

12. Yuldashev, O. (2004). *Mizhnarodne pryvatne pravo: teoretychni ta prykladni aspekty* [International private law: theoretical and applied aspects]. MAUP, Kyiv, 576 p. (in Ukr.).

13. International Property Rights Index (2024). Available at: <https://internationalpropertyrightsindex.org/> (Accessed 1.12.2024).

14. World Intellectual Property Organization (WIPO). Available at: <https://patentscope.wipo.int/> (Accessed 1.12.2024).

15. *Intelektualna vlasnist u tsyfrakh: pokaznyky diialnosti u sferi intelektualnoi vlasnosti za 2023 rik* [Intellectual property in numbers: indicators of activity in the field of intellectual property for 2023] (2024). UkrNOIVI, Kyiv, 39 p. (in Ukr.).

УДК 331.1: 35.07: 316.46

JEL Classification: M10, M12, R10, R15 352.075,

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-4.96.05>

Сергій Кубіцький, к.п.н., професор,
<http://orcid.org/0000-0002-7691-8606>

Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ
<https://orcid.org/0009-0005-5571-5366>

Юлія Урсакий, к.е.н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0002-7793-7761>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЛІДЕРСТВІ ПРИ УПРАВЛІННІ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. У сучасному світі топменеджменту лідерство значно виходить за межі простого управління командами. Сьогодні лідери стикаються з викликами, які потребують не лише технічних знань і стратегічного мислення, а й глибокого розуміння людської поведінки та емоцій. Емоційний інтелект стає ключовим інструментом, який дозволяє не лише адаптуватися до постійних змін у бізнес-середовищі, а й ефективно керувати командами для досягнення видатних результатів. Швидкі зміни та розвиток сучасного бізнесу вимагають від лідерів не лише стратегічного підходу, а й здатності розуміти та управляти емоціями — як своїми, так і своїх співробітників. Емоційний інтелект формує основу успішного лідерства, оскільки сприяє продуктивній роботі в команді, забезпечує адаптацію до складних ситуацій і допомагає досягати високих цілей.

Мета статті – визначення ролі емоційного інтелекту в лідерстві при управлінні в об'єднаних територіальних громадах. **Методологія.** У ході дослідження було використано загальнонаукові та загальнотеоретичні методи. Системний аналіз використовувався для вивчення особливостей емоційного інтелекту як складової лідерства, дедукція – для визначення особливостей застосування емоційного інтелекту в управлінні, узагальнення – для формування висновків за результатами дослідження. Крім того, графічний метод використовувався для висвітлення взаємозв'язку між лідерством та емоційним інтелектом з метою пояснення отриманих результатів.

Результати. У статті розглянуто лідерство та його значення в управлінні територіальних громад. Виокремлено основні складові лідерства: емоційний інтелект, інтелектуальне лідерство, коефіцієнт життєздатності та їхнє значення при управлінні. Визначено важливість емоційного інтелекту в управлінні територіальних громад, його позитивні й негативні наслідки. Досліджено інструменти підтримки та вдосконалення емоційного інтелекту.

Практичне значення. При управлінні об'єднаними територіальними громадами кожен лідер-керівник може використовувати емоційний інтелект як для управління своїми підлеглими, так і в управлінні громадою. Правильно використовуючи та удосконалюючи інструменти емоційного інтелекту керівник досягне максимально ефективного управління. **Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження повинні зосередитися на розробці практичних аспектів, які впливають на лідерство.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, лідерство, емоційний інтелект (EI), інтелектуальне лідерство (IE), коефіцієнт життєздатності (VI), управління персоналом.

Кількість джерел: 19; кількість рисунків: 1.

Serhii Kubitskyi, Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,
<http://orcid.org/0000-0002-7691-8606>
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
Yuliia Ursakii, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0002-7793-7761>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP IN MANAGEMENT IN UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES

Summary

In today's top management world, leadership goes far beyond ordinary team management. Today's leaders face challenges that require not only technical knowledge and strategic thinking, but also a deep understanding of human emotions and behavior. Emotional intelligence is a key element that helps leaders not only

adapt to changes in the work environment, but also manage teams effectively and achieve high results. The modern business world is constantly evolving and faces continuous changes that require leaders not only strategic vision and technical knowledge, but also a high level of understanding of human emotions and behavior. Emotional intelligence plays a key role in shaping effective leadership, as it affects the leader's ability to effectively manage teams, achieve high results and adapt to difficult circumstances. Unlike traditional approaches to leadership, which focused on authority and control, the modern approach emphasizes the importance of soft skills, such as empathy, self-regulation and interpersonal communication. Recognition of the importance of emotional intelligence in leadership qualities is almost universal among high-level managers today.

