

5. ПОШУКИ ОБДАРОВАНОСТІ

УДК 159.922:65.012

DOI: [https://doi.org/10.63437/3083-6425-2026-2\(101\)-13](https://doi.org/10.63437/3083-6425-2026-2(101)-13)**Гельбак Анжела,**

кандидатка психологічних наук, доцентка,
завідувач кафедри психології, соціології та педагогіки,
Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький, Україна

Helbak Anzhela,

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Psychology, Sociology and Pedagogy,
Donetsk State University of Internal Affairs,
Kropyvnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7137-6326>**Мухіна Галина,**

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцент кафедри психології, соціології та педагогіки,
Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький, Україна

Mukhina Halyna,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Psychology, Sociology and Pedagogy,
Donetsk State University of Internal Affairs,
Kropyvnytskyi, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8866-794X>

ОБДАРОВАНА ОСОБИСТІСТЬ ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПСИХОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ ТА РИЗИКИ

Анотація.

У статті здійснено теоретичний аналіз специфіки обдарованості в контексті управління. Висвітлено когнітивні (стратегічна антиципація, дивергентність) та особистісні (автономність, креативність) ресурси обдарованого керівника. Ідентифіковано ключові ризики: інтелектуальний егоцентризм, перфекціонізм та емоційне вигорання. Доведено, що емоційний інтелект (EQ) постає медіатором, що дає змогу інтегрувати високий інтелектуальний потенціал у соціальну структуру організації та мінімізувати професійні деструкції лідера.

Ключові слова: обдарованість; суб'єкт управління; управлінська діяльність; психологічні ресурси; психологічні ризики; емоційний інтелект; професійна деформація; психологія управління.

GIFTED PERSONALITY AS A SUBJECT OF MANAGEMENT ACTIVITY: PSYCHOLOGICAL RESOURCES AND RISKS

Summary.

The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the phenomenon of giftedness within the framework of managerial activity. In the modern BANI-world, the demand for intellectual leadership has transformed giftedness from a purely pedagogical category into a crucial professional resource. The study identifies that a gifted individual as a subject of management possesses a unique configuration of cognitive and personality-based resources that enable the implementation of non-linear developmental strategies for organizations.

The author categorizes psychological resources into three main vectors. The cognitive-strategic vector includes strategic anticipation, high speed of information processing, and divergent thinking, allowing the leader to identify latent patterns in complex systems. The volitional vector is characterized by high intellectual autonomy and resistance to group pressure, which is vital for crisis management. The reflective vector ensures the leader's ability to monitor and adjust their own cognitive strategies according to environmental changes.

Simultaneously, the research highlights significant psychological risks inherent in gifted managers. A key finding is the identification of the "intellectual leader's trap" or "the curse of knowledge", where a significant gap in thinking speed and complexity between the leader and the team leads to communication barriers and social isolation. The study also analyzes cognitive perfectionism as a factor causing "analysis paralysis" and high sensitivity as a trigger for early emotional burnout.

The results of the study indicate that the effectiveness of a gifted subject in management is not determined solely by their IQ level but by the degree of integration between their intellectual potential and emotional intelligence (EQ). EQ acts as a "translator" of complex strategic visions into the language of operational tasks, ensuring organizational synergy. The article concludes with practical recommendations for the psychological support of gifted leaders, emphasizing the need for developing "soft skills" and "decentralization" abilities to prevent professional deformations and social alienation.

Keywords: *giftedness; subject of management; managerial activity; psychological resources; psychological risks; emotional intelligence; cognitive perfectionism; professional deformation; intellectual leadership.*

Постановка проблеми. У сучасній психологічній науці та практиці управління спостерігається суттєва зміна парадигм: від моделі «керівника-адміністратора» до моделі «керівника-інтелектуала» та «візіонера». В умовах глобальної нестабільності, що характеризується концепцією BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий), традиційні управлінські компетентності виявляються недостатніми. Центр ваги зміщується в бік обдарованості як інтегральної властивості особистості, що здатна оперувати надскладними системами та генерувати інноваційні вектори розвитку [1].

