

УДК 005.95:[159.942:005.336.2]

JEL Classification: M12, M54, D91, J24

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2026-1.101.16>

Ольга Хитрова, к. е. н., доцент,
<https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ЗНАЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів і постійних соціально-економічних змін ефективне управління персоналом має стратегічне значення для будь-якої організації. Традиційні підходи, засновані на контролі, ієрархії та адміністративному впливі, поступово поступаються місцем новим моделям управління, орієнтованим на особистість та її емоційні, мотиваційні та комунікативні потреби. Дослідження показують, що рівень емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний з ефективністю лідерства, продуктивністю та утриманням співробітників. Таким чином, розвиток емоційного інтелекту є не лише психологічним аспектом особистісного розвитку, а й стратегічною інвестицією в безперерйне функціонування організації. Тому дослідження важливості емоційного інтелекту в сучасному управлінні персоналом є важливим як теоретично, так і практично: воно дає можливість переосмислити роль менеджера як лідера, комунікатора та мотиватора.

Мета статті – обґрунтування значущості емоційного інтелекту як стратегічного ресурсу сучасного менеджменту персоналу, а також визначення його ролі в забезпеченні ефективної взаємодії, мотивації та формування організаційної культури в умовах технологічних змін і зростання впливу штучного інтелекту на структуру праці.

Методологія. У процесі виконання дослідження використано теоретичні методи: аналіз і синтез – для вивчення наукових підходів до поняття емоційного інтелекту, його структури та зв'язку з ефективністю управління; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей ЕІ (Майєра-Саловея-Карузо, Гоулмана, Бар-Она) та визначення переваг і недоліків; індукція та дедукція – для формулювання загальних висновків щодо ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом.

Результати. У статті розкрито сутність емоційного інтелекту як багатовимірного психологічного феномену, охарактеризовано основні моделі ЕІ (модель Майєра-Саловея-Карузо, модель Гоулмана тощо), сформульовано рекомендації щодо розвитку ЕІ у системі професійної підготовки менеджерів, запропоновано практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності менеджерів у сучасних організаціях.



Практичне значення полягає в можливості застосування його результатів у реальному бізнес-середовищі для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, формування позитивного психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури.

Перспективи подальших досліджень. Результати дослідження можуть стати підґрунтям для створення інтегрованої моделі емоційного лідерства, що поєднає психологічні, соціальні й управлінські аспекти ефективного керівництва.

Ключові слова: емоційний інтелект; емоційна компетентність; менеджмент персоналу; лідерство; емоційне лідерство; управління персоналом; комунікація; мотивація; саморегуляція; емпатія; соціальні навички; організаційна поведінка; корпоративна культура; ефективність управління; розвиток softskills.

Кількість джерел: 11; кількість таблиць: 3.

Oliha Khytrova, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
<https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

In today's conditions of globalization, digitalization of business processes and constant socio-economic changes, effective personnel management is of strategic importance for any organization. Traditional approaches, based primarily on control, hierarchy and administrative influence, are gradually giving way to new management models focused on the individual and its emotional, motivational and communicative needs.

In the process of conducting the study, theoretical methods were used: analysis and synthesis - to study scientific approaches to the concept of emotional intelligence, its structure and connection with management effectiveness, comparative analysis - to compare different EI models (Mayer-Salovey-Caruso, Goleman, Bar-On) and determine the advantages and disadvantages, induction and deduction - to formulate general conclusions about the role of emotional intelligence in personnel management.

The article reveals the essence of emotional intelligence as a multidimensional psychological phenomenon, characterizes the main EI models (Mayer-Salovey-Caruso model, Goleman model, etc.), formulates recommendations for the development of EI in the system of professional training of managers, and offers practical recommendations for the development of emotional competence of managers in modern organizations.

It lies in the possibility of applying its results in a real business environment to increase the efficiency of human resources management, the formation of a positive psychological climate and the strengthening of corporate culture. Can become the basis for creating an integrated model of emotional leadership, combining psychological, social and managerial aspects of effective leadership.

Keywords: emotional intelligence; emotional competence; personnel management; leadership; emotional leadership.

Number of sources – 11, number of tables – 3.

