

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-92-107>

УДК 331.446.4:159.942

Оригинальная исследовательская статья. Original Research Article

JEL M12, E71, D74, J24



ВЗАИМОСВЯЗЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА И КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

© О. А. Борис^а, В. Н. Парахина^{а*}^а Северо-Кавказский федеральный университет, г. Ставрополь, Российская Федерация

*Корреспондирующий автор, v-parahina@mail.ru

Аннотация. Цель исследования заключается в определении роли эмоционального интеллекта (далее – ЭИ) в системе компетенций руководителя и сотрудников, помогающих решению конфликтов, возникающих в организациях сферы услуг. Данная статья является поисковым исследованием в теории и практике управления развитием «мягких» компетенций персонала, составляющих его эмоциональный интеллект. Методологической основой исследования послужила теория эмоционального интеллекта как явления и его роли в эффективном управлении организацией, изложенная в работах российских и зарубежных ученых (Н. Холл, К. Н. Томас, Ч. Хант, Д. Векслер, Дж. Майер, Д. Гоулман, Д. В. Люсин, И. Н. Андреева, А. С. Петровская, Е. А. Хлевная и др.). В статье нашли применение системный, социологический, сравнительный, корреляционно-регрессионный и факторно-аналитический методы. Их использование дало возможность установить взаимосвязи компонент эмоционального интеллекта с профессиональными характеристиками руководителя в контексте решения межличностных конфликтов, возникающих в современной организации. Установлен уровень развития эмоционального интеллекта по четырем шкалам: эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия и распознавание эмоций других людей в организациях сферы услуг, где важны умения не создавать и урегулировать конфликты с клиентами. Сделан вывод о том, что руководство и работники этих компаний недостаточно обращают внимания на развитие ЭИ, поскольку в целом имеют его уровень средний и ниже среднего. Проведен сравнительный анализ величины ЭИ по его составляющим с моделями урегулирования конфликта на рабочем месте по пяти стилям Томаса: соперничество, избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество. Выявлены конкретные взаимосвязи с использованием показателей корреляционно-регрессионного анализа, которые позволяют предсказывать предпочтение того или иного стиля конфликта в зависимости от выраженности конкретной компоненты ЭИ. Практическое значение результатов исследования заключается в возможности их применения для разработки программ развития «мягких» переменных компетентностного уровня руководителей и работников сферы услуг.

Ключевые слова: управление персоналом, компетенция, эмоции, руководитель, эмоциональный интеллект, эмпатия, конфликт, модель разрешения конфликта.

Благодарности. Исследование выполнено без дополнительного финансирования.

Авторы выражают благодарность слушателям Федеральной программы подготовки управленческих кадров, обучавшимся в Северо-Кавказском федеральном университете, а также студентам выпускного курса направления 38.03.02 А. В. Петреня и Д. М. Ткаченко за помощь в сборе информации об уровне эмоционального интеллекта и возможности разрешения возникающих конфликтов на предприятиях Ставропольского и Краснодарского краев Российской Федерации.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Использование ИИ. При написании статьи ИИ не использовался.

Для цитирования: Борис О. А., Парахина В. Н. (2026). Взаимосвязь эмоционального интеллекта и компетенций руководителя в сфере управления конфликтами. *Экономическая наука сегодня*. № 1 (23). С. 92–107. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-92-107>

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP COMPETENCIES IN CONFLICT MANAGEMENT

© O. A. Boris^a, V. N. Parakhina^{a*}

^a North Caucasus Federal University, Stavropol, Russian Federation

* Corresponding author, v-parakhina@mail.ru

Abstract. The purpose of the study is to determine the role of emotional intelligence in the system of competencies of managers and employees who help resolve conflicts that arise in service organizations. This article is a research study in the theory and practice of managing the development of soft competencies of personnel that make up their emotional intelligence. The methodological basis of the research was the theory of emotional intelligence as a phenomenon and its role in effective management of an organization, described in the works of Russian and foreign scientists (N. Hall, K. N. Thomas, C. Hunt, D. Wexler, J. Mayer, D. Goleman, D. V. Lyusin, I. N. Andreeva, A. S. Petrovskaya, E. A. Hlevnaya and others). The article uses systematic, sociological, comparative, correlation, and factor-analytical methods. Their use made it possible to establish the relationship between the component of emotional intelligence and the professional characteristics of a manager in the context of solving interpersonal conflicts that arise in a modern organization. The level of development of emotional intelligence was assessed using four scales: emotional awareness, emotional management, self-motivation, and empathy and recognition of other people's emotions in service-oriented organizations, where the ability to avoid and resolve conflicts with customers is crucial. The study concluded that the management and employees of these companies do not pay enough attention to the development of emotional intelligence, as their overall level of emotional intelligence is average or below average. A comparative analysis of the value of EI by its components and models of conflict resolution in the workplace according to the five Thomas styles: competition, avoidance, accommodation, compromise, and cooperation. Specific relationships have been identified using correlation and regression analysis, which allow for the prediction of the preference for a particular conflict style based on the severity of a specific component of EI. The practical significance of the research results lies in their potential application for the development of soft competency programs for managers and service workers.

Keywords: personnel management, competence, emotions, manager, emotional intelligence, empathy, conflict, conflict resolution model.

Acknowledgments. This research received no funding.

The authors would like to express their gratitude to the students of the Federal Program for Training Management Personnel at NCFU, as well as to the final-year students of the 38.03.02 A. Petrenya and D. Tkachenko programs, for their assistance in collecting information about the level of emotional intelligence and the ability to resolve conflicts at enterprises in the Stavropol and Krasnodar regions of the Russian Federation.

Conflict of interest. The authors declare no conflicts of interest.

Use of AI declaration. No AI was used in writing this article.

For citation: Boris O. A., Parakhina V. N. (2026). The relationship of emotional intelligence and managerial competencies in conflict management. *Economic science today*. 1(23), 92–107. (In Russ.). <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-92-107>

Введение. В динамично изменяющемся мире бизнеса успех менеджмента и всей компании во многом связан с уровнем эмоционального интеллекта. Не случайно «эмоциональный интеллект назван ЮНЕСКО одним из навыков, которые определяют успешность человека в будущем»¹. Лидеры организации регулярно встречаются с массой сложностей, создающих непрекращающийся стресс: возрастающей жестокой конкуренцией, многоаспектными сложностями в регулировании отношений разноплановых личностей, составляющих его команду. При этом главными функциями руководителей становятся, в первую очередь, коммуникации: выстраивание благоприятных

¹ Никулина, И. В. Эмоциональный интеллект: инструменты развития: учебное пособие. Самара: Издательство Самарского университета, 2022. 82 с. С. 5.

отношений с подчиненными, партнерами по бизнесу, потребителями; а также мотивация персонала и управление им (Борис и др., 2023; Маслов и др., 2019). Все эти аспекты во многом определены уровнем компетенций, формирующих ЭИ.

