

Л. А. Пашко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України,
ORCID ID: 0000-0002-5729-8640

Л. Ю. Красавцева,
к. держ. упр., викладач-методист, Київський державний коледж туризму та готельного
господарства
ORCID ID: 0000-0002-8187-7407

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.13.66

ЕМОЦІЙНА ОСВІЧЕНІСТЬ ЯК ОСНОВА РЕЗОНАНСНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

L. Pashko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of Parliamentarism and Political
Management Department, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine
L. Krasavtceva,
PhD in Public Administration, Teacher-methodist, Kyiv State College of Tourism and Hospitality

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS THE BASIS OF RESONANCE LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті аналізується проблема емоційної компетентності як основи резонансного лідерства в системі публічного управління. Обґрунтовано авторські думки щодо енергії як основи міжособистісної взаємодії, емоційної освіченості-компетентності як основи резонансного лідерства в системі публічного управління. Наголошено на необхідності позитивної емоційної динаміки суб'єкта владних повноважень у процесі реалізації ним резонансного лідерства. Виділено сфери та рівні реалізації управлінського резонансного лідерства. Виявлено низку складових із пріоритетністю емоційної складової у продуктивності/результативності управлінського резонансного лідерства. Показано вплив емоційного лідерства на організаційну культуру та її складові. Сформульовано низку авторських висновків щодо емоційної освіченості як основи резонансного лідерства в публічному управлінні та передбачено напрями подальших наукових розвідок піднятої у статті проблематики.

Annotation. The article analyzes the problem of emotional competence as the basis of resonant leadership in the system of public administration. It is emphasized on the constant attention of foreign scientists to the issues of positive emotional dynamics and emotional leadership of a professional person. It is revealed that domestic scientists do not often attribute the dependence of the effectiveness and effectiveness of managerial leadership on the ability of the subject of power to manage their emotions and construct on this basis constructive interpersonal interaction. In addition, it is noted that there are no studies on recognition of management leadership as resonant, the isolation of its areas and levels of implementation, and the impact of emotional competence (education) on the qualitative characteristics and values of organizational culture.

Author's thoughts on energy as the basis of interpersonal interaction, emotional competence-competence as the basis of resonant leadership in the system of public administration are

substantiated. The necessity of positive emotional dynamics of the subject of power authorities in the process of implementation of resonance leadership is emphasized. Areas and levels of implementation of management resonant leadership have been identified. A number of components with the priority of the emotional component in the productivity / effectiveness of managerial resonance leadership have been identified. The influence of emotional leadership on organizational culture and its values and characteristics is shown.

The conclusion is made that emotional competence (education) is now the basis of management leadership in public administration. It is emphasized that due to this, this leadership takes on the quality of the resonance. It is noted that for this reason it is advisable today to speak about management resonant leadership based on emotional competence (education).

The prospects of further scientific researches of the issues raised in the article are determined, namely: research of the influence of colour models of organizational culture on the implementation of managerial resonant leadership, the identification of conditions for the emergence of a positive synergistic interaction effect as a result of the influence of emotional competence, analysis of negative manifestations of emotional leadership of the subject of power.

Ключові слова: емоційна компетентність / освіченість, емоційне лідерство, управлінське резонансне лідерство, організаційна культура, система публічного управління.

Key words: emotional competence / education, emotional leadership, management resonance leadership, organizational culture, system of public administration.

Не суди по сказаному. Сказане — всього лише настрої...
Не суди по несказаному. Несказане — страх бути незрозумілим...
Не розумом "слухай" — він завжди спорить...
Серцем "слухай" — воно кращий порадник

(Аму Мом)

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективне функціонування системи публічного управління вимагає максимального використання особистісного потенціалу кожного професіонала, задіяного у ній. Саме тому пріоритетом постає розуміння міжособистісної взаємодії процесом обміну енергії між її учасниками, і, відповідно, емоційної компетентності (освіченості) основою управлінського резонансного лідерства. Крім цього, емоційне лідерство набуває значимості в контексті запобігання вигоранню та психологічному мобінгу у професійній діяльності в системі публічного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Аналіз наукових досліджень з піднятої у статті проблематики свідчить про постійну увагу зарубіжних

