

УДК 338.48:379.8:159.9

**Жупник В. В.**

vasyl.v.zhurnyk@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1417-3394

Researcher ID: GYA-0334-2022

к.і.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ**Ілин Л. М.**

liubomyr.ilyn@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4319-2327

Researcher ID: MZQ-7921-2025

к.і.н., доц., доцент кафедри архітектури та будівництва,  
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФАХІВЦЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ АНІМАЦІЇ

**Анотація.** У статті здійснено теоретичне осмислення емоційного інтелекту як одного з ключових чинників професійної ефективності фахівця сфери гостинності з акцентом на специфіку діяльності туристичного аніматора. Вихідним положенням дослідження є теза про те, що в умовах економіки вражень конкурентоспроможність підприємств туризму й гостинності дедалі більше залежить не лише від матеріальних параметрів послуги, а й від якості емоційно насиченої міжособистісної взаємодії між працівником і споживачем. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі емоційного інтелекту як чинника професійної ефективності працівника сфери гостинності та з'ясування особливостей його прояву в діяльності туристичного аніматора як представника високоінтерактивного сервісного середовища. Доведено, що емоційний інтелект у сфері гостинності виконує водночас сервісну, адаптивну, захисну й управлінську функції, оскільки впливає на здатність працівника розпізнавати емоційні стани гостей, регулювати власні реакції, підтримувати позитивний емоційний фон, попереджати конфліктність, знижувати ризики вигорання та забезпечувати стабільну якість сервісної взаємодії. Встановлено, що в діяльності туристичного аніматора значення емоційного інтелекту посилюється через потребу постійного зчитування групової динаміки, адаптації стилю комунікації, врахування міжкультурних відмінностей, координації командної взаємодії та створення емоційно залучального дозвілєвого досвіду. Практична цінність дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності інтеграції емоційного інтелекту в системи добору, навчання, оцінювання й підтримки персоналу сфери гостинності. Зроблено висновок, що розвиток емоційної компетентності працівників, особливо на фронт-лайн сервісних позиціях, є важливою передумовою підвищення якості туристичного продукту, задоволеності гостей, їхньої лояльності та конкурентоспроможності підприємств гостинності.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, сфера гостинності, туристична анімація, професійна ефективність, якість сервісу, емоційна праця, задоволеність гостей, професійне вигорання.



**Zhupnyk Vasyl***vasyl.v.zhupnyk@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-1417-3394**Researcher ID: GYA-0334-2022**Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Institution of Higher Education "King Danylo University", Ivano-Frankivsk***Ilyn Liubomyr***liubomyr.ilyn@ukd.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4319-2327**Researcher ID: MZQ-7921-2025**Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Architecture and Construction, Institution of Higher Education "King Danylo University", Ivano-Frankivsk*

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF PROFESSIONAL EFFECTIVENESS OF A HOSPITALITY SPECIALIST: THE CASE OF TOURIST ANIMATION

**Abstract.** *The article provides a theoretical interpretation of emotional intelligence as one of the key determinants of professional effectiveness in the hospitality industry, with a particular focus on the occupational specificity of a tourist animator. The study proceeds from the assumption that, within the experience economy, the competitiveness of tourism and hospitality enterprises is increasingly shaped not only by the material parameters of a service but also by the quality of emotionally intensive interpersonal interaction between employees and customers. The purpose of the article is to substantiate the role of emotional intelligence as a factor of professional effectiveness in hospitality and to identify the specific forms of its manifestation in the work of a tourist animator as a representative of a highly interactive service environment. It is argued that emotional intelligence in hospitality performs service, adaptive, protective, and managerial functions simultaneously, as it affects an employee's ability to recognize guests' emotional states, regulate personal affective reactions, maintain a positive emotional climate, reduce conflict, prevent burnout, and ensure consistent service performance. The study demonstrates that in the work of a tourist animator the significance of emotional intelligence becomes even more pronounced due to the constant need to read group dynamics, adjust communication styles, account for intercultural differences, coordinate team interaction, and create emotionally engaging leisure experiences. The practical value of the article lies in substantiating the need to integrate emotional intelligence into staff recruitment, training, assessment, and support systems in hospitality organizations. The article concludes that the development of employees' emotional competence, especially in frontline service positions, should be considered an important prerequisite for improving service quality, strengthening guest satisfaction and loyalty, and enhancing the overall competitiveness of hospitality enterprises.*

**Keywords:** emotional intelligence, hospitality industry, tourist animation, professional effectiveness, service quality, emotional labor, guest satisfaction, professional burnout.

