

ФАКТОР КУЛЬТУРИ ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ  
В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМCULTURE FACTOR AND EMOTIONAL INTELLIGENCE  
IN PERSONNEL MANAGEMENT

УДК 005.95. 005.336.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-68>**Захарчин Г.М.**д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Любомудрова Н.П.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Lyubomudrova Nadiya**

Lviv Polytechnic National University

У статті обґрунтовано доцільність розгляду емоційного інтелекту в контексті соціально-гуманістичної парадигми менеджменту, в якій присутня культурологічна складова. Досліджено взаємозв'язок категорії культури та емоційного інтелекту, відображено їхній вплив на управління персоналом підприємства. Висвітлено основні характеристики емоційного інтелекту. Підкреслено, що всі моделі емоційного інтелекту дотичні до управління персоналом, адже засадничі складові компоненти емоцій (енергетична, ціннісна, інформаційна, мотиваційна) присутні в усіх процесах управління персоналом. Описано трансформацію складових компонентів емоційного інтелекту в категорії менеджменту персоналу, окреслено основні напрями залучення емоційного інтелекту до функцій управління персоналом. Наголошено на особливостях культури стану й культури дії, висвітлено їхню роль у розвитку емоційного інтелекту та формуванні емоційної компетентності.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, моделі емоційного інтелекту, культура стану, культура дії, саморозвиток, управління персоналом.

В статті обґрунтовано цілесобразність розгляду емоційного інтелекту в контексті соціально-гуманістичної парадигми менеджменту, в якій присутня культурологічна складова. Досліджено взаємозв'язок категорії культури та емоційного інтелекту, відображено їхній вплив на управління персоналом підприємства. Освітлено основні характеристики емоційного інтелекту. Підкреслено, що всі моделі емоційного інтелекту дотичні до управління персоналом, адже засадничі складові компоненти емоцій (енергетична, ціннісна, інформаційна, мотиваційна) присутні в усіх процесах управління персоналом. Описано трансформацію складових компонентів емоційного інтелекту в категорії менеджменту персоналу, окреслено основні напрями залучення емоційного інтелекту до функцій управління персоналом. Наголошено на особливостях культури стану й культури дії, висвітлено їхню роль у розвитку емоційного інтелекту та формуванні емоційної компетентності.

в контексте соціально-гуманістичної парадигми менеджменту, в якій присутня культурологічна складова. Досліджено взаємозв'язок категорії культури та емоційного інтелекту, відображено їхній вплив на управління персоналом підприємства. Освітлено основні характеристики емоційного інтелекту. Підкреслено, що всі моделі емоційного інтелекту дотичні до управління персоналом, адже засадничі складові компоненти емоцій (енергетична, ціннісна, інформаційна, мотиваційна) присутні в усіх процесах управління персоналом. Описано трансформацію складових компонентів емоційного інтелекту в категорії менеджменту персоналу, окреслено основні напрями залучення емоційного інтелекту до функцій управління персоналом. Наголошено на особливостях культури стану й культури дії, висвітлено їхню роль у розвитку емоційного інтелекту та формуванні емоційної компетентності.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, модели эмоционального интеллекта, культура состояния, культура действия, саморазвитие, управление персоналом.