вчених до питань позитивної емоційної динаміки та емоційного лідерства людини професійної [1; 4; 8—10]. На протипагу такій активності, вітчизняні науковці не часто пов'язують залежність ефективності та результативності управлінського лідерства від вмільості суб'єкта владних повноважень управляти своїми емоціями та будувати на цій основі конструктивну міжособистісну взаємодію. Крім цього, відсутні дослідження щодо визнання управлінського лідерства резонансним, виокремлення його сфер та рівнів реалізації та впливу емоційної компетентності (освіченості) на якісні характеристики та цінності організаційної культури.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування значимості емоційної компетентності (освіченості) як основи управлінського резонансного лідерства в публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ще Платон називав лідера ткачем, головне завдання якого полягає у вплітанні різних типів людей у єдине полотно суспільства. Виходячи з цього, логічно, що нині мова має передусім йти про енергетичну складову ре-



Рис. 1. Кола резонансного лідерства в публічному управлінні

зонального лідерства в системі публічного управління [1, с. 13].

Обґрунтуванням такого підходу може служити слушна теза А. Ейнштейна про те, що "все у світі є енергією. Енергія лежить в основі всього. Якщо ви налаштуєтесь на енергетичну частоту тієї реальності, яку хочете створити для себе, ви отримаєте саме те, на що настроєна ваша частота. Це не філософія. Це — фізика". Красномовною у цьому контексті також є відповідь одного мудреця на питання про те, як можна розпізнати хорошу людину. Мудрець відповів, що це не те, що вона говорить і не те, якою вона здається, а та атмосфера, яка створюється в її присутності. Ось що є свідченням. Оскільки ніхто не в змозі створити атмосферу, яка не належить його духу.

Саме тому ми вважаємо, що сьогодні необхідно вести мову про резонансне (обов'язково позитивне!) лідерство в публічному управлінні. Його основою має стати емоційна освіченість-компетентність як суб'єктів, так і об'єктів владних повноважень. Водночас необхідно зазначити, що нині мова має йти про емоційну освіченість-компетентність як активну позицію та емоційну динаміку суб'єкта владних повноважень, а не про емоційний інтелект як статистику наявності у нього певних рис, оскільки емоційні центри мозку відіграють не вторинну роль у нашому мисленні та міркуванні, вони — невід'ємна частина того, що розуміють під поняттями мислення, міркування та інтелекту [2, с. 13].

На нашу думку, саме такий підхід має набути особливої значимості, оскільки нині нарешті приходить не лише усвідомлення, а й визнання того, що оскільки лідерство — це передусім щоденна діяльність щодо заохочування стратегічного мислення та адекватних дій співробітників, формування та підтримання конструктивної атмосфери у колективі — на основі максимальної реалізації в управлінській діяльності принципу людиноцентризму, що передбачає гуманізацію, тобто олюднення міжособистісних відносин у професійній діяльності в системі публічного управління.

Важливо, у зв'язку з цим, ми вважаємо за необхідне виділити чотири кола резонансного лідерства.

У цьому контексті заслуговує на увагу думка Н.Р. Нижник проте, що активізація людини у державному управлінні "висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у сфері управління, а також

шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль. Через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. Адаже справжню історію творять люди, підкорюючись при цьому об'єктивним законам суспільного розвитку і поступово розширюючи "простір" для самодіяльності і самореалізації особистості. І поки людина буде відчувати себе тільки об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин" [3, с. 98].

Виходячи з того, що лідерство, охоплюючи емоційну сторону управління організацією, не лише підживлює і наповнює сенсом управлінські структури, а й забезпечує їхнє повноцінне життя [4, с. 4], ми вважаємо, що основою управлінського резонансного лідерства в системі публічного управління має стати емоційне лідерство як емоційна компетентність/освіченість, тобто здатність управляти власними емоціями і на цій основі — своїми відносинами з іншими [5]. Основою такого лідерства є кілька обов'язкових складових, а саме:

- Самосвідомість, або оцінка власних емоцій — здатність розуміти власні почуття у будь-який момент часу.

