

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

© 2019 ЧЕРНОБАЙ Л. І., ШИРОН Ю. О.

УДК 658; 316.6  
JEL: A13

### Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту

Метою публікації є визначення сутності емоційного інтелекту, його місця у процесі прийняття рішень менеджерів різних рівнів управління та взаємозв'язку з процесами трудової діяльності. Досліджено сутність поняття емоційного інтелекту, опрацьовано підходи різних авторів і запропоновано власне визначення. Враховуючи фізичні процеси мозкової діяльності, уточнено алгоритм прийняття управлінських рішень і роль в ньому емоційного інтелекту. Визначено склад емоційного інтелекту та розкрито сутність понять його основних складових – емоцій та інтелекту. Досліджено позитивний і негативний вплив емоцій на процес трудової діяльності. Сформовано матрицю взаємозв'язків між суб'єктами емоційного інтелекту та процесами трудової діяльності. Виокремлено та розкрито сутність основних чотирьох напрямків емоційного інтелекту: саморозуміння, самоконтроль, емпатія та менеджмент. Наведено приклади впливу емоційного інтелекту на діяльність компанії.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, менеджмент, алгоритм прийняття рішень, склад емоційного інтелекту, інтелект, емоції, управління.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 20.

**Чернобай Ліана Іванівна** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрія, 5, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua](mailto:Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua)

**Широн Юлія Олегівна** – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрія, 5, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [juli4ka.shiron@gmail.com](mailto:juli4ka.shiron@gmail.com)

УДК 658; 316.6  
JEL: A13

### Чернобай Л. И., Широн Ю. О. Эмоциональный интеллект в системе менеджмента

Целью публикации является определение сущности эмоционального интеллекта, его места в процессе принятия решений менеджерами разных уровней управления и взаимосвязи с процессами трудовой деятельности. В статье исследована сущность понятия эмоционального интеллекта, обработаны подходы разных авторов, и предложено собственное определение. Учитывая физические процессы мозговой деятельности, уточнены алгоритм принятия управленческих решений и роль в нем эмоционального интеллекта. Определен состав эмоционального интеллекта, и раскрыта сущность понятий его основных составляющих – эмоций и интеллекта. Исследовано позитивное и негативное влияние эмоций на процесс трудовой деятельности. Сформирована матрица взаимосвязей между субъектами эмоционального интеллекта и процессами трудовой деятельности. Выделена и раскрыта сущность основных четырех направлений эмоционального интеллекта: самопонимание, самоконтроль, эмпатия и менеджмент. Приведены примеры влияния эмоционального интеллекта на деятельность компаний.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, менеджмент, алгоритм принятия решений, состав эмоционального интеллекта, интеллект, эмоции, управление.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 20.

**Чернобай Лиана Ивановна** – кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Учебно-научный институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Митрополита Андрія, 5, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** [Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua](mailto:Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua)

**Широн Юлия Олеговна** – аспирант кафедры менеджмента и международного предпринимательства, Учебно-научный институт экономики и менеджмента Национального университета «Львовская политехника» (ул. Митрополита Андрія, 5, Львов, 79013, Украина)

**E-mail:** [juli4ka.shiron@gmail.com](mailto:juli4ka.shiron@gmail.com)

UDC 658; 316.6  
JEL: A13

### Chernobay L. I., Shyron Y. O. Emotional Intelligence in the Management System

The aim of the publication is to determine the essence of emotional intelligence, its place in the process of managerial decision-making at different levels of management, and relationship with the processes of labor activity. The article examines the essence of the concept of emotional intelligence, analyzes approaches of different authors, and proposes its original definition. Taking into account physical processes of brain activity, the algorithm for making management decisions and the role of emotional intelligence in it are clarified. The composition of emotional intelligence is determined, and the essence of the concepts of its main components – emotions and intelligence is revealed. Positive and negative effects of emotions on processes of labor activity are investigated. A matrix of interrelations between subjects of emotional intelligence and processes of labor activity is formed. The essence of the four main areas of emotional intelligence: self-understanding, self-control, empathy and management is determined and described. Examples of the impact of emotional intelligence on activities of companies are given.