*The era of intellectual information economy is filled with new content and review of technology and management tools. However, in the context of increasing contemporary stressful challenges, there is increasing resistance to change and the possibility of conflicts, emotional burnout increases, there is a negative tendency of socio-economic rejection in enterprises very often due to an emotional factor. The expediency of considering emotional intelligence in the context of the socio-humanistic paradigm of management, in which the cultural component is present, is substantiated. The relationship of cultural categories to emotional intelligence is explored and their impact on enterprise HR-management is reflected. The main characteristics of emotional intelligence are highlighted. It is emphasized that all models of emotional intelligence are involved in personnel management, since the basic components of emotions (energy, value, information, and motivation) are present in all processes of personnel management. The transformation of components of emotional intelligence components in the category of personnel management is described and the main directions of involvement of emotional intelligence in the functions of personnel management are outlined. The features of the culture of the state and the culture of action are emphasized and their role in the development of emotional intelligence and formation of emotional competence are highlighted. In view of the above, the study of the human emotional sphere is a new approach to the acquisition and development of emotional competencies, which, in combination with the cultural factor, becomes an important source of information about the human potential, its special value and role in the formation of social capital. The purpose of the article is to shed light on the relationship between cultural factors and emotional intelligence and their role in human resource management. Since the basic components of emotions are present in all processes of personnel management, the article investigates the manifestation of these components in the personnel management system. Also, the purpose of this article is to consider the role of emotional intelligence in determining leadership criteria and the importance of emotional factor in decision-making processes. The authors set the task to show the influence of emotional intelligence on the formation of motivational policy in the development of the strategy of organization development.*

**Key words:** emotional intelligence, models of emotional intelligence, culture of the state, culture of action, self-development, personnel management.

**Постановка проблеми.** Виклики нового тисячоліття формують нові завдання соціально-економічного розвитку, серед яких слід назвати збереження й розвиток людського потенціалу, а вихідним положенням гуманістичної парадигми менеджменту є людиновимірність. Під впливом сучасних викликів науковий дискурс вийшов за межі традиційного інструментарію та категоріального апарату, поширився на ті аспекти людиновимірності, які є критично важливими в житті кожної людини, колективу й суспільства загалом. Дослідження емоційної сфери людини є новим підходом до опанування й розвитку емоційних компетенцій, що разом з культурологічним чинником стає

важливим джерелом інформації про потенційні можливості людини, її особливу цінність та роль у формуванні соціального капіталу.

Теорії емоційного інтелекту набувають особливої популярності, динамічно розвиваються, поповнюються новими ідеями, модернізуються й стають важливим інструментом в управлінні персоналом. З огляду на це окреслена проблематика актуалізується не тільки в теоретичному, але й у практичному аспектах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наявність значної кількості представників різних предметних сфер знання та різнопланових наукових публікацій із проблематики, яка досліджується

в нашій статті, говорить про її актуальність, злободенність і прикладну цінність. Науковці психологічного напрямку зосереджують свою увагу на термінологічних аспектах цієї багатоаспектної категорії, аналізують різні моделі й концепції емоційного інтелекту [2; 5; 11; 12], досліджують проблеми діагностики й оцінювання емоційного інтелекту [6].

Серед науковців економічного напрямку домінують наукові пошуки, спрямовані на взаємозв'язок емоційного інтелекту з ефективністю персоналу та ефективним розвитком організації загалом [4; 8; 10]; роль емоційної складової компоненти в управлінні командами та комунікаціями відображають публікації [1; 9]. Культурологічний чинник досліджуваної проблеми розглядається в авторській монографії [3], а структуру й функції емоційної культури особистості представлено у статті [7].

З огляду на те, що наукова теорія про емоційний інтелект перебуває в стані свого розвитку, у контексті окресленої проблематики виникає необхідність системного дослідження взаємозв'язку категорії культури та емоційного інтелекту, а також їхній вплив на управління персоналом підприємства.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у висвітленні взаємозв'язку чинника культури та емоційного інтелекту в контексті управління персоналом. Оскільки засадничі складові компоненти емоцій присутні в усіх процесах управління персоналом, у статті досліджується прояв цих складових компонентів у системі менеджменту персоналу. Також завданням статті є розгляд ролі емоційного інтелекту у визначенні критеріїв лідерства та важливості емоційного чинника в процесах прийняття управлінських рішень. Автори ставили завдання показати вплив емоційного інтелекту на формування мотиваційної політики під час розроблення стратегії розвитку організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Емоційний інтелект як категорія та прикладний інструментарій набуває авторитету й поширення в практиці менеджменту завдяки особливому поєднанню у своїй структурі раціональної та емоційної складових. Його поява й розвиток має свою історію. Автори цього терміна Пітер Саловей та Джон Д. Майєр розглядали емоційний інтелект у групі ментальних здібностей, спрямованих на усвідомлення й розуміння власних емоцій та емоцій інших, а також вкладали в розуміння емоційного інтелекту набір компетенцій, що охоплює здатність точно сприймати емоції; здатність отримувати доступ до почуттів та генерувати їх тоді, коли це сприятиме мисленню; здатність розуміти інформацію про афекти та з користю використовувати знання про емоції; здатність управляти як власними емоціями, так і емоціями інших або регулювати їх задля сприяння емоційному та інтелектуальному зростанню й благополуччю [12, с. 535]. На основі своїх досліджень науковці запропо-