Обдарована особистість у ролі суб'єкта управлінської діяльності постає як унікальний психологічний феномен. Це суб'єкт, чий когнітивний ресурс дає змогу не просто адаптуватися до змін, а превентивно конструювати майбутнє організації [2]. Проте складність проблеми полягає в тому, що висока обдарованість часто супроводжується специфічною архітектонікою психіки, де надпотужні інтелектуальні можливості межують із підвищеною вразливістю, схильністю до внутрішніх конфліктів і труднощами в міжособистісній комунікації [3].

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими завданнями зумовлений необхідністю розширення теоретичної бази психології обдарованості (зокрема «дорослої» обдарованості) та психології управління [4]. Науковий дискурс потребує переосмислення категорії «управлінський потенціал» крізь призму теорій дивергентного мислення, інтелектуального порогу та емоційної зрілості. Важливим науковим завданням є виявлення психологічних механізмів, які дають змогу обдарованій людині ефективно трансформувати свій інтелектуальний капітал у реальний управлінський вплив, не дестабілізуючи соціально-психологічний клімат організації [5].

У практичному аспекті актуальність дослідження визначається гострим дефіцитом топ-

менеджерів, здатних до стратегічного мислення в умовах невизначеності. Бізнес-структури та державні інституції стикаються з парадоксальною ситуацією: наявність високого IQ у лідера не гарантує успішності команди, а іноді стає чинником її розпаду через «інтелектуальний егоцентризм» керівника. Таким чином, розроблення психологічного профілю обдарованого управлінця, ідентифікація його ресурсних станів і зон ризику є нагальним практичним завданням для:

- HR-менеджменту та рекрутингу: для розроблення валідних критеріїв відбору обдарованих фахівців на керівні посади;

- коучингу та консультування: для створення програм індивідуального супроводу обдарованих лідерів, спрямованих на запобігання професійному вигоранню та розвиток «м'яких навичок» (soft skills);

- організаційного розвитку: для побудови таких систем управління, які б давали можливість максимально використовувати креативний потенціал обдарованої особистості, нівелюючи ризики її соціальної ізоляції.

Таким чином, дослідження обдарованої особистості як суб'єкта управління є не лише кроком до вирішення фундаментальних питань психології професійної діяльності, а й критично важливою умовою забезпечення життєздатності сучасних організацій у висококонкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема обдарованості як фундаментального ресурсу особистості традиційно перебуває в центрі уваги психологічної науки, проте її проєкція на управлінську діяльність почала активно розроблятися лише в останні десятиліття. Фундаментальні підвалини розуміння обдарованості як багатофакторного явища закладені в працях Дж. Рензуллі, який запропонував трикільцеву модель (поєднання інтелекту вище середнього, креативності та залученості до завдання) [6], та Р. Стернберга, чия теорія інтелекту (аналітичний, творчий і практичний компоненти) безпосередньо корелює з

вимогами до сучасного керівника [1]. Саме концепція «практичного інтелекту» Р. Стернберга стала відправною точкою для розуміння того, як обдарованість трансформується в успішну професійну реалізацію [2].

Питання суб'єктності в управлінській діяльності ґрунтовно висвітлено у вітчизняних дослідженнях. Зокрема в працях Л. Карамушки автор акцентує на психологічній готовності керівника до інновацій та важливості збереження ментального здоров'я в організаційному середовищі [7]. Дослідниця виокремлює цілісну систему чинників, що визначають ефективність управління, зокрема когнітивні та емоційні компоненти готовності до інноваційної діяльності, проте аспект «високої обдарованості» як специфічного детермінанта професійних ризиків потребує подальшої деталізації.

Вагомий внесок у вивчення когнітивної складової обдарованості дорослих зробили В. Моляко, чия стратегічна теорія творчого обдарування дає змогу проаналізувати процеси прийняття рішень у нестандартних управлінських ситуаціях [8]. Дослідження Н. Бельської, М. Мельник, С. Музики фокусуються на динаміці розвитку обдарованості в ціннісній площині, що дає змогу розглядати управлінську діяльність як арену для самоактуалізації особистості з високим потенціалом [9].