The purpose of the article is to determine the role of emotional intelligence in leadership in management in united territorial communities. In the process of conducting the study, general scientific theoretical methods were used: system analysis in the study of the features of emotional intelligence as components of leadership, deduction in determining the features of the application of emotional intelligence in management; generalization in forming conclusions regarding the conducted study. In addition, to visualize the results, a graphical method was used to highlight the connection between leadership and emotional intelligence.

The article considers leadership and its importance in the management of territorial communities. The main components of leadership are identified: emotional intelligence, intellectual leadership, viability coefficient and their importance in management. The importance of emotional intelligence in the management of territorial communities, its positive and negative consequences are determined. Tools for supporting and improving emotional intelligence are studied.

When managing united territorial communities, each leader-manager can use emotional intelligence both to manage his subordinates and in managing the community. By correctly using and improving the tools of emotional intelligence, the manager will achieve the most effective management.

Keywords: united territorial community, leadership, emotional intelligence (EI), intellectual leadership (IE), viability coefficient (VI), personnel management.

Number of sources – 19, number of drawings – 1.

Постановка проблеми. Під впливом глобалізації Україна стала на різні шляхи державних перетворень, у тому числі реформування місцевого самоврядування, тобто децентралізації. Децентралізація державної влади вимагає від органів місцевого самоврядування вдосконалення, розвитку та адаптації до змін, що відбуваються, щоб вони могли належним чином виконувати свої завдання, реагувати на потреби місцевих громад, ініціювати та впроваджувати зміни на місцях. З розширенням повноважень органів місцевого самоврядування стає зрозумілим, що відбір представників

органів місцевого самоврядування також має здійснюватися за якісно новими критеріями, висувуються вимоги щодо наявності або відсутності певних лідерських якостей, а також професійно-кваліфікаційні вимоги до представників органів місцевого самоврядування.

Лідерство стає стабілізуючим фактором на сучасному етапі розвитку українського суспільства та місцевого самоврядування. Лідери місцевого самоврядування стають ініціаторами змін у своїх громадах та індикаторами успішності цих змін, формулюючи стратегії розвитку своїх громад та окреслюючи шляхи їх реалізації. Саме тому розвиток лідерства в місцевому самоврядуванні є важливим завданням для стабільного та поступового розвитку громади та держави загалом.

У 2020 році Україна вперше обрала лідерів об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Передусім, це були люди, які мали чітку візію розвитку своїх громад і вміли визначати пріоритети та стратегічні напрями.

Початок широкомасштабної війни відкрив нові горизонти лідерства. Вибухи, які лунали по всій країні, змусили переосмислити значення слова «лідер». Відтоді лідерство означає не лише візію чи досвід, але й безпеку, захист, самопожертву. Лідери громад стали символами сили духу, патріотизму, готовності до жертв заради інших. Українські громади відіграли важливу роль в організації відсічі агресору та діяльності у тилу в перші дні широкомасштабної війни, а також гідно продовжують виконувати цю роль вже понад два роки. В цьому є заслуга як реформ децентралізації, так і особисті заслуги лідерів громад [13].

Тому в сучасному світі жорсткі управлінські моделі поступаються місцем більш гнучким підходам, де лідери повинні не лише приймати рішення, але й ефективно взаємодіяти з командою на емоційному рівні. Уміння розпізнавати та керувати емоціями стало критично важливим для успішного керівництва, особливо в умовах постійних змін і криз, спричинених війною. Люди емоційно виснажені, і саме лідер із високим рівнем емоційного інтелекту може стати тією

опорою, яка допоможе їм не лише впоратися, але й рухатися вперед. Розвиток емоційного інтелекту сприяє покращенню комунікації, підвищенню мотивації працівників і зміцненню корпоративної культури, що робить цю тему надзвичайно важливою для сучасних керівників ОТГ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці щораз більше уваги приділяють дослідженню емоційним складовим в управлінні. Так, Кас'янова С. розглядає емоційний інтелект як психологічну складову в розвитку лідерських якостей особистості та його вплив на управління. Кубіцький С. О. та Урсакий Ю. А. мають низку напрацювань щодо лідерських якостей, які впливають на ефективність управління: роль лідера в мотивації персоналу; необхідність й особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства; особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Магновський І. досліджує принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Нікітюк Ю., Нікуліна Я., Олійник І. розглядають емоційне лідерство як рушійну силу в ефективності управління.