нували модель здібностей (когнітивні здібності) П. Саловей [12, с. 535], відповідно до якої в емоційному інтелекті перетинаються емоції та пізнання. Розвиток теорії емоційного інтелекту привів до появи концепції, за якою емоційний інтелект розглядався як сукупність рис особистості та поведінки, пов'язаних з емоціями, тобто моделі характеристик [11]. Змішана модель синтезує всі концепції, поєднує наявні підходи до розуміння емоційного інтелекту й пропонує розуміння емоційного інтелекту як сукупності когнітивної та особистісної природи. Відповідно до неї емоційний інтелект є сукупністю здібностей, емоційної компетентності та рис особистості.

Фактично всі моделі емоційного інтелекту дотичні до управління персоналом, адже засадничі складові компоненти емоцій (енергетична, ціннісна, інформаційна, мотиваційна) присутні в усіх процесах управління персоналом. Трансформація складових компонентів емоцій у категорії менеджменту персоналу відображена в табл. 1.

Таблиця 1

**Складові компоненти емоцій та їх прояв у системі менеджменту персоналу**

Складові компоненти емоцій	Прояв у менеджменті персоналу
Ціннісна	Побудова відносин, корпоративна культура.
Мотиваційна	Мотиваційна політика, розвиток персоналу.
Інформаційна	Поведінка персоналу, управління конфліктами.
Енергетична	Вияв у всіх напрямках менеджменту персоналу, форма підвищення ефективності персоналу.

Як складові емоцій, так і головні компоненти емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, соціальна чутливість, управління відносинами), об'єднуючи у собі групу знань, умінь та здібностей, формують емоційну компетентність і сприяють реалізації управлінських впливів.

Практично в усіх моделях емоційного інтелекту наголошується на здатності контролювати й регулювати зовнішні прояви емоцій та почуттів. З огляду на це емоційний інтелект сьогодні використовують в управлінні персоналом, охоплюючи практично всі його напрями. Зокрема, складові емоційного інтелекту присутні під час прийняття управлінських рішень. Оскільки емоції є частиною процесів і подій у житті людини, вони впливають на прийняття управлінських рішень, тому осмислення емоцій має передувати прийняттю управлінського рішення. Доведено, що ухвалення рішень протягом дня (якщо їх багато і вони складні) емоційно спустошує не тільки через опір підлеглих, але й через емоційне виснаження, яке наступає

наприкінці дня. Наслідком може стати ухвалення помилкових рішень, тобто існує ризик неефективного рішення й зниження поведінкової дисципліни. Важливо враховувати емоційний інтелект і дотримуватися культури стану та культури дії, адже ухвалення рішень уможливується завдяки наявності не тільки професійних знань, але й емоційної складової частини.

На важливу роль емоційного інтелекту в менеджменті персоналу вказують науковці, стверджуючи, що для ефективною та успішною діяльності менеджера з персоналу дуже важливим є розвиток емоційного інтелекту. Виконання функцій управління персоналом, зокрема підбір персоналу, його адаптація та розвиток, розвиток організаційної культури, мотивація персоналу, вимагають від менеджера з персоналу «еталонної» поведінки. Він має бути прикладом як для персоналу, так і для керівників організації. Високий рівень емоційного інтелекту забезпечує сприятливі взаємовідносини в колективі, порозуміння між керівником і підлеглими та активну позицію підприємства, установи, організації загалом [10, с. 392].

