

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2026. № 4.  
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.79>

УДК 159.942:005.32

*В. В. Самойленко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,*

*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>*

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ, ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*V. Samoilenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation,*

*Kharkiv National S. Kuznets University of Economics*

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN MANAGEMENT PERSONNEL DEVELOPMENT, LEADERSHIP FORMATION AND TEAM EFFECTIVENESS**

*У статті комплексно проаналізовано емоційний інтелект як одну з ключових детермінант формування ефективного лідерства та підвищення*

командної результативності в умовах існування сучасного бізнес-середовища. Обґрунтовано, що вплив на господарську діяльність підприємства цифровізації, глобалізації та поширення дистанційних форматів роботи традиційні професійні (hard) компетентності є недостатніми для забезпечення ефективного управління персоналом і сталого розвитку організацій. Особливу роль у цьому процесі відіграють емоційні та соціальні компетентності керівників, зокрема самосвідомість, емпатія, емо-саморегуляція і навички міжособистісної взаємодії з персоналом.

Емпіричний аналіз дозволив виявити взаємозв'язок між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників і показниками командної ефективності персоналу компанії, такими як згуртованість, мотивація, якість комунікації та результативність спільної діяльності у вирішенні поставлених завдань організації. Узагальнено сучасні підходи до оцінювання емоційного інтелекту в управлінській діяльності та окреслено перспективні напрями його розвитку в системі корпоративного навчання і HR-стратегій підприємств. Доведено, що стратегічне значення емоційного інтелекту полягає у його здатності посилювати лідерський потенціал, підвищувати адаптивність команд фахівців підприємства і забезпечувати конкурентні переваги організацій в умовах динамічного та високоневизначеного середовища.

*This article provides a comprehensive analysis of emotional intelligence as a key determinant of leadership formation and team effectiveness in the context of contemporary organizational development. It is substantiated that under conditions of digital transformation, globalization, and the widespread adoption of remote and hybrid work formats, traditional professional (hard) skills are no longer sufficient to ensure effective managerial decision-making and sustainable organizational performance. Increasing complexity of interpersonal interactions and virtual communication environments necessitates the development of emotional and social competencies, particularly among leaders and managers. The study emphasizes the*

*role of emotional intelligence components—self-awareness, emotional self-regulation, empathy, and social skills—as critical factors influencing leadership effectiveness and team performance. Based on empirical analysis, the research identifies a significant relationship between leaders’ emotional intelligence levels and key indicators of team effectiveness, including cohesion, motivation, quality of communication, psychological safety, and collective productivity. Special attention is given to the challenges of emotional interaction in digitally mediated environments, where the ability to recognize emotional cues, maintain trust, and support team members becomes increasingly important. The article systematizes contemporary approaches to assessing emotional intelligence in leadership contexts and outlines promising directions for its development within corporate training systems and human resource management strategies. It is argued that emotional intelligence serves not only as an individual psychological trait but also as a strategic managerial competence that enhances leaders’ adaptability, strengthens team resilience, and contributes to the achievement of sustainable competitive advantages in a dynamic and uncertain business environment. Furthermore, the findings confirm that emotionally intelligent leadership fosters a supportive organizational climate, reduces interpersonal conflicts, and improves employees’ engagement in achieving shared goals. In this regard, integrating emotional intelligence development into leadership training programs becomes an essential condition for enhancing managerial effectiveness and ensuring long-term organizational success in rapidly changing business conditions.*

**Ключові слова:** *емоційний інтелект; лідерство; командна ефективність; soft skills; управління персоналом; емпатія; командна взаємодія; HR-стратегії; професійний розвиток; організаційна ефективність.*

**Keywords:** *emotional intelligence; leadership effectiveness; team performance; soft skills; empathy; self-regulation; team cohesion; human resource management; organizational effectiveness; digital work environment.*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.* Сучасне організаційне та бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, цифровою трансформацією управлінських процесів, поширенням дистанційних і гібридних форматів економічної роботи, а також зростанням рівня складності міжособистісних взаємодій у професійній діяльності найманих працівників з керівниками чи власниками бізнесу. За таких умов відбувається зміщення акцентів у кваліфікаційному профілі фахівців, як топ-менеджерів, так і звичайних менеджерів у бік розвитку емоційних та соціальних компетентностей, серед яких емоційний інтелект (ЕІ) посідає провідне місце як інтегральна управлінська характеристика.

