

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-29>  
УДК 331.101.6

**Федорова Ю.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Українська інженерно-педагогічна академія

**Fedorova Yuliia**

Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

## ЕМОЦІЙНИЙ КАПІТАЛ МЕНЕДЖЕРА ЯК ДЖЕРЕЛО ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

### EMOTIONAL CAPITAL OF THE MANAGER AS A SOURCE OF THE ENTERPRISE INCOME

*Стаття розкриває специфіку та сутність емоційного капіталу менеджерів як прихованого нематеріального ресурсу, що є результатом використання набору емоційних компетенцій, носить синергетичний характер та приводить до збільшення доходів підприємства, формує перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Розглянуто позитивні наслідки застосування емоційного капіталу керівників. Підкреслено проблематику кількісного визначення частки нематеріальних активів через прихований прояв емоційної компетентності та неможливості відокремлення емоційної компетентності від носія. Досліджено перелік емоційних компетенцій як складників емоційного інтелекту, розвиток яких приводить до формування емоційного капіталу менеджерів та сприяє збільшенню фінансових надходжень підприємства.*

**Ключові слова:** емоційний капітал, інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, прихований ресурс, доходи підприємства.

*Статья раскрывает специфику и сущность эмоционального капитала менеджеров как скрытого нематериального ресурса, который является результатом использования набора эмоциональных компетенций, носит синергетический характер и приводит к увеличению доходов предприятия, формирует превышение рыночной стоимости компании над суммой стоимостей ее реальных активов. Рассмотрены положительные последствия применения эмоционального капитала руководителей. Подчеркнуто проблематику количественного определения доли нематериальных активов из-за скрытого проявления эмоциональной компетентности и невозможности отделения эмоциональной компетентности от носителя. Исследован перечень эмоциональных компетенций как составляющих эмоционального интеллекта, развитие которых приводит к формированию эмоционального капитала менеджеров и способствует увеличению финансовых поступлений предприятия.*

**Ключевые слова:** эмоциональный капитал, интеллектуальный капитал, нематериальные активы, скрытый ресурс, доходы предприятия.

*The article reveals the specifics and essence of emotional capital of managers as a hidden intangible resource that is the result of using a set of emotional competencies, is synergistic and increases the company's income, forms the excess of market value over the value of its real assets. The relevance of the topic is due to the fact that recent studies of the success of leading companies show a correlation between the emotional intelligence of management and financial results of companies. Managers who acquire emotional competencies in various management situations during their professional careers, gain experience in managing their emotions during communication, the ability to empathize and build lasting long-term relationships are sure to increase the market value of the company. The emotional capital of managers becomes a prerequisite for the excess of the market value of the company over the sum of the value of its real assets. It is noted that emotional capital is part of intellectual capital, which in turn refers to human capital. Like human capital, emotional capital is characterized by a latent manifestation in capitalization. The article examines the external and internal manifestations of the use of emotional capital of managers. It is noted that the internal manifestation of the use of emotional capital is manifested in maintaining the mental and physical health of employees, increasing the desire to benefit the company, the implementation of creative ideas, and increase profits. The external manifestation of emotional capital is manifested in the recognition and trust in the brand and product, the formation of long-term fruitful partnerships, increasing profits and value of the company. The issue of quantifying the share of intangible assets that are formed through the use of emotional intelligence of managers is emphasized. The problems are the hidden nature of emotional competence and the inability to separate emotional competence from its bearer. The list of emotional competencies as components of emotional intelligence is studied, the development of which leads to the formation of emotional capital of managers and contributes to the increase of financial revenues of the enterprise.*

**Key words:** emotional capital, intellectual capital, intangible assets, hidden resource, enterprise income.

**Постановка проблеми.** Протягом професійної кар'єри в різних управлінських ситуаціях менеджер накопичує досвід управління власними емоціями, комунікаційні навички, здатність до емпатії та побудови сталих довгострокових стосунків. Менеджери з високим рівнем EQ мають ясне бачення майбутнього компанії, легко розуміються з бізнес-партнерами та проводять ефективні перемовини, випереджають кон-

курентів, знають потреби споживачів та очікування персоналу компанії. Емоційний капітал дозволяє керівнику правильно розпізнавати власні та чужі емоції, використовувати енергію емоцій для досягнення позитивних результатів.