Емоційний інтелект допомагає у визначенні критеріїв лідерства. «Кращими керівниками завжди будуть емоційно інтелектуальні лідери, оскільки володіють відповідними характеристиками та навичками емоційного інтелекту. Ефективні лідери демонструють володіння хоча б однією компетенцією із чотирьох складових емоційного інтелекту. Якщо ж розвинути усі, то можна говорити про сформованість емоційної компетентності емоційно інтелектуального лідера» [4, с. 91].

Під час формування стратегії розвитку персоналу також доцільно брати до уваги емоційний інтелект, оскільки він є тим інструментом, завдяки якому уможливується стратегічне бачення пріоритетних напрямів і цілей організації та стимулювання персоналу.

Емоційний інтелект впливає на мотиваційну політику, а його розвиток залежить від неї. Оскільки в структурі емоційного інтелекту присутній внутрішньо особистісний вимір, то політика стимулювання повинна спрямовуватися на самомотивацію залежно від ціннісної орієнтації людини та розвитку її креативних здібностей. Доцільно стимулювати ті прагнення й бажання людини, які породжують потребу саморозвитку. Таким чином, мотиваційна політика закладає підґрунтя для управління талантами й розвитку персоналу. Водночас розуміння мотивів поведінки інших людей (міжособистісний емоційний інтелект) також можна використовувати як інструмент мотиваційної політики, на основі якої можна будувати ефективну взаємодію й командну співпрацю під час розроблення систем комунікування (конструктивна взаємодія, уміння співпрацювати з партнерами, встановлювати ефективні контакти).

Важливою є роль емоційного інтелекту в організації командної співпраці та організаційній поведінці. Здатність працювати в команді ґрунтується на спільних цінностях і вмінні регулювати емоційний стан та досягати гармонії у відносинах, оскільки під час спілкування й спільної праці яскраво проявляється емоційна канва взаємовідносин. Інтелект пов'язаний зі внутрішніми властивостями людини, а його розвиток, як стверджують науковці, дає змогу формувати стійку навичку свідомої регуляції емоційних станів, самовладання в стресових ситуаціях, навичку конструктивної взаємодії з людьми (співробітниками, клієнтами, близькими) у будь-яких умовах [1, с. 145].

Завдяки стресозахисній та адаптивній функціям емоційний інтелект сприяє соціалізації та адаптації персоналу, зниженню рівня конфліктогенності та підтриманню здорової атмосфери в колективі. У цьому контексті сьогодні працедавці використовують під час оцінювання персоналу тести щодо визначення рівня їхнього емоційного інтелекту.

Джерелом життєдайної сили емоційного інтелекту є активна діяльність, тому так важливо дотримуватися культури стану та опановувати культуру дії як мистецтво управління емоціями та формування емоційної компетентності. Культурний чинник допомагає усвідомлено працювати з емоціями, стримувати, приховувати чи відпускати їх.

Культура стану відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності та накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний з психологічними чинниками, які значною мірою регулюють поведінку людини. Метою є збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом зі звичлої ситуації та входом у нову. Завданням є зменшення опору до нововведень і змін. Засобом, завдяки якому досягається стан рівноваги, є система елементів організаційної культури. Інструментами дії є цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які, впливаючи на свідомість людини, допомагають у критичних ситуаціях. Культура стану поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, й культуру стану колективну. Ці підвиди культури станів не завжди збігаються, тому здатність розпізнавати діапазон відхилень є важливою для регулювання та забезпечення ефективною роботи персоналу. Персональна культура стану є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язану з невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками й може мати епізодичний, спонтанний або тривалий характер. Емоційний інтелект перетинається з культурою стану вже на стадії усвідомлення емоцій, яка включає самооцінку, самоконтроль, адаптивність.



