

Ірина КОЛОС¹,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7134-1441>

Ярослав ГРИЩЕНКО¹,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5773-2273>

¹ Київський національний економічний університету імені Вадима Гетьмана

Прийняття: 14/05/2026

Рецензія: 21/05/2026

Публікація: 29/05/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-18>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ В АРХІТЕКТУРІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СУЧАСНОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

JEL Класифікатор:

M 12, M 14, L 21



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/)

© Колос І.,
Грищенко Я.,
2026

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

Мета статті полягає у розвитку теоретико-методичного обґрунтування й розроблення прикладних рекомендацій щодо використання й інтегрування емоційного інтелекту (EQ) в систему стратегічної стійкості бізнес-організації.

Методологічною основою дослідження стали методи інформаційного пошуку й систематизації та системи множин для виокремлення ключових складників EQ; критичного аналізу й порівняння для аргументованого вибору моделі оцінювання EQ лідера; моделювання для формування інформаційних моделей аналітичних показників стійкості бізнес-організації з урахуванням EQ лідера.

У межах теоретичної частини розглянуто складові елементи EQ з подальшою систематизацією й деталізацією; сутність і особливості застосування методичних підходів до оцінювання емоційного інтелекту лідера. Результатами практичної частини є розроблення інформаційної моделі аналітичних показників стійкості бізнес-організації з урахуванням EQ лідера, що ґрунтується на каузативності між рівнем емоційної зрілості лідера й швидкістю адаптування бізнес-організації до кризових явищ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтованому виокремленні ключових складників EQ за частотою згадування у вибірковій сукупності джерел з подальшим аргументуванням через побудову системи множин кортежів; дістала подальшого розвитку каузативність між рівнем емоційної зрілості лідера і впливу на стійкість сучасної бізнес-організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає: у аргументації доцільності вибору конкретного методичного підходу до оцінювання EQ лідера через встановлення ключових переваг і сфери застосування; рекомендаціях щодо формування інформаційних моделей аналітичних показників стійкості бізнес-організації з урахуванням EQ лідера шляхом взаємоузгодженого встановлення назви аналітичного показника; мети розрахунку аналітичного показника через каузативність емоційного інтелекту лідера й стійкості бізнес-організації; алгоритму розрахунку (розрахункова формула); джерела інформації; статусу і впливу на рівень стійкості, а також фрагментарному підтвердженні рекомендацій.

Ключові слова: емоційний інтелект, складники емоційного інтелекту, моделі оцінювання емоційного інтелекту, стратегічна стійкість, система множин, аналітичні показники, бізнес-організація.

Iryna KOLOS, Yaroslav HRYSHCHENKO

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE ARCHITECTURE OF STRATEGIC RESILIENCE OF A MODERN BUSINESS ORGANIZATION

The aim of this article is to advance the theoretical and methodological substantiation and develop applied recommendations for integrating emotional intelligence (EQ) into the strategic resilience system of a modern business organization.

The methodological framework comprises information search methods used to form a representative source sample, which served as a basis for systematizing key EQ components. Furthermore, the application of a tuple set system facilitated the identification of relationships and the precise description of EQ elements' impacts. Methods of critical analysis and comparative evaluation were utilized to reasonably select an optimal assessment model for a leader's EQ, whereas modeling allowed for the creation of information models for analytical resilience indicators.

The theoretical section examines and details the constituent elements of EQ, along with the specifics of applying methodological approaches to EQ assessment. The practical outcome is the development of an information model comprising analytical indicators of a business organization's resilience, fundamentally grounded in the causality between a leader's emotional maturity and the company's adaptability to crisis phenomena.

The scientific novelty lies in the justified isolation of key EQ components – based on their mention frequency – substantiated through a tuple set system, and the further development of the causality between leadership EQ and organizational resilience.

The practical significance involves arguing the expediency of specific EQ assessment methods and providing structured recommendations for forming analytical resilience indicators, including their calculation algorithms, information sources, and direct impact on the organization's stability.