Эмоциональный интеллект руководителя в современном бизнес-мире создает уверенность у всех работников в правильности и перспективности их деятельности, поскольку именно лидер формирует эмоциональный фон взаимоотношений всей команды. Хорошо развитый ЭИ руководителя помогает ему идентифицировать собственные и чужие эмоции, выявлять их причины и активно применять эту информацию для эффективного реагирования на возникающие в общении сложности и конфликты. Развитый ЭИ воздействует на различные стороны управления. Он существенно детерминирует формирование компетенций руководителя в сфере управления конфликтами. Менеджеры с высоким уровнем ЭИ способны своевременно распознавать признаки конфликта, эмоциональные поводы, приводящие к ним, предвидеть возможные варианты развития конфликтных ситуаций и находить решения, предупреждающие их, а при возникновении аналогичных ситуаций – находить компромиссные варианты поведения, учитывающие интересы всех сторон в стратегическом аспекте (Агафонова и др., 2025; Борис, Парахина, 2023).

Анализ литературы. Одним из первых исследователей, обративших внимание на значимость эмоционального опыта для самоактуализации, называют Д. А. Векслера, но в его докторской диссертации¹ явной связи с концепцией эмоционального интеллекта в открытых источниках не зафиксировано. Эмоциональный интеллект как отдельное понятие стал активно разрабатываться позже, в 1980–1990-х гг. Его основы заложили работы таких исследователей, как П. Сэловея, Дж. Мейер, Д. Карузо, Р. Бар-Он и Д. Гоулман (Salovey, Mayer, 1990; Федина, 2025). Они определяли эмоциональный интеллект как умение распознавать собственные переживания и чувства окружающих, регулировать их проявления, а также применять эти знания при анализе конфликтных ситуаций и выборе поведенческих альтернатив при их урегулировании.

Д. В. Люсин (2004) систематизировал актуальные на тот момент подходы к феномену эмоционального интеллекта, разработал интегративную модель данной способности и инструментов для ее количественной оценки.

Н. Холл, Т. Готц и их коллеги (Goetz et al., 2005) рассматривали концепции эмоционального интеллекта в контексте обучения и достижений в академической среде.

Появившись в научном обороте в начале 1990-х гг., концепция эмоционального интеллекта охватывает навыки идентификации, осмысления и регуляции эмоциональных состояний – как своих собственных, так и принадлежащих партнерам по взаимодействию. Одной из первых, А. С. Петровская в своей диссертации² рассмотрела эмоциональный интеллект как детерминанту результативности управленческой деятельности и выявила наличие нелинейной связи типа оптимума между эмоциональным интеллектом и деятельностью руководителя.

Д. Майер, С. Томас и Т. Камаланабхан исследовали и разработали инструмент для измерения ЭИ на уровне организации, а не только индивидуально. Руководители могут его использовать для диагностики уровня ЭИ в коллективе и разработать тренинги по развитию ЭИ (Mayer et al., 2008; Thomas, Kamalanabhan, 2012).

Яркой работой, развивающей концепцию ЭИ в сфере управления людьми, стала книга Д. Гоулмана, Р. Бояциса и Э. Макки, в которой «авторы показывают, что "эмоциональные лидеры" отличаются не только профессиональным мастерством и прони-

¹ Wexler D. A. (1971). Style and meaning in emotional experience: An exploratory study on the nature of self-actualization. Doctoral dissertation. The University of Chicago.

² Петровская А. С. (2007). Эмоциональный интеллект как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности. Дисс. на соиск. ученой степени кандидата психологических наук. Ярославль: Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова. 225 с.

цательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, поддерживать высокую мотивацию и преданность делу» (Макки и др., 2008. С. 7). По данным Гоулмана (2024), связь между ЭИ и эффективностью лидера достигает 85 %.

В. П. Маслов, Л. П. Синяева и И. В. Додорина (2019), Л. М. Полянова (2015), В. А. Лукашевич (2023) развивают концепции эмоционального интеллекта в современной практике управления, рассматривают основные модели и методики измерения эмоционального интеллекта руководителя, их преимущества, ограничения, эвристическую ценность в применении к исследованиям в организациях. «Эмоциональный интеллект тесно связан с мотивацией и проактивным поведением, умением адекватно реагировать на перемены, сплоченностью коллектива, делегированием власти. В подтверждение вышеизложенному нами представлен уровень влияния эмоционального интеллекта на корпоративную культуру организации» (Шабанов, Алешина, 2021. С. 395).

В монографии Е. А. Хлевной и Т. С. Килесевой (2019) всесторонне разобраны теоретико-методологические основания концепции ЭИ. Авторы сопоставляют классическую модель способностей, предложенную П. Сэловеем, Д. Карузо и Д. Мэйером, с альтернативными, «смешанными» моделями. Кроме того, изучены перспективы целенаправленного формирования ЭИ и описан диагностический аппарат, дающий возможность объективно оценить ЭИ и определить категории бизнес-процессов, где он выступает решающим условием успеха. Многие российские и зарубежные исследователи увязывают ЭИ с образовательной составляющей, определяя важную роль школ и вузов в становлении данной компетенции (Goetz et al., 2005; Halliwell et al., 2022).

Значение ЭИ для деловой среды подтверждено и западными учеными. Так, Д. Гоулман и С. Чернисс (2024) установили, что карьерная успешность управленца в значительной степени обусловлена развитостью его эмоциональной сферы: подавляющее большинство топ-менеджеров демонстрировало высокий уровень ЭИ.

При изучении ЭИ в роли предиктора индивидуальной и групповой эффективности работы отдельных личностей и коллективов в подавляющем большинстве работ выявило нелинейную связь между показателями-факторами ЭИ и результатами работы (Кельчевская и др., 2020; Ерыгина, 2021; Hu et al., 2022; Boyar et al., 2023; Coronado-Maldonado, Benítez-Márquez, 2023; Duan et al., 2023; Santa et al., 2023; Пальмов и др., 2024 и др.).

Положительная взаимосвязь между повышением эмоционального интеллекта, самоэффективностью лидерства и ориентированным на задачу лидерским поведением руководителей после участия в коучинге изучена в работе П. Хэливелла, Р. Митчелла и Б. Бойле (Halliwell et al., 2022).

Многими другими исследователями (Андреева, 2020; Веприкова, 2029; Ahsan, 2023; Gerhardt et al., 2026; Goleman, Cherniss, 2024; Kumari et al., 2022; Pulido-Martos et al., 2024; Saha et al., 2023) также отмечается значимая роль ЭИ в управлении человеческими ресурсами и развитии лидерства, формировании корпоративной социальной ответственности, улучшения навыков ЭИ и соответствия его характеристик уровню лидерских качеств.