В умовах посилення конкурентної боротьби, нестабільності бізнес-середовища та зростання ролі людського капіталу, традиційні професійні (hard) компетентності орієнтовані переважно на технічне виконання управлінських функцій і не забезпечують достатнього рівня ефективності лідерської діяльності у реалізації поставленої мети компанії – отримання прибутку. Натомість, дедалі більшого значення набуває здатність керівників усвідомлювати власні емоції та почуття інших, здійснювати саморегуляцію реакції на стрес, проявляти емпатію, формувати довіру та підтримувати продуктивну взаємодію в командній роботі колективу організації, особливо в умовах цифрово опосередкованої комунікації.

Незважаючи на зростаючий інтерес роботодавців до емоційного інтелекту як чинника ефективного лідерства та командної результативності, практичний рівень розвитку зазначеної компетентності у більшій частини управлінського персоналу залишається недостатнім. Загальновідомі системи професійної підготовки та корпоративного навчання здебільшого фокусуються на формуванні функціональних управлінських навичок, залишаючи поза увагою цілеспрямований розвиток самосвідомості почуттів, емпатії й навичок такого управління, що зумовлює розрив між вимогами сучасних організацій і реальними лідерськими можливостями керівників.

З наукової точки зору, актуальним є дослідження ЕІ як детермінанти формування лідерського потенціалу та командної ефективності, зокрема

визначення його структурних компонентів, механізмів впливу на управлінські рішення, комунікацію і психологічний клімат у колективах. З практичної позиції, постає необхідність розроблення й впровадження інструментів оцінювання і розвитку ЕІ, адаптованих до умов цифрового управління персоналом та роботи команд фахівців своєї справи у віртуальному середовищі.

Отже, постановка проблеми зумовлена потребою в комплексному науковому осмисленні ролі ЕІ у забезпеченні ефективного лідерства й командної результативності, а також необхідністю подолання розриву між теоретичним розумінням важливості компетентності психоемоційного стану та практикою її формування в системах управління персоналом і професійного розвитку керівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняна та зарубіжна наукова спільнота упродовж останніх років приділяє значну увагу дослідженню ЕІ як ключового чинника ефективного лідерства й результативної командної взаємодії в умовах високої невизначеності, цифровізації і зростання соціально-психологічних навантажень у професійному середовищі.

Так, у працях Шрі Картіка Сарі Антарікса досліджується взаємозв'язок ЕІ, ефективного лідерства й результативності команд, аргументуючи, що ці складові тісно переплетені і мають інтеграційний вплив на HR-розвиток. Дослідження демонструє зв'язок між ЕІ лідера, ефективністю лідерства та результативністю команди через такі компетенції, як емпатія, самосвідомість і соціальні навички [4].

Аналіз Керолін Неффе, Селеста П.М. Вайдером, Френк Латтух (2022) характеризує, що ЕІ топ-менеджерів пов'язаний не лише з ефективністю лідерства, але й із показниками діяльності фірми, вказуючи на інтегрованість поведінки команди у посиленні її результативності. Емпірична робота у престижному журналі *European Management Journal*, яка підкреслює, що ЕІ топ-керівництва корелює із показниками компанії, що обґрунтовує його вплив не лише на мікрорівні команди, а й на макрорівні бізнес-результатів [11].

Серед вітчизняних науковців варто відзначити науковий пошук Сватюк О.Р., Біганська В.А. (2024), в якому виявлено механізми формування лідерського потенціалу через ЕІ, акцентуючи увагу на структурах менеджерської роботи [16].

Робота Крисько Ж. (2024) демонструє взаємозв'язок між рівнем ЕІ керівника та ефективністю управлінської діяльності, в якій відображено практичні підходи до розвитку ЕІ у лідерів [12].

Праця Волошиної І. та Крупського О. (2024) підкреслює роль ЕІ у підвищенні ефективності управління командою підприємства. Особливої уваги призначено на те, як ЕІ формує динаміку ефективної роботи колективу, комунікації, вирішенню конфліктів та загальній продуктивності найманого персоналу у досягненні поставленої мети керівництвом компанії [6].

