

УДК 159.942:[316.46:005.336.1]

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>**Олійник І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>**Oliinyk Ihor**

Kherson State Agrarian and Economic University  
(Kherson / Kropyvnytskyi)

## РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕФЕКТИВНОМУ ЛІДЕРСТВІ

### THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE LEADERSHIP

У статті проведено дослідження ролі емоційного інтелекту в контексті досягнення ефективного лідерства, де безпосередньо емоційний інтелект розглядається як комплексна навичка усвідомлення та управління власними емоціями, а також вміння розуміти та керувати емоціями інших людей. Визначена роль емоційного інтелекту в розбудові ефективної системи менеджменту підприємства вказує на актуальність питань, які розглядаються в процесі аналізу чинників підвищення результативності управління та формування довгострокової конкурентної переваги підприємства. Відображене значення розвитку та вдосконалення емоційного інтелекту в системі управління персоналом організації та його сприяння покращенню виконання управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Встановлено, що високий рівень емоційного інтелекту надає керівникам конкурентну перевагу, яка полягає в здатності досягати більшої гармонії в колективі, а також забезпечувати підтримку та взаємодію, що насамкінець стає ключовим елементом успішного лідерства та ефективної розбудови організаційних структур підприємства. Ключовий аспект статті зосереджений на значенні розвитку емоційного інтелекту, як потужного важеля ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Доведено, що керівник, який володіє високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, може пом'якшити напруження та знайти конструктивний 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 та творчістю лідера, що означає здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, знаходити нестандартні рішення та підходи до проблем. Це вимагає гнучкості мислення, відкритості до нових ідей, здатності до інтуїтивного та неконвенційного мислення. Розуміючи важливість емоційного інтелекту та активно працюючи над його розвитком і покращенням, лідери можуть створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, яка сприятиме виявленню найкращих якостей учасників їх команд.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, складові емоційного інтелекту, лідерство, ефективність управлінської діяльності, комунікативна роль, коефіцієнт інтелекту, діагностика рівня емоційного інтелекту.

*The article examines the role of emotional intelligence in the context of achieving effective leadership, where emotional intelligence is considered as a complex skill of understanding and managing one's own emotions, as well as the ability to understand and manage the emotions of others. The defined role of emotional intelligence in the development of an effective enterprise management system indicates the relevance of the issues considered in the process of analyzing the factors of improving the efficiency of management and the formation of a long-term competitive advantage of an enterprise. The importance of developing and improving emotional intelligence in the organization's personnel management system and its contribution to improving the performance of management functions, such as planning, organization, motivation and control,*

*is reflected. It is established that a high level of emotional intelligence provides managers with a competitive advantage, which lies in the ability to achieve greater harmony in the team, as well as to provide support and interaction, which ultimately becomes a key element of successful leadership and effective development of organizational structures of the enterprise. The key aspect of the article focuses on the importance of developing emotional intelligence as a powerful lever for effective conflict resolution. It has been proven that a leader with a high level of emotional intelligence can ease tensions and find a constructive approach to solving problems, ensuring the support of all stakeholders. This approach helps to maintain calm and stability in the team, which in turn contributes to increased productivity and success of the company. In addition, the undeniable connection between emotional intelligence and a leader's creativity is emphasized, which means the ability to generate new and original ideas, find non-standard solutions and approaches to problems. This requires flexibility of thinking, openness to new ideas, and the ability to think intuitively and unconventionally. By understanding the importance of emotional intelligence and actively working to develop and improve it, leaders can create a positive and productive work environment that will bring out the best in their team members.*

**Key words:** *emotional intelligence, components of emotional intelligence, leadership, efficiency of managerial activity, communicative role, intelligence quotient, diagnostics of the level of emotional intelligence.*