Работают исследователи и над таким срезом взаимосвязи качеств лидера и сотрудников как возможности снижения уровня конфликтности через выбор моделей разрешения конфликтов с учетом уровня развития ЭИ (Шукшина, Мамедова, 2020). Однако количественные оценки этого аспекта пока слабо представлены в рассмотренных нами работах по оценке и развитию ЭИ.

Цель исследования – эмпирически установить, насколько развит эмоциональный интеллект у руководителей и специалистов и, соответственно, какие стратегии поведения в конфликте они предпочитают, а также в какой мере сформированность ЭИ сказывается на способности руководителя предупреждать, выявлять и разрешать конфликтные ситуации в управлении человеческими ресурсами компании.

Результаты и их обсуждение. Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

- 1) проведение анализа исследований по проблеме взаимосвязи уровня развития ЭИ, уровня конфликтности личности и моделей реагирования на ситуацию, содержащую конфликтный потенциал;
- 2) отбор методик и характерных переменных для изучения уровня развития ЭИ, уровня конфликтности и вариантов реагирования на конфликты между сотрудниками;
- 3) сбор эмпирических данных об уровне развития ЭИ руководителя и сотрудников команды, уровня их конфликтности и оценка взаимоотношений работников, выделяя способы реагирования в конфликте;
- 4) количественная оценка показателей сформированности ЭИ и их связи с предрасположенностью к тому или иному способу улаживания конфликтов.

Гипотезой, которую поставили целью доказать, является предположение, что имеется связь между сформированностью эмоционального интеллекта и степенью конфликтности, а также способами реагирования в конфликте.

Выбраны следующие методики исследования:

- 1) анкета оценки эмоционального интеллекта (опросник Н. Холла);
- 2) оценка уровня конфликтности по методике Кноблах-Фальконетт;
- 3) методика оценки способов реагирования в конфликте К. Н. Томаса;
- 4) статистический сравнительный и корреляционно-регрессионный анализ результатов исследования с использованием графических инструментов MSExcel.

Опросник эмоционального интеллекта Н. Холла предназначен для измерения уровня эмоционального интеллекта в соответствии с авторским пониманием данного феномена. Методика базируется на взгляде на ЭИ как на комплекс умений, позволяющих осознавать собственные и чужие эмоции, регулировать их проявления и за счет этого поддерживать внутреннюю самомотивацию и стремление к профессиональному росту (Goetz et al., 2005; Гоулман, 2024).

Диагностическая модель включает пять измерений: эмоциональная осведомленность (ЭО), управление своими эмоциями (УСЭ), самомотивация (СМ), эмпатия (ЭМ) и распознавание эмоций других людей (РЭД) (Гоулман, 2024).

Респондентам (представителям предприятий сферы услуг) предложено оценить собственный эмоциональный интеллект с помощью опросника Н. Холла.

Итоговые распределения ответов отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Выраженность компонентов эмоционального интеллекта (по опроснику Н. Холла) у сотрудников организаций сферы услуг

Значение	Низкое		Ниже среднего		Среднее		Выше среднего		Высокое	
	до 2		от 3 до 6		от 7 до 10		от 11 до 13		14 и выше	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
ЭО	3	7,89	12	31,58	11	28,95	11	28,95	1	2,63
УСЭ	16	42,11	16	42,10	4	10,53	2	5,26	0	0,00
СМ	10	26,32	2	5,26	12	31,58	14	36,84	0	0,00
ЭМ	3	7,89	4	10,53	15	39,47	12	31,58	4	10,53
РЭД	5	13,16	11	28,95	16	42,10	5	13,16	1	2,63

Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике Н. Холла

Проведенная диагностика зафиксировала, что 84 % опрошенных испытывают выраженные затруднения с саморегуляцией (шкала УСЭ). Примерно двое из пяти респондентов слабо разбираются как в собственных переживаниях (ЭО), так и в эмоциональных сигналах окружающих (РЭД); примерно такая же доля показывает по этим шкалам средние и высокие значения.

Параметр самомотивации выглядит сравнительно благополучно: у 68,4 % он развит достаточно, однако более четверти участников (26,3 %) вовсе не фиксируются на внутренних стимулах.

Наиболее сильной стороной обследованной выборки закономерно оказалась эмпатия (84,6 % – средний уровень и выше), что вполне объяснимо сервисной спецификой труда, где ключевое значение имеет работа с людьми.

Оценивая общий уровень развития эмоционального интеллекта, который определялся как сумма баллов по всем указанным выше измерениям, можно сделать вывод, что все работники не обращают внимания на его развитие и в целом имеют уровень средний и ниже среднего (73,7 %) (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты общего уровня развития ЭИ

Общий уровень эмоционального интеллекта	Количество человек	%
70 и более – высокий;	0	0,00
50-59 выше среднего	10	26,32
40-49 – средний;	14	36,84
30-39 - ниже среднего	2	5,26
29 и менее – низкий	12	31,58
Итого	38	100,00

Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике Н. Холла.

Исходя из полученных, данных лишь около четверти опрошенных (26,3 %) преодолевают условный порог «выше среднего». Ни один из участников не достигает высокого диапазона значений. При этом более трети выборки (36,8 %) демонстрируют средний интегральный уровень ЭИ.

Значительная доля – 36,84 % – демонстрирует низкий (менее 29) или ниже среднего (30–39) уровень, что свидетельствует о серьезном дефиците эмоциональных компетенций в организациях. Такая картина подтверждает тезис о том, что руководство и персонал не уделяют внимания развитию ЭИ.

Низкий общий уровень ЭИ ограничивает способность сотрудников своевременно распознавать конфликтные ситуации, управлять собственными реакциями и выстраивать продуктивные коммуникации, что критически важно в клиентоориентированном бизнесе.

Таблица 2 служит количественным обоснованием необходимости внедрения программ развития мягких компетенций.

Ниже на рисунке 1 показаны различия в общем уровне эмоционального интеллекта у сотрудников по полу и возрасту.

Сравнение явно указывает на то, что управленческий состав опережает линейный персонал по общему баллу ЭИ на 37,7 %. Кроме того, у женщин этот показатель в среднем выше, чем у мужчин (разница составляет 16,9 %), что отмечается и другими исследователями (Hsu et al., 2022). Данные рисунка 1 подтверждают, что занятие управленческой должности сопряжено с более развитыми эмоциональными компетенциями либо сама деятельность способствует их росту.

