

УДК 338.24:330.87

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-20>**Харченко Т. М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

**Tetyana Kharchenko**

Sumy National Agrarian University

## КОНЦЕПЦІЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГАЛУЗЕВОГО СПРЯМУВАННЯ

### THE CONCEPT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS AN EFFECTIVE TOOL FOR SELF-MANAGEMENT OF INDUSTRY-SPECIFIC PERSONNEL

**Анотація.** У статті розглядається концепція емоційного інтелекту (ЕІ) як інструменту самоменеджменту персоналу в контексті галузевого спрямування соціально відповідальних підприємств. Окреслено, що у сучасному бізнес-середовищі, де соціальна відповідальність підприємств набуває стратегічного значення, здатність ефективно управляти емоційними процесами персоналу є вирішальною умовою успішної організаційної діяльності. Визначено ключові проблеми інтеграції ЕІ у корпоративну культуру, серед яких — брак обізнаності, нестача ресурсів для розвитку, складнощі з оцінюванням та нерозвиненість методичних підходів. На основі аналізу теоретичних джерел і праць зарубіжних і вітчизняних дослідників висвітлено механізми впливу ЕІ на продуктивність, комунікацію, стресостійкість і мотивацію працівників. Особлива увага приділяється галузевій специфіці застосування емоційного інтелекту — у сфері бізнесу, освіти та спорту. Показано, що розвиток ЕІ у бізнесі сприяє формуванню позитивного мікроклімату, зниженню конфліктності, підвищенню залученості та загальної ефективності працівників. У сфері освіти ЕІ викладача виступає чинником залученості студентів і підвищення якості навчального процесу. Працівників освіти сприяє формуванню: позитивного соціально-психологічного клімату в освітньому середовищі; ефективної педагогічної взаємодії між викладачами, студентами та батьками; високого рівня емпатії, що дозволяє краще розуміти потреби учнів і створювати підтримуюче освітнє середовище; стійкості до професійного вигорання, через здатність до емоційної саморегуляції, мотиваційного фону, який стимулює розвиток інноваційних форм навчання, що допомагає аналізувати власні дії та вдосконалювати професійну діяльність. У сфері спорту — концепція емоційного інтелекту стосується як індивідуальної ефективності спортсмена, так і командної взаємодії та тренерського лідерства. Запропоновано узагальнену концепцію управління емоційним інтелектом як системного підходу до професійного розвитку та реалізації соціально відповідальних стратегій підприємства.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, управління, самоменеджмент, персонал, соціальна відповідальність, спорт, мотивація, освіта, бізнес, галузь.

**Abstract.** The article explores the concept of emotional intelligence (EI) as a tool for personnel self-management within the sector-specific context of socially responsible enterprises. It emphasizes that in the contemporary business environment, where corporate social responsibility (CSR) is gaining strategic importance, the ability to effectively manage employees' emotional processes is a critical factor for organizational success. The article identifies key challenges in integrating EI into corporate culture, including limited awareness, insufficient resources for development, difficulties in assessment, and underdeveloped methodological frameworks. Drawing on theoretical literature and the works of both domestic and international scholars, the study outlines the mechanisms through which EI influences employee productivity, communication, stress resilience, and motivation. Particular attention is paid to the sectoral application of emotional intelligence, specifically in business, education, and sports. The findings demonstrate that the development of EI among employees fosters a positive workplace climate, reduces conflict, increases engagement, and enhances overall organizational effectiveness. In the field of education, a teacher's emotional intelligence is shown to be a decisive factor in student engagement and the quality of the learning process. Among educational professionals, EI contributes to the formation of a supportive socio-psychological environment, effective pedagogical interaction among educators, students, and parents, and heightened empathy that enables a better understanding of learners' needs. It also supports resilience against professional burnout through emotional self-regulation. Furthermore, EI fosters a motivational climate that encourages the development of innovative teaching approaches and promotes reflective practice for ongoing professional growth. In the domain of sports, the concept of EI encompasses both the individual performance of athletes and the dynamics of team collaboration and coaching leadership. The article proposes a generalized model of emotional intelligence management as a systemic approach to professional development and the implementation of socially responsible corporate strategies.