Постановка проблеми. У світі, де емоції та стосунки стають такими ж важливими, як і технічні навички, питання емоційного інтелекту (EI) привертає дедалі більше уваги. Чи справді наш успіх залежить від нашої здатності розуміти та керувати своїми емоціями? Чи може EI бути ключем до глибшої та продуктивнішої міжособистісної взаємодії? Щороку все більше досліджень показують, що емоційний інтелект може відігравати вирішальну роль у професійному й особистому успіху. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на ринку праці ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників успішності організації. Традиційні підходи до менеджменту, що базуються переважно на адміністративному контролі та раціональному плануванні, уже не забезпечують очікуваного рівня продуктивності та лояльності працівників. Зростає потреба у керівниках, здатних не лише приймати стратегічні рішення, а й ефективно взаємодіяти з людьми, розуміти їхні емоційні стани, мотиви та потреби.

Саме в цьому контексті на перший план виходить емоційний інтелект (EI) – здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших і будувати конструктивні міжособистісні відносини. Незважаючи на визнання важливості цього феномену в психології та педагогіці, питання його ролі в системі сучасного менеджменту персоналу залишається недостатньо розкритим у науковій літературі.

Проблема полягає у відсутності системного підходу до інтеграції емоційного інтелекту в управлінські практики. У більшості компаній оцінка ефективності менеджерів ґрунтується на кількісних показниках, тоді як емоційно-соціальні компетенції залишаються поза увагою. Це призводить до зниження рівня взаєморозуміння в колективах, виникнення конфліктів, емоційного вигорання персоналу та втрати мотивації до роботи.

Отже, постає наукова проблема: як емоційний інтелект впливає на ефективність сучасного менеджменту персоналу, яким

чином його можна розвивати в керівників і працівників, які управлінські технології сприяють формуванню емоційно зрілого трудового середовища.

Вирішення цієї проблеми має важливе теоретичне та практичне значення для удосконалення системи управління людськими ресурсами, підвищення організаційної ефективності, формування здорового психологічного клімату та розвитку лідерських якостей у сучасних менеджерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом термін «емоційний інтелект» користується дедалі більшою популярністю, але в науці, як і раніше, не існує чіткого визначення цього поняття. Теоретичні підвалини вивчення емоційного інтелекту закладені багатьма вченими, зокрема: Коломієць (2020) акцентує увагу на тому, що емоційна врівноваженість та самоконтроль є ключовими для ефективного прийняття управлінських рішень; Олійник (2023) обґрунтовує, що високий рівень емоційної компетентності покращує ефективність комунікацій та лідерських функцій; Передало (2020) доводить, що розвинений ЕІ забезпечує здатність до конструктивного вирішення конфліктів і побудови ефективної комунікації. Ситник (2021) вважає, що емоційно компетентний менеджер формує згуртований колектив, підвищує мотивацію персоналу та покращує результативність компанії. Скрипка (2019) і Федорова (2019) підкреслюють, що ЕІ впливає на якість управлінських рішень, роботу з персоналом, формування корпоративної культури. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, які розкривають сутність, складові та підходи до розвитку ЕІ, багато завдань потребують розв'язання саме у царині емоційного інтелекту менеджера, зокрема роль емоційного інтелекту менеджера в системі управління підприємством.

Отже цілями статті є теоретично обґрунтувати та практично визначити роль емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного управління персоналом у сучасних організаціях, а також з'ясувати, яким чином розвиток емоційних компетенцій у керівників і працівників впливає на результативність трудової діяльності, організаційний клімат і загальну успішність підприємства.

Виклад основного матеріалу. Емоційний інтелект (ЕІ) – це здатність розпізнавати, розуміти та управляти своїми та чужими емоціями. Ця концепція підкреслює важливість емоцій у спілкуванні та взаємодії між людьми, що робить ЕІ критично важливим для успіху в особистому та професійному житті. Важливо зазначити, що ЕІ не є простою альтернативою IQ; це інтегрована система, яка поєднує емоційні, соціальні та когнітивні складові, що дозволяють людині ефективно взаємодіяти в різних ситуаціях.