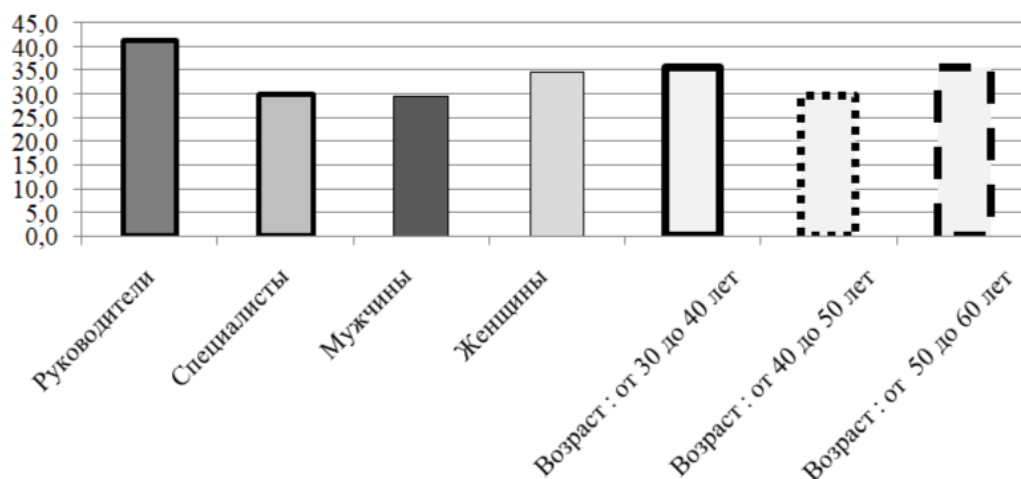


Рисунок 1 – Различия в общем уровне эмоционального интеллекта у респондентов по полу и возрасту

Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике Н. Холла

Возрастная динамика выражена слабо, что указывает на отсутствие прямой линейной связи возраста и ЭИ в данной выборке. Таким образом, можно сделать вывод о значимости статусно-ролевых и гендерных факторов в развитии ЭИ при слабом влиянии возраста.

Динамика уровня эмоционального интеллекта по возрасту, как видно из рисунка 1, в исследовании явно не выражена, однако величина стажа работы в организации оказывает более существенное влияние (рисунок 2).



Рисунок 2 – Общий уровень ЭИ в группах работников по стажу (в баллах)

Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике Н. Холла

Данные рисунка 2 показывают средний балл ЭИ для четырех категорий стажа: до 5 лет, 5–10 лет, 10–15 лет и свыше 15 лет. Наблюдается явная положительная динамика: с увеличением стажа уровень ЭИ растет с примерно 33 баллов у начинающих до 42 баллов у наиболее опытных сотрудников.

Это свидетельствует о том, что профессиональный опыт и длительное пребывание в организационной среде способствуют накоплению эмоциональных знаний и навыков.

Возможна и обратная причинность: люди с изначально более высоким ЭИ дольше удерживаются и продвигаются в организации.

Визуализация подтверждает, что стаж является более значимым предиктором эмоционального интеллекта, чем возраст (см. рисунок 1), и обосновывает необходимость адаптации программ развития ЭИ под группы: для новичков – базовые тренинги, для опытных – углубленные модули.

Оценка уровня конфликтности по тесту Кноблах-Фальконетт предполагает выделение преобладающего состояния личности:

1) «"эгохватание"» отражает внутреннюю конфликтность личности, склонность к самообвинениям, нерешительности и неуверенности в себе;

2) "гармоничность" отражает уверенность в себе, сбалансированность желаний, стремлений, уровня притязаний» (Knoblauch, Falconer, 1986).

Оценка показала, что у работников сферы услуг преобладает сбалансированность эмоциональной реакции (рисунок 3).

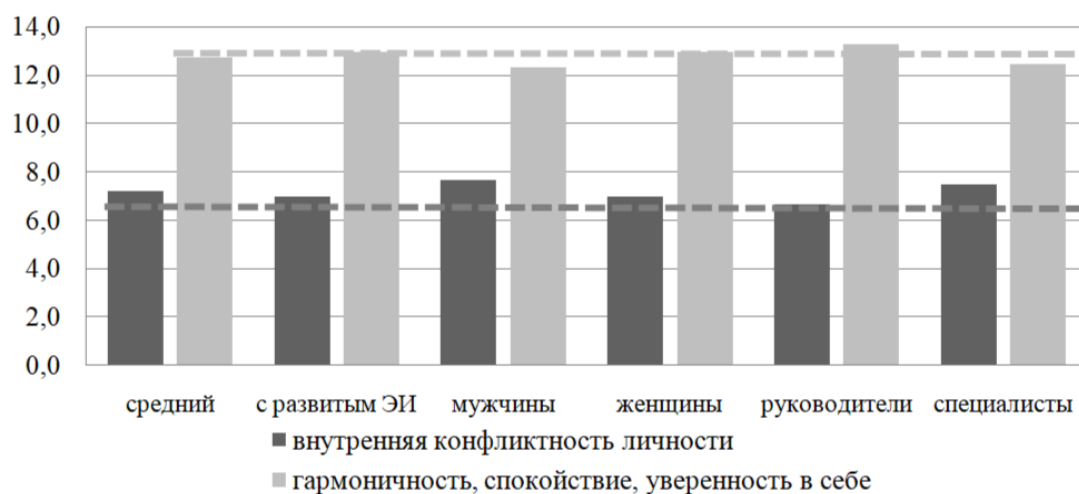


Рисунок 3 – Оценка уровня конфликтности по тесту Кноблах-Фальконетт
Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике (Knoblauch, Falconer, 1986)

Сравнительный анализ убеждает, что в обследованных трудовых коллективах степень выраженности эмоционального интеллекта почти не предопределяет, какой именно внутренний сценарий поведения в конфликте станет для сотрудника ведущим – «эгохватание» или «гармония». Также он очень слабо связан с возрастом, стажем, полом и должностным положением. Эта связь по мере накопления информации из разных организаций еще больше стиралась.

Можно сказать, что стиль поведения в конфликтной ситуации – «тянуть одеяло на себя» или «гармонизировать отношения между людьми» – зависит от каких-то других факторов, связанных, возможно, с мировоззренческими установками, пережитыми конфликтами, воспитанием, поведением «эталонных личностей», которые не формализованы в выбранных методиках опроса.

О том, что другие факторы существенно определяют поведение личности, говорит внутригрупповой разброс мнений, который, как оказалось, достаточно высок (от 0 до 7 баллов по шкале «Эгохватание» и от 3 до 15 баллов по шкале «Гармоничности»). При этом средние значения устойчиво находятся на уровне 4-5 баллов по первой шкале и 10-11 баллов – по второй, а значит, в процентном отношении разброс по первой

шкале составляет до 90–100 %, а по второй – до 60–70 % по отдельным респондентам, а среднеквадратичное отклонение составляет около 20–30 % по шкале «Эгохватание» и 10–15 % – по шкале «Гармоничности».

Внутренняя конфликтность личности развита немного слабее, она ниже у лиц с развитым эмоциональным интеллектом и у руководителей, что может свидетельствовать о наличии некоторой взаимосвязи этих показателей и о том, что продвижение по службе и занятие руководящей должности с большей степенью вероятности подходит людям с развитым ЭИ.

На основе теста по методике Томаса выявлены способы реагирования в конфликте в различных группах работников (рисунок 4).