- Самоконтроль, або управління власними емоціями — уміння контролювати як позитивні, так і негативні емоції.

- Самомотивація — здатність пробуджувати чи "гацити" емоції залежно від поставлених цілей та завдань.

- Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей — налаштування на соціальні сигнали, які надсилаються співробітником, вловлювання вербальних та невербальних нюансів, погляд на проблему очима іншого учасника взаємодії.

- Комунікативна компетентність — володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно "читати" емоції співрозмовника, управляти ними для конструктивної взаємодії з ним.

Ми поділяємо думку науковців про те, що емоційне лідерство допоможе відповідальним керівникам, які хочуть: будувати якісні, довгострокові відносини, створювати міцні колективи, підтримувати позитивну робочу обстановку, підвищувати ефективність прийнятих рішень, поліпшити антистресове управління [2, с. 12].

Таблиця 1. Взаємні очікування керівництва та співробітників

<i>Керівництво забезпечує</i>	<i>Співробітники забезпечують</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Роботу відповідно до штатного розкладу. - Чітке керівництво; параметри для особистої ініціативи. - Засоби для досягнення цілей. - Чітку інформацію. - Належне спілкування. - Доступ до колег. - Привабливе робоче середовище. - Справедливе представництво. - Оцінку виконаної роботи. - Можливості для навчання та поглиблення спеціалізації. - Здатність вирішувати проблеми. - Впевненість в адекватності керівництва. - Наставництво. - Цілісність. - Відзначення конструктивної роботи. - Рекомендації щодо кар'єри. - Підтримка особистісного розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання роботи найкращим чином. - Зосередження як на здобутках, так і на результатах роботи. - Чесну самостійну оцінку досягнутого. - Належну якість роботи. - Розумне та чесне ставлення до репутації ОДВ, часу та ресурсів. - Дотримання правил. - Повагу до колег. - Співпрацю в процесі формування принципів та планів. - Командну роботу. - Впевненість у керівництві. - Прозорість та цілісність. - Творче мислення. - Мотивацію

Саме тому обов'язковим є врахування нових акцентів реалізації управлінського резонансного лідерства, а саме: динамічність умов реалізації; адекватність та гнучкість; морально-етичне підґрунтя — принципи і цінності, спільна місія та відданість, досвід; важливість стратегічного мислення; безперервність лідерської освіти та самоосвіти. Розуміння цих акцентів сприяє чіткості усвідомлення пріоритетних лідерських дій, якими є:

— Бачення: картинка вірогідного/бажаного та привабливого майбутнього.

— Відчуття мети: додає до бачення систему цінностей, разом з волею та енергією, необхідними для її реалізації.

— Навчання: шлях, який дозволяє долучитися до змін та розвитку.

У зв'язку з цим перед керівниками-лідерами постає низка пріоритетних завдань, зокрема: розвивати ефективну комунікацію шляхом використання спільної зрозумілої для усіх учасників взаємодії мови, взаємозацікавленого діалогу; мотивувати організаційну та командну відданість; заохочувати співробітників думати про майбутнє (своє, колективу, підрозділу); генерувати мотивацію щодо максимального застосування власних зусиль; спільно крокувати до бажаного майбутнього тощо.

Зрозуміло, що виконання вищезазначених завдань безпосередньо залежить від рівня актуалізації в управлінській діяльності таких лідерських навичок, як:

— Розуміння динамізму поточної ситуації та варіантів її розгортання.

— Налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами та побудова відносин на основі довіри.

— Формування бачення, тобто формування привабливої, вірогідної та переконливої картини майбутнього, яку усім захочеться творити разом.

— Заохочення творчості підлеглих співробітників, тобто підтримування нових підходів до виконання завдань та подолання перешкод.