Культура станів неспішна, це є так званою зупинкою перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах підйому. Культура станів найактивніше проявляється, коли фіксуються діаметрально протилежні стани, такі як незадоволення – задоволення для окремої людини, кризовий стан – стан успіху для підприємства загалом. В обох випадках важливо проявляти пильність, зосередженість і гармонійність, необхідну для подальших етапів.

З позиції менеджменту це є аналізуванням ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошуком стратегії виходу з цього стану (в разі кризи) чи розвитком реального стану (інноваційна активність). Завдяки культурі стану легше адаптуватися до гомінливих викликів сьогодення, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі негативи й несприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливим. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію й нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії є динамічною за своєю сутнісною ознакою й відображає прогресивну діяльність, спрямовану на зміну дійсності та скеровування її в бажаному напрямі. Вона органічно продовжує культуру стану, оскільки стан вимагає дії, але завдяки емоційному інтелекту ця дія стає осмисленою й раціональною як з позиції менеджменту, так і щодо економічних показників діяльності. Отже, метою культури дії є раціоналізація процесів і функцій під час переходу в нову якість. Стан викликає певну дію, дія приводить до результату, отже, за допомогою культури відбувається постійний кругообіг емоційного життєвого циклу. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Інструментом дії є цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, усвідомлення, мислення.

Осмислення й використання в практичній діяльності культури стану та культури дії свідчать про наявність розвиненої культури всього персоналу організації та окремої людини. Ця культура здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх професійних обов'язків, сприяючи підвищенню адаптивності підприємства до викликів часу.

Описані види організаційної культури мають практичну цінність, оскільки уможливають використання їхніх особливостей у процесі вироблення економічно обґрунтованої управлінської дії відповідно до конкретної виробничої ситуації. Завдяки культурі емоційний інтелект трансформується в емоційний капітал менеджменту.

Емоційний інтелект може розвиватися на основі емоційної культури та використання різноманітних методів, які, на думку дослідників, можна розділити на декілька основних груп, серед яких слід

назвати методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини [10, с. 389].

Важливими інструментами розвитку емоційного інтелекту є також саморозвиток, який починається із самоконтролю; тренінгові програми, спрямовані на ефективне лідерство й особистісний розвиток; ефективне комунікування, яке передбачає зворотній зв'язок. Отже, емоційний інтелект підтверджує необхідність дотримання в професійному та соціальному середовищі норм поведінки й культури взаємодії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Популяризація соціально-гуманістичної парадигми менеджменту, у якій присутня культурологічна складова, підкреслює важливу роль соціально-психологічних факторів у менеджменті й акцентування на емоційному потенціалі особистості. Система цінностей, які складають смислову основу культури й сприяють розвитку емоційного інтелекту, відкриває нові можливості використання їх як тонкопланових інструментів у менеджменті персоналу. В умовах сучасних викликів і постійних змін емоційна компетентність, спрямована на регулювання емоцій і дотримання культури взаємовідносин, стає важливою для управлінської діяльності.

Оскільки емоційний інтелект є багатограним і багатоаспектним, то для розкриття його глибинної сутності наукові дослідження будуть цікавими в усіх аспектах, зокрема теоретичному, прикладному, світоглядному, методологічному. В контексті менеджменту персоналу важливо простежити економічну складову впливу емоційного інтелекту на ефективність управлінських рішень, командотворення, адаптивність та оцінювання персоналу, ефективність розвитку організації тощо. У прикладному сенсі доцільно розвиток емоційного інтелекту пов'язувати з організаційною культурою й аналізувати напрями досягнення позитивної синергії від цього взаємозв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Головнюова І.В., Милославська О.В. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та комунікативних умінь у студентів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 4(29). С. 142–148.
2. Дерев'яно С.В. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2008. № 1(27). С. 96–104.
3. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія. Львів : видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011, 348 с.
4. Корман М.М. Емоційний інтелект персоналу як основа ефективного розвитку організації. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 24. С. 88–94.
5. Кириленко Т.С. Психологія: емоційна сфера особистості. Київ : Либідь, 2007. С. 180–181.