**Keywords:** emotional intelligence, management, decision-making algorithm, composition of emotional intelligence, intelligence, emotions, management.

**Fig.:** 4. **Bibl.:** 20.

**Chernobay Liana I.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and International Business, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropoliyta Andreia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua](mailto:Liana.I.Chernobaj@lpnu.ua)

**Shyron Yuliia O.** – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropoliyta Andreia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

**E-mail:** [juli4ka.shiron@gmail.com](mailto:juli4ka.shiron@gmail.com)

Сьогодні в період інформаційної економіки основним джерелом конкурентних переваг і результатів діяльності підприємств виступають нематеріальні активи, які за оцінками експертів складають у співвідношенні до матеріальних 70 до 30 відсотків. Саме формування та ефективне використання нематеріальних активів стає передумовою розвитку суспільства та безумовною перевагою в глобалізованому економічному просторі. Носіями знань та умінь, необхідних для забезпечення підприємства нематеріальними активами, є люди з їхнім емоційним та інтелектуальним потенціалом.

Здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями в критичний момент, не піддаватись гніву, роздратуванню та розпачу безпосередньо впливає на успішність діяльності людини як в особистому, так і в професійному житті. Дослідження доводять, що ті, що управляють власними емоціями та розуміють чужі, – успішніші в усіх сферах діяльності. Вони підключають до розуму емоції, використовуючи його якомога ефективніше. Працівники, які не можуть контролювати свої емоції, постійно знаходяться в стані внутрішньої боротьби і, як наслідок, не можуть сконцентруватись на поставлених завданнях [10].

Усвідомлюючи вагомий вплив емоційного інтелекту на діяльність підприємства, важливим завданням сьогоденної науки є дослідження сутності цього поняття та оцінки його впливу. Адже, незважаючи на широкий спектр досліджень у сфері емоційного інтелекту, досі чітко невизначено вплив емоційного інтелекту на систему менеджменту та прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів управління. Невизначеність окресленого питання спонукала на дослідження цієї проблеми.

Вивчення емоційного інтелекту бере свій початок з 90-х років ХХ ст. Вперше його запровадили та розпочали дослідницьку діяльність щодо його вивчення американські психологи Дж. Майер та П. Саловей. Проте найширшого та наймасштабнішого розвитку цей термін отримав після опублікування в 1995 році праці Д. Гоулмана «Emotional Intelligence». Автор стверджує, що загальний інтелект IQ лише на 20 % впливає на успіх людини у всіх її сферах життя, а вміння контролювати власні емоції, тобто емоційний інтелект EQ, формує 80 % успішності.

Феномен поняття емоційного інтелекту вивчали ряд учених психологів: Е. Носенко, К. Петрідес, Е. Фернхем, Р. Бар-Он, Д. Люсін, Д. Карузо, П. Саловей і Дж. Майер та ін. А також вплив емоційного інтелекту на трудову діяльність досліджували такі економісти: Г. Беккер, Т. Шульц, К. Стайнер, І. Дидяк та ін.

У сучасних умовах економічної кризи прийняття рішення менеджерів різних рівнів управління відбувається в емоційно напружених умовах, вимагаючи при цьому якісного та ефективного результату.

Складне та нестабільне зовнішнє середовище, у зв'язку із високою конкуренцією, світовою економічною кризою, негативно впливає на корпоративну культуру, підвищення конфліктності та рівня пліннос-

ті кадрів. Протистояння всім цим негативним явищам і водночас підвищення ефективності управлінської діяльності можна досягти завдяки реалізації менеджером свого управлінського потенціалу, а саме – емоційного інтелекту [10, с. 51].