Keywords: *emotional intelligence, components of emotional intelligence, emotional intelligence assessment models, strategic resilience, set system, analytical indicators, business organization.*

Постановка проблеми. Динамізм, малопрогнозованість та непередбачуваність сучасного бізнес-середовища, що характеризується зміною концепцій від VANI-світу (крихкого, неспокійного / тривожного, нелінійного та незбагненого) до SHIVA-світу (розщеплений, жахливий, неймовірний, жорсткий та той, що відроджується), посилює проблему забезпечення стійкості бізнес-організацій. Володіння, постійне підтримання, оновлення та демонстрування високого рівня набутих традиційних жорстких навичок (hard skills) керівного менеджменту є недостатнім і в умовах сьогодення може стати обмежуючим чинником для досягнення запланованого рівня функціонування й раціонального управління змінами. Пріоритетності набувають гнучкі управлінські навички, емоційний інтелект (EQ) з орієнтацією на використання непередбачуваних кризових ситуацій і загроз для адаптування, випереджального оновлення та безперервного розвитку з підтриманням стійкості бізнес-організації. Рушієм усіх трансформацій є персонал з достатньо необхідним рівнем раціонального інтелекту (IQ) і врахуванням емоційного стану, що в умовах турбулентності є критичним ресурсом, який стає підґрунтям архітектури стратегічної стійкості сучасної бізнес-організації. Саме EQ поєднує індивідуальну витривалість окремого працівника, що проявляється в особистісній емоційній зрілості й грамотності дій в будь-яких нетипових / нестандартних ситуаціях, у колективну антикрихкість бізнес-організації з подальшим переходом до резильєнтності як проактивної трансформації.

Практика функціонування сучасних бізнес-організацій доводить, що повне ігнорування емоційної складової в управлінні призводить до накопичення прихованих конфліктів, масового професійного вигорання та значного зменшення рівня загальної продуктивності компанії. В умовах тотальної цифровізації й автоматизації повторюваних / рутинних процесів та поширення віддаленої / дистанційної форми організації роботи прослідковується певний дисбаланс: наявність безмежних технічних можливостей для виконання функціональних/ посадових обов'язків з постій-

ним комунікуванням / зв'язком й одночасне відчуття соціальної ізоляції працівника. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнного стану й екзистенційних загроз, коли традиційні матеріальні стимули частково втрачають свій мотиваційний вплив. Відповідно, формування емоційно-резонансного лідерства перестає бути лише психологічним аспектом і перетворюється на стратегічну економічну проблему, від вирішення якої залежить здатність бізнес-організації утримувати таланти й зберігати прийнятний рівень стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання методу інформаційного пошуку дозволило сформувати вибіркочну сукупність актуальних публікацій зарубіжних і українських дослідників за окресленою проблематикою:

- систематизація підходів до трактування дефініції «емоційний інтелект (EQ)» [1, 2] й еволюційний поступ зміни акцентів, зокрема міжособистісний і внутрішній EQ [3, С. 82 – 83];
- структурування складників EQ з виокремленням ключових в історичному розвитку [4, 5];
- Порівняльний аналіз методів оцінювання рівня EQ й розвитку / стимулювання покращення рівня EQ [5, 6, 7];
- вивчення особливостей EQ окремого працівника і лідера [8, 9, 10, С. 572 – 576], зокрема як складника професійної компетентності сучасного менеджера [7, 11];
- необхідності й доцільності врахування поведінкового аспекту в процесі вироблення дієвих управлінських рішень [12].

Застосування когнітивного методу і методу критичного аналізу оприлюднених результатів науково-прикладного характеру вибіркової сукупності зарубіжних і українських праць дозволило встановити базис авторського дослідження:

- обґрунтування сформованої супідрядності ключових елементів EQ [3, 6, 12, 13] з аргументацією важливості EQ для лідера з позиції управління командами й клієнтоорієнтованими бізнесами [6, 14];
- обґрунтування необхідності й доцільності включення EQ (зокрема, цифрового EQ [15]) в архітектуру стратегічної стійкості бізнес-організації [16, 17].