Ми погоджуємося з думкою Дж. Джексоном, консультанта Ради Європи у царині лідерства в публічному управлінні, щодо існування взаємних очікувань керівника та співробітників (табл. 1). Важливо, очевидно, щоб усі ці очікування були реалізовані та не викликали розчарувань у співробітників.

Виходячи з цього, доцільно вести мову про сфери резонансного лідерства, якими є:

— Формування спільного світогляду у колективі на основі обов'язкового врахування таких чинників, як: відчуття потребності, взаємозацікавлений діалог, колективні амбіції, відданість та мотивація, відкритість, готовність до дій.

— Зміна поведінки для посилення взаємного обміну інформацією та командної взаємодії та відмови від суб'єктивізму та негативних проявів у щоденній взаємодії та діяльності.

— Удосконалення міжособистісних відносин з метою максимального застосування емоційного потенціалу, забезпечення постійності зворотного зв'язку, партнерства-співробітництва між співробітниками.

— Покращення результативності діяльності на основі поліпшення якості внутрішньої атмосфери та клімату, ефективності діяльності кожного та усього колективу, отримання позитивних відгуків громадян про діяльність кожного співробітника і підрозділу в цілому.

У цьому контексті доцільно, на нашу думку, врахувати виділені нами такі обов'язкові рівні реалізації резонансного лідерства:

— Особистісний: Я — Індивідуальність, творча Особистість.

— Поведінковий: Моя поведінка.

— Діяльнісний: Я у професії: Я — людина адміністративна, професійна. Я — професіонал.

— Результативний: Мої результати для: мене, підлеглих, колективу, країни, держави.

У зв'язку з цим ми вважаємо, що продуктивність/результативність управлінського резонансного лідерства має поєднувати низку складових, а саме: особистісну, емоційну, розумову, матеріальну, морально-етичну, міжособистісну, комунікативну, посадову, професіональну. Зрозуміло, що у такому симбіозі провідна роль належить емоційній складовій, яка:

— необхідна, передусім, для керівника-лідера як організатора командної діяльності співробітників;

— характеризує керівну діяльність не лише як управлінський процес, а й мистецтво управління;

— набуває першочергової значимості та вагомості для посилення синергійного ефекту міжособистісної взаємодії;

Таблиця 2. Кольорова модель ОК

Назва ОК	Цінності	Характеристики
“Фіолетова” – ОК приналежності	- Приналежність до своєї команди; спільна справа; - спільний відпочинок; взаємодопомога; - спільність цілей, загальної місії організації; - конформізм; - відмова від власної думки заради спільної	- Робота виходить за межі “заробляння засобів для існування” і стає абсолютною цінністю
“Червона” – ОК конкуренції та сили	- Культура боротьби не лише за ресурси, а й за статус; - бути завжди першим, вигравати в усьому; - захист своєї території; - приналежність до вузького кола сильних та впливових співробітників	- Ностальгія за “фіолетовими” цінностями культури приналежності; - непередбачуваність зовнішнього середовища; - слабка внутрішня організація
“Синя” – ОК правил	- Пріоритет регламентів і роботи за правилами, яким підкоряється і вищестояще керівництво організації; - головним визнається посада; - взаємодія за правилами при нівелюванні її особистісного та емоційного аспектів; - правила не порушуються навіть у випадках вигоди задля унеможливлення небажаного прецеденту	- Унеможливлення свавілля сили; - захист цінних, але особистісно слабких співробітників; - розвиток бюрократизму; - спрямування на процес; - сприяння дефіциту результату
“Оранжева” – ОК успіху	- Пріоритет результату та його яскравість і значущість; - масштабність результату; - одноосібна відповідальність за результат; - визнання успіху, зусиль при досягненні результату; - запровадження механізму оцінювання за критеріями ефективності; - встановлення чіткої системи мотивації показників праці; - поцінування унікальності, геніальності, таланту співробітників	- Вищий еволюційний рівень змагальності та суперництва; - покладання правил, етики і регламентів в основу організаційної діяльності; - досягання високих результатів в умовах стабільного передбачуваного зовнішнього/внутрішнього середовища; - визначення загальної стратегії діяльності; - відсутність внутрішньо організаційних криз; - наявність у керівника розвинутих управлінських навичок, зокрема, до делегування частини повноважень
“Зелена” – ОК згоди	- Визнання цінності думки кожного співробітника, а не “сліпа” орієнтація на лідера; - ведення діалогу і досягнення консенсусу; - висока значимість індивідуальності; - спосіб прийняття рішень – дискусії, мозкові штурми, дискусії; - командне “авторство” результативності; - відсутність індивідуального результату	- Надмірна кількість непотрібних дискусій; - затягування обговорень проблем; - порушення термінів виконання завдань; - низька результативність; - поява потреби оптимізації командної роботи
“Жовта” – ОК синтезу	- Синтез відмінностей, що формує видатний результат; - креативність, різноманітність ідей; - пластичність, що проявляється у здатності співробітників працювати як в команді, так і індивідуально залежно від оптимального шляху в досягненні результату; - відсутність обмеженості у сприйнятті – немає однієї істини, істин багато	- Висока мотивація праці; - підприємливість і креативність персоналу; - значна адаптивність організації; - висока конкурентоздатність за рахунок нестандартних рішень на запити споживачів; - можливість хаотичності та втрати контролю