Сьогодні провідні компанії розвинутих країн розуміють, що ефективність процесу управління все більшою мірою визначається не тільки розумовими

здібностями керівника, але й вмінням застосовувати емоційний інтелект та лідерські якості. Сучасна теорія лідерства ґрунтується на емоційному інтелекті.

У компанії L’Oreal було виявлено, що менеджери з продажу, які були відібрані за допомогою виявлення високого рівня компетенцій емоційного інтелекту, продають продукції на понад 90 тис. дол. більше, ніж працівники відповідної посади, найняті за традиційною схемою, що збільшує чистий прибуток компанії на 2558,360 млн. дол. [1, с. 9].

За результатами досліджень, що були отримані в роботі [2, с. 695], найбільшою лідерською компетенцією у «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» володіють спеціалісти з HR-менеджменту. Трохи менше значення показника у представників маркетингового відділу, що здебільшого пов’язано з високим рівнем емпатії цієї професії людей. А найменші були виявлені у людей, зайнятих у сфері інженерії та конструювання, у зв’язку з відсутністю самоорганізації та достатніх соціальних навичок.

В останні роки власну програму реалізації емоційного лідерства вже розробила найбільша українська компанія мобільного зв’язку «Київстар».

Менеджер нового покоління – емоційний лідер. Емоційний інтелект визначає рівень потенціалу емоційного лідерства керівника, емоційний капітал визначає сталу здатність до отримання фінансових результатів. Саме тому постає питання вивчення емоційного інтелекту та емоційного капіталу керівного персоналу в управлінській діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Емоційний інтелект вивчають у своїх працях Ю.В. Белікова, М.С. Дороніна, О.В. Сем’ян. Значний внесок у формування теорії емоційного інтелекту внесли такі дослідники, як Р. Бароне, Д. Гоулман, Д. Карузо, Д. Люсін, Р. Д. Льюїс, Дж. Мейер, П. Саловей, Р. Хілл. Теоретичні та прикладні питання формування людського та інтелектуального капіталу досліджували: В. Іноземцев, А. Нікіфоров, В. Прошак, О. Стефанишин, І. Мойсєнко, А. Шатраков, М. Парфенова, І.Н. Воропанова та інші. Однак у сучасній науковій літературі все ще не досить вивчено вплив емоційного інтелекту керівників на фінансові результати підприємства.

**Мета статті** – дослідити сутність емоційного капіталу менеджерів, що формується на підставі розвитку їхнього емоційного інтелекту (компетенцій) та приводить до збільшення фінансових надходжень

підприємств і підвищення ринкової вартості компанії над сумою її реальних активів.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі не існує єдиного трактування терміна «емоційний капітал», як і терміна «емоційний інтелект», «емоційна компетентність», «емоційний менеджмент». Одні автори вважають, що емоційний капітал є частиною соціального капіталу, інші вважають, що він є частиною інтелектуального капіталу, треті – частиною людського капіталу.

Ю.В. Белікова розглядає поняття «емоційний капітал» як складник культурного капіталу, що являє собою здатність адекватно висловлювати власні емоції і співпереживати емоціям інших людей з урахуванням гендерної, вікової, професійної групи та соціального контексту [3, с. 26]. М.С. Дороніна вважає, що емоційний капітал є складником соціального капіталу, під яким розуміють потенціал взаємної довіри і взаємодопомоги, що формується у міжособистісних відносинах (зобов’язання, очікування, інформаційні канали, соціальні норми тощо). На її думку, емоційний капітал – це консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії [4, с. 125].

Під емоційним капіталом ми розуміємо додатковий прихований капітал, що є результатом використання емоційного інтелекту (набору компетенцій) персоналу та приводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Тобто перевищення ринкової вартості підприємства над сумою вартості його необоротних та оборотних активів. Перевищення вартості компанії над сумою вартості основних фондів, нематеріальних активів, грошових коштів та інших активів, які відображені в балансі організації, є додатковим активом, сформованим за рахунок використання прихованих людських ресурсів, в тому числі використання емоційного інтелекту керівників та працівників компанії. Таке перевищення може бути багатократним та носити стабільний характер. Емоційний капітал не є адитивним та має синергетичну природу.

Проблемою залишається визначення частки прихованих нематеріальних активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Сьогодні точно можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій у підвищення професіоналізму, компетентність керівника (персоналу) веде до збільшення фінансових



Рис. 1. Від емоції до емоційного капіталу

доходів підприємства. Таким чином, на наш погляд, емоційний інтелект сприяє трансформації енергії емоції в емоційний капітал. [5].