В Україні, на превеликий жаль, емоційна складова трудового потенціалу недооцінюється, наслідком чого є масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон, розпад багатьох колективів і, врешті-решт, зниження державних конкурентних позицій на міжнародному ринку праці [10, с. 51].

Проте дані нещодавнього мета-аналітичного дослідження, проведеного за участю 7898 досліджуваних віком від 11 до 51 року, свідчать про наявність тісного зв'язку емоційного інтелекту з ознаками фізичного, психологічного та психосоматичного здоров'я, і, як наслідок, результативності діяльності. Зокрема, результати кореляційного аналізу зв'язку емоційного інтелекту з показниками фізичного функціонування, медичного статусу, тривожністю та депресією виявились значущими на рівні  $p \leq 0.05$  ( $r = 0.22$ ;  $r = 0.23$ ;  $r = 0.31$  відповідно) [20, с. 46].

Для початку дамо визначення сутності поняття емоційного інтелекту. На думку Дж. Майера та П. Саловей, «емоційний інтелект є сукупністю когнітивних здібностей до ідентифікації, розуміння та управління емоціями» [17, с. 85].

За Д. Гоулменом, «емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати себе та інших, керувати емоціями як наодинці з собою, так і стосовно інших. Він вираховується як сума показників семи здібностей: самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм» [7, с. 61].

Вікіпедія дає таке визначення: «Емоційний інтелект – група ментальних здібностей, які беруть участь в усвідомленні та розумінні власних емоцій і емоцій оточуючих» [14].

На основі проведеного літературного аналізу поняття емоційного інтелекту, нами запропоновано удосконалене визначення сутності цього поняття в системі менеджменту:

Емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати, розуміти, приймати та управляти власним емоційним станом у трудовій діяльності та прийнятті управлінських рішень. Також це усвідомлення та управління стосунками з іншими людьми, з метою ефективного вирішення поставлених завдань, формування корпоративної культури та мотивування працівників.

Словосполучення «емоційний інтелект» часто викликає здивування, оскільки прийнято вважати, що емоційне та раціональне повинно бути непов'язано. Тобто особисте і бізнес мають бути окремо, рішення мають бути не емоційні, а раціональні. Такі застарілі стереотипи часто стримують розвиток науки про емоційний інтелект. Насправді раціо і емоціо можуть співіснувати, і це може бути ефективно. І задля ви-

вчення взаємозв'язку цих двох понять варто дослідити послідовність прийняття рішень працівниками та менеджерами різних рівнів управління.

Опрацювання будь якої інформації починається у спинному мозку, тому перед раціональним осмисленням вона повинна пройти через увесь мозок, а саме через лімбічну систему, у якій і формуються всі емоції. Перш ніж рішення прийматиметься раціональним мисленням, інформація вже буде видозмінена під впливом емоцій. Отже, емоційний інтелект передбачає ефективний зв'язок між раціональними й емоційни-

ми центрами мозку. [4, с. 14]. На рис. 1 зображено послідовність формування емоційного інтелекту.

Емоційний стан відіграє важливу роль під час роботи, опрацювання інформації та прийняття важливих рішень. Невміння управляти власними емоціями не лише спотворює отриману інформацію, але також блокує можливість приймати вірні рішення, знижує продуктивність праці та підвищує загрозу зробити непоправну помилку. Також на основі дослідженої статистики нами сформовано припущення, що під час емоційного напруження, залежно від ситуації, людина сприймає на 20–30 % менше інформації.

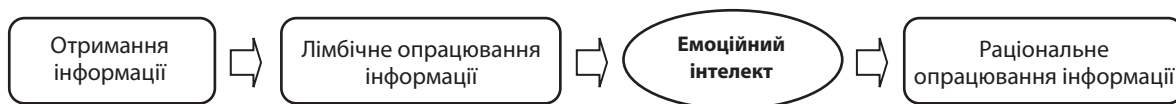


Рис. 1. Послідовність прийняття рішень у трудовій діяльності

Джерело: сформовано авторами за [4; 13].