— надає управлінській вертикалі з традиційною обов'язковістю відносно підлеглості характеру взаємозавданого соціального партнерства у межах організації адміністративного типу;

— передбачає реалізацію й актуалізацію особистістю кожного співробітника свого творчого професійно-особистісного потенціалу;

— олюднює субординаційні ієрархічні відносини, що сприяє не лише активізації особистісного потенціалу кожного співробітника, а й підтриманню інституційної пам'яті та корпоративізму між усіма співробітниками;

— акцентує увагу на значимості підлеглого як неповторної особистості;

— характеризує рівень комфортності підлеглого співробітника у соціальному просторі органу державної влади як соціальної мікросистеми;

— забезпечує пошук найраціональніших форм та методів керівної діяльності, від застосування яких залежить ефективність та результативність не лише кож-

ного органу державної влади та кожного державного службовця, а й державного управління в цілому.

У зв'язку з цим стає зрозумілим, що емоційне лідерство здійснює не лише опосередкований, а й безпосередній вплив на організаційну культуру (ОК), яка є поєднанням низки таких важливих вимірів культури:

— Культура влади. Культура з владним центром, який здійснює конструктивний контроль над підлеглими.

— Культура ролі. Культура, за якої діяльністю управляють процедури і правила, причому посадова інструкція або соціальна роль виявляються важливішими, ніж людина. Влада пов'язується з посадами, а не з людьми. Важливими є ієрархія та статус, тому ролі й правила чітко розподілені.

— Культура завдання. Культура, метою якої є добір потрібних спеціалістів та надання їм можливостей для виконання поставленого завдання. Основою авторитету є передусім відповідні знання, компетентність, досвід, а не займана посада чи особиста влада. Для такої культури важливою є командна діяльність.

— Культура особистості. Культура, в якій центральним пунктом визнається особистість співробітника. Організація існує передусім для того, щоб допомагати співробітникам та забезпечувати для них максимально комфортні умови професійної діяльності. Важливими є різноманітні взаємодії та взаємовпливи співробітників між собою та з керівництвом.

Заслугує на увагу, у цьому контексті, підхід окремих науковців до аналізу емоційних моделей ОК з визначенням цінностей та характеристик кожної з них (табл. 2).

Оскільки ОК слушно вважається глибинною структурою будь-якої організації і, як результат, колективу співробітників, доцільно підходити до неї кризь призму емоційного лідерства, що результує в управлінське резонансне лідерство. Це пояснюється тим, що лише така культура задає високі норми професійної діяльності, формує комфортну конструктивну атмосферу, породжує бажання досягати високих показників, визначає конструктивні форми міжособистісної взаємодії та особистих відносин членів колективу. Очевидно, що ОК діяльності пов'язана з орієнтирами діяльності та поведінки співробітників. Через них здійснюється щоденний вплив на "підповерхневий" та "глибинний" рівні ОК. Тому безперечно, що взаємодія емоційної компетентності, культури, людських ресурсів, структури і механізмів управлінського резонансного лідерства задає ритм професійній діяльності всього колективу.

ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведене дослідження дозволило нам сформулювати висновок про те, що емоційна компетентність (освіченість) нині постає основою управлінського лідерства. Завдяки цьому таке лідерство набуває якості резонансного. Саме тому доцільно сьогодні вести мову про управлінське резонансне лідерство на основі емоційної компетентності (освіченості).

Перспективами подальших наукових розвідок піднятої у статті проблематики можуть бути статі: дослідження впливу кольорових моделей організаційної культури на реалізацію управлінського резонансного лідерства, виявлення умов появи позитивного синергійного ефекту взаємодії внаслідок впливу емоційної компетентності, аналіз негативних проявів емоційного лідерства суб'єкта владних повноважень.

Література:

1. Kass P. (2010), The main quality of the leader — energy, but not intelligence [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>
2. Карузо Д.Р. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства / Девід Р. Карузо, Пітер Соловей: пер. з англ. К.: Самміт Книга. 2016. 296 с.
3. Нижник Н.Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. К. 1995. 206 с.
4. Barach J.A. Leadership and the job of the Executive / Barach J.A. and Echarde D.R. Westport, CT: Quorum Books. 1996. 350 p.

5. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман. М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. 306 с.

6. Бабчинська О.І., Технології та інструменти розвитку VQ як основоположного фактору успіху менеджера-лідера // Ефективна економіка. 2017. — № 9. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5764>

7. Рациональный выбор, ценности и фреймы / Д. Канеман, А. Тверски // Психологический журнал. 2003. Т. 24. № 4. С. 31—43.

8. Mayer J. Emotional Intelligence Test MSCEIT / Mayer J., Salovey P., Caruso D. Mayer-Salovey-Caruso. User's Manual. Toronto, Canada. 2002. 378 p.

9. Mayer J.D. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence / Mayer J.D., Di Paolo M., Salovey P. // Journal of Personality Assessment. 1990. Vol. 54. № 3, 4. P. 772—781.

10. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997. 245 p.

References:

1. Kass, P. (2010), "The main quality of the leader - energy, but not intelligence", available at: <http://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt> (Accessed 30 June 2019).

2. Karuzo, D.R. (2016), Emotsijnyj intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty j vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsijnoho liderstva [Emotional intelligence leader: how to develop and use four basic emotional leadership skills], Sammit Knyha, Kyiv, Ukraine.

3. Nizhnik, N.R. (1995), Gosudarstvenno-upravlencheskie otnoshenija v demokraticeskom obshestve [Government relations in a democratic society], Kyiv, Ukraine.

4. Barach, J.A. and Echarde, D.R. (1996), Leadership and the job of the Executive, Quorum Books, Westport, USA.

5. Goulman, D. (2005), Jemocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravlenija ljud'mi na osnove jemocional'nogo intellekta [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.

6. Babchyn's'ka, O.I. (2017), "Technologies and tools for developing VQ as a key factor in the success of a leader-manager", Efektivna ekonomika, vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5764> (Accessed 30 June 2019).

7. Kaneman, D. and Tverski, A. (2003), "Rational Choice, Values and Frames", Psihologicheskij zhurnal, vol. 24, no. 4, pp. 31—43.

8. Mayer, J. (2002), Emotional Intelligence Test MSCEIT, Toronto, Canada.

9. Mayer, J.D. (1990), "Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence", Journal of Personality Assessment, vol. 54, no. 3, 4, pp. 772—781.

10. Bar-On, R. (1997), Emotional Intelligence Inventory (EQ-I), Multi-Health Systems, Toronto, Canada.

Стаття надійшла до редакції 03.07.2019 р.