**JEL Classification:** L83, M12, M54, Z32

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-15-8>

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці вражень конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності все меншою мірою визначається лише матеріальними параметрами сервісу і все більшою – якістю міжособистісної взаємодії між працівником та споживачем. Саме у фронт-лайн кон-

такті формується значна частина сприйнятої цінності послуги, оскільки гість оцінює не лише швидкість, точність чи комфорт, а й емоційну атмосферу, характер комунікації, ступінь уваги до його стану та здатність персоналу створити відчуття психологічної безпеки. У сфері туризму і гостинності емоцій-

ний інтелект дедалі частіше розглядається як одна з ключових компетентностей працівника сервісної сфери, адже саме він забезпечує розпізнавання емоцій клієнта, корекцію власних афективних реакцій, підтримання конструктивної взаємодії та зниження конфліктності в сервісному контакті [1, с. 47]. Власне тема емоційного інтелекту вже сформувала окремий напрям у сфері послуг та туризму, а її вивчення поєднує психологічний, поведінковий, сервісний та управлінський підходи. Водночас науковці відзначають різноманітність теоретичних моделей емоційного інтелекту та необхідність їхньої адаптації до конкретних професійних контекстів, зокрема до тих видів діяльності, де інтенсивність емоційної взаємодії є особливо високою [9]. Саме таким контекстом виступає туристична анімація, у межах якої фахівець одночасно організовує дозвілля, координує групову динаміку, підтримує позитивний емоційний фон і забезпечує включення різних категорій гостей у спільний досвід відпочинку. У цій сфері професійна ефективність залежить не тільки від технічної підготовки чи сценарного мислення, а й від здатності працівника тонко реагувати на емоційні сигнали, варіювати стиль комунікації, пом'якшувати напруження та підтримувати емоційну залученість аудиторії. Дослідження якості сервісу у гостинності підтверджують, що емоційний інтелект має безпосереднє значення для сприйнятої якості обслуговування, а для фронт-лайн працівників він є одним із ресурсів забезпечення стабільної сервісної поведінки. Поряд із цим дослідження готельної сфери вказують, що поєднання емоційного та культурного інтелекту працівників позитивно позначається на задоволеності гостей, що особливо важливо в умовах міжнародного туризму та мультикультурного сервісного середовища [11, р. 241]. Для туристичної анімації ця обставина є принциповою, оскільки аніматор працює з різновіковими, культурно неоднорідними та поведінково різними групами споживачів, а отже постійно перебуває в ситуації емоційного налаштування на іншого [10, р. 459].

Актуальність дослідження підсилюється й тим, що у сфері гостинності професійна результативність дедалі частіше оцінюється не лише через операційні показники, а й через індикатори гостинності як пережитого досвіду – задоволеність гостя, готовність до повторного візиту, позитивні від-

гуки, лояльність та схильність рекомендувати послугу іншим. У цьому вимірі туристична анімація виконує значно ширшу функцію, ніж просто організація розваг, адже вона впливає на загальну оцінку перебування, формує емоційне тло відпочинку, сприяє запам'ятовуваності досвіду та підсилює образ дестинації [2].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі емоційного інтелекту як чинника професійної ефективності фахівця сфери гостинності та з'ясування особливостей його прояву в діяльності туристичного аніматора як працівника високоінтерактивного сервісного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Емоційний інтелект у сучасному науковому дискурсі розглядається як важливий чинник професійної ефективності у сфері туризму й гостинності, пов'язаний із якістю сервісу, задоволеністю клієнтів, лояльністю, благополуччям персоналу та результативністю управління. Українські вчені С. Жарікова, Н. Влащенко, О. Угоднікова, С. Римар, О. Никига акцентують увагу на компетентнісному вимірі емоційного інтелекту менеджерів туристичного бізнесу та його значенні для формування позитивного іміджу туристичної дестинації [1; 2]. У працях Х.-М. Чої, А. Мохаммада, В. Кіма [4], Дж. Лі, С. Ок [7] переважає організаційно-поведінковий підхід, у межах якого емоційний інтелект досліджується у зв'язку з емоційною працею, професійним стресом, вигоранням і задоволеністю працею працівників готельної сфери. Л. Карімі, С. Леггат, Т. Бартрам, Л. Афшарі, С. Саркешік, Т. Верулава, а також К. Кеча, І. Іванчич, Й. Микуліч, Д. Пребежац розглядають емоційний інтелект і пов'язані з ним анімаційні та сервісні практики як чинники якості обслуговування, емоційного досвіду клієнта і споживчої лояльності [5; 8; 10]. Узагальнюючі праці А. Санс-Гарсії, А. Рос-Мартінес, А. Лопес-Навас, М. Пуїг-Кабрери, Т. Ставринудіса, К. Какарукаса, А. Георгопулу, Б. С. де Олівейри, А. П. Л. Сон засвідчують перехід до психометричного, управлінського та бібліометричного осмислення проблеми, що створює належне підґрунтя для подальших досліджень у сфері туристичної анімації [6; 11; 12].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У міждисциплінарній площині менеджменту, психології праці та туризму,