Водночас низка українських досліджень (2020–2024 рр.) вказує на наявність розриву між усвідомленням значної ролі ЕІ в управлінні та його практичним розвитком у системі підготовки керівників і фахівців, що обмежує потенціал командної ефективності в організаціях.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою наукового аналізу є обґрунтування ролі ЕІ як ключової детермінанти у формування ефективного лідерства та підвищення досягнення оптимального результату командної роботи у вирішенні поставлених завдань в сучасних умовах господарювання організації.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення змісту терміну «емоційний інтелект» та прослідкувати історію його виникнення.
2. Визначити ключові компоненти (складові) ЕІ та їх роль у лідерстві.
3. Провести емпіричне дослідження серед керівників і членів команд офісу серед низки підприємств, зробити висновки та надати рекомендації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запровадження терміну «емоційний інтелект» у науковий простір мало місце у поступовому перегляду та уточненню підходів до тлумачення явищ, що пов'язані з почуттями людини.

Аналіз наукових джерел характеризує, що в психологічних дослідженнях зміст терміну ЕІ ототожнюється з такими категоріями, як «емоційна розумність», «емоційна грамотність», «емоційна компетентність», «емоційне мислення», «емоційна креативність», «емоційна зрілість» та іншими. Водночас, у межах наукового пошуку, основна увага зосереджена на розкритті понятійного змісту терміну «емоційний інтелект» (табл. 1).

**Таблиця 1. Тракткування змісту терміну «емоційний інтелект» в науковому просторі**

№ з/п	Автор/джерело	Тракткування
1	Peter Salovey і John D. Mayer	Підмножина соціального інтелекту, що включає здатність відслідковувати власні й чужі почуття та емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для керування мисленням і поведінкою. Здатність сприймати емоції, інтегрувати їх для сприяння мисленню, розуміти емоції та регулювати їх для саморозвитку.
2	Daniel Goleman	Здатність розпізнавати власні почуття та почуття інших, мотивувати себе і ефективно управляти емоціями в собі та у відносинах
3	Модель Bar-On	Сукупність міжособистісних та емоційних компетенцій, навичок і факторів, що визначають здатність особистості розуміти й виражати себе, розуміти інших, управляти змінами та справлятися з життєвими труднощами.
4	Модель «Trait EI» (Petrides & Furnham)	Комплекс емоційних рис і сприйманих здібностей, які оцінюються через самооцінні опитувальники і що інтегруються в ширшу структуру особистості.
5	Академічна інтерпретація	Процеси розпізнавання, використання, розуміння та управління емоційними станами для вирішення проблем та регулювання поведінки.
6	Кліфф Ленслі, EIA Group	Здатність сприймати, розуміти та впливати на власні та чужі емоції в різних контекстах, щоб спрямовувати наші поточні думки та дії, допомагаючи нам досягати наших цілей.
7	Говард Гарднер	Сукупність психологічних здібностей, що дозволяють людям сприймати, розуміти, виражати та контролювати свої емоції, а також розпізнавати та належним чином реагувати на емоції інших. Емоційний інтелект сприяє думкам та діям, що враховують емоції, включаючи використання емоцій для мотивації себе чи інших або для досягнення довгострокових цілей, і він лежить в основі успішного застосування соціальних та комунікативних навичок у широкому спектрі життєвого досвіду.
8	Гізер Крейг	Є не лише інтелектом у класичному сенсі, а й набором емоційно-соціальних компетенцій, що впливають на адаптацію до життєвих вимог і міжособистісну ефективність.