Отже, як уже зазначалось, емоційний інтелект з точки зору семантики складається із двох елементів: емоції та інтелект. Варто детальніше вивчити кожне із зазначених складових. Вікіпедія дає таке визначення поняттю емоцій: «це суб'єктивна реакція на зовнішні чи внутрішні події. Емоції вказують значущість ситуації, саме вони є тим, що спонукає нас приймати рішення. Також це переживання людиною свого особистого ставлення до дійсності, його реакції на вплив внутрішніх і зовнішніх подразників» [15].

Оскільки емоції містять інформацію і впливають на мислення, дуже важливо брати їх до уваги при ухваленні управлінських рішень, побудові логічних ланцюгів, вирішенні різних завдань, виборі своєї поведінки та управлінні поведінкою інших, при формуванні корпоративної культури та мотивуванні працівників. Вміння керувати власними емоціями, тобто вміння приймати або відчувувати їх залежно від умов та їх важливості. В цьому процесі основним є навчитись розуміти себе та власні наміри. Результатом стане успішне завершення всіх поставлених завдань [5, с. 52].

Проте емоції можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на трудову діяльність. Емоції поділяються на дві групи – стенічні та астенічні. Стенічні емоції підвищують активність, енергію, життєдіяльність, викликають підйом, бадьорість завдяки посиленню роботи серцевої системи, підвищенню артеріального тиску, темпу та глибини дихання. До стенічних емоцій відносяться радість, задоволення, захоплення. Астенічні емоції знижують активність, пригнічують життєдіяльність. Це туга, смуток, образа тощо [6, с. 157]. Астенічні емоції протягом тривалого часу можуть негативно вплинути на мотивацію працівника та задоволеність працею. Як наслідок виробничої демотивації знижується продуктивність праці, якість виконання поставлених завдань, спостерігається поява негативних та образливих висловлювань про співробітників або керівника [9, с. 22].

Інтелект у психології визначається як «загальна здатність до пізнання і вирішення проблем, що впливає

на успішність будь-якої діяльності і лежить в основі інших здібностей» [12].

Варто зазначити, що часто EQ має вагомійший вплив на результативність діяльності, успішність і досягнення поставленої мети, ніж IQ. Адаже не завжди можна ототожнювати поняття «розумний» та «успішний». Наприклад, Т. Хвостенко у своїй публікації зазначає: «Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, а завдяки EQ – робите кар'єру» [19, с. 261].

Також, на відміну від розумового інтелекту IQ, який закладений генетично, емоційний інтелект EQ можна розвивати. «Інтелект – це ваша здатність вчитися, тобто отримувати нову інформацію на основі отриманої старої. Він залишається незмінним як у 15 років, так і в 50 років. З іншого боку, емоційний інтелект є гнучким набором навичок, які можуть бути набуті і поліпшені з практикою» (Тревіс Бредбер). [13]. На рис. 2 виокремлено вплив IQ та EQ на результати усіх видів праці та управлінської зокрема.

Із дослідженого вище ми можемо припустити, що в певних умовах від рівня емоційного інтелекту зале-

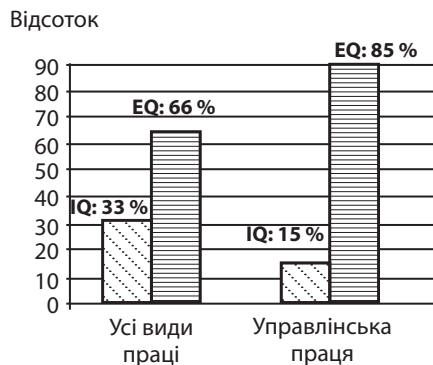


Рис. 2. Вплив IQ та EQ на результати праці

Джерело: сформовано за результатами досліджень Д. Гоулмена [16, с. 91].