Формулювання мети. Цілями нашого дослідження є:

- розглянути поняття лідерства та його значення в управлінні територіальних громад;
- виокремити основні складові лідерства;
- дослідити сутність, складові, позитивні й негативні аспекти емоційного інтелекту;
- визначити кроки й інструменти підтримки емоційного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Війна показала, що справжній лідер-управлінець – це не лише керівник, а й той, хто вміє відчувати та співпереживати своїм підлеглим у глибині душі. Перед керівниками стояли і стоять різні виклики залежно від географічного розташування громади: захист її від прямої агресії або ж формування і управління різними соціальними проєктами. В таких ситуаціях важливим є те, як поведе себе лідер громади. На державному рівні маємо приклад президента України, який відмовився від будь-яких компромісів залишити

країну на початку повномасштабного вторгнення, тим самим не втративши управління та давши мотивацію до боротьби мільйонам українців.

У таких важких умовах емоційний інтелект (EQ) стає найважливішим фактором успішного лідерства, оскільки здатність лідера розуміти свої емоції та емоції інших значно впливає на якість управління та взаємодії в колективі та громаді. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту досягають кращих результатів, ніж ті, хто не приділяє уваги цій складовій [3].

Психологи та соціологи схиляються до ідентичної думки щодо визначення лідерства як виду соціального впливу для досягнення спільної мети. У найпростішому форматі лідерство представлено в тваринному світі: в кожній зграї є вожак, який забезпечує їй безпеку і веде за собою. У людському світі все трохи складніше і потребує від лідера надзвичайно багато зусиль [18].

Лідерство – це здатність впливати на людей та вести їх до досягнення спільної мети. Це не просто навичка управління, а мистецтво надихати, підтримувати та спрямовувати інших. Лідери відіграють важливу роль у формуванні командної культури, сприяють розвитку кожного учасника і забезпечують досягнення поставлених цілей.

Лідерство – це процес впливу на групу людей або організацію з метою досягнення спільних цілей. Лідерство виявляється через здатність впливати на інших, надихати їх та спрямовувати їхні зусилля для досягнення спільного успіху. Лідерство в управлінні громадою – це процес впливу на інших працівників та громади в цілому, щоб досягти спільних цілей і результатів у своїй діяльності [19].

Варто зауважити, що лідерство в управлінні громадою і лідерство в управлінні компанією мають різну структуру впливу. Якщо керівник компанії управляє власними підлеглими й ефективність його роботи показує фінансовий звіт компанії, то керівник ОТГ, окрім власної управлінської команди, працює на добробут громади. Хоча ключові компетенції лідерства є

незмінними. Лідерство в компаніях не обов'язково пов'язане з посадою чи статусом особи, воно здійснюється на різних рівнях і в різних формах в межах організації. На противагу лідерства в державних органах влади ідеальним й ефективним лідером повинен бути керівник. Саме в період повномасштабного вторгнення керівникам ОТГ потрібно було не тільки піклуватися про добробут громадян, а ще й втримати колектив, завдяки якому здійснюються процеси управління.

Ефективне лідерство забезпечує [19]:

- Стабільний розвиток колективу та громади. Лідерство сприяє встановленню довгострокових цілей та визначає шляхи їх досягнення.
- Позитивний клімат у команді та громаді. Завдяки підтримці та натхненню лідера, всі працюють злагоджено та почувуються цінними й важливими.
- Інновації та зміни. Лідери прагнуть до нових рішень, підтримують творчий підхід та вміння адаптуватися до змін.