емоційний інтелект доцільно розглядати як сукупність здібностей і компетентностей, що забезпечують ідентифікацію, інтерпретацію, використання та регуляцію емоцій у процесі професійної діяльності [8, р. 671]. Для сфери гостинності це означає здатність не лише «бути привітним», а професійно працювати з емоційними станами – власними, колективними та клієнтськими. Бібліометричний аналіз досліджень емоційного інтелекту в туризмі та гостинності показав, що ця тема охоплює широке коло смислових полів, серед яких особливе місце займають сервісна поведінка, лідерство, стрес, задоволеність роботою, емоційна праця, добробут працівників і якість взаємодії з гостем. Власне такий тематичний обсяг свідчить, що емоційний інтелект не можна редукувати до індивідуально-психологічної риси. У площині забезпечення якості туристичного продукту, формування позитивного досвіду споживача та підвищення конкурентоспроможності дестинації чи закладу гостинності постає як ресурс організаційної ефективності, оскільки впливає одночасно на сервісний результат, трудову поведінку і стійкість працівника.

Професійна ефективність працівника сфери гостинності у такому підході має тлумачитися ширше, ніж просто належне виконання посадових обов'язків. Вона включає здатність забезпечувати стабільну якість сервісу, підтримувати позитивний клієнтський досвід, продуктивно взаємодіяти в команді, гнучко реагувати на нетипові ситуації та зберігати працездатність в умовах емоційної напруги. Саме в цій точці емоційний інтелект набуває системного значення, оскільки він пов'язує індивідуальні емоційні процеси з організаційним результатом. Емпіричні дослідження у сфері гостинності свідчать, що працівники з вищим рівнем емоційного інтелекту частіше демонструють кращу сервісну поведінку, вищу задоволеність роботою і нижчу схильність до вигорання. Водночас, емоційний інтелект безпосередньо і опосередковано пов'язаний зі зменшенням вигорання, а стратегії подолання стресу й соціальна підтримка можуть посилювати цей захисний ефект [5]. Безпосереднім наслідком цього є те, що підприємство сфери гостинності фактично отримує підстави розглядати емоційний інтелект як інвестицію в сервісну стабільність, а не як додаткову, необов'язкову *soft skill*-компетентність [4, р. 202].

На прикладі туристичної анімації управлінська і сервісна цінність емоційного інтелекту проявляється ще виразніше. Аніматор працює в умовах, де професійний контакт є публічним, тривалим, емоційно насиченим і залежним від миттєвого зворотного зв'язку аудиторії. На відміну від багатьох інших сервісних позицій, у роботі аніматора неможливо обмежитися коротким стандартизованим контактом, адже він має не лише надати послугу, а й втримати увагу, створити атмосферу довіри, забезпечити включеність, знизити внутрішній опір до участі та підтримати позитивний настрій упродовж усієї активності. Дослідження анімаційних програм у готельній індустрії підтвердили, що якість таких програм реально впливає на задоволеність гостей. При цьому слід розуміти, що сама програма не діє механічно – її цінність реалізується через спосіб подачі, емоційну енергію ведучого, адаптивність до складу групи та якість комунікації [8, р. 693]. Тому туристична анімація є показовим прикладом того, як емоційний інтелект перетворюється на продуктивний чинник професійної результативності. оскільки від нього залежить, чи стане організована активність живим досвідом, чи залишиться формальною подією без реального емоційного відгуку [6, р. 82].