жить 76 % ефективності діяльності менеджера. Також слід враховувати, що чим вищий рівень управління менеджера, тим вища його відповідальність за прийняття рішень, а отже, тим вищим має бути рівень емоційного інтелекту.

Згідно з тестуванням 300 управлінців вищого рівня 15 світових компаній мають значно вищі показники емоційної компетентності, ніж управлінці середньої ланки по 6 параметрах: впливовість, командна робота, організаційні здібності, самоконтроль, стимулювання, лідерство [1; 3; 8].

Як уже зазначалось, емоційний інтелект – це не лише здатність управляти власними емоціями, а це та-

кож вміння управляти стосунками з іншими людьми, формувати корпоративну культуру та мотивувати працівників. На рис. 3 зображено матрицю взаємозв'язків між суб'єктами емоційного інтелекту та процесами трудової діяльності.

Вміння усвідомлювати власні емоції є важливим початковим етапом розвитку емоційного інтелекту. Самоусвідомлення (self-awareness) – це ваша здатність точно помічати і правильно сприймати свої емоції [13]. Тобто, емоційно компетентний менеджер може дати відповіді питання, що він зараз відчуває, що для нього важливо. Чим чіткіше він може відповісти на ці питання, тим краще у нього розвинута здатність до самопізнання.

	Менеджер	Колектив
Усвідомлення	<b>Самоусвідомлення</b> – вміння виявити, розпізнати, зрозуміти та прийняти власний емоційний стан	<b>Емпатія</b> – вміння виявити, розпізнати, відчути та зрозуміти емоційний стан інших людей
Управління	<b>Самоуправління</b> – вміння контролювати, направляти та керувати власними емоціями	<b>Менеджмент</b> – здатність управляти, організовувати, формувати та вдосконалювати стосунки з іншими людьми

Рис. 3. Матриця взаємозв'язків між суб'єктами емоційного інтелекту та процесами трудової діяльності

Джерело: сформовано авторами за [13; 16].

Зрозумівши наявність та суть певної емоції, а також її джерело, людині легше управляти своїм емоційним станом і приймати відповідні рішення. Це значним чином впливає на індивідуальну продуктивність, рівень задоволення, стресостійкість, самомотивацію, силу волі, самокритичність і підвищує бажання розвиватись.

Самоконтроль (self-management) – це можливість використовувати усвідомлення ваших емоцій, щоб залишатися гнучким і позитивно направляти свою поведінку [13]. Тобто це здатність управляти своєю поведінкою, а саме утримуватись від певних дій або, навпаки, діяти, незважаючи на певні емоції. Менеджер, який усвідомлює власні емоції, він діє вже не імпульсивно, а усвідомлено.

Ще одним показником рівня внутрішньої емоційної компетентності є вміння і бажання піклуватися про своє фізичне здоров'я, заняття спортом і слідування за своїм харчуванням.

Рівень емпатії є дещо складнішим, оскільки тут необхідно навчитись розпізнавати, відчувати та розуміти емоційний стан інших людей та колективу в цілому. Проте, освоївши цей рівень емоційного інтелекту, менеджеру набагато легше формувати та підтримувати організаційну культуру на підприємстві, формувати злагоджений та дружній колектив, направляти його до певної корпоративної мети та підвищувати продуктивність праці, як індивідуальних працівників, так і підприємства в цілому. Це вміння тісно пов'язане із самопізнанням і самоконтролем.

Гуламен Д. на основі власних проведених досліджень стверджує, що створення клімату в компанії на

50–70 % залежить від керівника. Саме емоційний стан менеджера є одним з найвагоміших чинників впливу на психологічний та емоційний клімат колективу, і, як наслідок, результативність праці робітників [2]. «Менеджер з високим емоційним інтелектом здатен розпізнати і вдало управляти почуттями та настроями підлеглих з метою ефективної мотивації. Доведено, що рівень емоційного інтелекту впливає на всі складові процесу ефективного управління. Лідер з високим емоційним інтелектом має здатність зароджувати почуття впевненості у підлеглих, у випадку її відсутності, що служить для підвищення рівня колективної ефективності» [11, с. 1].