**Постановка проблеми.** Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві є актуальною проблемою, яка привертає значну увагу як у науковому, так і в практичному контексті. Встановлення зв'язків між емоційним інтелектом та лідерськими якостями відкриває шляхи щодо подальшого дослідження та розвитку методології, спрямованої на більш глибоке розуміння факторів впливу на емоційний інтелект лідерів та використання його з метою підвищення ефективності керівництва. Таким чином, окреслена проблематика відкриває перспективи для проведення досліджень, спрямованих на розробку нових теорій, методик та практик, що сприятимуть покращенню результатів лідерської діяльності та загальному розвитку організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню сутності емоційного інтелекту та його ролі в підвищенні ефективності лідерства в системі менеджменту підприємства досліджують такі вчені як Заграй Л.Д., Федорук О.Ф. [3]; Кириченко Н.В., Хірса І.М. [5]; Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А. [6]; Хитра О.В., Бендасюк М.І. [7]; Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. [8] та ін. Питання психологічних та соціальних аспектів управління персоналом висвітлені, зокрема, в наукових працях Амплеевої О.М. [1]; Дерев'янюк С.П., Примаков Ю.В., Ющенко І.М. [2]; Івашкевича Е.З. [4].

Проблема розвитку емоційного інтелекту лідерів не є новою для економічної науки, проте, й до сьогодні вона займає одне з центральних місць в економічній літературі та викликає шквал наукових дискусій. Незважаючи на значні напрацювання у площині психології та комунікацій в менеджменті персоналу, все ще існують деякі питання стосовно конкретних механізмів, якими емоційний інтелект впливає на ефективність лідерства. Важливо також вивчити, як емоційний інтелект взаємодіє з іншими факторами, такими як інтелектуальний капітал, особистісні риси лідера та організаційна культура. Розуміння цих взаємозв'язків може сприяти розвитку більш комплексного розуміння ролі емоційного інтелекту в ефективному лідерстві.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є вдосконалення теоретико-методологічних аспектів, пов'язаних з визначенням сутності, визначних рис та змістового наповнення емоційного інтелекту в контексті забезпечення ефективного менеджменту компанії. Проведення такого дослідження є корисним з погляду на практичну значущість основних складових емоційного інтелекту, а також переваг, які він може принести лідерам в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективний менеджмент є важливим фактором успіху будь-якої організації, оскільки він забезпечує необхідне керівництво і контроль над всіма аспектами її діяльності. Не в останню чергу зазначені положення стосуються й системи управління персоналом підприємства, а також та ключових аспектів організаційної взаємодії на всіх рівнях. У той час, коли традиційні теорії управління

висували на передній план когнітивні здібності та технічні навички, останні дослідження дедалі більше привертають увагу до ролі та значення емоційного інтелекту в розбудові ефективної організації, а також наголошують на важливості використання креативних підходів у взаємодії між керівництвом та персоналом компанії.

Перед тим, як поглиблюватися у вивчення ролі емоційного інтелекту в керівництві, важливо мати чітке уявлення щодо його сутності та функціональних особливостей. Емоційний інтелект (Emotional Quotient) — це вміння відчувати, розуміти, керувати та ефективно використовувати власні емоції, а також усвідомлено впливати на емоції інших людей. Емоційний інтелект також відіграє вагомую роль у нашому професійному й особистому житті, оскільки він впливає на наші взаємини, процеси прийняття рішень, управління стресами, навички комунікації та загальний стан благополуччя. Це, без заперечення, важлива компетенція в будь-якому робочому середовищі, оскільки вона сприяє створенню позитивної й продуктивної атмосфери [10].

Емоційний інтелект перевищує просте розуміння власних емоцій, оскільки його майстерне використання є незамінним чинником для досягнення поставлених цілей. Тому система управління персоналом, яка враховує емоційний інтелект, дозволяє ефективно розподіляти завдання та ресурси, враховуючи потреби та особливості кожного працівника. Вона сприяє розвитку й підтримці комунікації, взаєморозуміння та співпраці в колективі. Ба більше, керівники з високим емоційним інтелектом мають здатність адекватно реагувати на потреби та проблеми працівників, надавати підтримку та вирішувати конфлікти, сприяючи зміцненню командного духу та побудові позитивних відносин [7].