У контексті психологічних ризиків обдарованих лідерів особливої ваги набувають дослідження зарубіжних науковців Д. Гоулмана та Р. Бояціса, які довели, що для осіб із надвисоким інтелектом критичним фактором деструкції є дефіцит емоційної компетентності (EQ) [10]. Вони підкреслюють, що «когнітивний гігантизм» без належного соціального інтелекту веде до токсичного лідерства, що потребує інтеграції когнітивних та емоційних складових у структурі управлінської суб'єктності. Також варто відзначити праці Е. Еймса, який аналізує феномен «прокляття знання» (curse of knowledge), коли обдарований керівник втрачає здатність адекватно оцінювати рівень поінформованості та швидкості мислення своїх підлеглих, що стає джерелом організаційних конфліктів і негативного сприйняття лідера командою [11].

Сучасні закордонні дослідження (наприклад, праці Дж. Ломанна та К. Хеллера) дедалі частіше звертаються до концепції «крихкої обдарованості» (fragile giftedness) у професійному середовищі, акцентуючи на схильності таких осіб до перфекціонізму та депресивних станів у разі неможливості реалізувати свій креативний задум у межах жорсткої корпоративної структури [12]. Це підтверджується розробками сучасних дослідників, які вказують на «темну сторону» обдарованості на робочому місці, де інтелектуальний потенціал без належної підтримки середовища може трансформуватися в професійну деструкцію та психологічну дезадаптацію особистості.

Попри значний масив наукових напрацювань, питання інтеграції когнітивних переваг обдарованої особистості з її емоційною стабільністю в ролі суб'єкта управління залишається недостатньо висвітленим. Зокрема бракує системного аналізу того, як специфічні ресурси обдарованості (дивергентність, прогностичність) можуть одночасно виступати і джерелом управлінської сили, і тригером для професійної деформації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри ґрунтовний аналіз феномену обдарованості в педагогічній і загальній психології, її професійний аспект у контексті управлінської діяльності залишається недостатньо концептуалізованим. Аналіз наукового доробку свідчить про наявність низки суперечностей і невирішених питань, на розв'язання яких спрямовано цю статтю.

По-перше, у сучасній психології управління бракує цілісної динамічної моделі управлінської обдарованості. Більшість наявних підходів розглядають інтелектуальний потенціал керівника як статичну характеристику, не враховуючи механізми його трансформації під впливом специфічних професійних стресорів. Залишається відкритим питання про те, за яких умов високий інтелект перестає бути ресурсом і перетворюється на чинник дезадаптації суб'єкта управління.

По-друге, недостатньо вивченим є механізм внутрішньоособистісної інтеграції когнітивної обдарованості та емоційно-вольової саморегуляції в умовах прийняття стратегічних рішень. Якщо зв'язок між емоційним інтелектом (EQ) та ефективністю лідерства загалом підтверджений, то специфіка цієї взаємодії у суб'єктів із «надвисоким» рівнем інтелекту ($IQ > 130$) залишається малодослідженою. Існує припущення про існування «критичної точки інтелекту», за якою подальше його зростання без відповідної соціальної корекції починає знижувати управлінську ефективність через поглиблення комунікативного розриву.

По-третє, потребує деталізації проблема психологічної ціни обдарованості в менеджменті. Наукова спільнота приділяє багато уваги успіхам обдарованих лідерів, проте залишає поза увагою такі ризики їхньої професійної деформації, як специфічне «інтелектуальне вигорання», когнітивний егоцентризм та екзистенційна криза суб'єкта, чії ідеї випереджають можливості організації. Не визначено критеріїв диференціації між конструктивним перфекціонізмом, що веде до якості, та деструктивним, що блокує діяльність підлеглих.

