

Марія ВЕСОЛОВСЬКА¹,

доктор філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій, ORCID ID: 0000-0002-3151-6435

Вероніка КАРКОВСЬКА¹,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
ORCID ID: 0000-0003-0178-4137

Марія ГОЛОВЧАК¹,

доктор філософії за спеціальністю Публічне управління та адміністрування,
асистент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
ORCID ID: 0000-0002-9890-6948

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Прийняття: 31/08/2025
Рецензія: 08/09/2025
Публікація: 30/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-6>

ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

JEL Класифікатор:
M12, D83, L86, H12



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Весоловська М.,
Карковська В.,
Головчак М.,
2025

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою у підвищенні якості управлінських рішень у кризових умовах, коли від керівників вимагається не лише професійна компетентність, але й висока психологічна витривалість. У сучасному світі, що характеризується постійною турбулентністю, цифровими трансформаціями, глобальними викликами та нестабільністю традиційні моделі лідерства втрачають ефективність. Це актуалізує необхідність пошуку нових підходів щодо формування емоційно стійких управлінців, здатних адаптуватися до змін і приймати зважені рішення в умовах стресу та невизначеності. У цифровій реальності штучний інтелект (ШІ) розглядається як ефективний інструмент підтримки управлінців, що дає можливість прогнозувати ризики, аналізувати емоційні сигнали та формувати індивідуалізовані стратегії розвитку емоційних компетенцій. Інтеграція ШІ у процеси підготовки лідерів забезпечує поєднання аналітичної точності з психологічними підходами щодо формування лідерських якостей, що є критично важливим у ситуаціях невизначеності та турбулентності.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі інтеграції ШІ для розвитку

емоційно стійкого лідерства у системі кризового менеджменту з урахуванням викликів цифрової трансформації та зростання потреби в персоналізованих управлінських стратегіях. Методологія дослідження містить контент-аналіз наукових джерел, системно-структурний аналіз концепцій емоційної компетентності та порівняльне вивчення сучасних технологій ШІ, що застосовуються у навчанні лідерів і моделюванні кризових ситуацій.

У висновках зазначено, що інтеграція ШІ в розвиток управлінських компетентностей посилює ефективність кризового менеджменту та сприяє емоційній стабільності лідерів. Серед основних проблем окреслено алгоритмічні упередження, непрозорість процесів та необхідність формування етичних стандартів щодо роботи з емоційними даними. Подальші дослідження мають бути спрямовані на апробацію моделі в освітніх і корпоративних програмах, а також на розроблення гібридних платформ, що поєднують ШІ з коучингом і психологічною підтримкою.

Ключові слова: стійкість лідера, кризові управлінські рішення, аналітика штучного інтелекту, емоційна гнучкість, емоційна компетентність, цифрове лідерство, етичне використання штучного інтелекту.

Mariia VESOLOVSKA, Veronika KARKOVSKA, Mariia HOLOVCHAK

EMOTIONAL COMPETENCE OF MANAGERS IN THE DIGITAL AGE: THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CRISIS MANAGEMENT

The relevance of the study is determined by the growing need to improve the quality of management decisions in crisis conditions, when managers are required not only to have professional competence, but also high psychological resilience. In today's world, characterised by constant turbulence, digital transformations, global challenges and instability, traditional leadership models are losing their effectiveness. This highlights the need to find new approaches to developing emotionally resilient managers who are able to adapt to change and make informed decisions in conditions of stress and uncertainty. In the digital reality, artificial intelligence (AI) is seen as an effective tool for supporting managers, enabling them to predict risks, analyse emotional signals and develop individualised strategies for developing emotional competencies. The integration of AI into leadership training processes combines analytical accuracy with psychological approaches to leadership development, which is critically important in situations of uncertainty and turbulence.

The purpose of the article is to scientifically substantiate and develop a conceptual model of AI integration for the development of emotionally stable leadership in crisis

management, taking into account the challenges of digital transformation and the growing need for personalised management strategies. The research methodology includes content analysis of scientific sources, systemic-structural analysis of emotional competence concepts, and a comparative study of modern AI technologies used in leadership training and crisis situation modelling.