**Keywords:** emotional intelligence, management, self-management, personnel, social responsibility, sports, motivation, education, business, sector.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі соціальна відповідальність підприємств набуває все більшого значення і стає більш дієвим механізмом в управлінні персоналом [11]. Підприємства, які прагнуть досягти успіху не лише в економічному плані, але й у соціальному та екологічному

аспектах, повинні ефективно управляти емоційним інтелектом (ЕІ) своїх співробітників. Проте, незважаючи на визнання важливості емоційного інтелекту, багато соціально відповідальних підприємств стикаються з низкою проблем, що обмежують їхній потенціал:

1. Недостатня обізнаність про емоційний інтелект: багато керівників і співробітників не усвідомлюють значення емоційного інтелекту в контексті СРП [8, с. 101], що призводить до недооцінки його ролі в управлінні командами та взаємодії з партнерами.

2. Відсутність тренінгів і розвитку: галузеві підприємства часто не надають достатньої уваги розвитку емоційного інтелекту серед своїх співробітників через брак ресурсів або пріоритетів, що обмежує їхню здатність ефективно вирішувати конфлікти та підтримувати позитивну робочу атмосферу [7, с. 240].

3. Невміння інтегрувати ЕІ в корпоративну культуру [10]: відсутність стратегій для інтеграції емоційного інтелекту в корпоративну культуру може призвести до розриву між заявленими цінностями підприємства і реальними практиками.

4. Вплив на соціальну відповідальність [12]: неефективне управління емоційним інтелектом може негативно вплинути на здатність підприємства реалізувати свої соціальні ініціативи, взаємодіяти з громадами та підтримувати стійкі відносини з усіма зацікавленими сторонами.

5. Вимірювання та оцінка ЕІ: відсутність чітких методик для оцінки емоційного інтелекту на рівні організації ускладнює визначення його впливу на продуктивність, задоволеність працівників та ефективність соціальних програм [6, с. 2215].

Таким чином, проблема полягає в тому, що недостатнє розуміння про управління емоційним інтелектом персоналу, особливо в турбулентних умовах, може призвести до зниження ефективності праці та зниження рівня впливу на суспільство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні десятиліття позначені зростанням наукового інтересу до проблем емоційного інтелекту (ЕІ) як ключового чинника успішного функціонування як окремих працівників, так і організацій загалом. Значну увагу концепції емоційного інтелекту приділяють як зарубіжні автори, зокрема: Мора М. Д. [6], Могадам А., Теграні М. [5], Мора М. Д. [6], так і українські науковці: Борщ В. [1], Чаухан Н. [2] та інші.

Класичні підходи до розуміння емоційного інтелекту започатковані роботами Пітера Саловея та Джона Майера, які визначили ЕІ як здатність до розпізнавання, оцінки та управління емоціями. Подальший розвиток концепції отримала в працях Деніела Гоулмана, який інтегрував ЕІ у модель лідерства та ефективної поведінки в організації, виділивши п'ять ключових компонентів: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички.

У сфері управління персоналом емоційний інтелект розглядається як фактор, що підвищує емоційну стійкість, ефективність комунікації, здатність до вирішення конфліктів і сприяє формуванню позитивного клімату в організації [9, с. 203–204].

У контексті самоменеджменту, ЕІ розглядається як внутрішній ресурс, що дозволяє людині ефективно керувати власними емоційними станами, підтримувати продуктивність, управляти часом та справлятися зі стресовими ситуаціями [5, с. 1020]. Дослідження підтверджують, що високий рівень ЕІ корелює з підвищеною самодисципліною, самоорганізацією та адаптивністю працівників.

Окрему увагу в науковому дискурсі останніх років приділено зв'язку емоційного інтелекту з соціальною відповідальністю підприємств. Зокрема, у працях таких дослідників [11, 12] зазначається, що соціально відповідальні компанії стимулюють розвиток емоційно зрілих працівників, а також впроваджують практики, що базуються на емоційній культурі, емпатії та прозорій комунікації.

Науковці, [4, с. 25] розглядають емоційний інтелект у системі професійного розвитку працівників, а також як чинник підвищення конкурентоспроможності соціально відповідальних підприємств. У їхніх роботах підкреслюється важливість інтеграції ЕІ в систему корпоративного навчання, програм адаптації та внутрішньої мотивації персоналу.