Приклад для кращого розуміння: уявімо, що менеджер команди отримав негативний відгук від вищого керівництва щодо виконання проєкту. Менеджер з високим ЕІ зможе не лише адекватно реагувати на свій власний стрес і розчарування, але й зрозуміти емоційний стан своєї команди. Він може організувати зустріч, де відкрито обговорить проблеми, вислухає думки команди та запропонує шляхи покращення ситуації. Як наслідок, команда відчуває підтримку і може ефективніше працювати над виправленням помилок. У цьому прикладі ЕІ допомагає не лише подолати труднощі, але й зміцнити командний дух (Ситник, 2021).

Розуміння та розвиток емоційного інтелекту має безпосередній вплив на якість міжособистісних відносин і професійний успіх. В сучасному світі, де колективна робота та комунікація є важливими аспектами діяльності, ЕІ стає важливим чинником для досягнення загальних цілей. Важливо усвідомлювати, що розвиток ЕІ – це не лише особистий шлях, але й інвестиція в успіх у професійній діяльності та соціальному житті.

Розвиток емоційного інтелекту є критично важливим питанням в умовах нестабільності, інформаційного перевантаження та постійних змін у робочому середовищі. Менеджери нового покоління повинні не лише володіти професійними навичками, але й вміти встановлювати ефективну комунікацію, запобігати конфліктам та підтримувати співробітників у кризових ситуаціях. Розуміння емоційного інтелекту як здатності усвідомлювати та керувати емоціями є лише першим кроком. Наступним є визначення того, як ці здатності описуються в різних теоретичних моделях, що дає змогу глибше оцінити їхню практичну цінність (табл. 1).

Порівняння моделей емоційного інтелекту

<i>Модель</i>	<i>Ключові риси</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Модель Майєра–Саловея–Карузо (MSCEIT Model)	Розглядає ЕІ як когнітивну здатність, що включає 4 гілки: 1) сприйняття емоцій; 2) використання емоцій; 3) розуміння емоцій; 4) управління емоціями.	Науково обґрунтована, базується на психологічній теорії інтелекту. Дозволяє об'єктивно вимірювати ЕІ за допомогою стандартизованого тесту (MSCEIT). Чітка структура й логічна послідовність емоційних процесів.	Обмежена практичність – важко застосовувати у менеджменті. Недостатня увага до мотиваційних і соціальних факторів. Не враховує особистісні риси та поведінкові аспекти.
Модель Гоулмана (Goleman's Model)	Орієнтована на емоційні компетенції, що складаються з п'яти сфер: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички.	Практично орієнтована, застосовується у бізнесі, HR і лідерстві. Наголошує на поведінкових проявах ЕІ, що піддаються розвитку. Дає змогу створювати тренінги, коучингові програми. Визнана у менеджменті й організаційній психології.	Менш науково верифікована, ніж модель MSCEIT. Межі між емоційним і соціальним інтелектом іноді розмиті. Вимірювання базується на самооцінці, що знижує об'єктивність.
Модель Бар-Она (Bar-On EI-i Model)	Розглядає ЕІ як комбінацію емоційних, соціальних і адаптивних навичок, поділених на 5 сфер: внутрішньо-особистісна, міжособистісна, адаптивність, управління стресом, загальний настрій.	Комплексний підхід до розуміння ЕІ як емоційно-соціального інтелекту. Має стандартизований інструмент ЕІ для оцінки. Дає змогу порівнювати результати між різними групами.	Надто широка структура – важко відокремити емоційні навички від особистісних рис. Суб'єктивність при самооцінці. Менша прогностична точність у передбаченні управлінської ефективності.

*Джерело: складено автором самостійно.

Розгляд різних моделей емоційного інтелекту, запропонованих у таблиці 1, дозволяє побачити, що попри відмінності у структурі, всі вони сходяться в одному: емоційний інтелект не є вродженою рисою, а системою навичок, які можна цілеспрямовано розвивати. Тож логічним наступним кроком є визначення ключових

компетентностей, якими має володіти людина з високим рівнем емоційного інтелекту.

1. Усвідомлення своїх і чужих емоцій. Спостерігайте за емоціями інших, щоб знати, як правильно реагувати. Водночас навчіться виражати й власні емоції зрозуміло та доречно. Скажімо, якщо колега виглядає виснаженим, запропонуйте підтримку або перерозподіл завдань. Це проста дія, яка підвищує довіру в команді.