The conclusions indicate that the integration of AI into the development of managerial competencies enhances the effectiveness of crisis management and contributes to the emotional stability of leaders. Among the main problems identified are algorithmic biases, the opacity of processes, and the need to establish ethical standards for working with emotional data. Further research should focus on testing the model in educational and corporate programmes, as well as developing hybrid platforms that combine AI with coaching and psychological support.

Keywords: leader resilience, crisis management decisions, AI analytics, emotional flexibility, emotional competence, digital leadership, ethical use of AI.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується постійною турбулентністю, що посилюється глобалізаційними процесами, цифровими перетвореннями та перманентними кризами. Це зумовлює появу нових вимог щодо управлінців, для яких звичні підходи менеджменту вже не забезпечують належної результативності у нестандартних ситуаціях. Значну роль у подоланні криз починають відігравати психологічна витривалість та емоційний інтелект, які дозволяють підтримувати баланс та ефективність навіть за умов надмірного стресу. Водночас інструменти штучного інтелекту відкривають додаткові можливості для зміцнення управлінських процесів завдяки аналізу великих даних, прогнозуванню ризиків і створенню поведінкових сценаріїв у напружених умовах. Проте питання інтеграції ШІ у розвиток емоційного інтелекту та формування емоційно стійкого лідерства ще недостатньо комплексно розроблене. Відсутність системних підходів, які б поєднували технологічні рішення з розвитком особистісних компетенцій, обмежує потенціал кризового менеджменту й актуалізує потребу міждисциплінарних досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових джерел дає можливість виокремити чотири взаємопов'язані напрями досліджень. У дослідженні [1] подано підхід щодо оцінювання ролі емоційного інтелекту у результативності персоналу, що дозволяє виокремити ключові чинники підвищення продуктивності в умовах підвищеного стресу. М. Весоловська і Л. Швед наголошують на значенні розвитку гнучких

навичок та емоційної адаптивності для зміцнення психологічної стійкості працівників і підтримання ефективності командної взаємодії у період пандемії COVID-19 [2].

С. Рохсаріталемі, А. Садегі-Ніаракі та С.-М. Чой розглядають інтеграцію штучного інтелекту з геоінформаційними системами та технологіями доповненої реальності як засіб для аналізу емоцій, що може бути адаптовано для оцінки стану управлінців і команд [3].

Б. Бхардвадж, Д. Шарма, М. С. Дхіман та співавтори підкреслюють значення поєднання емоційного інтелекту та ШІ у практиках бізнес-менеджменту, що створює умови для прогнозування поведінкових реакцій персоналу й удосконалення управлінських рішень [4]. Подальший розвиток цього напрямку доцільно спрямувати на формування цілісних методик вимірювання емоційної компетентності керівників з урахуванням цифрових інновацій та специфіки кризових контекстів.

Метою дослідження є створення та обґрунтування концептуальної моделі, яка демонструє можливості використання штучного інтелекту для формування емоційної стійкості керівників у кризовому менеджменті. Для її досягнення визначено такі завдання:

1. Вивчити взаємозв'язки між емоційним інтелектом і лідерськими характеристиками у кризових умовах та окреслити потенціал ШІ у розвитку емоційної компетентності управлінців.

2. Проаналізувати, як інструменти ШІ впливають на управлінські стратегії та прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях, і виокремити можливі ризики їхнього застосування.

У роботі застосовано комплекс методів, які дозволили досягти поставлених цілей. Контент-аналіз використано для систематизації наукових підходів щодо вивчення взаємозв'язку між емоційним інтелектом і лідерськими якостями у кризових умовах та для ідентифікації наявних прогалин у літературі. Системно-структурний аналіз дав можливість окреслити ключові елементи та взаємозв'язки між емоційною компетентністю управлінців і технологіями ШІ, які можуть її розвивати. Порівняльний аналіз застосовано для оцінки сучасних рішень у сфері штучного інтелекту, що підтримують управлінські процеси та розвиток лідерства.