Проте відсутня аргументація прямого впливу EQ / цифрового EQ на рівень життєздатності окремої бізнес-системи в умовах зовнішнього середовища SHIVA-світу. Водночас є недостатньо вивченим інтегрування EQ в комплексну впорядковану систему KPI як окремої інтегрованої метрики чи групи показників для оцінювання стратегічної резильєнтності й економічної безпеки бізнес-організації.

Визначення необхідності включення EQ в архітектуру стійкості бізнес-організації з подальшим обґрунтуванням каузативності між емпатією, соціальними навичками, емоційною саморегуляцією лідера і створенням клімату психологічної безпеки, покращення рівня індивідуальної резильєнтності персоналу, що конвертується у зменшення рівня плинності кадрів. Як результат, підсилюється рівень стратегічної стійкості бізнес-організації. Саме це спонукає до перегляду і переосмислення значущості й ролі персоналу з урахуванням рівня EQ в забезпеченні стратегічної стійкості окремої бізнес-організації, що визначає необхідність наукового дослідження.

Мета статті – розвиток теоретико-методичного обґрунтування й розроблення прикладних рекомендацій щодо використання й інтегрування емоційного інтелекту в систему стратегічної стійкості бізнес-організації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- систематизовано складники EQ з фокусуванням впливу на показники стратегічної стійкості бізнес-організації;
- проаналізовано методичні підходи до оцінювання EQ лідера;
- обґрунтовано каузативність між рівнем емоційної зрілості лідера й швидкістю адаптування бізнес-організації до зовнішніх змін / шоків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція емоційного інтелекту виникла на перетині двох наук: психології й менеджменту. Як зазначається, в більшості наукових праць поняття «емоційний інтелект» було введено в 1990-х роках дослідниками П. Саловейом й Дж. Майером як здатність відстежувати власні та чужі емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для спрямування свого мислення та дій. Згодом, завдяки фундаментальним працям Д. Гоулмана, ця концепція була адаптована до потреб бізнесу. Дослідником доведено, що якщо IQ є своєрідним «прохідним балом» для отримання керівної посади, то саме емоційний коефіцієнт (EQ) визначає рівень успішності на ній. Згідно з моделлю Д. Гоулмана, емоційна компетентність базується на чотирьох ключових складових: самосвідомість, самокерування, соціальна свідомість і керування взаєминами [4].

У межах авторського дослідження підтримано трактування емоційного інтелекту EQ: «...структура розумових здібностей людини, базована на свідомому чи підсвідомому інформаційному багажі знань, яка, взаємодіючи з розумовим інтелектом, дозволяє їй відслідковувати та сприймати свої почуття та емоції, почуття та емоції сторонній людей, керувати ними, міні-

мізуючи чи посилюючи їх, створюючи основу для подальших дій, формувати позитивну соціальну взаємодію зі сторонніми людьми...» [14, С. 190].

Складники емоційного інтелекту EQ систематизовано за кількістю згадувань у вибірковій сукупності використаних джерел з виокремленням ключових (частота згадувань понад 80%): самосвідомість (100%), самокерування / саморегулювання (100%), соціальна свідомість / соціальні навички (85,7%). Результати подано в табл. 1.

Таблиця 1. Складники емоційного інтелекту EQ за вибірковою сукупністю джерел

Автор і джерело	Складник EQ						
	Самосвідомість	Самокерування / Саморегулювання	Соціальна свідомість / Соціальні навички	Керування взаєминами	Емпатія	Самомотивація	Інші
Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. [4]	X	X	X	X	–	–	–
Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. [5, С. 55]	X	X	X	–	X	X	–
Кузьміна Н.А. [6, С. 80]	X	X	X	X	–	X	–
Коробко Ю.В., Тройніна С.О., Остапко Л.О., Годзь Т.О. [7, С. 4-5]	X	X	X	–	–	X	–
Олійник І.В. [9, С.225]	X	X	–	–	X	–	–
Заграй Л.Д. [11, С. 47]	X	X	X	–	X	X	–
Волошина І., Крупський О. [13, С. 190 – 191]	X	X	X	–			–
Всього згадувань	7	7	6	2	3	4	1
Частота згадування, %	100	100	85,7	28,6	42,8	57,1	14,3

Джерело: авторська систематизація за [4, 5, 6, 7, 9, 11, 13]

Отриману сукупність елементів емоційного інтелекту EQ доцільно описати з використанням системи множини за допомогою кортежів повної комбінації (формула 1):

$$EQ = \{K_i\} \quad (1)$$

де EQ – множина кортежів повної комбінації (емоційний інтелект EQ);

K_i – i -й кортеж повної комбінації (складники емоційного інтелекту EQ: самосвідомість, самокерування / саморегулювання, соціальна свідомість / соціальні навички).