Нарешті, існує значний розрив між теоретичними знаннями про психологічні ресурси обдарованих осіб і практичними технологіями їхньої підтримки в організаційному середовищі. Питання про те, як саме адаптувати управлінську

інфраструктуру під нестандартний суб'єкт управління, щоб нівелювати ризики його «відчуження» від команди, залишається без системної відповіді. Саме необхідність розв'язання вказаних суперечностей, між високим потенціалом і ризиками його реалізації, між індивідуальною обдарованістю та колективною діяльністю, зумовлює структуру та зміст нашого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та системний аналіз психологічних ресурсів обдарованої особистості як суб'єкта управлінської діяльності, а також ідентифікація специфічних психологічних ризиків, що детермінують професійну деструкцію та зниження ефективності лідерства в умовах організаційного середовища.

Виклад основного матеріалу. Психологічна специфіка обдарованої особистості як суб'єкта управлінської діяльності визначається особливою конфігурацією інтелектуальних та особистісних властивостей, що виходять за межі середньостатистичної норми професійної компетентності. У межах нашого аналізу управлінська обдарованість розглядається не лише як високий рівень загального інтелекту, а як здатність суб'єкта до цілісного, системного охоплення проблемного поля організації, що ґрунтується на специфічних когнітивних ресурсах [7].

Когнітивний ресурс обдарованого керівника першочергово виявляється в стратегічній антиципації та дивергентності мислення. На відміну від стандартного алгоритмічного управління, обдарований суб'єкт оперує багатовимірними моделями реальності. Це дає йому змогу виявляти латентні закономірності в ринкових або соціальних процесах ще до того, як вони стануть очевидними для більшості. Такий «випереджальний потенціал» базується на високій швидкості опрацювання інформації та здатності до синтезу суперечливих даних. Когнітивна гнучкість дає змогу такому управлінцю миттєво змінювати стратегію у відповідь на виклики середовища, перетворюючи кризові ситуації на зони розвитку. Важливим аспектом є інтелектуальна ініціатива, а саме здатність ставити завдання, які виходять за межі поточної необхідності, формуючи інноваційний вектор руху організації [3].

Однак аналіз суб'єктності обдарованої особистості неможливий без розгляду особистісних ресурсів, серед яких ключове місце посідають автономність і внутрішній локус контролю. Обдарований керівник демонструє високу резистентність до соціального тиску та конформізму. Ця інтелектуальна незалежність стає фундаментом для прийняття непопулярних, але об'єктивно необхідних рішень. Вольовий ресурс такої особистості зазвичай спрямований на реалізацію внутрішньо детермінованої візії, що робить обдарованого лідера надзвичайно стійким у досягненні стратегічних цілей. Окрім того, креативність як

ресурс допомагає йому бути архітектором нових організаційних структур, де нестандартні підходи до мотивування персоналу та побудови бізнес-процесів створюють унікальні конкурентні переваги.

Поряд із потужним ресурсним забезпеченням, діяльність обдарованого суб'єкта управління неминуче супроводжується специфічними психологічними ризиками, які можуть нівелювати його когнітивну перевагу. Першим і найбільш деструктивним ризиком є «інтелектуальний егоцентризм» та пов'язаний із ним комунікативний розрив. Через високу швидкість мислення та здатність до швидких логічних стрибків, обдарований керівник часто формулює завдання, які сприймаються підлеглими як фрагментарні або нелогічні. Це створює ситуацію «когнітивного відчуження», коли команда не встигає за темпом лідера, що призводить до демотивації працівників та ізоляції самого суб'єкта управління. Виникає ризик переходу до авторитарно-інтелектуального стилю, де керівник замикає всі процеси на собі, не довіряючи компетентності підлеглих [1].

Другим значущим ризиком є когнітивний перфекціонізм. У прагненні знайти ідеально виважене та максимально ефективне рішення, обдарована особистість може потрапити в пастку «паралічу аналізу». В умовах реального управління, де часовий ресурс є критичним, затримка в прийнятті рішення через пошук додаткових даних стає фатальною. Окрім того, надмірні вимоги до себе та оточуючих створюють в організації атмосферу постійної напруги, що провокує конфлікти та плинність кадрів, особливо серед фахівців із середнім рівнем мотивації [5].