У роботі туристичного аніматора емоційний інтелект проявляється насамперед через здатність до емоційного зчитування ситуації. Йдеться про вміння розпізнати не лише очевидні реакції – зацікавлення, ентузіазм, роздратування чи нудьгу, а й більш тонкі сигнали: сором'язливість учасника, відчуття дискомфорту в дитини, пасивний опір дорослого, перевтому групи, міжособистісну напруженість між учасниками або необхідність змінити темп і форму взаємодії [11, р. 244]. У працівника з високим рівнем емоційного інтелекту є вища ймовірність вчасно скоригувати комунікативну стратегію, змінити інтенсивність активності, обрати доречніший тон, використати гумор без ризику знецінення чи, навпаки, утриматися від надмірного стимулювання аудиторії. Саме така мікроадаптивність у сервісній взаємодії створює ефект персоналізованої уваги, який у гостинності часто виявляється ціннішим за формальну бездоганність операції [8, р. 694].

Другий принциповий вимір стосується регуляції власних емоцій працівника. Сфера гостинності належить до тих професійних

середовищ, де емоційна праця є нормою, а не винятком. Працівник повинен демонструвати доброзичливість, зацікавлення, терплячість і позитивний настрій навіть у ситуаціях втоми, конфліктності або клієнтської грубості. Власне, емоційний інтелект прямо впливає на емоційне зусилля й емоційну дисонансність, а через них – на виснаження, деперсоналізацію, зниження професійного добробуту та задоволення роботою [7, р. 1105]. Науково доведено, що стрес на робочому місці веде до емоційного вигорання, тоді як активні стратегії подолання стресу і підтримка допомагають послаблювати негативні наслідки [3]. Для туристичного аніматора це має особливу вагу, тому що його професійна роль передбачає високу видимість, інтенсивну міжособистісну взаємодію та потребу постійно підтримувати емоційний тонус групи. Відтак емоційний інтелект тут виконує не лише сервісну, а й захисну функцію, оскільки він дозволяє регулювати власний емоційний стан без надмірної дисонансності, уникати руйнівного накопичення напруження та зберігати професійну ефективність протягом тривалішого часу.

Третім важливим аспектом є взаємозв'язок емоційного інтелекту з якістю сервісу і задоволеністю гостей. Ця умова важлива в контексті сприйняття споживачами обслуговування. Інакше кажучи, гість оцінює не лише об'єктивні параметри послуги, а й те, наскільки працівник був чутливим, уважним, емоційно врівноваженим і здатним створити комфортну атмосферу [11, р. 247]. Для туристичної анімації це ще важливіше, адже послуга практично цілком реалізується у взаємодії і майже не має матеріального носія, який міг би компенсувати слабкий міжособистісний контакт. Якщо в готелі незадоволення номером можна частково нівелювати зміною розміщення, то в анімації невдала комунікація часто означає втрату самої цінності події. Саме тому емоційний інтелект аніматора впливає не тільки на настрій учасників у конкретний момент, а й на загальне сприйняття гостинності як такої [8, р. 690]. У ширшому менеджерському розумінні це означає, що розвиток емоційної компетентності персоналу є одним із каналів підвищення якості сервісу без пропорційного зростання матеріальних витрат.

Четвертий вимір пов'язаний із міжкультурністю сервісного середовища. Це особливо важливо для туристичної анімації, де праців-

ник має справу з різними моделями емоційної експресії, прийнятною тілесною дистанцією, нормами публічної участі, стилями гумору та різною готовністю до колективної активності. У таких умовах емоційний інтелект не може працювати ізольовано від міжкультурної чутливості, адже правильно зчитана емоція повинна бути ще й коректно інтерпретована з урахуванням культурного контексту [10, р. 469]. Для менеджменту це означає, що підготовка персоналу має включати не лише тренінги з комунікації та сервісних стандартів, а й розвиток здібностей до культурного декодування поведінки гостей. В протилежному випадку працівник ризикує помилково оцінити стриманість як відсутність інтересу, уникнення тілесного контакту як холодність або мовчазність як негативне ставлення.