Кандидатом психологічних наук Мельничук О. Б. було проведено дослідження емоційного інтелекту як складової професійного інтелекту фахівців соціальної сфери ( за системою «Діагностика емоційного інтелекту» Н. Холла). Результати цього дослідження наведені на рис. 4. Слід зазначити, що за показником «Самоусвідомлення» низький рівень був зафіксований у 20 % респондентів досліджуваної вибірки, середній – у 60 % та високий – у 20 %; за показником «Управління власними емоціями» низький рівень виявлено у 80 % досліджуваних і середній – у 20 %, високий рівень за цим показником в експериментальній групі не зафіксовано; за показником «Емпатія» низькі рівні виявили 20 % респондентів, середні – 60 % та високі рівні – 20 % досліджуваних; за показником «Розпізнавання емоцій інших людей» низький рівень зафіксовано у 33,4 % респондентів, середній – у 53,3 % та високий – у 13,3 % досліджуваної вибірки [18, с. 78].

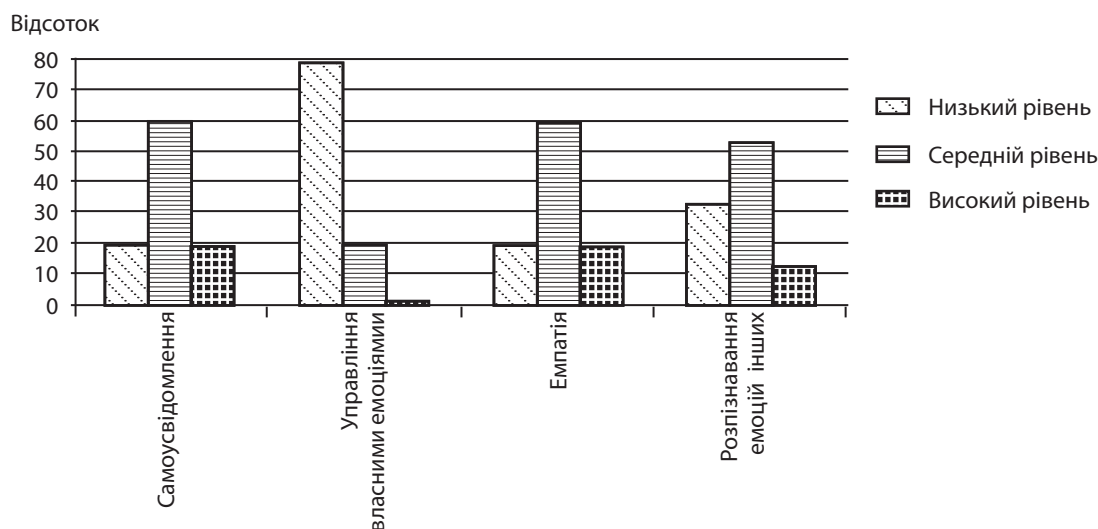


Рис. 4. Динаміка показників рівнів емоційного інтелекту, % [18]

В результаті досліджень впливу емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників, проведених західними компаніями L'Oreal та PepsiCo, отримано такі результати: керівники, відібрані в PepsiCo за рівнем емоційної компетентності, мають на 10 % більшу продуктивність праці, на 87 % меншу плинність кадрів, створюють додаткову економічну вартість та високі показники окупності інвестицій. У компанії L'Oreal дослідження показало, що працівники у відділі продажів, які були відібрані на основі результатів EQ-тесту, показують значно вищі результати, ніж інші [1; 3; 8].