Дослідження важливості лідерства територіальних громад у воєнний період не лише розширить наше розуміння лідерських процесів, але й допоможе вдосконалити стратегії управління кризовими ситуаціями для забезпечення стійкості та виживання громад у найважчі часи. Лідерство територіальних громад стає важливим для забезпечення безпеки, ефективності та виживання громад. Це допоможе територіальним громадам проявити свої лідерські позиції у воєнний та післявоєнний періоди [7].

1. Стратегічне керівництво. У воєнний період лідери територіальних громад повинні мати відповідне стратегічне бачення та здатність приймати важливі рішення, щоб ефективно відстоювати свої території та захищати життя й майно своїх мешканців.

2. Організаційні навички. Лідерство вимагає вміння мобілізувати ресурси, будувати співпрацю та координацію дій. У воєнний час це особливо важливо для забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів і захисту інфраструктури.

3. Психологічна підтримка. Лідерство територіальних громад може відігравати ключову роль у підтримці психологічного стану населення під час воєнних дій, надаючи надію, впевненість та відчуття безпеки.

4. Міжнародні відносини. У воєнний період лідери територіальних громад можуть бути ключовими учасниками у міжнародних відносинах, встановлюючи зв'язки з іншими громадами, урядовими структурами та міжнародними організаціями для забезпечення допомоги і підтримки.

5. Адаптація та реагування. Уміння швидко адаптуватися до змін у воєнній ситуації та ефективно реагувати на виклики є критичними аспектами лідерства територіальних громад під час конфлікту.

Приклади успішного лідерства в управлінні ОТГ можна навести як у довоєнний, так і воєнний час. Так, для збереження трудових ресурсів регіону та забезпечення робочими місцями населення у 2019 році Дунаївська міська рада надала в довгострокову оренду жителям 9 га землі. Вони утворили кооператив «Ягідний рай», який займався вирощуванням фруктів. За чотири роки існування виробництво продукції зросло з 3 т до 10. За цей період жодна людина не покинула кооператив, а кооператив отримав диплом I ступеня за темою «Згуртованість громади», адже розвиває малий бізнес і запобігає «вимиванню» кадрів з України.

Потужним прикладом лідерства під час повномасштабного вторгнення є голова Великописарівської громади на Сумщині Людмила Бірюкова. Вона приймала термінові рішення та задавала тон громаді, щоб уникнути паніки і допомогти людям почувати себе спокійно, наскільки це можливо у тій ситуації. Залишалася на цілодобовому зв'язку, постійно інформувала населення про перебіг подій у соціальних мережах. Пані Людмила згуртувала населення, організувала гуманітарний штаб для збору теплих речей та продуктів харчування, і вже 26 лютого волонтери Великописарівської громади повезли першу допомогу сусідній Охтирській громаді, яка постійно піддавалася обстрілам. Допомога сусіднім громадам

продовжується й сьогодні. Під опікою великописарівчан – деокуповані громади Харківщини [4].

Лідерство в системах управління людськими ресурсами – це процес розробки і підтримки бачення й стратегії організації, впливу на співробітників для досягнення спільних цілей, ефективного керівництва командами і розвитку співробітників за допомогою мотивації, навчання і створення позитивного робочого середовища. Лідери впливають на персонал через комунікацію, адаптацію до потреб команди і навички вирішення проблем, сприяючи розвитку як компанії, так і її членів.

Основні складові лідерства наведено на рисунку 1 [6].

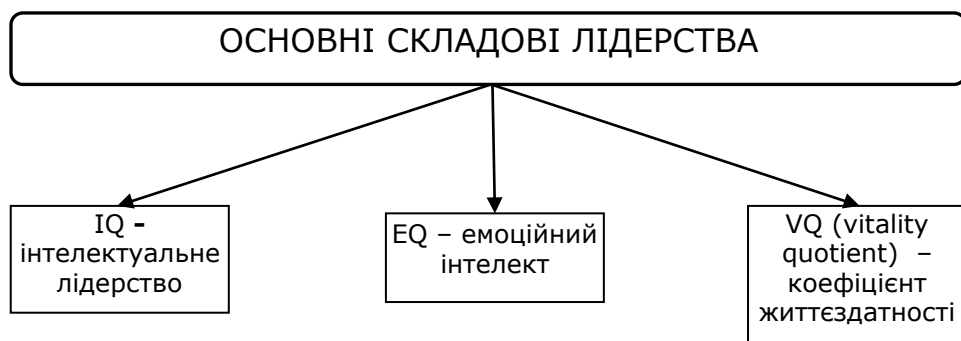


Рис. 1. Основні аспекти лідерства

Розглянемо всі три аспекти лідерства, але основну увагу приділимо емоційному інтелекту.