Виклад основного матеріалу. У науковій площині дедалі більшої уваги набуває вивчення співвідношення між емоційним інтелектом та лідерськими характеристиками у сфері антикризового управління. Сучасні теорії лідерства трактують його як складну багаторівневу категорію, у якій, поряд із аналітичними здібностями та раціональною логікою, особливе значення має здатність керівника керувати власними емоціями та вплива-

ти на емоційний стан команди. Концепт емоційного інтелекту акцентує на взаємодії між умінням контролювати себе, здатністю до співпереживання та розвинутою комунікацією – чинниками, що формують атмосферу психологічної безпеки у критичних обставинах. Водночас кризове лідерство потребує високого рівня пристосованості, вміння ухвалювати швидкі рішення та підтримувати згуртованість колективу, що безпосередньо зумовлюється емоційною зрілістю управлінця. Праці Д. Гоулмана, Р. Бояціса та інших авторів доводять необхідність цілеспрямованого формування емоційного інтелекту у процесі підготовки лідерів, особливо тих, хто працює у середовищі постійної невизначеності й ризиків (табл. 1).

Таблиця 1. Взаємозалежність складників емоційного інтелекту та лідерських умінь у кризовому управлінні

Елемент емоційного інтелекту	Лідерська характеристика	Роль у кризових умовах
Усвідомлення власних станів	Стратегічне мислення	Інтерпретація емоційних реакцій для адекватного зважування ризиків та можливостей
Контроль поведінки	Стійкість до стресу	Збереження рівноваженості та уникнення поспішних дій у складних ситуаціях
Внутрішня мотивація	Орієнтація на результат	Підтримка фокусу на цілях і здатність вести команду до їх досягнення попри зовнішні труднощі
Співпереживання	Соціальна чутливість	Урахування потреб колективу та формування довірливих відносин
Навички взаємодії	Гнучка комунікація	Ефективне спілкування через брак часу та у стані емоційного напруження

Джерело: складено автором на підставі [3; 4; 11; 12]

Розглянуті компоненти демонструють прямий вплив емоційної компетентності на результативність управлінських дій у кризових ситуаціях [6]. Зокрема, здатність до усвідомлення власних емоційних станів дає керівникові можливість вчасно виявляти внутрішні реакції на стрес та формувати адекватні моделі поведінки, що мінімізує ризик поспішних рішень [9]. На практиці це проявляється у вмінні відділяти особисті емоції від професійних завдань під час переговорів чи кризових обговорень. Контроль

поведінки забезпечує стабільність і психологічну витривалість управління у момент тиску, що особливо важливо при необхідності змінювати плани чи оперативно розподіляти ресурси у відповідь на зовнішні загрози, як це відбувалося у період глобальних перебоїв логістики під час пандемії [2]. Внутрішня мотивація дозволяє лідерам надихати команду на досягнення результатів навіть за несприятливих обставин, що підтверджується прикладами компаній, які змогли трансформувати бізнес-моделі під час світових криз [4]. Емпатія та навички соціальної взаємодії слугують інструментами підтримки згуртованості колективу: управлінці, які вміють слухати й розуміти емоційний стан співробітників, створюють атмосферу довіри, що знижує рівень плинності кадрів і підвищує продуктивність [8]. Сьогодні такі якості посилюються через використання цифрових аналітичних платформ та інструментів ШІ, які дозволяють поєднати орієнтацію на емоційний аспект з точними прогнозними моделями.