## ВИСНОВОК

Вже не потребує доведення той факт, що емоційний інтелект є важливою та впливовою частиною управлінського потенціалу підприємства. Досягнення успішної самореалізації, зростання інтелектуальних здібностей, продуктивності праці та забезпечення комфортних взаємовідносин в колективі напряму залежить від рівня емоційного інтелекту особистості [10, с. 52]. Враховуючи це та на основі проведеного дослідження, ми сформуваємо такий висновок, що емоційний інтелект має значний вплив на прийняття управлінських рішень і систему менеджменту. Саме тому вивчення питання емоційного інтелекту, вплив на трудову діяльність працівника, колективу та підприємства в цілому є важливим і потребує подальшого детального дослідження. А його розвиток і комплексне ефективне використання є важливим завданням для сучасної економіки. Також у подальшому нами буде досліджено можливість, шляхи розвитку та оцінювання емоційного інтелекту, його вплив на мотивування працівників та формування корпоративної культури. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- Goleman D. *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2008. 300 p.
- Kidwell R. E., Valentine S. R. Positive Group Context, Work Attitudes and Organizational Misbehavior: The Case of Withholding Job Effort. *Journal of Business Ethics*. 2008. No. 4. P. 15–28.
- McClelland D. Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*. 1998. No. 9 (5). P. 331–340.
- Bradberry T., Greaves J. *Emotional Intelligence 2.0*. Talent Smart, 2009. 255 p.
- Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості. *Психологічні студії Львівського університету*. 2008. Вип. 2. С. 20–23.
- Богданцева І. П. Рівень сформованості емоційної сфери молодших школярів із затримкою психічного розвитку. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Педагогіка*. 2009. Т. 112. Вип. 99. С. 154–159.
- Гоулмен Д. *Емоциональный интеллект на работе*. М. : АСТ, 2009. 476 с.
- Дерев'яно С. Актуалізація емоційного інтелекту в емоціогенних умовах. *Соціальна психологія*. 2008. № 1 (27). С. 96–104.
- Дзюба Т. М. Демотиватори продуктивності праці: особливості впливу на професійне здоров'я вчителя. *Наука і освіта*. 2015. № 3. С. 21–27.
- Дидяк І. Емоційний інтелект як невід'ємна складова управлінського потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 1. С. 51–53.
- Дубовик С. Г., Дрбчук Т. І. Розвиток емоційного інтелекту сучасних менеджерів як умова їх успішної діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2014. Вип. 5 (60). С. 1–7.
- Короткий курс лекцій з дисципліни «Загальна психологія». URL: <https://studme.com.ua/185810215140/psihologiya/intellekt.htm>
- Емоційний інтелект як ключовий фактор успіху // Medium. URL: <https://medium.com/@univero/83-1d4b80c36737>
- Емоційний інтелект // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний\\_інтелект](https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний_інтелект)
- Емоційний Емоція // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний\\_Емоція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний_Емоція)

16. 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

17. Костюк А. В. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2014. Вип. 2 (1). С. 85–89.

18. Мельничук О. Б. Емоційна складова професійного інтелекту майбутніх фахівців соціальної сфери. *ScienceRise*. 2015. № 11/1 (16). С. 74–81.

19. Наконечна О. В. Структура емоційного інтелекту соціальних педагогів та соціальних працівників. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 260–263.

20. Четверик-Бурчак А. Г. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Дніпропетровськ, 2015. 187 с.

## REFERENCES

Bereziuk, H. "Emotsiynyi intelekt yak determinanta vnutrishnyoi svobody osobystosti" [Emotional intelligence as the determinant of internal freedom of the individual]. *Psykholohichni studii Lvivskoho universytetu*, no. 2 (2008): 20-23.

Bohdantseva, I. P. "Riven sformovanosti emotsiinoi sfery molodshykh shkoliariv iz zatrymkoiu psykhnichnoho rozvytku" [Level of formation of the emotional sphere of junior schoolchildren with a delay of mental development]. *Naukovi pratsi [Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylianska akademiia»]*. *Seriia : Pedagogika*, vol. 112, no. 99 (2009): 154-159.