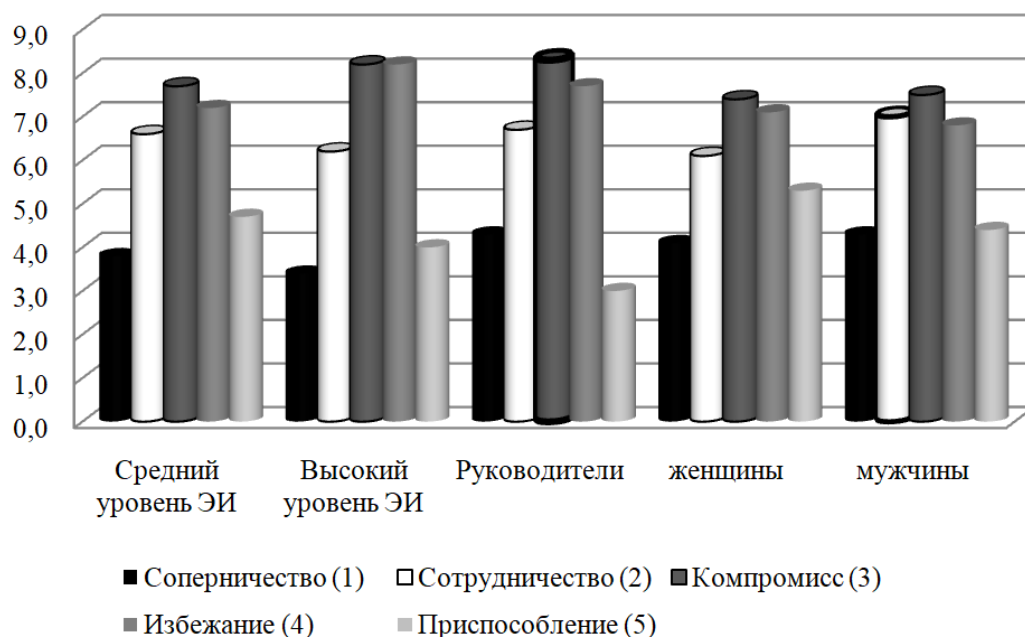
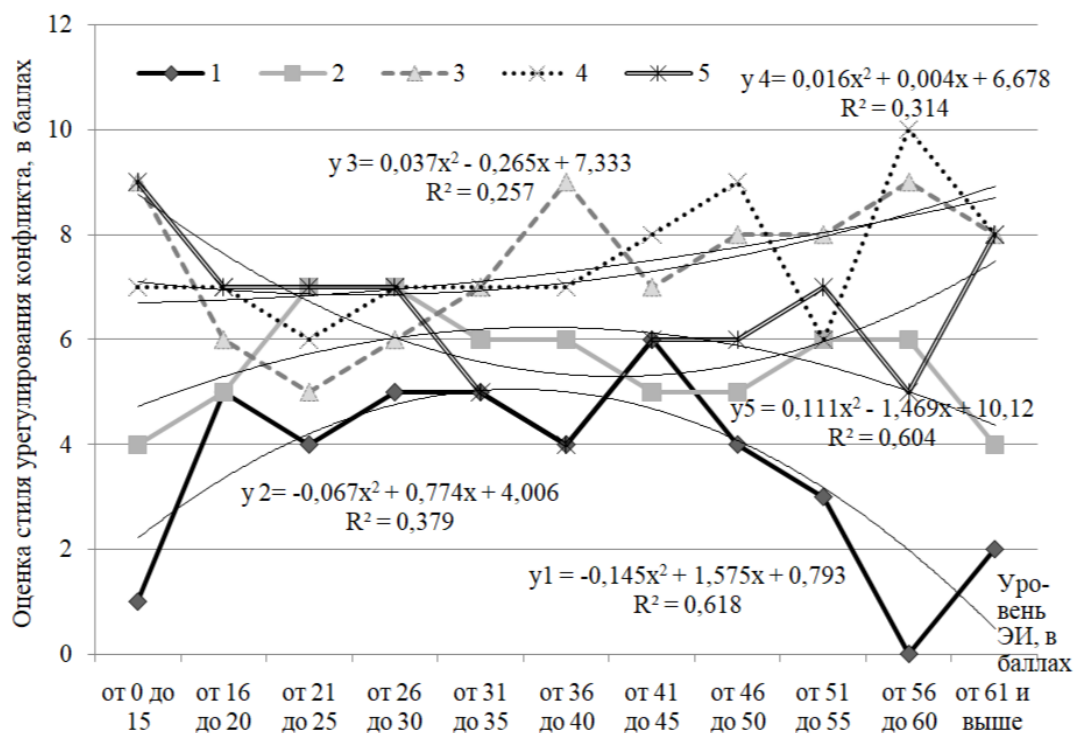


Рисунок 4 – Способы реагирования в конфликте в различных группах респондентов
Источник: разработано авторами по итогам анкетного опроса по методике Томаса

Исходя из результатов анкетирования, можно сделать вывод, что уровень способности идти на сотрудничество выше всего у лиц мужского пола, а уровень способности к управлению своими и чужими эмоциями через достижение компромисса выше всего у руководителей разного уровня.

Это связано с тем, что руководителям каждый день приходится принимать организационные решения, которые в большинстве случаев являются искусством достигать компромисс с противодействующими сторонами, не согласными с некоторыми его аспектами.

Сравнительный анализ уровня развития эмоционального интеллекта и стиля урегулирования конфликта на рабочем месте выполнен при помощи диаграммы (рисунок 5), в которой по вертикали отложено количество баллов, которыми оценивают тот или иной стиль – соперничество (1), избегание (2), приспособление (3), компромисс (4), сотрудничество (5) – люди с определенным уровнем эмоционального интеллекта, показанного по горизонтали в баллах согласно методики Н. Холла: в интервалах от 0 до 15 и далее с разбивкой в 5 баллов до уровня 61 и выше.



Обозначения стилей разрешения конфликтов:
1 – соперничество, 2 – избегание, 3 – приспособление, 4 – компромисс, 5 – сотрудничество

Рисунок 5 – Результаты сравнительного анализа уровня развития эмоционального интеллекта и выбора стиля урегулирования конфликта на рабочем месте

Источник: разработано авторами по данным анкетного обследования по методикам Н. Холла и К. Н. Томаса¹

Проанализируем полученные результаты уровня развития эмоционального интеллекта и преобладающих способов реагирования в конфликте. Представленные на рисунке 5 данные говорят о том, что чем выше уровень ЭИ, который помогает понимать эмоциональное состояние человека, тем ниже уровень соперничества в конфликтной ситуации и выше желание избегать конфликтов.