У результаті розвитку емоційного інтелекту виникає додатковий капітал, який і є емоційний капіталом. Таким чином, схема формування емоційного капіталу наведена на рис. 1.

На наш погляд, емоційний капітал входить до складу інтелектуального капіталу, який входить до складу людського капіталу. Підвищення капіталізації компанії над вартістю її реальних активів часто формується за рахунок інтелектуального капіталу: новизни пропонованих продуктів і послуг, передбачуваного прибутку від торгової марки, патентів, відносин із клієнтами. Інтелектуальний капітал об'єднує знання людей, їхні моральні цінності, імідж організації, лояльність клієнтів тощо. Через нематеріальну природу інтелектуальний капітал часто називають прихованим активом. Інтелектуальний капітал, на відміну від фізичного, спрямований на майбутнє, його вартість формується, виходячи з очікувань і можливостей використання в майбутньому.

Інтелектуальний капітал – не адитивний показник, тобто не формується складанням його окремих частин, а формується за рахунок синергетичного ефекту на основі взаємодії цих частин. Носіями інтелектуального капіталу є кваліфікований досвідчений персонал компанії і клієнти. Але компанії не мають права власності на людський капітал. Тому ділові якості співробітника, їхню кваліфікацію та здатність до праці не можна віднести до нематеріальних активів організації або інтелектуальної власності організації. Тим часом Міжнародні стандарти фінансової звітності відносять витрати на навчання і підготовку персоналу до нематеріальних активів тільки в тому разі, якщо існують юридичні гарантії, що закріплюють працівника за організацією. В Україні такі випадки майже не трапляються. Управлінські та лідерські навички не можуть бути відчужені від співробітників компанії і стати об'єктом виключно організації.

А.Ю. Шатраков розділяє інтелектуальний капітал на статичну та динамічну частину. Статична частина включає в себе ринкові активи (клієнтську базу, бренд, репутацію фірми), людський ресурс (знання, досвід, кваліфікацію персоналу), інфраструктурні активи (методи PR, інформаційні технології), організаційне знання (технології і методи ведення бізнесу, способи комунікації з персоналом і клієнтами, корпоративна культура) і інтелектуальну власність (винаходи, корисні моделі, ноу-хау, товарні знаки і знаки обслуговування). Динамічна частина реалізується з використанням когнітивної технології прийняття рішень, тобто на базі інформаційних технологій, спеціально орієнтованих на розвиток інтелектуальних здібностей людини. Так само як якість мислення фахівця, людський потенціал, людський фактор, ймовірність прийняття і реалізації ефективних рішень за допустимий час. Саме в запропонованій структурі реалізується основний механізм дисиметрії (багатофакторності) інтелектуального капіталу [6].

На наш погляд, емоційний капітал входить до складу інтелектуального капіталу, до статичної та динамічної його частин. Як і інтелектуальний капітал, емоційний капітал є прихованим ресурсом компанії. «Приховані» активи організації – майно, права, додаткові можливості та інші поліпшення, наявні в організації, які не відображені в балансі у вартісній оцінці, володіння якими дає або дасть у доступному для огляду майбутньому переваги або економічні вигоди організації порівняно з іншими організаціями, у яких їх немає. Відсутність обліку «прихованих» активів – це заниження вартості активів організації над вартістю активів, якими організація реально володіє і використовує в процесі ведення фінансово-господарської діяльності.

Виявлення та оцінка «прихованих» активів організації базується на виявленні зроблених витрат і вкладень, які були зроблені організацією раніше, списані (повністю або частково) в бухгалтерському (і/або податковому) обліку, не знаходять відображення в балансі, проте мають економічні вигоди, тобто продовжують приносити економічний ефект (або будуть приносити економічний ефект в перспективі). Наявність кваліфікованого кадрового складу з високим рівнем емоційного інтелекту може бути «прихованим» активом.

Особливості емоційного капіталу як складової частини інтелектуального капіталу полягає в тому, що він є слабо керованим. Емоційний капітал персоналу не відображається у складі активів фірми, тому що їй не належить. Розвиток емоційного капіталу та посилення інтелектуальної потужності компанії зумовлюють вироблення цілеспрямованих дій менеджменту організації. І сьогодні все гостріше постає проблема залучення й утримання цінних працівників із високим рівнем емоційного інтелекту, які виробляють додану вартість компанії.