П'ятий аспект стосується внутрішньої командної ефективності. У практиці туристичної анімації професійна результативність рідко є суто індивідуальною, оскільки програми часто реалізуються командою, яка повинна зберігати узгодженість, швидко обмінюватися сигналами, підтримувати один одного та синхронізувати емоційний фон події. Для анімаційної команди емоційний інтелект є потрібним не лише у взаємодії з гостем, а й у внутрішній координації колективу. Працівник, який добре розпізнає емоційний стан колег, здатний вчасно підхопити ініціативу, згладити напруження, уникнути ескалації мікроконфліктів або компенсувати зниження енергії команди під час тривалих програм [12]. Через це емоційний інтелект варто розглядати як компонент командної надійності, що має безпосередній вплив на якість реалізації сервісного продукту. У менеджерській практиці це відкриває можливість оцінювати емоційну компетентність персоналу не лише на рівні індивідуального відображення, а й на рівні командної взаємодії та сервісного клімату.

Назагал, можна констатувати, що для підприємств сфери гостинності емоційний інтелект має бути інтегрований у систему управління персоналом. Передусім це стосується відбору працівників, де поряд із професійно-технічними навичками доцільно оцінювати здатність кандидата до емоційної саморегуляції, емпатійного слухання, адаптації комунікативного стилю та поведінки в умовах стресу. Далі – професійного навчання, яке не повинно обмежуватися інструктажем або сценаріями обслуговування, а має включати

моделювання реальних сервісних ситуацій, розбір складних клієнтських кейсів, тренування розпізнавання емоційних станів і техніки відновлення після емоційно напружених контактів [4, р. 203]. Окремого значення набуває підтримувальне організаційне середовище, оскільки навіть високий особистий рівень емоційного інтелекту не компенсує постійного дефіциту ресурсів, надмірного навантаження чи токсичного стилю керівництва. У цьому сенсі емоційний інтелект має осмислюватися не тільки як характеристика працівника, а і як елемент ширшої управлінської моделі, де організація створює умови для збереження емоційної стійкості, навчання та сервісної мотивації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, емоційний інтелект слід розглядати як один із ключових чинників професійної ефективності фахівця сфери гостинності, оскільки він безпосередньо впливає на якість сервісної взаємодії, здатність до регуляції емоційної праці та стійкість працівника до професійного напруження. На прикладі туристичної анімації встановлено, що значення емоційного інтелекту особливо посилюється в тих видах діяльності, де послуга майже повністю реалізується у живому контакті, груповій взаємодії та емоційному залученні споживача. Доведено, що професійна результативність аніматора визначається не лише сценарною або організаційною підготовкою, а й умінням розпізнавати емоційні стани гостей, адаптувати комунікацію, підтримувати позитивний емоційний фон і водночас зберігати власну психологічну рівновагу. Виявлено, що емоційний інтелект має значення не тільки для індивідуального *performance*, а й для командної взаємодії, сервісного клімату та загального рівня задоволеності гостей. Для менеджменту сфери гостинності це означає необхідність інтеграції емоційного інтелекту в системи добору, підготовки, оцінювання та підтримки персоналу, особливо на фронт-лайн сервісних позиціях. Для туризму та рекреації практична цінність такого підходу полягає у підвищенні якості туристичного досвіду, зміцненні лояльності споживачів та посиленні конкурентних переваг туристичних і готельно-ресторанних комплексів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення прикладних моделей оцінювання емоційного інтелекту аніматорів і вивчення його зв'язку

з конкретними показниками сервісної ефективності, задоволеності гостей і кадрової стабільності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Жарікова С. Б., Влащенко Н. М., Угоднікова О. І. Особливості емоційного інтелекту менеджерів туристичного бізнесу на різних етапах професіогенезу: компетентнісний вимір. *Габітус*. 2022. Випуск 33. С. 46-51. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208>
2. Римар С., Никига О. Комплексний підхід до формування позитивного іміджу туристичної дестинації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30>
3. Як стрес на роботі впливає на здоров'я працівника. URL: <https://www.pfu.gov.ua/lg/361228-yaak-stres-na-roboti-vplyvaye-na-zdorov-ya-pracivnyka/>
4. Choi H.-M., Mohammad A. A. A., Kim W. G. Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 82. P. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
5. Karimi L., Leggat S. G., Bartram T., Afshari L., Sarkeshik S., Verulava T. Emotional intelligence: predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*. 2021. Vol. 9. Article 93. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>
6. Keča K., Ivančić I. The influence of the offer of animation programs on customer satisfaction and loyalty. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*. 2022. Vol. 7, No. 1. P. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.17818/DIEM/2022/1.9>
7. Lee J. H., Ok C. Reducing burnout and enhancing job satisfaction: critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. Vol. 31, Issue 4. P. 1101–1112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>
8. Mikulić J., Prebežac D. Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: an impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32, Issue 3. P. 688–696. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.026>
9. Oliveira B. S. de, Sohn A. P. L. Emotional intelligence in tourism and hospitality: a bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 128. Article 104141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104141>
10. Rachel L., Catherine C., Peter L. The impacts of cultural and emotional intelligence on hotel guest satisfaction: Asian and non-Asian perceptions of staff capabilities. *Journal of China Tourism Research*. 2021. Vol. 17, no. 3. P. 455–477. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1771500>