2. Уміння керувати емоційним станом. Не ігноруйте свої емоції, а навчіться ними керувати. Якщо відчуваєте напругу, дайте собі час, перемкніться, зробіть паузу. Позитивні емоції – також ресурс. Вони стимулюють креативність, гнучкість мислення, допомагають знаходити нестандартні рішення. Зокрема, відволіктись допомагає читання літератури, бо дає можливість познайомитися з іншою думкою. Почитати огляди на бізнес-літературу можна на Kyivstar Business Hub.

3. Прогнозування емоційних реакцій. Емоції підкоряються певній логіці, і їх аналіз допомагає передбачати реакції людей на події. Корисна навичка для переговорів, змін у командах чи впровадження нових проєктів.

4. Прийняття емоцій. Визнання будь-яких емоцій (своїх чи чужих) – це основа довіри. Не варто блокувати чи пригнічувати почуття. Краще навчитися з ними працювати: аналізувати, проговорювати, шукати рішення. Регулярно робіть самоаналіз: «Що я відчуваю зараз і чому?». Така звичка поступово формує сильний ЕІ.

Визначивши базові навички, що формують емоційний інтелект – самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні здібності – можемо перейти до практичного виміру цього явища. Адже саме ці навички стають ключовими чинниками ефективності керівника у сучасній організації, впливаючи на комунікацію, мотивацію та корпоративну культуру. У зв'язку з цим розглянемо детальніше значення емоційного інтелекту в системі сучасного менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу – це насамперед управління людьми, а отже, і їхніми емоціями, настроями та мотивацією. Менеджер з високим рівнем емоційного інтелекту здатний розуміти не лише

робочі завдання, а й внутрішні стани співробітників (Передало, 2020). Щоб глибше усвідомити, як саме емоційний інтелект впливає на ефективність управління, розглянемо основні сфери, у яких його вплив є найпомітнішим (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові сфери впливу ЕІ в менеджменті персоналу

<i>Сфера</i>	<i>Як проявляється ЕІ</i>	<i>Вплив на менеджмент персоналу</i>
Комунікація	Менеджер усвідомлює свої емоції та читає емоції команди	Менше непорозумінь, ефективніший зворотний зв'язок
Мотивація	Підтримка, розуміння індивідуальних потреб	Вища залученість, зниження плинності кадрів
Прийняття рішень	Усвідомлення емоційних упереджень	Більш виважені управлінські рішення
Управління конфліктами	Емпатія, активне слухання	Зменшення напруги, зміцнення колективу
Зміни та адаптація	Гнучкість, стресостійкість	Легше впровадження реформ і нововведень

*Джерело: складено автором самостійно.

Очевидно, що рівень емоційного інтелекту керівника безпосередньо впливає на атмосферу й ефективність команди. Щоб побачити це на практиці, звернімося до порівняння менеджерів із різним рівнем ЕІ (табл. 3).

Зрозумівши, як емоційний інтелект впливає на стиль керівництва, доцільно визначити, як саме менеджери можуть розвивати цей компонент у собі, щоб досягати кращих результатів. Наведемо декілька практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту менеджера: 1) розвивайте самосвідомість – ведіть щоденник емоцій, аналізуйте власні реакції; 2) тренуйте емпатію – спостерігайте за невербальними сигналами працівників, слухайте активно; 3) контролюйте емоції – у стресових ситуаціях робіть паузу перед прийняттям рішень; 4) створюйте культуру психологічної безпеки – заохочуйте відвертість і підтримку в команді; 5) розвивайте соціальні навички – вчіться вести конструктивні переговори, мотивувати без тиску.

Таблиця 3

Порівняння менеджерів із низьким та високим рівнем емоційного інтелекту

Показник	Менеджер з низьким EI	Менеджер з високим EI
Ставлення до співробітників	Ігнорує емоційні сигнали	Виявляє емпатію та підтримку
Конфлікти	Часто загострює ситуації	Вирішує конструктивно
Реакція на стрес	Поширює напруження в команді	Зберігає спокій, надихає інших
Реакція на зміни	Опір, страх	Відкритість, адаптація
Продуктивність команди	Низька, нестабільна	Висока, стабільна, ініціативна

*Джерело: складено автором самостійно.

У свою чергу емоційний інтелект допоможе бізнесу покращити певні процеси.