Кортеж повної комбінації елементів системи множин розгортається за елементами, що є підмножинами вихідних множин N^1, N^2, \dots, N^s . Повним є кортеж, довжина якого дорівнює рангу системи множин (формула 2):

$$K = (M^1, M^2, \dots, M^s), \quad (2)$$

де K_i – кортеж повної комбінації елементів множин N^1, N^2, \dots, N^s , причому $M^1 \subset N^1, M^2 \subset N^2, \dots, M^s \subset N^s$.

s – ранг системи множин;

M^i – підмножина множини N^i , що входить як елемент системи i , є складником кортежу $K, i=1, 2, \dots, s$.

$$N = \{N^1, N^2, \dots, N^s\}, \quad (3)$$

де N – система множин (формула 4); N^1, N^2, \dots, N^s – множини, що складають систему;

s – ранг системи множин, тобто кількість множин, які складають систему;

$$N^1 = \{n_i^1\}, \quad (4)$$

де $i \in I$;

$$N^2 = \{n_j^2\}, \quad (5)$$

де $j \in J$;

$$N^s = \{n_k^s\}, \quad (6)$$

де $k \in K; n_z^f \neq n_p^h$, для всіх відомих f, h, z, p .

Множина кортежів повної комбінації вважається узгодженою за умови дотримання правил узгодження $M_1^1 = M_s^s$ між складовими елементами кортежів K_i .

Отже, як систему множин розглянуто кожен окремий складник емоційного інтелекту EQ, що записано за допомогою кортежів.

K^1 – самосвідомість, що розглядається як «... глибоке розуміння своїх емоцій, а також сильних сторін, обмежень, цінностей і мотивів ...» [4]. Самосвідомість для лідера є найактуальнішою цінністю, що сприяє впевненому розгляду будь-якої ситуації й обґрунтованому виробленню альтернатив управлінських рішень, що ґрунтується на особистісних цінностях, цілях та переконаннях, що не суперечать корпоративним.

Самосвідомість як елемент EQ доцільно враховувати через певні виокремлені множини [1]: емоційна самосвідомість (h_1), точна самооцінка (h_2), упевненість в собі (h_3), при умові $n_1 \subset K^1, n_2 \subset K^1, n_3 \subset K^1$. Тоді K^1 через формулу (2) можна записати в такому вигляді (формула 7):

$$K^1 = (h_1, h_2, h_3). \quad (7)$$

Кожен з елементів є підмножиною для формування самосвідомості й одночасно виступає як множина, що визначається через певну сукупність якостей – підмножин.

В умовах сьогодення саме самосвідомість може розглядатися як пріоритетний елемент емоційного інтелекту EQ. Кожен із зазначених елементів можна подати через систему множин, що відповідно до формули (3) матиме вигляд (формула 8):

$$h_2 = \{h^1, h^2\}, \quad (8)$$

де h^1, h^2 – системи множин, що складають систему;

$$h^1 = \{h_i^1\}, \quad (9)$$

де $i \in I, I$ – емоції, що визначають реакцію на певні події й характеризуються поведінковими змінами;

$$h^2 = \{h_j^2\}, \quad (10)$$

де $j \in J, J$ – особистісні сильні сторони, що є притаманними й визначальними в характеристиці окремого працівника, зокрема й лідера.