Попри наявні напрацювання, системний підхід до аналізу емоційного інтелекту саме як інструменту самоменеджменту персоналу соціально відповідального підприємства в контексті галузевої специфіки залишається малодослідженим. Існує потреба в розробці узагальненої концепції, яка враховує як внутрішньо-особистісні аспекти, так і організаційно-управлінські умови впровадження відповідних практик у соціально відповідальних компаніях.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та вивчення особливостей впровадження управління ЕІ з урахуванням галузевої специфіки (спорт, освіта, бізнес) з метою підвищення особистої ефективності працівників, покращення організаційного клімату та зміцнення соціальної відповідальності бізнесу.

**Методи дослідження.** У рамках теоретичного дослідження порушеної проблеми було використано аналіз і синтез – із метою виявлення сутності досліджуваного феномену; метод термінологічного аналізу, пов'язаний із визначенням категоріального статусу емоційного інтелекту в системі психолого-педагогічних дефініцій; метод синтезу, абстрагування, ідеалізації, формалізації та узагальнення – для систематизації й формулювання висновків, визначення напрямів подальшого дослідження проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «емоційний інтелект» вперше з'являється в роботах американських дослідників та пов'язується з групою «ментальних здібностей», які сприяють усвідомленню та розумінню емоційного стану себе та навколишніх. Подальший розвиток поглядів на означене явище лежить в площині «еклектичних моделей», що дає можливість трактувати емоційний інтелект як специфічне психічне утворення з одночасною репрезентованістю когнітивних та особистісних характеристик. На зв'язку емоційного інтелекту та його складових з особистісними факторами акцентують увагу своїх дослідженнях Chauhan N. [2], Moghadam A. [5].

Концепція емоційного інтелекту (ЕІ) як інструменту самоменеджменту є однією з ключових у сучасному підході до особистісного розвитку, лідерства та управління власною ефективністю. Емоційний інтелект — це здатність розпізнавати, розуміти, керувати власними емоціями та емоціями інших людей.

Емоційний інтелект — це сукупність навичок, які дозволяють людині ефективно справлятися з емоціями. На сьогодні виділяють п'ять основних елементів емоційного інтелекту:

1. Самосвідомість, тобто розуміння власних емоцій. Люди з самоусвідомленням бачать взаємозв'язок між почуттями і вчинками. Ці люди здатні визначити свої сильні сторони і свої межі, вони відкриті для нової інформації і досвіду, також вони вчаться під час взаємодії з іншими людьми. Гарне почуття гумору, впевненість в собі і своїх здібностях, і є розуміння того, як їх сприймають оточуючі.

2. Самоконтроль, тобто управління власними емоціями. Це не означає, що потрібно заблокувати і приховувати свої справжні почуття - це означає чекати слушного часу і місця, щоб їх висловити. Самоконтроль передбачає вираження своїх емоцій адекватним чином. Люди з витримкою, як правило, гнучкі і добре адаптуються до змін. Вони здатні управляти конфліктами і вирішувати напружені або складні ситуації та і беруть на себе відповідальність за свої дії.

3. Соціальне розуміння, тобто розуміння емоцій інших людей.

4. Управління вземовідносинами, тобто управління емоціями інших людей.

5. Самомотивація. Самомотивовані люди, як правило, орієнтовані на конкретні дії. Вони встановлюють собі цілі, мають високу мотивацію в їх досягненні, і завжди шукають способи зробити це краще. Вони також схильні бути відданими своїй справі і легко беруть ініціативу на себе, коли перед ними поставлено завдання.

Саме напрямком самоменеджменту допомагає працівнику керувати власним життям, часом, емоціями, енергією й ресурсами задля досягнення особистих та професійних цілей. У цьому контексті ЕІ є фундаментальним інструментом. Таким чином, доцільно розглянути роль емоційного інтелекту в самоменеджменті (рис. 1).

Наступним кроком варто дослідити роль концепції емоційного інтелекту в підприємницькій діяльності, галузі освіти та спорту.

Підприємницька діяльність у контексті самоменеджменту вимагає від підприємця високого рівня особистої організованості, дисципліни та стратегіч-

ного мислення. На сьогодні, бізнес — це не лише про стратегії та фінанси, а й про людей: партнерів, клієнтів, працівників, інвесторів.