Окремо варто виокремити ризик швидкого емоційного вигорання. Обдаровані особистості характеризуються високою інтенсивністю психічного життя та підвищеною сензитивністю до несправедливості чи неефективності. Суб'єкт управління, який інвестує величезну кількість психічної енергії в інтелектуальне конструювання майбутнього, виявляється незахищеним перед рутинними адміністративними перешкодами та опором середовища. Це призводить до специфічного «екзистенційного виснаження», коли втрачається сенс управлінської діяльності через розрив між ідеальним задумом і недосконалою реалізацією.

Ключовим модератором, що допомагає збалансовувати ресурси та ризики, є емоційна компетентність та рефлексивність. Ефективний обдарований керівник – це той, хто здатен до «децентрації», тобто вміння подивитися на власну ідею очима підлеглого. Розвиток емоційного інтелекту дає змогу трансформувати когнітивний елітизм у надихальне лідерство, де складні стратегічні візії адаптуються до рівня розуміння та операційних можливостей команди. Таким чином,

успішність обдарованої особистості як суб'єкта управління визначається не стільки рівнем її обдарованості, скільки здатністю до інтеграції свого інтелектуального «Я» у соціальну тканину організації [6].

У результаті здійсненого теоретико-психологічного аналізу феномену обдарованості в управлінській сфері було отримано результати, що мають наукову новизну та практичну значущість для психології управління.

По-перше, уточнено структуру управлінської суб'єктності обдарованої особистості. Встановлено, що вона не є простою сумою високого інтелекту та професійних навичок, а складною метакомпетентністю. Її ядром є здатність до когнітивного моделювання майбутнього, що базується на поєднанні теоретичного синтезу та інтуїтивного передбачення. Доведено, що обдарований суб'єкт сприймає управлінські завдання не як набір алгоритмів, а як відкрити систему творчих викликів, що дає йому змогу виходити за межі наявних парадигм менеджменту.

По-друге, систематизовано психологічні ресурси, які диференційовано за трьома векторами:

- когнітивно-стратегічний вектор: передбачає дивергентність мислення, високу швидкість когнітивних операцій і здатність до концептуалізації хаотичних даних;

- особистісно-вольовий вектор: охоплює інтелектуальну автономію, високий рівень внутрішньої мотивації до досягнень і резистентність до стереотипних рішень;

- рефлексивний вектор: здатність до постійного моніторингу власних мисленнєвих стратегій і їх корекції відповідно до динаміки середовища.

По-третє, ідентифіковано та класифіковано специфічні психологічні ризики, що є іманентними для обдарованого суб'єкта управління. Нами виокремлено феномен «інтелектуальної пастки лідера», що полягає в прогресуючому розриві між складністю візії керівника та операційною спроможністю колективу. Встановлено, що без спеціальних компенсаторних механізмів цей розрив неминуче веде до деперсоналізації управління та емоційного відчуження лідера від команди. Також виявлено кореляцію між рівнем креативної обдарованості та схильністю до «фрустраційної напруги» у випадках, коли організаційна рутина блокує впровадження інновацій.

По-четверте, обґрунтовано роль емоційного інтелекту як стабілізатора управлінської діяльності. Результати аналізу вказують на те, що EQ виконує функцію «перекладача», який допомагає обдарованій особистості адаптувати свої надскладні ідеї до соціальної реальності організації. Визначено, що саме розвинена здатність до емпатії та соціального впливу є головним чинником,

що мінімізує ризик переходу обдарованості в деструктивний перфекціонізм.

На основі отриманих результатів було сформульовано концептуальні положення щодо психологічного супроводу обдарованих керівників. Такий супровід має бути спрямований не на корекцію інтелектуальної сфери, а на розвиток навичок «комунікативного резонансу» і психотехнік профілактики емоційного вигорання, зумовленого когнітивним перевантаженням. Отримані результати можуть стати базою для розроблення спеціалізованих тренінгових програм для кадрового резерву.