Аналогічним чином здійснено аргументацію множини складників емоційного інтелекту (EQ). Кількість і декомпозиція компонентного складу може змінюватися відповідно до вирішуваних завдань щодо постійного забезпечення рівня EQ та безперервного підтримання стратегічної стійкості бізнес-організації на достатньо необхідному й прийнятному рівні для досягнення запланованих результатів функціонування відповідно до стратегії розвитку. Обмеженнями такої моделі можуть бути: час, достатність достовірності даних, зібрані в ході опитування чи тестування, наявність коштів.

Впровадження концепції емоційного лідерства вимагає об'єктивного вимірювання. На відміну від технічних навичок, емоційні компетенції проявляються виключно в динаміці міжособистісної взаємодії. За результатами критичного аналізу систематизовано три базові методичні підходи до оцінювання емоційного інтелекту лідера (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, комплексне використання цих методик дозволяє бізнес-організації побудувати надійну систему одиничних метрик. Для розвитку вже існуючого кадрового резерву найбільш ефективним інструментом є ESCI, оскільки дозволяє виявити «сліпі зони» – ситуації, коли менеджер вважає себе емпатійним, але команда сприймає його комунікацію інакше.

Проблематика розвитку емоційного інтелекту лідерів тісно переплітається з макроекономічними процесами. Насамперед, концепція емоційного лідерства має прямий вплив на досягнення глобальної Цілі сталого розвитку 8: «Гідна праця та економічне зростання» [18]. Керівник із розвинутим емоційним інтелектом формує психологічно безпечне, нетоксичне та інклюзивне робоче середовище.

Таблиця 2. Критичний аналіз методичних підходів до оцінювання емоційного інтелекту лідера

Критерій оцінювання	Назва методичного підходу		
	MSCEIT (Модель здібностей) [1, 2, 7, 8]	EQ-i 2.0 (Модель Р. Бар-Она) [6, 11, 14, 15]	ESCI (Компетентнісна модель) [4, 9, 13]
Сутність методу	Ідентифікація емоцій, розуміння емоційних причин, управління емоціями	Оцінка професійної компетентності через соціальні й емоційні навички	Кругова оцінка «360 градусів» управлінської поведінки (комбінаторика емоційних здібностей і особистісних рис)
Ключова перевага	Високий рівень об'єктивності	Деталізований профіль лідера з узгодженням функціональних обов'язків	Порівняння самооцінки з оцінками команди з фокусуванням на розвиток лідерського потенціалу й покращення командної взаємодії
Сфера застосування	Відбір і рекрутинг на топ-посади через діагностування когнітивно-мисленневих характеристик	Персональний коучинг, формування вимог до кваліфікації персоналу	Корпоративне навчання, оцінювання для формування кар'єрної траєкторії, формування кадрового резерву як детермінанти стратегічної стійкості [16]

Джерело: узагальнено Я. Грищенком на основі [1, 2, 4, 6 – 9, 11, 13 – 16]

Глобальна аналітика фіксує безпрецедентний зсув ринку праці. За даними звіту Світового економічного форуму (WEF) «Future of Jobs Report 2023», емпатія та психологічна стійкість увійшли до абсолютно-го топу запитів роботодавців [19]. Яскравим прикладом трансформації корпоративної культури є досвід корпорації Google із запровадженням програми «Search Inside Yourself». Програма навчає топ-менеджерів технікам усвідомленості, що дозволило знизити загальний рівень стресу на 32% [20]. Показовим є також досвід українських ІТ-компаній, які в умовах екстремального стресу перейшли від мікроменеджменту до абсолютної довіри та «цифрової емпатії», що дозволило зберегти таланти та продуктивність [21].

Виходячи з міркувань практичної значущості проблеми, доцільним є аргументація каузативності між рівнем емоційної зрілості лідера й швидкістю адаптування бізнес-організації до кризових явищ з орієнтацією на збереження, підтримання та недопущення погіршення рівня стійкості

бізнес-організації. В межах авторського дослідження здійснено обґрунтування за такою послідовністю (табл. 3): (1) встановлено перелік аналітичних показників й ідентифіковано статус впливу на рівень стійкості (мотивуючий / демотивуючий); (2) аргументовано мету розрахунку кожного аналітичного показника через каузативність емоційного інтелекту лідера й стійкості бізнес-організації; (3) охарактеризовано вплив показника на рівень стійкості бізнес-організації (нарощується / руйнується / без змін).