Інтелектуальне лідерство (IQ) – це досягнення високих позицій у конкурентній боротьбі за рахунок зростання якості та інтенсивності реалізації інтелектуальних ресурсів [6; 14].

VQ (vitality quotient) – коефіцієнт життєздатності. За словами викладача бізнес-школи П'єра Касса, багато лідерів у всьому світі як в державному, так і приватному секторі досі думають, що основа їхнього успіху – високий IQ. Вони вважають, що успішна діяльність неможлива без уміння міркувати, аналізувати й розраховувати [16].

Для деяких дослідників основним фактором успіху лідера-мотиватора є коефіцієнт життєвої енергії – VQ, або, іншими словами, здатність керівників заряджати енергією себе і

оточуючих. В основі лідерства лежить здатність до здійснення змін, але при відсутності хоча б мінімальної кількості енергії досягти цього неможливо. VQ для успішного керівника має навіть більше значення, ніж IQ і емоційний інтелект. Люди з високим VQ намагаються тим чи іншим способом поліпшити своє життя і тому можуть впливати на оточуючих [15].

Лідер, маючи у своєму арсеналі достатній рівень життєвої енергії, повинен правильно нею управляти. Неможливо досягти високої продуктивності, якщо рівень VQ не може контролюватися відповідно до ситуації. Лідерам може знадобитися контролювати власну поведінку і не втручатися, щоб дати можливість іншим досягти своєї компетентності. Демонструвати довіру та контроль над власним рівнем VQ, щоб забезпечити успіх поведінки інших. Як висновок, лідер повинен бути ще й психологом.

У сучасному світі лідерство перестає обмежуватися лише управлінськими функціями і ухваленням рішень. Щораз більше дослідників і практиків звертають увагу на важливість розвитку емоційного інтелекту (EQ) як ключового фактора успішного керівництва. Поняття емоційного інтелекту стало популярним у 1990-х роках, але вперше з'явилося у статті 1964 року Майкла Белдока, який вказув на те, що хтось має здатність розуміти і контролювати свої власні емоції та емоції інших і використовувати їх, щоб керувати мисленням і поведінкою інших [7].

Успішний лідер – це не просто той, хто має високий IQ або досвід. Це людина, яка вміє мотивувати команду, будувати міцні відносини, вирішувати конфлікти та приймати ефективні рішення. І саме емоційний інтелект відіграє тут ключову роль. Емоційний інтелект стає особливо важливим під час повномасштабної війни. Це пов'язано з тим, що війна сприяє розвитку стресу у фоновому режимі. Добре розвинений емоційний інтелект дозволяє знаходити опору в собі та підтримувати нервовий стан в умовах постійної напруги та стресу. Емоційний інтелект – це здатність людини відчувати,

розпізнавати, розуміти та керувати як власними емоціями, так і емоціями інших людей.

Більш точним є визначення емоційного інтелекту як уміння безпомилково сприймати емоції, оцінювати і генерувати їх таким чином, щоб допомагати мисленню, розуміти емоції й ідентифікувати їх, а також скеровувати емоції так, щоб сприяти своєму емоційному й інтелектуальному зростанню [6]. Це певна людська здатність до дуже точного відчуття ситуації, розуміння бажань оточуючих, стійкості до стресу і впливу негативних емоцій. Загалом про людину можна сказати, що вона володіє високим емоційним інтелектом, якщо вона залишається врівноваженою в будь-якій ситуації і добре вміє взаємодіяти з емоціями оточуючих [7].

Одним із відомих прикладів використання емоційного інтелекту є Мартін Лютер Кінг-молодший, який мав великий вплив на мільйони людей і намагався зробити світ краще. Він демонстрував високий рівень емоційного інтелекту і був відомий тим, що мотивував і надихав людей відстоювати те, що є правильним і рівним. Мартін Лютер Кінг поділяв ті ж самі цінності та бачення майбутнього і спілкувався зі своїми слухачами, передаючи співчуття з найщирішими емоціями.