6. Куценко Я.М. Емоційний інтелект: проблеми діагностики. *Проблеми сучасної психології*. 2011. № 14. С. 32–38.

7. Нікіфорова Л.Б. Структура та функції емоційної культури особистості. *Гуманітарні науки*. 2007. № 2(14). С. 150–154.

8. Пашко Т.А. Емоційний інтелект як складова професійної компетентності керівника. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 12: Психологічні науки*. 2008. № 21(45). С. 161–167.

9. Хитра О.В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(2). С. 67–74.

10. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.

11. Petrides K.V. Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*. 2010. No. 3. P. 136–139.

12. Salovey P., Detweiler-Bedell B., Detweiler-Bedell J., Mayer J. Emotional intelligence. *Handbook of emotions (3d ed.)*. New York : The Guilford Press, 2008. P. 533–547.

#### REFERENCES:

1. Holovnova I.V., Myloslavskaya O.V. (2012) Vzaimozv'язok emotsiinoho intelektu ta komunikativnykh umin u studentiv [The relationship between emotional intelligence and communication skills in students]. *Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, vol. 4, no. 29, pp. 142–148.

2. Derevianko S.V. (2008) Aktualizatsiia emotsiinoho intelektu v emotsiiohennykh umovakh [Updating emotional intelligence in emotional conditions]. *Social Psychology*, vol. 1, no. 27, pp. 96–104.

3. Zakharchyn H.M. (2011) *Teoriia ta metodolohiia formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva : monohrafiia* [Theory and methodology of formation and development of organizational culture of machine-building enterprise : monograph]. Lviv : Publisher of Lviv Polytechnic National University (in Ukrainian).

4. Korman M.M. (2013) Emotsiinyi intelekt personalu yak osnova efektyvnoho rozvytku orhanizatsii [Emotional intelligence of the staff as a basis for effective development of the organization]. *Scientific papers of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, vol. 24, pp. 88–94.

5. Kyrylenko T.S. (2007) *Psykholohiia: emotsiina sfera osobystosti* [Psychology: the emotional sphere of personality]. Kyiv : Lybid (in Ukrainian).

6. Kutsenko Ya.M. (2011) Emotsiinyi intelekt: problemy diahnozyky [Emotional intelligence: problems of diagnosis]. *Problems of modern psychology*, no. 14, pp. 32–38.

7. Nikiforova L.B. (2007) Struktura ta funktsii emotsiinoi kultury osobystosti [The structure and functions of the emotional culture of the individual]. *Humanities*, vol. 2, no. 14, pp. 150–154.

8. Pashko T.A. (2008) Emotsiinyi intelekt yak skladova profesiinoi kompetentnosti kerivnyka [Emotional intelligence as a component of a leader's professional competence]. *Scientific journal of MP Dragomanov National Pedagogical University. Series 12: Psychological Sciences*, vol. 21, no. 45, pp. 161–167.

9. Khytra O.V. (2018) Bendasiuk M.I. Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy [The role of the emotional component in team management]. *Black Sea Economic Studies: Economics. Research Practice*, vol. 28, no. 2, pp. 67–74.

10. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Zaiets A.I. (2019) Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development]. *Business-Inform*, no. 3, pp. 38–393.

11. Petrides K.V. (2010) Trait Emotional Intelligence Theory. *Industrial and Organizational Psychology*. No. 3, pp. 136–139.

12. Salovey P., Detweiler-Bedell B., Detweiler-Bedell J., Mayer J., (2008) Emotional intelligence. *Handbook of emotions (3d ed.)*. New York : The Guilford Press, pp. 533–547.