Ділові якості невіддільні від людей, тому вони законодавчо не можуть бути віднесені до нематеріальних активів [7, с. 17].

Сьогодні впевнено можна стверджувати, що значний обсяг інвестицій у підвищення професіоналізму, компетентності керівника та персоналу веде до нарощування прихованого капіталу компанії. Однак залишаються проблеми визначення частки активів, що формуються за рахунок використання емоційного інтелекту. Ми визначаємо дві проблеми на шляху «висвітлення» емоційного капіталу в балансі організації.

По-перше, проблемою є складність кількісного вимірювання впливу емоційної компетентності працівника на фінансові результати підприємства. Цей зв'язок має прихований характер. Емоційний капітал, як і людський капітал, не є нематеріальним активом організації, тому що ділові якості співробітника не можна вважати речовинним об'єктом. Це приховані активи організації. Жорстка регламентація нематеріальних активів у балансі підприємства не припускає обліку інтелектуального капіталу. До речі, сам термін «інтелектуальний капітал», вже не кажучи про «емоційний капітал», не закріплено в законодавстві жодної країни. Вважаємо, що з часом че-

рез збільшення частки нематеріальних активів питанню обліку людського капіталу в балансі підприємства буде приділятися все більше уваги.

По-друге, проблемою є неможливість відокремити емоційну компетентність від її носія. Професіонал, кваліфікований робітник, у розвиток компетентностей якого компанія інвестувала кошти, не може бути власністю компанії і лише тимчасово може мати обов'язання працювати в компанії у певний період часу. В умовах підвищення цінності людини, збільшення уваги до комфортних умов праці, інформованості про можливості на ринку праці, дистанційно-віддалений вид праці та підвищення мобільності людського ресурсу підвищується конкретна боротьба компаній на світовому ринку за професіоналами, компетентними кадрами. Це зумовлює важливість розуміння емоційного капіталу як окремої категорії в менеджменті.

Емоційний капітал має зовнішній та внутрішній прояви. Внутрішній прояв застосування емоційного капіталу сприяє встановленню добрих відносин в організації, високій лояльності працівників, що прискорює рішення завдань та веде до більшої продуктивності (збільшення прибутку). Зовнішній прояв виявляється у підвищенні впізнавання бренду організації через особистий бренд керівників та працівників, підвищення довіри клієнтів, постачальників та партнерів, збільшення кількості контрактів, цінних комунікаційних зв'язків (збільшення прибутку, впізнавання та довіри до бренду – зростання ринкової вартості компанії).

Внутрішній прояв застосування емоційного капіталу проявляється у збереженні психічного та й фізичного здоров'я працівників, підвищенні бажання приносити користь компанії, реалізації творчих задумів та збільшенні прибутку.

Таблиця 1

**Структура емоційної компетентності**

Параметр емоційного інтелекту	Емоційні компетенції параметру	Характеристика емоційної компетенції
Самоусвідомлення (знання своїх станів, уподобань, та можливостей)	Емоційна обізнаність	усвідомлення своїх емоцій та їх наслідків
	Точна самооцінка	розуміння своїх сильних сторін та межі можливостей
	Впевненість у собі	тверде відчуття власної цінності та можливостей
Саморегуляція (уміння розпоряджатися своїми духовними ресурсами і справлятися з внутрішніми станами)	Самоконтроль	стримування руйнівних емоцій і спонукань
	Надійність і сумлінність	дотримання критеріїв чесності і високих моральних якостей
	Свідомість	готовність нести відповідальність за свою роботу
	Пристаєвність	гнучкий підхід до змін
	Новаторство	спокійне ставлення до нової інформації, свіжим ідеям і підходам до вирішення завдань
Мотивація (емоційні схильності, які направляють до досягнення цілей і полегшують цей процес)	Прагнення до досягнення мети	Прагнення до досягнення мети: прагнення до вдосконалення або відповідності критеріям видатного майстерності
	Відданість	приєднання до цілей групи або організації
	Ініціативність	готовність діяти відповідно до можливостей
	Оптимізм	наполегливість в досягненні цілей, незважаючи на перешкоди і невдачі
Емпатія (усвідомлення почуттів, потреб і турбот інших людей)	Розуміння інших	сприйняття почуттів і поглядів інших людей, прояв живого інтересу до їхніх справ
	Сприяння розвитку інших	розуміння потреб інших людей у розвитку та сприяння розкриттю їхніх здібностей
	Орієнтованість на обслуговування інших	вміння передбачати, розпізнавати і задовольняти запити клієнтів
	Використання несхожості для досягнення мети	створення і використання сприятливих можливостей за допомогою різних людей
	Політична обізнаність	правильна інтерпретація емоційних струмів і силових взаємин в групі
Соціальні навички (мистецтво викликати у інших бажану для вас реакцію)	Надання впливу	володіння ефективною тактикою переконання
	Комунікація	вміння слухати без упередження і передавати переконливу інформацію
	Уміння залагоджувати конфлікти	ведення переговорів і видалення розбіжностей
	Лідерство	вміння надихати і вести за собою окремих людей і цілі групи
	«Каталізатор» змін	вміння виступати ініціатором змін або керувати ними
	Створення зв'язків	налагодження і підтримку корисних взаємин
	Співпраця та взаємодія	вміння працювати з іншими для досягнення загальних цілей
	Здатність працювати в команді	створення групової синергії для досягнення колективних цілей