Установленные зависимости позволяют предсказывать предпочтение того или иного стиля конфликта в зависимости от выраженности конкретной компоненты ЭИ. Например, интерпретация некоторых квадратичных зависимостей может быть такой:

- рост уровня ЭИ сначала повышает склонность к соперничеству, но при слишком высоких значениях – снижает (парабола ветвями вниз);
- управление своими эмоциями позитивно связано с компромиссом и с сотрудничеством: высокое УСЭ способствует сотрудничеству до определенного предела;
- распознавание эмоций других имеет U-образную связь с избеганием: возрастает при очень низком и очень высоком уровне этой способности.

Таблица коэффициентов детерминации (R^2), рассчитанная по данным проведенного исследования, показывает, какая доля вариации выбора стиля объясняется изменением отдельных компонент ЭИ (таблица 3).

¹ Образовательная социальная сеть. Методика К. Н. Томаса. URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/psihologiya/2024/02/26/test-k-tomasa>.

Таблица 3 – Коэффициенты R^2 взаимосвязи составляющих ЭИ и моделей разрешения конфликтов

Модель разрешения конфликта	Степень функции аппроксимации	Составляющие ЭИ					
		Итоговый уровень ЭИ	Эмоциональная осведомленность (ЭО) (X1)	Управление своими эмоциями (УСЭ) (X2)	Самомотивация (СМ) (X3)	Эмпатия (ЭМ) (X4)	Распознавание эмоций других людей (РЭДЛ) (X5)
Соперничество	1	0,029	0,002	0,039	0,003	0,113	0,003
	2	0,101	0,328	0,108	0,014	0,134	0,003
	3	0,113	0,340	0,109	0,140	0,154	0,189
	4	0,183	0,345	0,123	0,161	0,311	0,189
	5	0,265	0,348	0,145	0,213	0,434	0,190
	6	0,273	0,356	0,181	0,233	0,440	0,329
Приспособление	1	0,016	0,028	0,007	0,000	0,000	0,005
	2	0,065	0,159	0,120	0,046	0,010	0,013
	3	0,073	0,250	0,169	0,046	0,043	0,019
	4	0,297	0,478	0,172	0,076	0,232	0,192
	5	0,302	0,488	0,279	0,084	0,234	0,201
	6	0,436	0,493	0,279	0,113	0,315	0,215
Избегание	1	0,028	0,004	0,004	0,058	0,056	0,297
	2	0,122	0,089	0,041	0,060	0,117	0,345
	3	0,124	0,089	0,196	0,060	0,126	0,366
	4	0,194	0,095	0,205	0,130	0,133	0,370
	5	0,208	0,097	0,225	0,295	0,182	0,410
	6	0,241	0,141	0,232	0,331	0,208	0,430
Компромисс	1	0,004	0,002	0,176	0,067	0,260	0,000
	2	0,008	0,055	0,372	0,137	0,282	0,001
	3	0,065	0,197	0,391	0,151	0,374	0,008
	4	0,066	0,202	0,391	0,151	0,393	0,009
	5	0,211	0,218	0,490	0,237	0,535	0,030
	6	0,238	0,219	0,491	0,302	0,575	0,139
Сотрудничество	1	0,000	0,003	0,031	0,039	0,001	0,155
	2	0,330	0,180	0,353	0,078	0,010	0,160
	3	0,334	0,183	0,356	0,078	0,054	0,160
	4	0,433	0,301	0,376	0,213	0,181	0,176
	5	0,482	0,306	0,405	0,217	0,217	0,191
	6	0,494	0,470	0,444	0,252	0,222	0,291

Источник: разработано авторами по данным обследования с использованием инструментов Microsoft Excel.

Респонденты демонстрируют недостаточный уровень эмоционального интеллекта, особенно в части управления своими эмоциями. Это может негативно сказываться на управлении конфликтами.

Наиболее сильные, хотя и умеренные связи выявлены между:

- эмоциональной осведомленностью и склонностью к соперничеству;
- управлением эмоциями – с компромиссом и сотрудничеством;
- распознаванием чужих эмоций – с избеганием.

Однако низкие значения R^2 (максимум 0,575) говорят о том, что поведение в конфликте определяется не только эмоциональным интеллектом, но и другими факторами (личностными особенностями, ситуацией, организационным контекстом). Для практики это означает: развивая ЭИ, можно скорректировать конфликтное поведение, но в целом требуется учитывать и другие факторы (Ahmad et al., 2023), реализуя комплексный подход. Можно сказать, что нашим исследованием в сфере ЭИ подтверждено действие закона Гизелли,

который описывает криволинейную зависимость между уровнем интеллекта и эффективностью управленческой деятельности (Ghiselli, 1963): далеко не всегда высокий уровень интеллекта напрямую коррелирует с успешной управленческой деятельностью – важен баланс и оптимальная степень выраженности когнитивных способностей.

Выводы. В исследовании выявлено, что уровень эмоционального интеллекта у персонала и руководства изученных компаний сферы услуг в целом – средний и ниже среднего. Это может быть следствием того, что высокий уровень ЭИ напрямую не определяет успешность деятельности, хотя и имеет влияние на нее.

Наиболее слабым компонентом является управление своими эмоциями: 84 % сотрудников испытывают трудности с саморегуляцией, что создает риски для стрессоустойчивости и эффективности в критических ситуациях.

В конфликтных взаимодействиях доминируют стратегии компромисса и избегания, а сотрудничество, позволяющее найти решение, удовлетворяющее все стороны, используется недостаточно. Также отметим, что руководители по сравнению со специалистами более склонны к соперничеству и компромиссу, реже прибегают к приспособлению, что в целом соответствует их роли. Однако и у руководителей сотрудничество также не является доминирующим стилем.

Таким образом, организациям важно разрабатывать и реализовывать программы развития эмоционального интеллекта, включая тренинги по саморегуляции и конструктивному разрешению конфликтов. Особое внимание следует уделить развитию навыков сотрудничества как наиболее продуктивной стратегии в улаживании противоречий между противодействующими сторонами.