Виявлення проблем у команді. Кожен працівник – індивідуальність, і навіть у згуртованій команді можуть виникати непорозуміння. EI допомагає усвідомлювати індивідуальні особливості характеру, сприймати реакції й адаптувати стиль комунікації під конкретну людину. А це зменшує конфлікти, підвищує залученість та ефективність команди.

Краще розуміння клієнтів. Емпатія дає змогу не лише слухати клієнта, а й розуміти його мотивацію, цілі та болі. Так ви зможете пропонувати релевантні рішення, будувати довгострокову довіру та покращувати обслуговування.

Робота зі скаргами та негативом. Працівники з високим EI не сприймають критику оборонно. Вони бачать у ній можливість покращити продукт або сервіс. Знижуйте рівень напруги, зберігайте репутацію компанії та мінімізуйте стрес усередині команди (Сухорукова, 2025).

Варто також наголосити, що розвиток штучного інтелекту вже давно став потужною та ефективною технологією для автоматизації бізнес-процесів і підвищення загальної продуктивності. Але чи означає це, що він здатен замінити людські навички? І чи можна сказати, що емоційний інтелект втрачає свою цінність у сучасному робочому середовищі? Звідси постає ключове завдання для сучасних менеджерів і HR-фахівців: забезпечити

симбіоз між технічними та людськими навичками. Практичні кроки для досягнення балансу: навчання щодо штучного інтелекту. Організаціям варто допомагати працівникам зрозуміти можливості ШІ, створюючи безпечне середовище для експериментів і розвитку цифрових компетентностей та організовуючи навчання для розвитку емоційного інтелекту. За даними Gallup, понад 60% працівників відчувають емоційну відстороненість від роботи. Це свідчить про глобальну емоційну рецесію, яка впливає на залученість і готовність до змін. Розвиток емоційних навичок (саморегуляції, емпатії, стійкості) дозволяє подолати страх перед новими технологіями та підвищити адаптивність; демонстрація емоційного лідерства. Менеджери повинні не лише говорити про зміни, а й показувати емоційну гнучкість, здатність підтримати команду у часи невизначеності. Коли працівники відчувають, що їхні емоції помічають і цінують, вони стають більш відкритими до інновацій (Приходько, 2025).

Таким чином, штучний інтелект може автоматизувати процеси, аналізувати великі масиви даних і навіть моделювати людську мову, але він не здатен замінити людські якості: розуміння, співпереживання, етичність та здатність до лідерства. Успішна інтеграція ШІ у робоче середовище можлива лише тоді, коли її супроводжує розвиток емоційного інтелекту керівників і команд. Лідери, які демонструють високий рівень EI, здатні створити атмосферу довіри, безпеки та відкритості до змін – саме це робить технологічні інновації дієвими.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчило, що емоційний інтелект (EI) є не лише важливою індивідуальною характеристикою, а й ключовим стратегічним ресурсом сучасного менеджменту персоналу. У світі, де технологічні інновації, зокрема штучний інтелект (ШІ), трансформують структуру праці, саме людський емоційний потенціал визначає ефективність взаємодії, мотивації та організаційної культури.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів впливу емоційного інтелекту на результативність управлінських рішень, ефективність комунікацій та стійкість організацій до зовнішніх викликів. Особливого значення набуває розроблення практичних моделей розвитку EI у

менеджерів різних рівнів, а також інструментів його оцінювання, адаптованих до специфіки українських підприємств.

Перспективними залишаються порівняльні дослідження емоційного інтелекту в умовах традиційних і цифровізованих моделей управління, зокрема в контексті інтеграції ШІ у бізнес-процеси. Важливо визначити, яким чином розвиток ЕІ може пом'якшувати ризики автоматизації, сприяти формуванню здорового мікроклімату та підвищувати якість лідерства в умовах гібридної роботи. Подальших розвідок потребує також питання взаємозв'язку емоційного інтелекту з організаційною культурою, корпоративною мотивацією та стресостійкістю персоналу.