Зовнішній прояв емоційного капіталу проявляється у впізнаванні та довірі до бренду і товару, формуванні довготривалих плідних партнерських відносин, збільшенні прибутку та вартості компанії.

Таким чином, у кожному прояві в кінцевому результаті емоційний інтелект управлінського персоналу підвищує доходи підприємства та збільшує ринкову вартість компанії. Успішні світові компанії вже давно використовують лідерські навички, що формуються на базі емоційного інтелекту, для отримання високих фінансових результатів.

Емоційний капітал формується в результаті розвитку низки емоційних компетенцій. Термін «емоційний інтелект» існує більше 30 років, але широко використовуватися та вивчатися почав лише в останнє десятиліття. Згідно з уявленнями авторів оригінальної концепції емоційного інтелекту Дж. Мейера, П. Селовея, Д. Карузо, емоційний інтелект – це група ментальних здібностей, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення [8]. Ю.Н. Крайнова [9] зазначає, що емоційна компетенція виступає особистісною характеристикою людини, що свідчить про розвиненість її здатності управляти своїм емоційним станом. Опис емоційної компетенції

було здійснено Керолін Саарні в 1999 році. Згідно з думкою К. Саарні, емоційна компетенція тягне за собою здатність до адаптації і віру у власні здібності [10]. Щоб описати емоційну компетенцію, К. Саарні використовує термін «навичка», який і відрізняє її від поняття емоційного інтелекту. Емоційна компетенція – це знання і навички, які людина може придбати для того, щоби бути здатною діяти відповідним чином у різних ситуаціях. Це залежить від уміння «включати» емоції, а точніше, управляти ними таким чином, щоб досягати певних цілей. Так само емоційна компетенція є умовою для активного соціального життя. Здатність переробляти найскладнішу інформацію, пов'язану з емоціями, і використовувати цю інформацію як керівництво в процесі мислення і поведінки. Дж. Мейер, П. Селовея і Д. Карузо також відносять до емоційних компетенцій.

Д. Гоулман визначає емоційну компетентність як придбану властивість, в основі якої лежить емоційний інтелект та яка приводить до значних результатів. Автор визначає 25 емоційних компетенцій, які згрупує за 5 параметрами емоційного інтелекту (табл. 1) [11].

Нині немає однозначного визначення емоційної компетентності в контексті управління персоналом.

Таблиця 2

**Основні методики діагностики емоційної компетентності (за Р.Д. Робертсом, Дж. Меттьюз, М. Зайднером і Д.В. Люсіним) [12]**