Вже є доведеним фактом, що сучасні працівники мають вищі вимоги до своїх роботодавців, ніж коли-небудь раніше. Вони більше не задовольняються лише заробітною платою та безпечним місцем праці. Велика кількість досліджень свідчить про те, що «хороша робота» також включає задоволення психологічних потреб працівників. Проведений компанією McKinsey аналіз щодо причин високої плинності кадрів в компаніях показав, що найважливішими факторами тут є соціальні та психологічні аспекти, включаючи відчуття недооціненості організацією або керівником, а також відсутність почуття приналежності до роботи. Результати кількісного аналізу понад 16 000 працівників у всьому світі у 2015 році підтвердили, що на всіх рівнях доходу найбільш важливими факторами, які впливають на задоволеність роботою, є міжособистісні відносини та цікава робота. Кожен з цих аспектів пояснює приблизно 20% варіації на кожному рівні задоволеності роботою. У порівнянні з цим, рівень оплати праці пояснює лише 4% варіації у задоволеності роботою [9].

Водночас високо розвинута емоційна складова управління персоналом сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників самої компанії. Вона, зокрема, активізує формування відкритої інклюзивної культури, де ідеї та ініціативи кожного стають частиною загального успіху організації та всіляко стимулюються й заохочуються. Це допомагає розвивати творчий потенціал колективу та забезпечувати постійний розвиток організації. Емоційний інтелект також допомагає лідеру керувати стресовими ситуаціями, приймати обґрунтовані рішення та впливати на настрій та мотивацію своїх підлеглих. Лідер з високим рівнем емоційного інтелекту також здатен враховувати почуття й потреби своїх співробітників, виявляти емпатію і встановлювати позитивну робочу атмосферу [8].

Емоційний інтелект має значний вплив на розвиток організаційних структур компанії, оскільки він визначає якість взаємодії, співпраці та керівництва в колективі. Зокрема, емоційний інтелект є важливою якістю для керівників, оскільки він допомагає їм розуміти та керувати емоціями співробітників. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту вміють мотивувати та надихати інших, управляти конфліктами в організації та будувати плідні взаємини, що насамкінець сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища [6].

Загалом, емоційний інтелект в системі управління персоналом підприємства є важливим фактором успіху, оскільки він сприяє побудові ефективних команд, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також сприяє досягненню організаційних цілей. Тому важливим аспектом у побудові розуміння та практичного значення емоційного інтелекту є аналіз компонент емоційного інтелекту в лідерстві.

Систематизуючи наведені вище твердження, важливо зазначити, що емоційний інтелект охоплює кілька ключових складових, які сприяють ефективному керівництву організацією [2].

По-перше, більшість дослідників відносять сюди самосвідомість, яка відіграє важливу роль, оскільки лідери, які усвідомлюють свої емоції, можуть краще керувати своїми реакціями та поведінкою. Самосвідомість також дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення та зберігати спокій та витримку у складних ситуаціях. По-друге, самокерування, яке є необхідним для ефективного керівництва. Лідери з високим емоційним інтелектом можуть контролювати свої емоції, надіonstrуючи самоконтроль, адаптивність та стійкість. Вони успішно вирішують конфлікти, долають стрес та залишаються зосередженими на своїх цілях, надихаючи довіру та сприяючи співпраці серед членів команди.

Ба більше, емоційний інтелект включає емпатію, тобто здатність розуміти та співчувати іншим. Лідери, які володіють цим навичками, виявляють співчуття, активно слухають скарги своїх співробітників та виявляють щире турботу та підтримку. Це сприяє позитивним взаєминам, поліпшує комунікацію та сприяє співпраці в робочому середовищі.

Дослідження послідовно показують позитивний взаємозв'язок між емоційним інтелектом та ефективністю керівництва. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту частіше виявляють трансформаційні стилі лідерства, які надихають та мотивують своїх підлеглих щодо досягнення виняткових результатів. Вони володіють здатністю зв'язуватися з членами своєї команди на емоційному рівні, будуючи міцні стосунки та сприяючи вірності та залученості кожного. Ось чому емоційний інтелект та етика в організаціях нерозривно пов'язані з питаннями розвитку та вдосконалення лідерства як процесу навчання, тренування та підвищення навичок та властивостей, необхідних для ефективного забезпечення комунікативних ролей [4].