Список использованных источников

- Агафонова И. В., Андриющенко Е. А., Берин В. О., Монзина К. Б. (2025). Влияние эмоционального интеллекта на успешное лидерство. *Деловой вестник предпринимателя*. № 2 (20). С. 83–85.
- Андреева И. Н. (2020). Эмоциональный интеллект и эмоциональная креативность: специфика и взаимодействие. Новополюцк: Полоцкий государственный университет. 356 с.
- Борис О. А., Парахина В. Н., Мелкумян Э. Н. (2023). Развитие компетенций менеджера в системе факторов роста инновационного потенциала компании. *Первый экономический журнал*. № 10 (340). С. 23–30. https://doi.org/10.58551/20728115_2023_10_23
- Борис О. А., Парахина В. Н. (2023). Лидерство и самолидерство как категории современного менеджмента: традиционные подходы и новые концепции. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. № 4 (97). С. 58–67. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.4.6>
- Веприкова М. Я. (2019). Повышение эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. № 9 (10-1). С. 390–398. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.92.10.048>
- Гоулман Д. (2024). Эмоциональный интеллект в работе. 12-е изд., перераб. и доп. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 544 с.
- Ерыгина А. В. (2021). Эмоциональный интеллект как фактор успешности. *Экономический вектор*. № 2 (25). С. 77–82. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2021-2-25-77-82>
- Кельчевская Н. Р., Пельмская И. С., Чешко Е. К. (2020). Влияние эмоционального интеллекта работников предприятия на результаты его деятельности. Москва: Креативная экономика. 182 с.
- Лукашевич В. А. (2023). Эмоциональный интеллект: сущность и структурные компоненты. *Вестник Белорусского государственного университета культуры и искусств*. № 2 (48). С. 101–108.
- Люсин Д. В. (2004). Современные представления об эмоциональном интеллекте. В книге: *Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования*. Москва: Институт психологии РАН. С. 29–36.
- Макки Э., Бояцис Р., Гоулман Д. (2008). Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Бизнес Букс. 301 с.
- Маслов В. П., Синяева Л. П., Додорина И. В. (2019). Эмоциональный интеллект руководителя как инструмент эффективного управления персоналом. *Вестник СамГУПС*. № 3. С. 56–62.
- Пальмов С. В., Неверова Е. А., Жилкина Д. В. (2024). Влияние эмоционального интеллекта на успешное руководство. *Индустриальная экономика*. № S1. С. 153–159. <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2024.71.47.023>

- Полянова Л. М. (2015). Концепции эмоционального интеллекта в современной практике управления. *Теория и практика общественного развития*. № 2. С. 18–20.
- Федина Е. И. (2025). Эмоциональный интеллект как психологический конструкт: анализ моделей (Дж. Майер, П. Саловей, Д. Гоулман, Р. Бар-Он). *Актуальные исследования*. № 51 (286). Часть V. С. 27–29.
- Хлевная Е. А., Киселева Т. С. (2019). Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации. Москва: ИНФРА-М. 259 с. https://doi.org/10.12737/monography_5b9b7045595fd8.85318460
- Шабанов С., Алешина А. (2021). Эмоциональный интеллект. 8-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 432 с.
- Шукшина Л. В., Мамедова Я. В. (2020). Роль эмоционального интеллекта в процессе урегулирования конфликтов в организациях. *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. № 9. Т. 2-1. С. 291–301.
- Ahmad T., Hamid A. R., Abbas A., Anwar A., Ekowati D., Fenitra R. M., Suhariadi F. (2023). Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*. Vol. 42, Iss. 3. P. 201–214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>
- Ahsan M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 31, Iss. 8. P. 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>
- Boyar S. L., Savage G. T., Williams E. S. (2023). An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence (EI) abilities on leader adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 35, Iss. 4. P. 565–580. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09428-z>
- Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. Vol. 9, Iss. 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Duan W. H., Asif M., Nik Mahmood N. H., Wan Zakaria W. N. (2023). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*. Vol. 46, Iss. 1. P. 100–115. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0419>
- Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. (2026). Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*. Vol. 25, Iss. 1. P. 29–79. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Ghiselli E. E. (1963). Intelligence and managerial success. *Psychological reports*. Vol. 12, Iss. 3. P. 890–898.
- Goetz T., Frenzel, A. C., Pekrun R., Hall N. C. (2005). Emotional Intelligence in the Context of Learning and Achievement. In R. Schulze, & R. D. Roberts (Eds.), *Emotional Intelligence: An International Handbook*. Cambridge: Hogrefe&Huber Publishers. Pp. 233–253.
- Goleman D., Cherniss C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. Vol. 113. Pp. 7–12. <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>
- Halliwell P., Mitchell R., Boyle B. (2022). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour – a leadership coaching study. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 43, Iss. 1. P. 39–56. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0036>
- Hsu N., Newman D. A., Badura K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: Meta-analysis and explanatory model of female leadership advantage. *Journal of Intelligence*. Vol. 10, Iss. 4. P. 104. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Hu X., Li R. Y. M., Kumari K., Ben Belgacem S., Fu Q., Khan M. A., Alkhuraydili A. A. (2022). Relationship between green leaders' emotional intelligence and employees' green behavior: A PLS-SEM approach. *Behavioral Sciences*. Vol. 13, Iss. 1. P. 25. <https://doi.org/10.3390/bs13010025>
- Knoblauch D. L., Falconer J. A. (1986). The relationship of a measured Taoist orientation to Western personality dimensions. *Journal of Transpersonal Psychology*. Vol. 18. P. 73–83.
- Kumari K., Abbas J., Hwang J., Cioca L. I. (2022). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*. Vol. 14, Iss. 9. Art. 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>

- Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*. Vol. 59, Iss. 1. P. 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- Pulido-Martos M., Gartzia L., Augusto-Landa J. M., Lopez-Zafra E. (2024). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*. Vol. 18, Iss. 8. P. 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Saha S., Das R., Lim W. M., Kumar S., Malik A., Chillakuri B. (2023). Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*. Vol. 44, Iss. 4. P. 671–701. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>
- Salovey P., Mayer D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. Vol. 9. P. 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santa R., Moros A., Morante D., Rodríguez D., Scavarda A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*. Vol. 18, Iss. 8. Art. e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Thomas S., Kamalanabhan T. J. (2012). Measuring emotional intelligence of the workplace. *International Journal of Business Innovation and Research*. Vol. 6, Iss. 4. P. 418–432. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.047275>

References

- Agafonova I. V., Andryushchenko E. A., Berin V. O., Monzina K. B. (2025). The Impact of Emotional Intelligence on Successful Leadership. *Entrepreneur's Business Herald*. 2 (20), 83–85. (In Russ.).
- Ahmad T., Hamid A. R., Abbas A., Anwar A., Ekowati D., Fenitra R. M., Suhariadi F. (2023). Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*. 42(3), 201–214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>
- Ahsan M. J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. *International Journal of Organizational Analysis*. 31(8), 75–91. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3615>
- Andreeva I. N. (2020). *Emotsional'nyy intellekt i emotsional'naya kreativnost': spetsifika i vzaimodeystviye* [Emotional Intelligence and Emotional Creativity: Specifics and Interaction]. Novopolotsk: Polotskiy gosudarstvennyy universitet. 356 p. (In Russ.).
- Boris O. A., Parakhina V. N., Melkumyan E. N. (2023). Developing Managerial Competencies in the System of Growth Factors of the Company's Innovative Potential. *Pervyy ekonomicheskij zhurnal*. 10(340), 23–30. (In Russ.). https://doi.org/10.58551/20728115_2023_10_23
- Boris O. A., Parakhina V. N. (2023). Leadership and self-leadership as categories of modern management: traditional approaches and new concepts. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 4(97), 58–67. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2023.4.6>
- Boyar S. L., Savage G. T., Williams E. S. (2023). An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence (EI) abilities on leader adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 35(4), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09428-z>
- Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Duan W. H., Asif M., Nik Mahmood N. H., Wan Zakaria W. N. (2023). Emotional intelligence and high-performance leadership of women leaders: the mediating role of organization culture. *Management Research Review*. 46(1), 100–115. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0419>
- Erygina A. V. (2021). Emotional Intelligence as a Success Factor. *Economic Vector*. 2(25), 77–82. (In Russ.). <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2021-2-25-77-82>
- Fedina E. I. (2025). Emotional intelligence as a psychological construct: Analysis of models (J. Mayer, P. Salovey, D. Goleman, R. Bar-On). Current Research. 51(286). Part V. 27–29.
- Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom, M. (2026). Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*. 25(1), 29–79. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Ghiselli E. E. (1963). Intelligence and managerial success. *Psychological reports*. 12(3), 890–898.
- Goetz T., Frenzel, A. C., Pekrun R., Hall N. C. (2005). Emotional Intelligence in the Context of Learning and Achievement. In R. Schulze, & R. D. Roberts (Eds.). *Emotional Intelligence: An International Handbook*. Cambridge: Hogrefe & Huber Publishers. 233–253.