Складовими EQ є [9; 10]:

1. Самоусвідомлення – здатність розуміти власні емоції, їх джерела та вплив на поведінку.
2. Саморегуляція – вміння контролювати свої емоції та вміння адаптовуватися до змін.
3. Мотивація – внутрішня потреба досягати цілей.
4. Емпатія – здатність розуміти емоції інших людей і враховувати їх у процесі ухвалення рішень.
5. Соціальні навички – уміння ефективно взаємодіяти з людьми, створювати та підтримувати хороші відносини з ними.

EQ відповідає за інтуїцію, емпатію та креативність. Він більш суб'єктивний і корисний для лідерства, командної роботи та переговорів.

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту досягають значних успіхів у керуванні людьми та побудові команд. Це пояснюється кількома важливими аспектами:

1. Покращене спілкування. Лідери, які вміють слухати і розуміти своїх співробітників, створюють атмосферу довіри. Емпатія допомагає виявляти потреби та проблеми підлеглих, значно підвищуючи гармонію в команді.

2. Ефективне вирішення конфліктів. Завдяки вмінню контролювати власні емоції і розуміти емоційний стан інших, лідери з високим рівнем EQ здатні запобігати конфліктам та швидко вирішувати їх. Це дозволяє уникати напружених ситуацій і запобігати їм, а також забезпечувати здорову атмосферу в колективі.

3. Підвищена мотивація команди. Лідери з високим рівнем EQ знають, як мотивувати своїх підлеглих, розуміючи їхні внутрішні бажання. Вони здатні підтримувати команду навіть у важкі часи, знаходячи слова та дії, які спонукатимуть людей досягати особистих або спільних цілей.

4. Адаптація до змін. Лідери з високим EQ зазвичай більш гнучкі до змін. Вони здатні швидко адаптуватися до нових умов та надихати команду слідувати за ними, не втрачаючи оптимізму та впевненості в майбутньому.

5. Позитивний вплив на корпоративну культуру. Лідери, що розвивають свій EQ, часто сприяють формуванню здорової корпоративної культури. Вони підтримують відкритість, взаємоповагу та креативність, що, у свою чергу, стимулює продуктивність і залученість співробітників.

6. Краще зрозуміти клієнта. Емоційний інтелект і емпатія є ключовими факторами для досягнення успіху в бізнесі. Важливо розуміти поточні та довгострокові бізнес-цілі клієнта як на інтелектуальному, так і на емоційному рівні. Це дозволить запропонувати йому найкращі можливі рішення [8].

І навпаки, низький рівень емоційного інтелекту може мати негативні наслідки для діяльності [17]:

- проблеми в комунікації;
- неспроможність опанувати стрес;

- поганий лідерський стиль;
- обмежена спроможність розв'язувати конфлікти;
- низький рівень емпатії;
- вплив негативних емоцій на прийняття рішення.

Від емоційного інтелекту кожного співробітника залежить загальна атмосфера в колективі. Поведінка людей з низьким EQ частіше призводить до непорозумінь, конфліктних ситуацій та тривожної атмосфери в команді. Натомість люди, які розвивають навички EQ, легше знаходять порозуміння з оточуючими, добре володіють собою і не схильні до конфліктів. Команда людей із високим EI формується навколо спільної ідеї та стане не просто колегами, а друзями.

Лідер, який володіє високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, може зменшити напруження та знайти правильний підхід до вирішення проблем, забезпечуючи підтримку всіх зацікавлених сторін. Такий підхід допомагає зберегти спокій та стабільність у колективі, що в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та досягненню успіху компанії. Крім того, підкреслюється беззаперечний зв'язок між емоційним інтелектом і творчістю лідера, що означає здатність генерувати нові й оригінальні ідеї, знаходити нестандартні рішення та підходи до проблем. Це вимагає гнучкості мислення, відкритості до нових ідей, здатності до інтуїтивного та неконвенційного мислення [9].

Розуміючи важливість емоційного інтелекту й активно працюючи над його розвитком і покращенням, лідери можуть створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, яка сприятиме виявленню найкращих якостей учасників їх команд. Раніше вважалося, що саме високий IQ визначає успіх у житті. Сьогодні західні психоаналітики стверджують, що IQ дає людині роботу, а EQ – кар'єру [10].