Нагадаємо, що стандартна комунікативна роль, по суті, є комунікативною поведінкою індивіда, яка набуває прийнятних форм в певному суспільстві щодо відповідної соціальної ролі та конкретної ситуації. Ініціативна комунікативна роль – той образ, який людина свідомо створює у спілкуванні задля досягнення конкретної мети. У тому випадку, коли увлечення про етичну поведінку базується на розумінні власної та чужої поведінки, а також на спроможності співпереживати іншим, – емоційний інтелект стає невід'ємною частиною етики та мотивації до успіху [1].

Згідно з поглядами багатьох дослідників, такий взаємозв'язок може бути опосередкований самооцінкою. Зокрема, особи з високим рівнем емоційного інтелекту часто досягають успіху у взаєминах з іншими, досягаючи бажаних результатів, завдяки своїй конкурентній перевазі у розпізнаванні та використанні емоцій та емоційно спрямованої поведінки, що, в кінцевому підсумку, сприяє розвитку підвищеної самооцінки. Крім того, особи з вищою самооцінкою мають більшу свідомість власної цінності та компетентності, і вони більш впевнені у своїй здатності досягти успіху на власний ризик. Тому беззаперечною є теза про те, що висока самооцінка має гедоністичну функцію та сприяє загальному благополуччю в житті кожної особи, забезпечуючи позитивний ефект стосовно сприйняття самооцінки, а також перспектив на майбутнє [3].

Емоційний інтелект також відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Лідери, які володіють емоційним інтелектом, можуть враховувати не лише раціональні аспекти, а й емоційні наслідки своїх рішень. Ця універсальна перспектива сприяє ухваленню обґрунтованих і збалансованих рішень, що підвищує довіру та впевненість серед членів команди. Хоча коефіцієнт інтелекту (Intelligence Quotient) часто згадується в акаде-

мічних та професійних контекстах, – емоційний інтелект виглядає більш точним щодо прогнозування успіху на робочому місці. IQ головним чином вимірює когнітивні здібності, тоді як емоційний інтелект відноситься до здатності людини ефективно керувати емоціями та спрямовувати їх у потрібне русло.

У лідерських ролях емоційний інтелект часто виявляється більш критичним, оскільки лідери повинні вміти спілкуватися та ефективно керувати своїми членами команди. Ось чому ефективне лідерство виходить далеко за рамки високого рівня інтелекту та суто технічних навичок. Емоційно розвинений лідер має унікальне поєднання компетенцій та характеристик, що дозволяють йому керувати своєю командою та організацією з метою досягнення успіху.

Існує безліч свідчень, у тому числі й підтверджених численними дослідженнями, стосовно зв'язку між емоційним інтелектом (EQ), інтелектуальним коефіцієнтом (IQ) та творчістю. Хоча вони й представляють різні аспекти когнітивних та психоемоційних функцій і поведінки людини – вони впливають та взаємодіють один з одним на різних рівнях.

Так, емоційний інтелект може підтримувати творчість. Ось чому люди з високим рівнем емоційного інтелекту можуть бути більш відкритими до досліджень та вираження своїх емоцій, що сприяє поліпшенню їх творчого мислення та здатності до розв'язання проблем. Вони також можуть мати кращі міжособистісні навички, що сприяє співпраці та обміну різноманітними ідеями. За даними компанії Talent Smart, 90% успішних працівників на робочому місці володіють високим рівнем емоційного інтелекту, у той час як 80% їх менш успішних колег мають низький рівень емоційного інтелекту. Зазначена статистика зайвий раз підкреслює важливість емоційного інтелекту в робочому середовищі [11].