Дослідження показали, що емоційний інтелект (ЕІ) суттєво впливає на продуктивність праці, після чого він досягає здатності працівників усвідомлювати, контролювати власні емоції та розуміти емоції колеги, що підвищує покращення робочих процесів і міжособистісної взаємодії.

Основні механізми впливу емоційного інтелекту на продуктивність праці імплементуються в наступних позиціях:

1) підвищення мотивації – емоції можуть стимулювати бажання працювати ефективніше, а високий рівень ЕІ підтримує внутрішню мотивацію, що веде до кращих результатів;

2) поліпшення комунікації та командної роботи – працівники з розвиненим ЕІ краще розпізнають емоції інших, що створює атмосферу довіри та підтримки, зменшує конфлікти та покращує конструктивну взаємодію в команді.

3) регулювання стресу і емоційних спалахів – здатність контролювати емоції дозволяє уникати емоційних зривів, що знижують продуктивність, і додатково зосередитися на виконанні завдань;

4) підвищення задоволеності роботою та залученістю – ЕІ завдяки створенню позитивного психологічного клімату, що забезпечує задоволеність працівників та їхню відданість роботі.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту у працівників і керівників є важливою складовою підвищення продуктивності праці та створення ефективного, гармонійного робочого середовища. Емоційний інтелект – це «м'яка сила», яка дає підприємцю перевагу у світі, де вирішальним стає не лише те, що ти робиш, а й як ти це робиш.

Сучасна освіта завжди вимагає нових підходів до впровадження і опанування навчального процесу як для викладача так і для студента. Зміщується фокус центру освіти від самої академічної успішності студента до важливості значення емоційного інтелекту



Рисунок 1 – Роль емоційного інтелекту в самоменеджменті

Джерело: побудовано автором на основі [1, 5]

педагога та його вплив на залученість і продуктивність студентів.

Варто розглянути класичну модель здібностей за чотири гілками в контексті розвитку емоційного інтелекту викладача, його поведінки в робочому процесі.

Перша гілка – сприйняття емоцій. Сприйняття емоцій відноситься до здатності людей ідентифікувати емоції в собі та інших за допомогою міміки, тону голосу та мови тіла [4]. Викладач, який вміє сприймати емоції також здатен виражати емоції, а головне повідомляти про емоційні потреби. Наприклад, коли Ви розчаровані результатом студентів, і можете виразити це голосом, мовою тіла чи виразом обличчя. Як результат, студенти можуть запитати про відчуття зробити для себе певні висновки.

Друга гілка – використання емоцій для полегшення мислення. Наприклад, вчитель, кваліфікований у цій галузі, може визнати, що її учням потрібно відчувати позитивні емоції, такі як радість чи хвилювання, щоб досягти успіху під час творчої роботи, такої як мозковий штурм або спільні мистецькі проекти. Вона може планувати відповідно, плануючи ці заходи після перерви, знаючи, що студенти, швидше за все, прийдуть в клас веселий і щасливий від гри на вулиці. Прийняття рішень на основі впливу емоційних переживань на дії та поведінку є важливим компонентом ЕІ [1].

Третя гілка – розуміння емоцій. Люди, кваліфіковані в цій галузі, усвідомлюють цю емоційну траєкторію, а також мають сильне відчуття того, як кілька емоцій можуть працювати разом, щоб створити іншу. Наприклад, цілком можливо, що викладач може відчувати почуття презирства через відсутність на заняттях студентів і їхнього відповідного результату.

Четверта гілка – управління емоціями. Насправді, викладач може вважати цінним дозволити собі досвід цього почуття. Однак цим почуттям неодмінно потрібно буде керувати, щоб запобігти агресивному, небажаній поведінці. Придумування стратегій, таких як глибокий вдих і очікування, поки ви відчуєте спокій. Використання цієї стратегії може навіть дозволити вам отримати уяв-

лення про інші перспективи – можливо, ви дізнаєтеся, що на результат вплинули певні фактори незалежні від вас.

Отже, емоційний інтелект у класі є основою ціннісних орієнтацій здобувача і потужним інструментом для викладача у залученні та продуктивності студента [3, с. 90]. Позитивним моментом є те, що емоційний інтелект має важливу особливість – навчання навичок емоційного інтелекту, що стало необхідним завданням на освітній арені та безпосередньо залежить від надання пріоритету практиці, тренуванню та вдосконаленню.