11. Sanz-García A., Ros-Martínez A., López-Navas A., Puig-Cabrera M. Psychometrics of emotional intelligence in hospitality: a cross-sectional study on human capital and quality of service. *Tourism and Hospitality*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 237–250. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5010016>

12. Stavrinoudis T., Kakaroukas C., Georgopoulou A. Emotional intelligence, leadership and human resources empowerment in luxury hotels: the case of Athens. *Businesses*. 2025. Vol. 5, No. 4. Article 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses5040054>

## REFERENCES

1. Zharikova, S. B., Vlashchenko, N. M., & Uhodnikova, O. I. (2022). Osoblyvosti emotsiinoho intelektu menedzheriv turystychnoho biznesu na riznykh etapakh profesiionehenezu: Kompetentnisnyi vymir [Features of emotional intelligence of tourism business managers at different stages of professional genesis: A competence-based dimension]. *Habitus*, no. 33, pp. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.33.7>

2. Rymar, S., & Nykyha, O. (2025). Kompleksnyi pidkhid do formuvannia pozytyvnoho imidzhu turystychnoi destynatsii [A comprehensive approach to forming a positive image of a tourist destination]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-30>

3. Holovne upravlinnia Pensiinoho fondu Ukrainy v Luhanskii oblasti. (2024, November 22). *Yak stres na roboti vplyvaie na zdorovia pratsivnyka* [How work stress affects an employee's health]. *Pensiinyi fond Ukrainy*. Available at: <https://www.pfu.gov.ua/lg/361228-yak-stres-na-roboti-vplyvaye-na-zdorov-ya-pratsivnyka/>

4. Choi, H.-M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, no. 82, pp. 199–208. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>

5. Karimi, L., Leggat, S. G., Bartram, T., Afshari, L., Sarkeshik, S., & Verulava, T. (2021). Emotional intel-

ligence: Predictor of employees' wellbeing, quality of patient care, and psychological empowerment. *BMC Psychology*, no. 9, article 93. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00593-8>

6. Keča, K., & Ivančić, I. (2022). The influence of the offer of animation programs on customer satisfaction and loyalty. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, no. 7(1), pp. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.17818/DIEM/2022/1.9>

7. Lee, J. H., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, no. 31(4), pp. 1101–1112. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>

8. Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: An impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, no. 32(3), pp. 688–696. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.026>

9. Oliveira, B. S. de, & Sohn, A. P. L. (2025). Emotional intelligence in tourism and hospitality: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, no. 128, article 104141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104141>

10. Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2021). The impacts of cultural and emotional intelligence on hotel guest satisfaction: Asian and non-Asian perceptions of staff capabilities. *Journal of China Tourism Research*, no. 17(3), pp. 455–477. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1771500>

11. Sanz-García, A., Ros-Martínez, A., López-Navas, A., & Puig-Cabrera, M. (2024). Psychometrics of emotional intelligence in hospitality: A cross-sectional study on human capital and quality of service. *Tourism and Hospitality*, no. 5(1), pp. 237–250. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5010016>

12. Stavrinoudis, T., Kakaroukas, C., & Georgopoulou, A. (2025). Emotional intelligence, leadership and human resources empowerment in luxury hotels: The case of Athens. *Businesses*, no. 5(4), article 54. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses5040054>

Дата надходження статті: 02.04.2026

Дата прийняття статті: 27.04.2026

Дата публікації статті: 26.06.2026