Назва	Загальна структура	Шкала	Формат пунктів й метод підрахунків балів
ECI (Emotional Competence Inventory-360)	Самосвідомість, управління своїми емоціями, усвідомлення соціальних взаємодій, соціальні навички	19 факторів; 63 пункта	7-бальні шкали; самозвіт або оцінки експертів
EQ-i (Bar-On Emotional Quotient Inventory)	Внутріособистісний аспект, міжособистісний аспект, адаптація, управління стресом, загальний настрій	15 факторів; 132 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
SSRI (Schutte et al. Self-Report Index)	Ієрархічна модель емоційної компетентності, що складається з 4 «гілок» (як в MSCEIT)	4 фактора; 33 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire)	Суміщення структур EQ-i і MSCEIT	15 факторів; 144 пункта	5-бальні шкали; самозвіт
EmIn	Два виміри: (1) міжособистісної і внутрішньоособистісної складової, (2) розуміння емоцій і управління ними	6 факторів; 40 пунктів	4-бальні шкали; самозвіт
MSCEIT (Mayer Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)	4 «гілки»: ідентифікація емоцій, підвищення ефективності мислення, розуміння емоцій, управління емоціями	8 субтестів (по 2 на кожен «гілку»); 130 пунктів	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу або експертних оцінок
MEIS (Multi-factor Emotional Intelligence Test)	Ієрархічна модель EI, що складається з 4 «гілок» (як в MSCEIT)	12 субтестів (по 2–4 на кожен «гілку»); більш 200 пунктів	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу, експертних оцінок або заданих стандартів
LEAS (Levels of Emotional Awareness)	Усвідомлення емоцій (базових і складних)	1 шкала: 20 сценаріїв	Вільні відповіді; 5 рівнів якісної оцінки
EARS (Emotional Accuracy Research Scale)	Розпізнавання емоцій (в міжособистісному контексті)	1 шкала: 8 сценаріїв	Завдання з кількома варіантами відповіді; підрахунок балів на основі консенсусу або заданих стандартів

Найбільш поширений погляд є таким, що емоційна компетентність керівника збігається з його емоційним інтелектом. Однак, на наш погляд, структура емоційної компетентності Д. Гоулмана уточнює цілі розвитку емоційного інтелекту. Загалом емоційний інтелект та емоційна компетентність керівника відображають сукупність його навичок до розуміння та управління власними емоціями, розуміння емоцій співробітників і ефективне свідоме управління бізнес-процесами та сприяють формуванню емоційного капіталу керівника як частини інтелектуального капіталу.

Є велика кількість методів визначення рівня емоційного інтелекту. Більшість з них засновано на самооцінці. Найбільш повну порівняльну характеристику основних методів діагностики емоційної компетентності навели Р.Д. Робертс, Дж. Метьюз, М. Зайднер і Д.В. Люсін (таблиця 2) [12].

Незважаючи на велику кількість методик діагностики емоційної компетентності, проблемою залишається кількісне вимірювання впливу емоційного інтелекту (компетентностей) на фінансові результати підприємства, успіх компанії, збільшення її ринкової вартості.

В умовах зміни економічної парадигми та підвищення ролі людини як особистості, підвищення ролі довіри, вражень, емоцій людини та посилення комунікаційних зв'язків у бізнесі розвиток зазначених у та-

блиці 2 компетенцій менеджерів сприяє підвищенню доходів підприємства та збільшенню ринкової вартості компаній. Позитивні фінансові результати можуть носити стабільний характер. Існує тісний, але важко вимірюваний зв'язок між емоційним капіталом керівників підприємства та доходами підприємства. В умовах, коли є лише якісне тому підтвердження, важливою характеристикою компанії, що нарощує емоційний капітал менеджерів, є значний обсяг інвестицій у розвиток співробітників. Розвиток емоційної компетентності поруч із розвитком інших soft skills має все більший вплив на фінансовий стан компанії.

**Висновки.** Таким чином, у статті надано авторське тлумачення емоційного капіталу менеджерів (персоналу) як додаткового прихованого капіталу, що є результатом використання емоційного інтелекту та приводить до перевищення ринкової вартості компанії над сумою вартості її реальних активів. Розглянуто приховану природу емоційного капіталу та визначено проблеми його кількісного вимірювання. Розглянуто внутрішній та зовнішній прояви емоційного капіталу керівників. Наведено перелік методик діагностики емоційної компетентності. Досліджено емоційні компетенції, розвиток яких приводить до формування емоційного капіталу менеджерів та до збільшення фінансових надходжень підприємства.

