю чергою, є чинником успіху всієї компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України - [Електронний ресурс] –Режим доступу: http://agro.ua.net/news/news_51430.html.
2. Айзенк Г. Ю. Интеллект: новый взгляд // Питання психології. 1995. № 1. С. 111-131.
3. Андреева І. Н. Поняття і структура емоційного інтелекту // Соціально психологічні проблеми ментальності: 6-а Міжнародна науково-практична конференція 26-27 листопада 2004 року.
4. Андреева І. Н. Адаптація тесту емоційного інтелекту MSCEIT//Методи психологічного дослідження. 2012, №1-2
5. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України. Статистичний збірник// Дежавна служба статистики України. – К.: 2018, с.30.
6. Бандурка О. М., Коробов М. Я., Орлов П. І., Петрова К. Я. Фінансова діяльність підприємств: Підручник. – К.: Либідь, 2002. – 384 с.
7. Бреус Ю. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти : Навчальний посібник / Ю. Бреус. – Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, – 36 с.
8. Вайсбах Х., Дакс У. Емоційний інтелект. М .: Лик Пресс, 2008. 247 с.
9. Гарднер Г. Структура Розуму: Теорія множинного інтелекту. М .: ТОВ «І.Д. Вільямс », 2007. 512с.
10. Гоулман Д. Емоційний інтелект. М .: АСТ, 2009. 478 с.
11. Дєєва Н. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник/ Надія Дєєва, Олексій Дедіков; М-во освіти і науки України, Дніпропетровська державна фінансова академія. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 323 с.
12. Дослідження емоційного інтелекту електронний ресурс <https://ukrbukva.net/page,17,71638-Issledovanie-emocional-nogo-intellekta.html>

13. Емоційний інтелект – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://4ua.co.ua/psychology/qa3ad78b4d43b88421216c36_0
14. Емоційний інтелект і його розвиток – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://ukrhealth.net/emocijnij-intelekt-i-jogo-rozvitok/>
15. Емоційний інтелект в період юнацтва і самоактуалізація особистості – [Електронний ресурс]- режим доступу: http://4ua.co.ua/psychology/zb3bc78a4c43a89421316d37_0.html
16. Емоційна та вольова сфери – [Електронний ресурс]- режим доступу: https://allbest.ru/otherreferats/psychology/00564477_0.html
17. Емоційні стани та форми їх виявлення – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://studopedya.ru/1-10941.html>
18. Ефективність управлінських рішень – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32805/mod_resource/content/1/Лекція%2010.pdf
19. Ізард К. Е. Емоції людини. М: Вид-во МГУ, 2010. – 320 с.
20. Ільїн Е. П. Емоції і почуття. СПб .: Пітер, 2001. С. 633-634
21. Кащук К.М. Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Ж: ЖДУ ім.І.Франка, 2013. – С.379-400.
22. Кириченко Р.В. Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника. К:КНУТД, 2015.
23. Когнітивний компонент емоційного інтелекту – [Електронний ресурс] – режим доступу: https://knowledge.allbest.ru/psychology/2c0a65625a2bc68b5d53a89521206d26_0.html
24. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації//Наукові праці КНГУ, Випуск №24. – Кіровоград, 2013. С.382.
25. Кузнецов М.А., Діомідова Н.Ю. Емоційний інтелект як чинник психоемоційних станів студентів в умовах іспиту//Монографія. – Х.:2017, 188с.

26. Лапигін Ю.Н., Лапигін Д.Ю. Бізнес-план: стратегії і тактика розвитку компанії: практ. посібник. - 2-е вид., Испр. - М.: Видавництво «Омега-Л». - 350 с.
27. Люсін Д. В. Сучасні уявлення про емоційний інтелект // Соціальний інтелект: Теорія, вимір, дослідження / Под ред. Д. В. Люсіна, Д. В. Ушакова. М .: Вид-во «Інститут психології РАН », 2004. С. 129-140. психології РАН», 2004. С. 120.
28. Люсін Д. В., Марютина О. О., Степанова А. С. Структура емоційного інтелекту і зв'язок його компонентів з індивідуальними особливостями - емпіричний аналіз // Соціальний інтелект: Теорія, вимір, дослідження / Під ред. Д. В. Люсіна, Д. В. Ушакова. М .: Вид-во «Інститут психології РАН », 2004. С. 129-140. Психології РАН», 2004. С. 29-36.
29. Мединська Ю.Я. Теоретичні підходи та практичні аспекти діагностики компетантності особистості у сфері емоцій. К.:ВНЗ «УКУ».
30. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/14.pdf
31. Мостенська,Т.Л.Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія / Т. Л. Мостенська, О. І. Драган, І. В. Суха. - К.: НУХТ, 2010. - 268 с.
32. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Міненко М.А. Менеджмент: підручн. – К.: Сузір'я, 2007. – 690 с.
33. М'ясний ринок Укаїни:цифри та факти – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-mjasnogo-rynka.html>
34. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Економіка виробництва//Конспект лекцій. – Х:2012.
35. Обробка результатів тесту М.Холла – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://shag.com.ua/derjavnoyi-slujbi-zajnyatosti-ukrayini-v2.html?page=37>