Розвиток емоційного інтелекту потребує часу та практики, але деякі кроки можуть допомогти в цьому:

- Рефлексія: регулярний аналіз своїх емоцій, вчитися розуміти їхні причини та наслідки.

➤ Активне слухання: під час спілкування з іншими намагались не лише слухати слова, але і звертати увагу на невербальні сигнали – мову тіла, інтонацію.

➤ Практика емпатії: намагались поставити себе на місце інших людей, щоб краще зрозуміти їхні переживання та потреби.

➤ Контролювання емоцій: працювати над контролем емоцій у стресових ситуаціях.

➤ Комунікаційні тренінги: відвідання тренінгів з ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

➤ Зрозуміти, як тіло реагує на стрес: критичні ситуації і емоційне перевантаження відображаються на роботі всього організму. Навчіться зчитувати його сигнали, і ви будете краще розуміти, коли необхідно зробити паузу і відновити сили [11].

Серед інструментів підтримки EQ можна виділити такі:

а) тренінги та семінари;

б) розвиток міжособистісних навичок;

в) аналіз конфліктних ситуацій;

г) розвиток лідерських компетенцій;

д) підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Висновок. Високий рівень емоційного інтелекту (EQ) не лише підвищує гармонію в команді, а й дає лідерам значну перевагу в забезпеченні підтримки та взаємодії в суспільстві. Емоційний інтелект – це не просто корисна навичка, а ключовий фактор успішного лідерства в сучасному світі. Лідери, які розуміють свої емоції та вміють управляти ними, здатні будувати міцні команди, досягати кращих результатів і створювати здорове робоче середовище в громадах. Тому розвиток емоційного інтелекту є одним із найважливіших елементів для тих, хто прагне стати справжнім лідером.

Список використаних джерел:

1. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*. 2018. №7. С. 60-67.
2. Гоуман Д. Емоційний інтелект. Харків : Віват, 2022. 512 с.
3. Емоційний інтелект у лідерстві. Ефективно розвиватися у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/emotional-intelligence-in-leadership/> (дата звернення: 4.01.2025).

4. Жіноче лідерство під час війни: внесок у перемогу на місцевому рівні. URL: <https://u-lead.org.ua/news/75?fbclid=IwAR3XyVu7gQnoy8EYTsGd2Zqz6MOCdVxVf-WkJOUm0IVfLA52-O4K8mPA3uQ> (дата звернення: 8.01.2025).
5. Кас'янова С., Роль емоційного інтелекту в розвитку лідерських якостей особистості. *Психологічні перспективи*. 2018. Вип. 31. С. 118-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2018_31_12
6. Кубіцький С. О., Урсакий Ю. А., Мрозакевич О. Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 173-177. URL : http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/29.pdf
7. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I. (93). Економічні науки. С. 64-75. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2024/v1/6.pdf>
8. Магновський І. Й. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С. 388-391. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf
9. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti?srsId=AfmBOooCAgcqZ8hU5KoXHdyuGQ14rEAUyRNIRfbjxXs3NcjgviTTWkki> (дата звернення: 8.01.2025).
10. Нікуліна Я. Емоційний інтелект: суперсила сучасного лідера, яка змінює все. URL: <https://speka.media/emociinii-intelekt-supersila-sucasnogo-lidera-yaka-zminyuje-vse-pk45g1> (дата звернення: 6.01.2025).
11. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. С. 222-228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387/362>
12. Пенюк В. О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. IV(80). Економічні науки. С. 138-151. URL: <http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2020/v4/10.pdf>
13. Рудаченко О. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період: виклики та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С. 231-239. URL : <https://herald.khmn.u.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/112/119>
14. Сила емоційного інтелекту у бізнесу. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/syla-emocijnogo-intelektu-u-biznesi> (дата звернення: 5.01.2025).
15. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
16. Філіпова В. Д. Вирішення конфліктів у територіальних громадах: медіація vs лідерство. *Наукові перспективи*. 2024. №1 (43). С. 288-296. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8795/8842>
17. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. №3. С. 385-393. URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-3_0-pages-385_393.pdf
18. Що таке емоційний інтелект, для чого він потрібен і як його розвинути в собі. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-emotsiynny-intelekt> (дата звернення: 7.01.2025).