Враховуючи природні здібності та особистісні характеристики, деякі особи виявляють високий рівень емоційного інтелекту. Проте варто пам'ятати, що цю навичку можна розвинути й удосконалити шляхом навчання та самоаналізу. Більшість організацій мають можливість сприяти розвитку емоційного інтелекту своїх лідерів за допомогою різноманітних ініціатив, таких як проведення семінарів з емоційного інтелекту, запровадження програм коучингу та забезпечення засобів зворотного зв'язку. Заохочення самосвідомості, самокерування, співчуття та ефективної комунікації також успішно сприятиме розвитку емоційного інтелекту у лідерів і, в кінцевому рахунку, підвищить їх ефективність.

Діагностика рівня емоційного інтелекту є першим кроком у процесі його розвитку. Наявні методики та інструменти дозволяють не лише визначити рівень розвитку емоційного інтелекту у людини, але й створити його профіль. Створення профілю емоційного інтелекту дозволяє враховувати всі сильні та слабкі сторони особистості, що забезпечує можливість розробки оптимальної програми для розвитку її емоційного інтелекту. Завдяки цим методам та інструментам, можна отримати унікальну інформацію щодо власних емоційних здібностей та сформуванню плану особистісного розвитку у цій сфері [5].

Спостереження й вивчення зразків та моделей емоційного інтелекту формує цінні уявлення про те, як його основні елементи можуть бути застосовані в різних управлінських ситуаціях. Це також може суттєво допомагати лідерам у вдосконаленні власних навичок емоційної грамотності, що є важливою складовою ефективного керівництва. Розуміючи важливість емоційного інтелекту та активно працюючи над його розвитком і покращенням, лідери можуть створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу, яка сприятиме виявленню найкращих якостей учасників їх команд.

**Висновки.** У статті проведений аналіз сутності та основних чинників підвищення рівня емоційного інтелекту як вагомого чинника забезпечення ефективного менеджменту компанії. Доведено, що емоційний інтелект безпосередньо впливає на ефективність лідера, високий рівень емоційного інтелекту, в свою чергу, допомагає

керівникам створювати гармонійні стосунки у колективі та забезпечувати підтримку та взаємодію. Емоційний інтелект також допомагає лідерам ефективно керувати конфліктними ситуаціями, знаходити конструктивні рішення та забезпечувати спокій та стабільність у колективі, що сьогодні є вкрай важливою складовою успіху всього колективу. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту виявляють більшу гнучкість мислення та відкритість до нових ідей, що сприяє розвитку творчого потенціалу у команді. Отже, емоційний інтелект є необхідною складовою успішного лідерства та ефективною розбудови організаційних структур підприємства. Розвиток цих навичок дозволяє керівникам досягати гармонії в колективі, сприяти творчому мисленню та досягненню успіху у веденні організації, оскільки він допомагає покращити їхні навички в управлінні, взаємодії та спілкуванні з командою.

### Список використаних джерел:

1. Амплєєва О.М. Особливості навчання майбутніх психологів з використанням принципів емоційного інтелекту. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки*. 2018. Вип. 1(1). С. 9–13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp\\_2018\\_1\(1\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2018_1(1)_3) (дата звернення: 13.06.2023).
2. Дерев'яно С.П., Примак Ю.В., Ющенко І.М. Штучний інтелект та емоційний штучний інтелект як феномен сучасної когнітивної психології. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Психологія*. 2020. Вип. 11. С. 115–119. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Psychology/article/view/2977/2737> (дата звернення: 13.06.2023).
3. Заграй Л.Д., Федорук О.Ф. Психосемантичні конструкції лідерства у свідомості молоді: гендерний вимір. *Психологія та соціальна робота*. Одеса : «Астропринт», 2020. Вип. 1(51). С. 84–100. URL: <http://psysocwork.onu.edu.ua/article/view/225408> (дата звернення: 14.06.2023).
4. Івашкевич Е.З. Соціальний інтелект як здатність особистості до соціального пізнання та взаємодії. *Технології розвитку інтелекту*. 2016. Т. 2. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2016\\_2\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2016_2_2_10) (дата звернення: 13.06.2023).
5. Кириченко Н.В., Хірса І.М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 14. С. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4> (дата звернення: 13.06.2023).
6. Ровенська В.В., Кліндух Г.М., Ракитянська Н.А. Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). URL <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf> (дата звернення: 13.06.2023).
7. Хитра О. В., Бендасюк М.І. Роль емоційної складової в управлінні командами. *Причорноморській економічній студії : екон. наук.-практ. журн.* Причорномор. н.-д. ін-т економіки та інновацій. Одеса. 2018. Вип. 28 (2). С. 67–74. URL [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_28\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)_16) (дата звернення: 13.06.2023).
8. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (дата звернення: 14.06.2023).
9. Meet the psychological needs of your people – all your people. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people> (дата звернення: 13.06.2023).
10. Vavdiuk Nataliia, Galushchak Valentyna, Abramova Iryna, Stryzheus Liudmyla. Emotional intelligence in the organizational behavior of managers. *Economic Forum*. 2023. No. 1(2). P. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-5> (дата звернення: 14.06.2023).
11. Taking Emotional Intelligence Training to Your Organization. URL: <https://www.talentsmarq.com/> (дата звернення: 14.06.2023).