### Список літератури:

1. Емоційний інтелект у бізнесі: факти, статистика. URL: <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt>. (дата звернення: 15.05.2020).
2. Рекун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом *Економіка і суспільство Мукачівський державний університет*. 2017. № 13. С.691–696.
3. Белікова Ю. В. Концептуальні основи управління емоціями. *Український соціум*. 2015. № 1. С. 23–33.
4. Дороніна М.С., Михайленко Д.Г. Формування емоційної складової інтелектуального капіталу виробничої організації. *Управління розвитком : зб. наук. праць. Харків : ХНЕУ*. 2010. № 6 (82). С. 121–125.
5. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Економіка». 2019. № 6 (12). DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0255-7\(13\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-7(13)-10) (дата звернення: 15.05.2020)
6. Дисиметрия интеллектуального капитала предприятия / А.Ю. Шатраков, М.Я. Парфенова, И.Н. Воропаева. М.: Экономика. 2007. 176 с.
7. Ворожбит О.Ю. Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса: монография / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева, А.А. Уксуменко. Под общей научной редакцией д-ра. экон. наук О.Ю. Ворожбит. – Владивосток: ВГУЭС, 2017. 129 с.
8. Mauer J.D., Salovey P. What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York. 1997. P. 3–31.
9. Крайнова Ю.Н. Саногенная рефлексия в структуре эмоциональной компетентности будущих педагогов : дис. канд. псих.наук. Москва, 2010. 158 с.
10. Saarni C. the Development of Emotional Competence. New York : The Guilford Press, 1999. 381 p.
11. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі, Манн, Иванов и Фербер. 2013. URL: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/20339261/?from=bar> (дата звернення: 15.05.2020).
12. Робертс, Р.Д. Мэтьюз Дж., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике. *Психология: Журнал Высшей школы экономики*. 2004. Т. 1. № 4. С. 3–24.

### References:

1. Emotiinyi intelekt u biznesi: fakty, statystyka [Emotional intelligence in business: facts, statistics]. Available at: <http://www.akademiki.biz/biblioteka-jivoi-informacii/vse-ob-emotsionalnom-intellekte/34-eq-fakt> (accessed 15.05.2020) [in Ukrainian].
2. Rekun H.P., Medenets V.V. (2017) Emotiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom [Emotional leadership in the personnel management system] *Ekonomika i suspilstvo Mukachivskiy derzhavnyi universytet* 13. 691–696. [in Ukrainian].

3. Bielikova Yu.V. (2015) Kontseptualni osnovy upravlinnia emotsiiamy. [Conceptual basis of management of emotions]. *Ukrainskyi sotsium*. 1. 23–33 [in Ukrainian].
4. Doronina M.S., Mykhailenko D.H. (2010) Formuvannia emotsiinoi skladovoi intelektualnoho kapitalu vyrobnychoi orhanizatsii. [Formation of emotional component of intellectual capital of production organization]. *Upravlinnia rozvytkom : zb. nauk. prats. Kharkiv : KhNEU*. 6 (82). 121–125 [in Ukrainian].
5. Fedorova Yu.V. (2019) Emotsiinyi intelekt u biznesi: instrumenty ta metody rozvytku [Emotional intelligence in business: tools and methods of development] *Elektronne naukove fakhove vydannia "Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka" Seriia "Ekonomika"*. 6 (12). Available at: DOI [https://doi.org/10.33296/2707-0255-7\(13\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0255-7(13)-10) (accessed 15.05.2020). [in Ukrainian].
6. Shatrakov A.Yu., Parfenova M.Ya., Voropanova I.N. (2007) Dissimetriya intelektualnogo kapitala predpriyatiya [The asymmetry of the intellectual capital of the enterprise] *M.: Ekonomika*. 176 [in Russian].
7. Vorozhbit O.Yu. (2017) The human capital of an organization by business value: monograph / O.Yu. Vorozhbit, T.E. Danilovskikh, I.A. Kuzmicheva, A.A. Uksumenko. Under the general scientific editorship of Dr. econ. sciences O.Yu. Enchanted. – Vladivostok: VSUES, 129 [in Russian].
8. Mauer J.D., Salovey P. (1997) What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications*. New York, 3–31.
9. Kraynova Yu.N. (2010). Sanogennaya refleksiya v strukture emotsionalnoy kompetentnosti buduschih pedagogov [Sanogenic reflection in the structure of emotional competence of future teachers]: *dis. kand. psih.nauk. Moskva*, 158.
10. Saarni C. (1999) The Development of Emotional Competence. New York : The Guilford Press, 381.
11. Goleman D. (2013) Emotional intelligence in business. Available at: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/20339261/?from=barm> (accessed 15.05.2020).
12. Roberts, R.D. Metyuz Dzh., Zaydner M., Lyusin D.V. (2004) Emotsionalnyiy intellekt: problemyi teorii, izmereniya i primeneniya na praktike [Emotional intelligence: problems of theory, measurement and application in practice.]. *Psihologiya: Zhurnal Vysshey shkolyi ekonomiki*. 1. 4. 3–24.