Таблиця 3. Інформаційна модель аналітичних показників стійкості бізнес-організації з урахуванням емоційного інтелекту лідера (фрагмент)

Назва показника	Мета розрахунку	Формула розрахунку	Джерело інформації	Статус показника/ Вплив на стійкість
Коефіцієнт плинності, %	Оцінювання здатності лідера через емоційне саморегулювання мінімізувати / нівелювати загрози погіршення рівня стійкості бізнес-організації через зміни кадрового	Чисельність звільнених, осіб / Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	Статистичні звіти, Внутрішні HR-звіти	Демотивуючий / За умови зменшення показника нарощується рівень стійкості бізнес-організації

Джерело: розроблено І. Колос

Отже, використання аналітичних показників для оцінювання впливу EQ, зокрема EQ-лідера на рівень стійкості бізнес-організації дозволить аргументовано підходити до вироблення будь-якого управлінського рішення.

Висновки та пропозиції. За результатами проведеного авторського дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що емоційний інтелект розглядається базисом для обґрунтування будь-яких управлінських рішень і виконання конкретних заходів для забезпечення стійкого функціонування сучасної бізнес-організації. Обґрунтовано виокремлення ключових складників емоційного інтелекту (EQ) в умовах сьогодення за частотою згадування у вибірковій сукупності джерел з подальшим аргументуванням через побудову системи множин кортежів: самосвідомість (100%), самокерування / саморегулювання (100%), соціальна свідомість / соціальні навички (85,7%).

2. Аргументовано доречність вибору конкретного методичного підходу до оцінювання EQ лідера через встановлення ключових переваг і сфери застосування: (1) для здійснення відбору претендентів на топ-посади раціональною є модель здібностей (MSCEIT); (2) для формування профілю лідера з акцентом на узгодженість професійної компетентності й функціональних обов'язків виправданою є модель Р. Бар-Она (EQ-і 2.0); (3) для формування кар'єрної траєкторії й розвитку лідерського потенціалу розумно використовувати компетентнісну модель (ESCI).

3. Доведено доцільність інтегрування емоційного інтелекту в архітектуру стратегічної стійкості через оцінювання і вплив EQ лідера на підтримання чи нарощування, можливо, руйнування стійкості. Дістало подальшого розвитку каузативність між рівнем емоційної зрілості лідера і впливу на стійкість сучасної бізнес-організації. Для практичного запровадження обґрунтовано рекомендації до формування інформаційних моделей аналітичних показників стійкості бізнес-організації з урахуванням EQ лідера шляхом взаємоузгодженого встановлення назви аналітичного показника; мети розрахунку аналітичного показника через каузативність емоційного інтелекту лідера й стійкості бізнес-організації; алгоритму розрахунку (розрахункова формула); джерела інформації; статусу і впливу на рівень стійкості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Басюк Н.А. Емоційний інтелект: становлення та розвиток поняття в зарубіжних дослідженнях. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2022. Вип. 3 (110). С. 253 – 266. DOI: <https://doi.org/10.35433/pedagogy>.
2. Чебикін О. Емоційний інтелект, його пізнавально-мисленнєві ознаки та функції. *Наука і освіта*. 2020. № 1. С. 19 – 28. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2020-1-3>.
3. Лящ О., Хуртенко О., Марчук С. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 74 (4). С. 79 – 86. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-79-86>.
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2019. 288 с. URL: <https://uabook.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/emotsijnyj-intelekt-lidera.pdf>.
5. Моторнюк У.І., Крохмальна Я.О. Емоційний інтелект в системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *SMEU*. 2022. Вип.4. № 2 (8). С. 52 – 60. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.052>.
6. Кузьміна Н.А. (науковий керівник: Найчук В.В.) Емоційний інтелект як інструмент підвищення ефективності клієнтоорієнтованого бізнесу. *Збірник наукових праць «Психологічна стійкість особистості в умовах сьогодення»* Наука:

психологія. Вінниця, 2024. С. 76 – 82. URL: https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Konferentsiya_ta_seminary/zbirnyk-vii-psyhologicchnyj-forum.pdf#page=76.