У спортивній галузі, де важливу роль відіграють не лише фізичні здібності, а й психологічна стійкість, командна взаємодія та стресостійкість, емоційний інтелект (ЕІ) стає одним із ключових чинників успішності як окремих спортсменів, так і команд загалом. Варто зацентрувати увагу досліджень на ролі емоційного інтелекту як для спортсмена так і для тренера таблиця 1.

**Висновки.** Дослідження концепції емоційного інтелекту як ефективного інструменту самоменеджменту персоналу галузевого спрямування базується на розумінні емоційного інтелекту як здатність співробітників усвідомлювати, контролювати й адекватно виражати власні емоції, а також розуміти й впливати на емоції інших.

Як результат, концепція емоційного інтелекту включає самоаналіз, самоконтроль, емоційну ідентифікацію. Менеджери з високим рівнем ЕІ вибирають стилі лідерства, які сприяють розвитку співробітників і підтримці здорового психологічного клімату (ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний).

Соціально відповідальні підприємства, які приділяють увагу розвитку ЕІ, можуть краще адаптуватися до викликів, підтримувати працівників у стресових ситуаціях (наприклад, під час пандемії COVID-19), а також демонструвати емпатію і повагу, що зміцнює довіру і лояльність персоналу.

У контексті освіти, емоційний інтелект педагога визначає залученість та успішність студентів. Студенти, які мають розуміння про емоційний інтелект, краще

Таблиця 1 – Роль емоційного інтелекту в галузі спорту

ЕІ як фактор індивідуальної ефективності спортсмена	
Самоусвідомлення	допомагає спортсмену розуміти власні емоції під час тренувань і змагань, аналізувати причини тривоги, агресії.
Саморегуляція	сприяє збереженню концентрації, уникненню імпульсивних вчинків і контролю над стресом під тиском результату.
Мотивація	критично важливою для довготривалих спортивних досягнень.
Емпатія	дає можливість краще взаємодіяти з тренером, партнерами по команді, суперниками.
Соціальні навички	запорука ефективної комунікації у командних видах спорту, лідерства в команді, підтримки бойового духу.
Роль ЕІ у діяльності тренера	
Тренер з розвиненим емоційним інтелектом краще розуміє емоційний стан спортсменів, адаптує стиль управління, мотивує без тиску.	У кризових моментах тренер, здатний до саморегуляції та емпатії, сприяє стабілізації стану команди.
Емоційний інтелект у командних видах спорту	
Командна згуртованість значною мірою залежить від здатності членів команди розпізнавати емоції один одного, уникати конфліктів, підтримувати позитивний мікроклімат.	Спільна емоційна культура формує довіру й ефективну взаємодію в стресових ситуаціях змагань.
ЕІ як складова психологічної підготовки	
Сучасні програми підготовки у професійному спорті дедалі частіше включають розвиток емоційного інтелекту поряд з техніко-тактичними навичками.	Практики майндфулнесу, тренінги з емоційної саморегуляції та коучинг — приклади інтеграції ЕІ у спорт.

Джерело: сформовано автором на основі [4, 6, 7]



справляються зі стресом, цілеспрямовані, мотивовані, легко долають перешкоди, а головне здатні ефективно приймати рішення. Розуміння та сприйняття інформації, швидкість обміну, інноваційні технології сприяють не лише підвищити рівень успішності в навчанні, а й удосконалити свої навички в різних аспектах життя.

Головний аспект управління емоційним інтелектом як інструменту самоменеджменту в галузі спорту полягає в усвідомленому контролі та регуляції власних емоцій для досягнення високої спортивної ефективності, психологічної стійкості та командної взаємодії.

Організації, які надають пріоритет емоційному інтелекту, частіше відчувають підвищену залученість працівників, вищу продуктивність та кращу загальну ефективність. Розвиваючи емоційний інтелект у командах, підприємства можуть стимулювати інновації, покращувати співпрацю та в кінцевому підсумку досягти стійкого успіху в умовах все більш конкурентоспроможного ландшафту.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є важливим завданням для всіх сфер діяльності, оскільки він сприяє досягненню особистих і професійних цілей, підвищуючи якість життя та ефективність роботи.