19. Що таке лідерство, хто такий лідер і як ним стати? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-liderstvo-khto-takyy-lider-i-yak-nym-staty> (дата звернення: 5.01.2025).

References:

1. Dolha, H.V. (2018). The influence of corporate culture on the personnel management of the enterprise. *Modern economics [Modern economics]*, no. 7, pp. 60-67 (in Ukr.).
2. Gowan, D. (2022). *Emotsijnyj intelekt* [Emotional intelligence]. Vivat, Kharkiv (in Ukr.).
3. Emotional intelligence in leadership. Developing effectively in 2024 (2024). Available at: <https://ahaslides.com/uk/blog/emotional-intelligence-in-leadership/> (Accessed 4 January 2025) (in Ukr.).
4. Women's leadership during war: contributing to victory at the local level. Available at: <https://u-lead.org.ua/news/75?fbclid=IwAR3XyVu7gQnoy8EYTsGd2Zqz6MOcdVxFv-WkJOUm0IVfLA52-O4K8mPA3uQ> (Accessed 8 January 2025) (in Ukr.).
5. Kas'ianova, S. (2018). The role of emotional intelligence in the development of leadership qualities of a person. *Psykhologichni perspektyvy [Psychological perspectives]*, vol. 31. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2018_31_12 (Accessed 4 January 2025) (in Ukr.).
6. Kubits'kyj, S.O., Ursakij, Yu.A., Mrozakevych, O.R. (2024). The need and features of the formation of leadership competencies of enterprise personnel. *Prychornomors'ki ekonomichni studii [Black Sea Economic Studies]*, vol. 86, pp. 173-177 (in Ukr.).
7. Kubits'kyj, S.O., Ursakij, Yu.A., Mrozakevych, R.R. (2024). Features of using LMS systems for corporate personnel training. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. 1 (93), pp. 64-75 (in Ukr.).
8. Mahnovs'kyj, I.J. (2023). Principles of leadership in local government. *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal [Legal scientific electronic journal]*, vol. 34, pp. 388-391 (in Ukr.).
9. Nikitiuk, Yu. Emotional intelligence as a key soft skill for an employee in conditions of uncertainty. Available at: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-nevznachenosti?srsId=AfmBOooCagcqZ8hU5KoXHdyuGQ14rEAUyRNIRfbjXs3NcjgviTTWkki> (Accessed 8 January 2025) (in Ukr.).
10. Nikulina, Ya. Emotional Intelligence: The Modern Leader's Superpower That Changes Everything. Available at: <https://speka.media/emociinii-intelekt-supersilasucasnogo-lidera-yaka-zminyuje-vse-pk45g1> (Accessed 6 January 2025) (in Ukr.).
11. Olijnyk, I.V. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership. *Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika [Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics]*, vol. 16, pp. 222-228 (in Ukr.).
12. Peniuk, V.O. (2020). Peculiarities of HR management in the conditions of a pandemic. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. 4(80), pp. 138-151 (in Ukr.).
13. Rudachenko, O. (2023). The role and influence of leadership of territorial communities during the war period: challenges and prospects. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu [Bulletin of the Khmelnytsky National University]*, vol. 2, pp. 231-239 (in Ukr.).

14. The power of emotional intelligence in business. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/syla-emocijnogo-intelektu-u-biznesi> (Accessed 5 January 2025) (in Ukr.).

15. Ursakij, Yu.A., Kubits'kyj, S.O. (2020). The role of the leader in personnel motivation. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economic]*, vol. I-II (77-78), pp. 325-338 (in Ukr.).

16. Filipova, V.D. (2024). Conflict resolution in territorial communities: mediation vs leadership. *Naukovi perspektyvy [Scientific perspectives]*, vol. 1 (43), pp. 288-296 (in Ukr.).

17. Schetinina, L.V., Rudakova, S.H., Zaiets', A.I. (2019). Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development. *Biznesinform [Businessinform]*, vol. 3, pp. 385-393 (in Ukr.).

18. What is emotional intelligence, why is it needed and how to develop it in yourself? Available at: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-emotsiynyy-intelekt> (Accessed 7 January 2025) (in Ukr.).

19. What is leadership, who is a leader and how to become one? Available at: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-liderstvo-khto-takyy-lider-i-yak-nym-staty> (Accessed 5 January 2025) (in Ukr.).