7. Коробко Ю.В., Тройніна С.О., Остапко Л.О., Годзь Т.О. Емоційний інтелект у XXI столітті як один з найважливіших soft-skills освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. С. 1– 12. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>.

8. Карузо Д.Р., Саловой П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати 4 базові навички емоційного лідерства. Київ : Саміт-Книга, 2016. 296 с.

9. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 222 – 228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.

10. Кінас І.Р. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл сучасного співробітника. *Національні інтереси України*. 2025. № 6 (11). С. 567 – 578. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-567-578](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-567-578).

11. Заграй Л.Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Т.32 (71). № 6. С. 47 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>.

12. Кузнєцова К.О., Ченуша О.С. Емоційний інтелект в поведінковій економіці. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 14 – 17. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403>.

13. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. С. 188 – 195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>. PURL: <https://purl.org/cims/2403.023>.

14. Передало Х.С. Емоційний інтелект та його роль в підприємницькій сфері. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачєво, 6-7 квітня 2020 р.)*. Мукачєво: МДУ, 2020. С. 189 – 191. URL: <https://surl.li/chkwav>.

15. Юрченко Г.М. Цифровий емоційний інтелект як управлінська компетенція. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>.

16. Сагайдак М.П., Колос І.В., Баніт О.В. Розвиток персоналу як детермінанта стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в контексті ESG-парадигми. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 47. С. 633 – 635. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1962>.

17. Сагайдак М.П., Баніт О.В., Колос І.В. Розвиток персоналу як чинник стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 11 (293). С. 263 – 278. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278>. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/11/11.25._topic_Mykhailo-Sahaidak-Olga-Banit-Iryna-Kolos-263-278.pdf.

18. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.

19. Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.

20. Search Inside Yourself Leadership Institute. *The Business Case for Emotional Intelligence and Mindfulness*. URL: <https://siyli.org/>.

21. Огляд IT-ринку України: адаптивність лідерства в умовах невизначеності. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/>.

REFERENCES

1. Basiuk N.A. (2022) Emotsiynyi intelekt: stanovlennia ta rozvytok poniattia v zarubizhnykh doslidzhenniakh [Emotional intelligence: Formation and development of the concept in foreign studies]. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*. No 3 (110). Pp. 253 – 266. [https://doi.org/10.35433/pedagogy.3\(110\).2022.253-266](https://doi.org/10.35433/pedagogy.3(110).2022.253-266).

2. Chebykin O. (2020) Emotsiynyi intelekt, yoho piznavalno-myslennievi oznaky ta funktsii [Emotional Intelligence, Its Cognitive and Mental Signs and Functions]. *Science and education*. 1, Pp. 19 – 28. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2020-1-3>.

3. Liashch O., Khurtenko O., Marchuk S. (2023) Emotsiynyi intelekt yak zasib rozvytku rezylientnosti osobystosti [Emotional intelligence as a means of developing personal resilience]. *Bulletin of National Defense University of Ukraine*. No 4 (74), Pp. 79 – 86. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-79-86>.

4. Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2019) *Emotsiynyi intelekt* [Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence] (V. Hlinka, Trans.). Nash Format. (Original work published 2002). <https://uabook.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/emotsiynyj-intelekt-lidera.pdf>.

5. Motorniuk U.I., Krokhalna Ya.O. (2022) Emotsiynyi intelekt v systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia [Emotional intelligence in the staff management system: structure and problems of assessment]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the Stages of Formation and Problems of Development (SMEU)*. Vol. 4. No 2. Pp. 52 – 60. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.052>.

6. Kuzmina N.A. (2024) Emotsiynyi intelekt yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti kliientorientoivanoho biznesu [Emotional intelligence as a tool for enhancing the effectiveness of customer-oriented business]. In V.V. Naichuk (Ed.), *Psyhologichna stiikist osobystosti v umovakh sohodennia: Zbirnyk naukovykh prats* [Psychological resilience of the individual in today's conditions: Collection of scientific papers] (Pp. 76 – 82). URL: https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Konferentsiya_ta_seminary/zbirnyk-vii-psyhologichnyj-forum.pdf#page=76.