Bradberry, T., and Greaves, J. *Emotional Intelligence 2.0*. Talent Smart, 2009.

Chetveryk-Burchak, A. H. "Mekhanizmy vplyvu emotsiinoho intelektu na uspishnist zhyttiediialnosti osobystosti" [Mechanisms of the influence of emotional intelligence on the success of a person's life]: *dys. ... kand. psykol. nauk : 19.00.01*, 2015.

Derevianko, S. "Aktualizatsiia emotsiinoho intelektu v emotsiohennykh umovakh" [Actualization of emotional intelligence in emotionogenic conditions]. *Sotsialna psykhohohiia*, no. 1(27) (2008): 96-104.

Dubovyk, S. H., and Drabchuk, T. I. "Rozvytok emotsiinoho intelektu suchasnykh menedzheriv yak umova yikh uspishnoi diialnosti" [Development of emotional intelligence of modern managers as a condition for their successful activity]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Ekonomika i menedzhment»*, no. 5(60) (2014): 1-7.

Dydiak, I. "Emotsiynyi intelekt iak nevid'iemna skladova upravlinskoho potentsialu pidpriemstva" [Emotional intelligence as an integral part of the managerial potential of the enterprise]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 1, no. 11 (2012): 51-53.

Dziuba, T. M. "Demotyvatory produktyvnosti pratsi: osoblyvosti vplyvu na profesiine zdorovia vchytelia" [Demotivators of labor productivity: features of influence on professional health of the teacher]. *Nauka i osvita*, no. 3 (2015): 21-27.

"Emotsiynyi – Emotsiia" [Emotional - Emotion]. *Wikipedia - vilna entsyklopediia*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний\\_Емоція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний_Емоція)

"Emotsiynyi intelekt yak kliuchovy faktor uspihku" [Emotional intelligence as a key factor for success]. *Medium*. <https://medium.com/@univero/83-1d4b80c36737>

"Emotsiynyi intelekt" [Emotional intelligence]. *Wikipedia - vilna entsyklopediia*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний\\_інтелект](https://uk.wikipedia.org/wiki/Емоційний_інтелект)

Goleman, D. *Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

Goulmen, D. *Emotsionalnyy intellekt na rabote* [Emotional intelligence at work]. Moscow: AST, 2009.

"Korotky kurs lektsii z dystsypliny «Zahalna psykhohohiia»" [Short course of lectures on discipline "General Psychology"]. <https://studme.com.ua/185810215140/psihologiya/intellekt.htm>

Kidwell, R. E., and Valentine, S. R. "Positive Group Context, Work Attitudes and Organizational Misbehavior: The Case of Withholding Job Effort". *Journal of Business Ethics*, no. 4 (2008): 15-28.

Korman, M. M. "Emotsiynyi intelekt personalu yak основа ефективного розвитку організації". *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 24 (2013): 88-94.

Kostiuk, A. V. "Emotsiynyi intelekt ta shliakhy yoho rozvytku" [Emotional intelligence та шляхи його розвитку]. *Naukovy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia : Psykhohohichni nauky*, no. 2(1) (2014): 85-89.

McClelland, D. "Identifying competencies with behavioral event interviews". *Psychological Science*, no. 9(5) (1998): 331-340.

Melnichuk, O. B. "Emotsiina skladova profesiinoho intelektu maibutnikh fakhivtsiv sotsialnoi sfery" [Emotional component of professional intelligence of future specialists in the social sphere]. *ScienceRise*, no. 11/1(16) (2015): 74-81.

Nakonechna, O. V. "Struktura emotsiinoho intelektu sotsialnykh pedagogiv ta sotsialnykh pratsivnykiv" [Structure of emotional intelligence of social pedagogues and social workers]. *Molodyi vchenyi*, no. 6(46) (2017): 260-263.