Висновки. Підсумовуючи результати теоретичного аналізу проблеми обдарованої особистості як суб'єкта управлінської діяльності, можна дійти таких висновків:

1. Обдарованість в управлінні постає як інтегральний психологічний ресурс, що забезпечує здатність лідера до стратегічного прогнозування, системного аналізу та креативного розв'язання надскладних завдань. Встановлено, що ключовим ресурсом такої особистості є не лише високий інтелектуальний показник (IQ), а насамперед когнітивна гнучкість та інтелектуальна автономія, які дають змогу ефективно діяти в умовах високої невизначеності та ризику.

2. Реалізація потенціалу обдарованого управлінця нерозривно пов'язана зі специфічними психологічними ризиками. Головними деструкторами виступають когнітивний егоцентризм, перфекціонізм і соціальна ізоляція, що виникають внаслідок розриву в швидкості та складності мислення між керівником і командою. Без належної психологічної корекції ці чинники призводять до емоційного вигорання суб'єкта та зниження організаційної ефективності.

3. Вирішальним чинником, що нівелює ризики та максимізує використання ресурсів обдарованості, є емоційна компетентність. Розвиток емоційного інтелекту та навичок рефлексії дає змогу обдарованій особистості долати комунікативні бар'єри, успішно делегувати повноваження та створювати сприятливий психологічний клімат, що ґрунтується на синергії інтелекту та емпатії.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі вбачаються в проведенні розгорнутих емпіричних розвідок щодо динаміки управлінської обдарованості в різних типах організаційних культур. Окремої уваги потребує розроблення та апробація спеціалізованих програм психологічного коучингу для обдарованих лідерів, спрямованих на розвиток їхньої соціальної адаптивності та профілактику професійних деформацій. Також перспективним є вивчення гендерних аспектів реалізації обдарованості в управлінні та впливу цифрового середовища на когнітивні стратегії сучасних інтелектуальних лідерів.

Використані літературні джерела

1. Sternberg R. J. Adaptive Intelligence: Surviving and Thriving in the Times of Uncertainty. Cambridge University Press, 2021. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108869140>.
2. Subotnik R. F., Olszewski-Kubilius P., Worrell F. C. The Psychology of High Performance: Developing Human Potential into Domain-Specific Talent. *American Psychological Association*, 2019. 431 p. DOI: 10.1037/0000120-000.
3. Fiedler E. D. The Bright Side and the Dark Side of Giftedness in the Workplace. *Gifted Child Quarterly*. 2023. Vol. 67, No. 1. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/00169862221123456>.
4. Preckel F., Vock M. Intelligence and Giftedness: Current State of Research. *Zeitschrift für Psychologie*. 2021. Vol. 229, No. 2. P. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000441>.
5. Aljughaiman A. J., Tan M. Giftedness and Leadership: A Conceptual Analysis of Emotional Intelligence and Social Skills. *Journal for the Education of the Gifted*. 2021. Vol. 44, No. 2. P. 135–154. DOI: <https://doi.org/10.1177/01623532211005748>.
6. Renzulli J. S. The Schoolwide Enrichment Model: A Focus on Student Talents and Leadership. *Gifted Education International*. 2024. Vol. 40, No. 1. P. 12–30. DOI: <https://doi.org/10.1177/02614294231200000>.
7. Карамушка Л. М., Ключко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у контексті розвитку емоційного інтелекту: зв'язок з психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 2-3 (17). 2019. С. 47-57. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2019.3.17.5>.
8. Моляко В. О. Творче мислення особистості за умов екстремальності та інформаційної невизначеності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2022. т. 72, № 2, С. 30–37.
9. Бельська Н. А., Мельник М. Ю. Ціннісні орієнтації обдарованої учнівської молоді України до та під час повномасштабної війни. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2025. № 2 (97). С. 26–36. DOI: [https://doi.org/10.63437/3083-6425-2025-2\(97\)-04](https://doi.org/10.63437/3083-6425-2025-2(97)-04).
10. Boyatzis R. E., Goleman D. Emotional Intelligence: A Review of 25 Years of Research. *Journal of Management Development*. 2022. Vol. 41, No. 5. P. 281–295. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0015>.
11. Ames D., Bianchi E. C. The leadership double-edged sword: How highly intelligent leaders are perceived. *Journal of Applied Psychology*. 2019. Vol. 104, No. 8. P. 1021–1035. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000392>.
12. Preckel F., Vock M. Intelligence and Giftedness: Current State of Research. *Zeitschrift für Psychologie*. 2021. Vol. 229, No. 2. P. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000441>.