Розвиток технологій штучного інтелекту створює нові інструменти для підтримки емоційної компетентності лідерів. Сучасні системи здатні автоматично виявляти поведінкові закономірності, прогнозувати можливі реакції та моделювати сценарії емоційної взаємодії. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати дані про емоційний клімат у колективі, своєчасно сигналізуючи керівникові про потенційні ризики, конфлікти чи ознаки емоційного виснаження. Такі системи також відстежують невербальні прояви й формують рекомендації щодо вибору відповідного стилю комунікації. Крім того, цифрові тренажери та інтерактивні симулятори на основі ШІ забезпечують відпрацювання навичок самоконтролю, емпатії та стійкості до стресу в умовах, максимально наближених до реальних кризових ситуацій. У такий спосіб штучний інтелект стає не лише засобом автоматизації управлінських процесів, а й каталізатором формування адаптивних та гнучких управлінських компетентностей (табл. 2).

Емоційна компетентність охоплює здатність розпізнавати, інтерпретувати та регулювати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоційними станами інших осіб. З огляду на зростаючу складність управлінських завдань, особливо в умовах кризових ситуацій, стресу та високої соціальної відповідальності, застосування технологій ШІ відкриває нові можливості для підтримки та розвитку емоційної компетентності управлінців.

Одним із ключових інструментів є системи емоційного розпізнавання, які здійснюють аналіз невербальних сигналів, таких як міміка, інтонація голосу та текстові повідомлення, з метою ідентифікації емоційного стану особи. Ці системи інтегруються в HR-платформи, що дозволяє здійснюва-

ти моніторинг психологічного клімату в колективі, виявляти ознаки емоційного напруження, тривожності або вигорання, а також своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Таблиця 2. Інструменти штучного інтелекту та їхні функції для формування емоційної компетентності управлінців

Технологія ШІ	Спосіб впливу на розвиток емоційної компетентності	Приклад використання в практиці
Системи емоційного розпізнавання	Ідентифікація настроїв за мімікою, голосовими характеристиками й текстами	HR-платформи для моніторингу психологічного стану колективу
Чат-боти з емоційною чутливістю	Формування навичок емпатії через моделювання діалогів	Тренінгові програми для керівників у сфері кризових комунікацій
Машинно-навчальні алгоритми	Виявлення закономірностей у поведінкових реакціях	Програмні рішення для прогнозування ризиків вигорання персоналу
Віртуальні тренажери	Розвиток здатності до самоконтролю та стійкості до стресу	Симуляція кризових подій для відпрацювання управлінських дій
Системи персональних рекомендацій	Надання адаптивних порад для удосконалення стилю взаємодії	Аналітичні панелі для підтримки мотивації працівників

Джерело: складено автором на підставі [1; 2; 10]

Іншим важливим інструментом є чат-боти з емоційною чутливістю, які моделюють діалоги з урахуванням емоційного контексту, сприяючи формуванню навичок емпатії, активного слухання та емоційної підтримки. Такі чат-боти використовуються в тренінгових програмах для управлінців, зокрема у сфері кризових комунікацій, де необхідно демонструвати високий рівень емоційної зрілості та адаптивності.

Застосування машинно-навчальних алгоритмів дозволяє виявляти закономірності у поведінкових реакціях працівників на основі аналізу великих масивів даних. Ці алгоритми використовуються для прогнозування ризиків емоційного вигорання, зниження мотивації або виникнення конфліктних ситуацій, що дає можливість керівникам своєчасно вживати превентивних заходів.

Водночас виявлено низку бар'єрів для масштабного використання ШІ у сфері підготовки лідерів. Серед основних проблем – алгоритмічна упередженість, обмежений рівень цифрової зрілості організацій, складність адаптації інноваційних систем до вже існуючих HR-процесів, а також недостатня увага до етичних і правових аспектів обробки емоційних даних. Подолання цих викликів можливе лише за умов комплексного підходу, що включає розвиток технічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності управлінців та формування нормативних стандартів для забезпечення прозорості й безпеки використання ШІ.

Важливу роль у розвитку емоційної саморегуляції відіграють віртуальні тренажери, які моделюють кризові управлінські ситуації з високим емоційним навантаженням. Участь у таких стимуляціях сприяє формуванню навичок самоконтролю, стресостійкості та прийняття рішень в умовах невизначеності, що є критично важливим для ефективного управління.