- Goleman D. (2024). *Emotsional'nyy intellekt* [Emotional Intelligence]. 12th ed., revised and enlarged. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (In Russ.).
- Goleman D., Cherniss C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*. 113, 7–12. <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>
- Halliwell P., Mitchell R., Boyle B. (2022). Interrelations between enhanced emotional intelligence, leadership self-efficacy and task-oriented leadership behaviour – a leadership coaching study. *Leadership & Organization Development Journal*. 43(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0036>
- Hsu N., Newman D. A., Badura K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: Meta-analysis and explanatory model of female leadership advantage. *Journal of Intelligence*. 10(4), 104. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Hu X., Li R. Y. M., Kumari K., Ben Belgacem S., Fu Q., Khan M. A., Alkhuraydili A. A. (2022). Relationship between green leaders' emotional intelligence and employees' green behavior: A PLS-SEM approach. *Behavioral Sciences*. 13(1), 25. <https://doi.org/10.3390/bs13010025>
- Kelchevskaya N. R., Pelymskaya I. S., Cheshko E. K. (2020) *Vliyaniye emotsional'nogo intellekta rabotnikov predpriyatiya na rezul'taty yego deyatel'nosti* [The Impact of Employees' Emotional Intelligence on the Results of Its Activities]. Moscow: Kreativnaya ekonomika. (In Russ.).
- Khlevnaya E. A., Kiseleva T. S. (2019). *Emotsional'nyy intellekt rukovoditelya v biznes-protsessakh organizatsii* [Emotional Intelligence of a Manager in an Organization's Business Processes] Moscow: INFRA-M. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/monography_5b9b7045595fd8.85318460
- Knoblauch D. L., Falconer J. A. (1986). The relationship of a measured Taoist orientation to Western personality dimensions. *Journal of Transpersonal Psychology*. 18, 73–83.
- Kumari K., Abbas J., Hwang J., Cioca L. I. (2022). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*. 14(9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Lukashevich V. A. (2023). Emotional Intelligence: Essence and Structural Components. *Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*. 2(48), 101–108. (In Russ.).
- Lyusin D. V. (2004). *Modern Concepts of Emotional Intelligence*. In: *Sotsial'nyy intellekt: Teoriya, izmereniye, issledovaniya* [Social Intelligence: Theory, Measurement, and Research]. Moscow: Institut psikhologii RAN. 29–36. (In Russ.).
- Maslov V. P., Sinyaeva L. P., Dodorina I. V. (2019). Emotional Intelligence of a Manager as a Tool for Effective Personnel Management. *Vestnik SamGUPS*. 3, 56–62. (In Russ.).
- Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*. 59(1), 507–536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- McKee, E., Boyatzis R., Goleman D. (2008). *Emotsional'noye liderstvo: Iskustvo upravleniyalyud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta*. [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (In Russ.).
- Palmov S. V., Neverova E. A., Zhilkina D. V. (2024). The Impact of Emotional Intelligence on Successful Leadership. *Industrial Economics*. S1,153–159. (In Russ.). <https://doi.org/10.47576/2949-1886.2024.71.47.023>
- Polyanova L. M. (2015). Concepts of Emotional Intelligence in Modern Management Practice. *Theory and practice of social development*. 2, 18–20. (In Russ.).
- Pulido-Martos M., Gartzia L., Augusto-Landa J. M., Lopez-Zafra E. (2024). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*. 18(8), 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>
- Saha S., Das R., Lim W. M., Kumar S., Malik A., Chillakuri B. (2023). Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*. 44(4), 671–701. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>
- Salovey P., Mayer D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santa R., Moros A., Morante D., Rodriguez D., Scavarda A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*. 18(8), e0284752. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Shabanov S., Aleshina A. (2021). *Emotsional'nyy intellekt* [Emotional Intelligence]. 8th ed. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2021. (In Russ.).

- Shukshina L. V., Mamedova Ya. V. (2020). The Role of Emotional Intelligence in Conflict Resolution in Organizations. *Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches*. 9(2-1), 291–301. (In Russ.).
- Thomas S., Kamalanabhan T. J. (2012). Measuring emotional intelligence of the workplace. *International Journal of Business Innovation and Research*. 6(4), 418–432. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.047275>
- Veprikova M. Ya. (2019). Improving the Effectiveness of Corporate Culture through the Influence of a Manager's Emotional Intelligence. *Economics: yesterday, today and tomorrow*. 9(10-1), 390–398. (In Russ.). <https://doi.org/10.34670/AR.2020.92.10.048>

Статья поступила 27.01.2026, прошла рецензирование 17.03.2026, принята 03.04.2026.

Received: Jan 27, 2026, reviewed: Mar 17, 2026, accepted: Apr 3, 2026.

Авторство и вклад в научное исследование

О. А. Борис: разработка концепции, научное руководство, написание рукописи.

В. Н. Парахина: методология, проведение исследования, написание рукописи.

Author contributions

O. A. Boris: conceptualization, supervision, writing – original draft.

V. N. Parakhina: methodology, investigation, writing – original draft.

Информация об авторах

Борис Ольга Александровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент», Северо-Кавказский федеральный университет, 355017, ул. Пушкина, 1, г. Ставрополь, Россия, oboris@ncfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6245-9250>

Парахина Валентина Николаевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент», Северо-Кавказский федеральный университет, 355017, ул. Пушкина, 1, г. Ставрополь, Россия, v-parakhina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0693-9716>

Information about the authors

Olga A. Boris – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Management Department, North Caucasus Federal University, 355017, 1 Pushkin St., Stavropol, Russia, oboris@ncfu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6245-9250>

Valentina N. Parakhina – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Management Department, North Caucasus Federal University, 355017, 1 Pushkin St., Stavropol, Russia, v-parakhina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0693-9716>