36. Пімжина М.С. Емоційний інтелект персоналу та інтелектуальне лідерство: зміст і взаємозалежність // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми розвитку потенціалу підприємства в глобальних економічних умовах». – К.: НАУ, 2017. – с.142.
37. Портер М. Конкуренція / М. Портер. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016 р. – 682с.
38. Проблеми сучасної психології – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://perviydoc.ru/v32042/проблеми_сучасної_психології_2011_14?page=44
39. Публічне акціонерне товариство ПАТ «Конотопм'ясо». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konotopmeat.pat.ua>
40. Робертс Р. Д., Меттьюс Дж., Зайднер М., Люсин Д. В. Емоційний інтелект: проблеми теорії, вимірювання і застосування на практиці // Психологія. Журнал вищої школи економіки. 2004. Т. 1. № 4. С. 3-26.
41. Ситник, І. П. Конкурентоспроможність підприємства та фінансові методи її підвищення / І. П. Ситник // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку підприємств харчової промисловості : 2015 р. - К.: НУХТ, 2015. – С. 107-108.
42. Строкович Г.В. Методологічні та методичні основи стратегічного уп-равління якістю функціонування підприємства: моногр. / Г.В. Строкович. - Х.: Вид-во НУА, 2013. — 396 с.
43. Тест на емоційний інтелект SREIT – [Електронний ресурс] – режим доступу: [https://depts.washington.edu/uwcssc/sites/default/files/hw00/d40/uwcssc/sites/default/files/The%20Schutte%20Self%20Report%20Emotional%20Intelligence%20Test%20\(SSEIT\).pdf](https://depts.washington.edu/uwcssc/sites/default/files/hw00/d40/uwcssc/sites/default/files/The%20Schutte%20Self%20Report%20Emotional%20Intelligence%20Test%20(SSEIT).pdf)
44. Тваринництво України. Статистичний збірник // Державна служба статистики України. – К.: 2017, с.165.

45. Ушаков Д. В. Соціальний інтелект як вид інтелекту // Соціальний інтелект. Теорія, вимір, дослідження / Под ред. Д. В. Люсіна, Д. В. Ушакова. М.: Вид-во «Інститут психології РАН», 2004. С. 11-28.
46. Фурман В.В. Емоційний інтелект як метакомпетенція особистості, 2016.
47. Холодна М. А. Психологія інтелекту. Парадокси дослідження. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002.
48. Ціноутворення – [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://library.if.ua/book/153/10088.html>
49. Ціннісне управління – [Електронний ресурс] – режим доступу: https://www.cfin.ru/management/people/value_management.shtml
50. Яненкова І.Г. Законодавче забезпечення підприємств/Том 1. Випуск 77. – Миколаїв:2012 р.
51. Хлевна О.А. Роль емоційного інтелекту в ефективній діяльності//Автореферат. – М.:2012 – с.28.
52. Управлінські рішення - [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5203221/page:15/>
53. Agropress – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://agro.press/ua/article/top--10-stran--importerov-ukrainskogo-miasa>
54. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada: Multy-Health System, 1997.
55. Brackett M. A., Salovey P. Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-SaloveyCaruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) // Measurement of Emotional Intelligence / Ed. by G. Geher. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers. 2004. P. 105–150.
56. Management - [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/44672-25-vidi-y-tipi-organzatsynih-struktur-ta-umovi-h-efektivnogo-zastosuvannya.html>
57. Mayer J.D., Salovey P. Emotional Intelligence. N.Y.: Basic, 2005. P. 250.