Завершальним елементом є системи персональних рекомендацій, які на основі аналізу стилю комунікації, емоційних реакцій та управлінських рішень формують індивідуальні поради щодо вдосконалення взаємодії з персоналом. Такі системи інтегруються в аналітичні панелі, що підтримують мотивацію працівників, сприяють підвищенню рівня довіри та ефективності командної роботи.

Технології штучного інтелекту виступають не лише як інструменти автоматизації управлінських процесів, але й як засоби розвитку емоційної компетентності, що забезпечує якісне вдосконалення управлінської діяльності в умовах сучасних викликів.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтвердили, що інтеграція штучного інтелекту в процеси розвитку емоційного інтелекту та лідерських компетентностей виступає дієвим інструментом оптимізації системи кризового менеджменту. Узагальнення наукових підходів продемонструвало, що використання емоційної аналітики, алгоритмів прогнозування та персоналізованих рекомендацій знижує вплив стресових чинників на управлінців і сприяє прийняттю більш зважених рішень.

Подальші наукові розвідки у сфері використання штучного інтелекту для розвитку емоційної стійкості лідерів доцільно спрямувати у кілька ключових площин. Насамперед необхідно здійснити ґрунтовне тестування ефективності різних інструментів емоційної аналітики у реальних управлінських кейсах, включно з поєднанням технологій ШІ із психологічними методами розвитку емоційного інтелекту. Також перспективним є розроблення адаптивних навчальних платформ із використанням VR/AR-середовищ, які дозволять моделювати кризові сценарії та оцінювати готовність керівників до динамічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34. № 2. Pp. 129 – 145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (дата звернення: 20.07.2025).
2. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4. № 2. Pp. 153 – 169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.
3. Rokhsaritalemi S., Sadeghi-Niaraki A., Choi S.-M. Exploring emotion analysis using artificial intelligence, geospatial information systems, and extended reality for urban services. *IEEE Access*. 2023. Vol. 11. P. 92478 – 92495. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3307639> (дата звернення: 20.07.2025).
4. Bhardwaj B., Sharma D., Dhiman M. C. ШІ and emotional intelligence for modern business management. IGI Global. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wVfgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=SYNERGY+OF+EMOTIONAL+AND+ARTIFICIAL+INTELLIGENCE+IN+PUBLIC+SERVICE:+PROSPECTS+FOR+OPTIMIZING+MANAGERIAL+DECISION-MAKING&ots=OXTLbTrBF-&sig=d69M5nLd32v9R26s3foQcVZbrMc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 20.07.2025).
5. Kambur E. Emotional intelligence or artificial intelligence?: Emotional artificial intelligence. *Florya Chronicles of Political Economy*. 2021. Vol. 7. № 2. Pp. 147 – 168. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fcpe/issue/66453/982671> (дата звернення: 20.07.2025).
6. Абрамов Д., Стасюк Ю. Аналіз ролі лідера у забезпеченні успіху проекту: стиль, адаптивність та емоційний інтелект. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Вип. 3. С. 180 – 187. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/208> (дата звернення: 20.07.2025).
7. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. Вип. 32. № 6. С. 47 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>.
8. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>.
9. Dwivedi D. Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Advances in Research*. 2025. Vol. 26. № 1. Pp. 84 – 94. DOI: <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11235>.
10. Shandilya P., Bansal D. Emotional Resilience in Times of Crisis: Leveraging Emotional Intelligence for Effective Response. In: *Emotional Intelligence in the Digital Era*. Auerbach Publications. 2025. Pp. 159 – 178. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781032715377-11/emotional-resilience-times-crisis-priyanka-shandilya-divya-bansal> (дата звернення: 20.07.2025).

11. Shaikh Z. P. Artificial intelligence-based emotional intelligence and effective leadership: Applications, implications, and ethical bias. In: *Emotionally Intelligent Methods for Meaningful Leadership*. IGI Global Scientific Publishing. 2025. Pp. 223 – 254. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7372-9.ch010>.