### References:

1. Amplieieva O.M. (2018) Osoblyvosti navchannia maibutnix psykhologiv z vykorystanniam pryntsyviv emotsiinoho intelektu [Features of training future psychologists using the principles of emotional intelligence]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Psykhologichni nauky*, vol. 1(1), pp. 9–13. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp\\_2018\\_1\(1\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2018_1(1)_3)

2. Derevianko S.P., Prymak Yu.V., Yushchenko I.M. (2020) Shtuchnyi intelekt ta emotsiyni shtuchnyi intelekt yak fenomen suchasnoi kohnityvnoi psykholohii [Artificial intelligence and emotional artificial intelligence as a phenomenon of modern cognitive psychology]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya: Psykholohiia*, vol. 11, pp. 115–119. Available at: <https://journals.oa.edu.ua/Psychology/article/view/2977/2737>
3. Zahrai L.D., Fedoruk O.F. (2020) Psykhosemantychni konstruksii liderstva u svidomosti molodi: gendernyi vymir [Psychosemantic Constructions of Leadership in the Minds of Young People: The Gender Dimension]. *Psykholohiia ta sotsialna robota*. Odesa: "Astroprynt", vol. 1(51), pp. 84–100. Available at: <http://psysocwork.onu.edu.ua/article/view/225408>
4. Ivashkevych E.Z. (2016) Sotsialnyi intelekt yak zdatnist osobystosti do sotsialnoho piznannia ta vzaємodii [Social intelligence as an individual's ability to socially cognize and interact]. *Tekhnolohii rozvytku intelektu*, vol. 2 (2). Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri\\_2016\\_2\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tri_2016_2_2_10)
5. Kyrychenko N.V., Khirsa I.M. (2022) Motyvatsiyni mekhanizm orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Motivational mechanism for organizing entrepreneurial activity]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, no. 14, pp. 32–36. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.14.4>
6. Rovenska V.V., Klindukh G.M., Rakytianska N.A. (2018) Emotsiina kompetentsiia kerivnykiv yak odyin z instrumentiv upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Emotional competence of managers as one of the tools for managing the labor potential of the company]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1 (51). Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf>
7. Khytra O.V., Bendasiuk M.I. (2018) Rol emotsiinoi skladovoi v upravlinni komandamy. [The role of the emotional component in team management]. *Prychornomorski ekonomichni studii: ekon. nauk.-prakt. zhurn. Prychornomor. n.-d. in-t ekonomiky ta innovatsii*. vol. 28 (2), pp. 67–74. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_28\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)_16)
8. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Zaiets A.I. (2019) Emotsiyni intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional intelligence in personnel management: approaches to understanding and its development]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 385–393. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393>
9. Meet the psychological needs of your people – all your people. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people> (in English)
10. Vavdiuk Nataliia, Galushchak Valentyna, Abramova Iryna, Stryzheus Liudmyla (2023) Emotional intelligence in the organizational behavior of managers. *Economic Forum*, no. 1(2), pp. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-5> (in English)
11. Taking Emotional Intelligence Training to Your Organization. Available at: <https://www.talentsmarteq.com/> (in English)
-