7. Korobko Yu.V., Troinina S.O., Ostapko L.O., & Hodz T.O. (2023) Emotsiyni intelekt u XXI stolitti yak odyn z naivazhlyvishykh soft-skills osvitiinoho protsesu [Emotional intelligence in the 21st century as one of the most important soft-skills of the educational process]. *Academic Visions*. No 24. Pp. 1–12. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8366349>.

8. Caruso D.R., Salovey P. (2016) *Emotsiyni intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty i vykorystovuvaty 4 bazovi navychky emotsiinoho liderstva* [The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership]. Samit-Knyha. (Original work published 2004).

9. Oliinyk I.V. (2023) Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*. 16. Pp. 222 – 228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.

10. Kinas I.R. (2025) Emotsiyni intelekt yak kliuchovyi soft-skil suchasnoho spiv-robitnyka [Emotional intelligence as a key soft-skill of an employee in conditions of uncertainty]. *National Interests of Ukraine*. No 6 (11). Pp. 567 – 578. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-567-578](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-567-578).

11. Zahrai L.D. (2021) Emotsiyni intelekt yak skladnyk profesiinnoi kompetentnosti menedzhera [Emotional intelligence as a component of manager's professional competence]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia – Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Psychology*. No 32(71). Pp. 47 – 54. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08>.

12. Kuznietsova K.O., Chenusha O.S. (2023) Emotsiyni intelekt v povedinkovii ekonomitsi [Emotional intelligence in behavioral economics]. *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*. No 26. Pp. 14 – 17. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403>.

13. Voloshyna I., Krupskiy O. (2024) Emotsiyni intelekt yak faktor uspishnoho upravlinnia komandamy [Emotional intelligence as a factor in successful team management]. *Challenges and Issues of Modern Science*. Vol. 3. Pp. 188 – 195. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>.

14. Peredalo Kh.S. (2020, April 6 – 7) Emotsiyni intelekt ta yoho rol v pidpriemnytskii sferi [Emotional intelligence and its role in the entrepreneurial sphere]. In *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiiami hospodarskykh protsesiv: realii i vykyky: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Management of socio-economic transformations of economic processes: Realities and challenges: Collection of abstracts of the II International Scientific and Practical Internet Conference] (Pp. 189 – 191). Mukachevo State University. <https://surl.li/chkway>.

15. Yurchenko H.M. (2025) Tsyfrovyy emotsiyni intelekt yak upravlinska kompetent-siia [Digital emotional intelligence as a managerial competence]. *Economy and Society*. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13>.

16. Sahaidak M.P., Kolos I.V., Banit O.V. (2025) Rozvytok personalu yak determinanta stratehichnoi stiiokosti pidpriemstva ta biznes-ekosystemy v konteksti ESG-paradyhmy [Personnel development as a determinant of strategic resilience of an enterprise and business ecosystem in the context of the ESG paradigm]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. No 47. Pp. 633 – 635. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>. URL:<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1962>.
17. Sahaidak M.P., Banit O.V., Kolos I.V. (2025) Rozvytok personalu yak chynnyk stratehichnoi stiiokosti ta ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Development of personnel in the system of strategic management of enterprise resilience]. *Actual Problems of Economics*. 11 (293). Pp. 263 – 278. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278>.
18. President of Ukraine. (2019) *Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019* [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019, No 722/2019]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>.
19. World Economic Forum. (2023) *Future of Jobs Report 2023*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>.
20. Search Inside Yourself Leadership Institute. (n.d.). *The business case for emotional intelligence and mindfulness*. <https://siyli.org/>.
21. IT Ukraine Association. (2024) *Ohliad IT-ryнку Ukrainy: adaptyvni liderstva v umovakh nevypravdanosti* [Ukraine IT report: Leadership adaptability under uncertainty]. URL: <https://itukraine.org.ua/>.