12. Saddam A. K., Anvari R. The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Integrating Emotional Intelligence and Artificial Intelligence. *2025 Eighth International Women in Data Science Conference at Prince Sultan University (WiDS PSU)*. Riyadh, Saudi Arabia. 2025. Pp. 104 – 107. DOI: <https://doi.org/10.1109/WiDS-PSU64963.2025.00032>.

REFERENCES

1. Karkovska, V., & Vesolovska, M. (2025). Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*, 34(2), 129 – 145. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.

2. Vesolovska, M., & Shved, L. (2024). Strategizing soft skills resilience: A holistic approach to mitigating COVID-19 pandemic impact on workforce development. *Qubahan Academic Journal*, 4(2), 153 – 169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.

3. Rokhsaritalemi, S., Sadeghi-Niaraki, A., & Choi, S.-M. (2023). Exploring emotion analysis using artificial intelligence, geospatial information systems, and extended reality for urban services. *IEEE Access*, 11, 92478 – 92495. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3307639>.

4. Bhardwaj, B., Sharma, D., & Dhiman, M. C. (2025). WI and emotional intelligence for modern business management. IGI Global. Retrieved from https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=wVfgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=SYNERGY+OF+EMOTIONAL+AND+ARTIFICIAL+INTELLIGENCE+IN+PUBLIC+SERVICE:+PROSPECTS+FOR+OPTIMIZING+MANAGERIAL+DECISION-MAKING&ots=OXTLBtrBF-&sig=d69M5nLd32v9R26s3foQcVZbrMc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

5. Kambur, E. (2021). Emotional intelligence or artificial intelligence?: Emotional artificial intelligence. *Florya Chronicles of Political Economy*, 7(2), 147 – 168. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/fcpe/issue/66453/982671>.

6. Abramov, D., & Stasiuk, Yu. (2024). Analiz roli lidera u zabezpechenni uspikhu proiektu: styl, adaptyvnist ta emotsiyni intelekt [Analysis of the role of a leader in ensuring project success: Style, adaptability and emotional intelligence]. *Challenges and Issues of Modern Science*, (3), 180 – 187. Retrieved from <https://cims.fti.dp.ua/jj/article/view/208>. [in Ukrainian].

7. Zahray, L. D. (2021). Emotsiyni intelekt yak skladnyk profesiinoi kompetentnosti menedzhera [Emotional intelligence as a component of manager's professional competence]. *Vcheni zapysky TNU imeni VI Vernadskoho. Serii: Psihologhiia. Prykladna psykholohiia. Profesiina y orhanizatsiina psykholohiia – Scientific Notes of V.I. Vernadsky*

Taurida National University. Series: Psychology. Applied Psychology. Professional and Organizational Psychology, 32(6), 47 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>. [in Ukrainian].

8. Mushynskiy, O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia proektnymy komandamy v hibrydnomy seredovyshchi [Features of project team management in a hybrid environment]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>. [in Ukrainian].

9. Dwivedi, D. (2025). Emotional intelligence and artificial intelligence integration strategies for leadership excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84 – 94. DOI: <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11235>.

10. Shandilya, P., & Bansal, D. (2025). Emotional resilience in times of crisis: Leveraging emotional intelligence for effective response. In *Emotional Intelligence in the Digital Era* (Pp. 159 – 178). Auerbach Publications. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781032715377-11/emotional-resilience-times-crisis-priyanka-shandilya-divya-bansal>.

11. Shaikh, Z. P. (2025). Artificial intelligence-based emotional intelligence and effective leadership: Applications, implications, and ethical bias. In *Emotionally Intelligent Methods for Meaningful Leadership* (Pp. 223 – 254). IGI Global Scientific Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7372-9.ch010>.

12. Saddam, A. K., & Anvari, R. (2025). The effect of leadership style on organizational performance: Integrating emotional intelligence and artificial intelligence. *2025 Eighth International Women in Data Science Conference at Prince Sultan University (WiDS PSU)*, 104 – 107. DOI: <https://doi.org/10.1109/WiDS-PSU64963.2025.00032>.