У перспективі важливими стають емпіричні дослідження, спрямовані на кількісне підтвердження впливу емоційної компетентності менеджерів на продуктивність підприємства, ефективність командної взаємодії та рівень задоволеності працівників. Доцільним є розширення міждисциплінарного підходу. Отже, подальші розвідки в цьому напрямі мають потенціал для розвитку нових управлінських інструментів, покращення якості лідерства та підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Бібліографічні посилання

- Долга, Г., & Хитрова, О. (2022). Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 27((1)91)), 38-46. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6>
- Коломієць, А. (2020). Роль емоційного інтелекту у формуванні команди ІТ-проєкту. *Збірник наукових праць НУК*, 2(480), 94-98. [https://doi.org/10.15589/znп2020.2\(480\).12](https://doi.org/10.15589/znп2020.2(480).12)
- Олійник, О. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 16, 222-228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- Передало, Х. (2020). Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(2), 63-69. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063>
- Приходько, М. (2025). *Емоційний інтелект в еру ШІ: чому людські навички важливіші, ніж будь-коли?* Staff Communities. Отримано 15 лютого 2026 з <https://lnk.ua/ny68baiPs>
- Ситник, О. (2021). Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*, 15(44), 147-164. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-147-164](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164)
- Скрипка, А. (2019). Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*, 12(222), 132-141. https://eco-science.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_note_ukr_Skrypka%20A.K.pdf
- Станіславик, О., Власенко, Т., Козак, К., & Демченко, О. (2023). Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*, (1), 99-105. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105>

- Сухорукова, Г. (2025, 8 серпня). *Що таке емоційний інтелект і як він формує успіх у бізнесі*. Kyivstar Business Hub. Отримано 20 лютого 2026 з <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-emocijnij-intelekt-i-yak-vin-formuye-uspих-u-biznesi>
- Федорова, Ю. (2019). Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: *Економіка*, 6(12). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01)
- Чернобай, Л., & Широн, Ю. (2019). Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*, 5, 227–232. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>

References

- Chernobai, L., & Shiron, Yu. (2019). Emotional intelligence in the management system. *Business Inform*, 5, 227–232. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232> (in Ukr.).
- Dolga, G., & Khytrova, O. (2022). Cadres' potential of trade enterprises: essence and methods of estimating the efficiency of its use. *Bulletin of the Odessa National University. Series: Economics*, 27((1)91), 38-46. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-91-6> (in Ukr.).
- Fedorova, Yu. (2019). Emotional intelligence in business: tools and methods of development. Adaptive management: theory and practice. *Series: Economics*, 6(12). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-01) (in Ukr.).
- Kolomiyets, A. (2020). The Role of Emotional Intelligence in Forming an IT Project Team. *Collection of Scientific Papers of the National University of Kyiv*, 2(480), 94–98. [https://doi.org/10.15589/znp2020.2\(480\).12](https://doi.org/10.15589/znp2020.2(480).12) (in Ukr.).
- Oliylyuk, O. (2023). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> (in Ukr.).
- Peredalo, Kh. (2020). The Role of Emotional Intelligence in the System of Main Competences of the Manager. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(2), 63–69. <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.063> (in Ukr.).
- Prykhodko, M. (2025). *Emotional Intelligence in the Age of AI: Why Human Skills Are More Important Than Ever?* Staff Communities. Retrieved February 15 2026 from <https://lnk.ua/ny68baiPs>
- Skrypka, A. (2019). The importance of leadership potential in the models of estimation of efficiency of command activity. *Current problems of economics. Series: Demography, labor economics, social economics and politics*, 12(222), 132–141. https://eco-science.net/archive/2019/APE-12-2019/12.19_note_ukr_Skrypka%20A.K.pdf (in Ukr.).
- Stanislawyk, O., Vlasenko, T., Kozak, K., & Demchenko, O. (2023). The development of emotional intelligence as a factor in the success of entrepreneurial activity. *Innovation and Sustainability*, (1), 99–105. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105> (in Ukr.).
- Sukhorukova, G. (2025, August 8). *What is emotional intelligence and how does it shape success in business*. Kyivstar Business Hub. Retrieved February 20, 2026 from <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-emocijnij-intelekt-i-yak-vin-formuye-uspих-u-biznesi> (in Ukr.).
- Sytnyk, O. (2021). The need for the development of emotional intelligence of a manager in a competitive economy. *Bulletin of Postgraduate Education. Series "Social and Behavioral Sciences"*, 15(44), 147–164. [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15\(44\)-147-164](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-15(44)-147-164) (in Ukr.).

Надійшла до редакції 23.02.2026

Прийнято до друку 06.03.2026

Публікація онлайн 01.05.2026