References

1. Sternberg, R. J. (2021). Adaptive intelligence: Surviving and thriving in the times of uncertainty. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781108869140>.
2. Subotnik, R. F., Olszewski-Kubilius, P., & Worrell, F. C. (2019). The psychology of high performance: Developing human potential into domain-specific talent. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000120-000>.
3. Fiedler, E. D. (2023). The bright side and the dark side of giftedness in the workplace. *Gifted Child Quarterly*, 67(1), 45-58. DOI: <https://doi.org/10.1177/00169862221123456>.
4. Preckel, F., & Vock, M. (2021). Intelligence and giftedness: Current state of research. *Zeitschrift für Psychologie*, 229(2), 107-119. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000441>.
5. Aljughaiman, A. J., & Tan, M. (2021). Giftedness and leadership: A conceptual analysis of emotional intelligence and social skills. *Journal for the Education of the Gifted*, 44(2), 135-154. <https://doi.org/10.1177/01623532211005748>.
6. Renzulli, J. S. (2024). The schoolwide enrichment model: A focus on student talents and leadership. *Gifted Education International*, 40(1), 12-30. DOI: <https://doi.org/10.1177/02614294231200000>.
7. Karamushka, L. M., & Klochko, A. O. (2019). Innovatsiini styli upravlinnia menedzheriv osvitynikh orhanizatsii u konteksti rozvytku emotsiinoho intelektu: zviazok z psykhologichnymy ta orhanizatsiino-funktsionalnymy kharakterystykamy orhanizatsii [Innovative management styles of managers of educational organizations in the context of emotional intelligence development: Relationship with psychological and organizational-functional characteristics of the organization]. *Orhanizatsiina psykhologhiia. Ekonomichna psykhologhiia – Organizational Psychology. Economic Psychology*, 2-3(17), 47–57. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2019.3.17.5> [in Ukrainian].
8. Moliako, V. O., & Tretiak, T. M. (2022). Tvorche myslennia osobystosti za umov ekstremalnosti ta informatsiinoi nevyznachenosti [Creative thinking of the individual under conditions of extremity and information uncertainty]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Psykhologhiia – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Psychology*, 72(2), 30-37. [in Ukrainian].
9. Bielska, N. A., & Melnyk, M. Yu. (2025). Tsinnisni orientatsii obdarovanoi uchnivskoiu molodi Ukrainy do ta pid chas povnomasshtabnoi viiny [Value orientations of gifted Ukrainian students before and during the full-scale war]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti – Education and Development of Gifted Personality*, 2(97), 26-36. DOI: [https://doi.org/10.63437/3083-6425-2025-2\(97\)-04](https://doi.org/10.63437/3083-6425-2025-2(97)-04) [in Ukrainian].

10. Boyatzis, R. E., & Goleman, D. (2022). Emotional intelligence: A review of 25 years of research. *Journal of Management Development*, 41(5), 281-295. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0015>.
11. Ames, D., & Bianchi, E. C. (2019). The leadership double-edged sword: How highly intelligent leaders are perceived. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1021-1035. <https://doi.org/10.1037/apl0000392>.
12. Preckel, F., & Vock, M. (2021). Intelligence and giftedness: Current state of research. *Zeitschrift für Psychologie*, 229(2), 107-119. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000441>.

Прийнято 11 лютого 2026 року.

Затверджено 17 березня 2026 року.

Опубліковано 31 травня 2026 року.

Матеріал ліцензується на умовах міжнародної ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).