#### Бібліографічний список:

1. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 1 (69). С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11> (дата звернення: 25.02.2025)
2. Chauhan N., Bandi R.S. Role of emotional intelligence on teaching effectiveness and student engagement: a contextual framework. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2021. Vol. 8. Pp. 1814–1825.
3. Druskat V. Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 79. Pp. 80–91.
4. Ivanov V. D., Marandykina O. V. Self-management in physical activity and sport. *Physical Culture, Sport, Tourism: Motor Recreation*. 2024. Vol. 9, № 1. Pp. 23–27.
5. Moghadam A. H., Tehrani M., Amin F. Study of the relationship between Emotional Intelligence (EI) and management decision making styles. *World Applied Sciences Journal*. 2021. Vol. 12, № 7. Pp. 1017–1025.
6. Mora M. D. Emotion in language education and pedagogy. *Language and Emotion*. 2023. Vol. 3. Pp. 2197–2217.
7. Oliinyk I. V. Self-management as technology of professional self-development and formation of research competence in future PhDs. *Bulletin of Alfred Nobel University. Series "Pedagogy and Psychology"*. 2020. № 2 (20). Pp. 231–242.
8. Stoyko I., Sherstyuk R., Dolubovska O. Corporate social responsibility in Ukraine during the war and post-war periods. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 27, № 2. Pp. 93–106.
9. Zysberg L., Raz S. Emotional intelligence and emotion regulation in self-induced emotional states: physiological evidence. *Personality and Individual Differences*. 2019. Vol. 139. Pp. 202–207.
10. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2021. Т. 2–2 (104). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-8> (дата звернення: 25.02.2025).
11. Харченко Т. М. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12> (дата звернення: 25.03.2025)
12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 6 (53). С. 405–416.

#### References:

1. Borshch, V. (2019). Cuchasna paradyhma systemy upravlinnia personalom zakladu okhorony zdorovia. [Modern paradigm of personnel management at the healthcare institutions]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems Of Systemic Approach In The Economy*. № 1 (69). pp. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11> (accessed: February 25, 2025)
2. Chauhan N., Bandi R.S. (2021). Role of emotional intelligence on teaching effectiveness and student engagement: a contextual framework. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, vol. 8, pp. 1814–1825.
3. Druskat V. (2023). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*. vol. 79, pp. 80–91.
4. Ivanov V. D., Marandykina O. V. (2024). Self-management in physical activity and sport. *Physical Culture, Sport, Tourism: Motor Recreation*, vol. 9, № 1. pp. 23–27.
5. Moghadam A. H., Tehrani M., Amin F. (2021). Study of the relationship between Emotional Intelligence (EI) and management decision making styles. *World Applied Sciences Journal*, vol. 12, № 7, pp. 1017–1025.
6. Mora M. D. (2023). Emotion in language education and pedagogy. *Language and Emotion*, vol. 3, pp. 2197–2217.
7. Oliinyk I. V. (2020). Self-management as technology of professional self-development and formation of research competence in future PhDs. *Bulletin of Alfred Nobel University. Series "Pedagogy and Psychology"*, № 2 (20), pp. 231–242.
8. Stoyko I., Sherstyuk R., Dolubovska O. (2022). Corporate social responsibility in Ukraine during the war and post-war periods. *Socio-Economic Problems and the State*, vol. 27, № 2, pp. 93–106.
9. Zysberg L., Raz S. (2019). Emotional intelligence and emotion regulation in self-induced emotional states: physiological evidence. *Personality and Individual Differences*, vol. 139, pp. 202–207.
10. Svitovyi O. (2021). Samomenedzhment yak efektyvnyi instrument kariernoho zrostannia upravlinitsia. [Self-management as an effective tool for a manager's career growth]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of PUE: Economic Sciences*, 2–2 (104). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-2-8> (accessed: February 25, 2025)
11. Kharchenko T.M. (2022). Sotsialno-psykholohichni aspekty menedzhmentu personalu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva [Socio-psychological aspects of personnel management in the context of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12> (accessed: March 25, 2025).
12. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny. [Social responsibility of business in times of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyku – Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 6 (53), pp. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187> (accessed: March 24, 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025