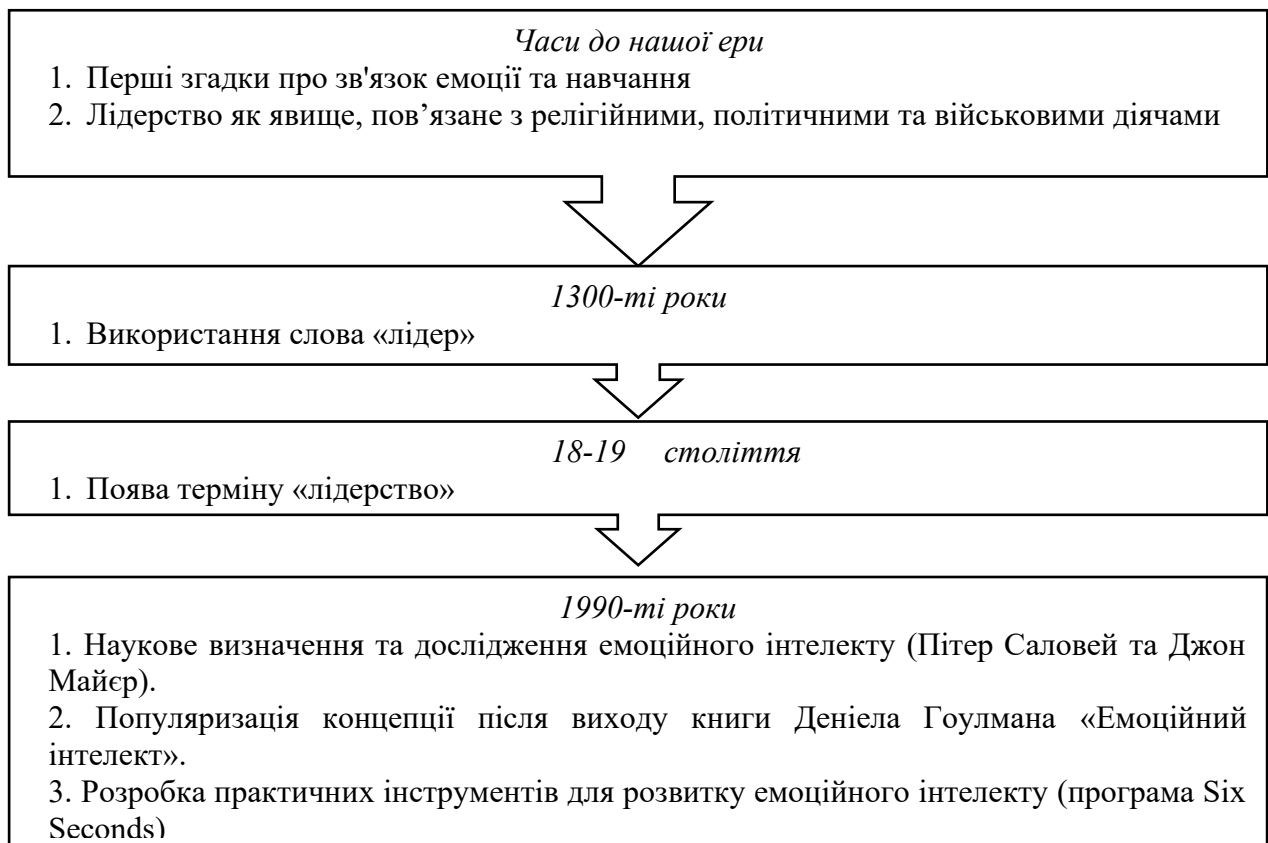
*Джерело: сформовано на основі літературних джерел [13, 8, 9, 10, 17, 21]*

В результаті аналізу, сформовано підходи ЕІ як:

- *здатнісний* – когнітивно-емоційні здібності, що підлягають об'єктивному вимірюванню;
- *мішаний* – набір компетенцій і навичок, що виходять за межі чистої когнітивності;
- *особистісний* – властивості особистості і самооцінені здібності.

ЕІ є важливим елементом управлінської компетентності, доцільність якого у сучасного бізнес-середовища постійно зростає. Ефективність діяльності організацій, значною мірою, визначається здатністю керівника не лише раціонально приймати управлінські рішення, а й усвідомлено враховувати та регулювати аспекти внутрішнього стану людини у взаємодії з персоналом. На нашу думку, ЕІ охоплює сукупність умінь і навичок щодо ідентифікації, аналізу та контролю власних і чужих почуттів, а також здатність результативно використовувати емоційні компетентності у процесі міжособистісної комунікації, що є невід'ємною складовою управлінської діяльності.

Обґрунтовано, що ЕІ визначається як здатність особистості ідентифікувати, усвідомлювати та регулювати власний внутрішній стан, а також розуміти почуття інших людей і впливати на них. Зміст ґрунтується на усвідомленні того, що афект істотно визначає поведінку людини та може мати місце як у позитивному, так і негативному впливу на міжособистісну взаємодію [2]. Лідерство й ЕІ не є сталими характеристиками, а формуються як динамічні явища, що зазнавали еволюційних змін упродовж історичного розвитку суспільства. Сформовано основні етапи становлення та розвитку концепцій суб'єктивного досвіду людини, які відображають трансформацію під впливом соціальних, культурних і технологічних чинників (рис. 1), що надало можливість простежити шлях від ранніх уявлень до сучасних підходів, у межах яких ЕІ відіграв ключову роль у формуванні ефективного лідерства.



**Рис. 1. Історія розвитку лідерства та емоційного інтелекту [5]**

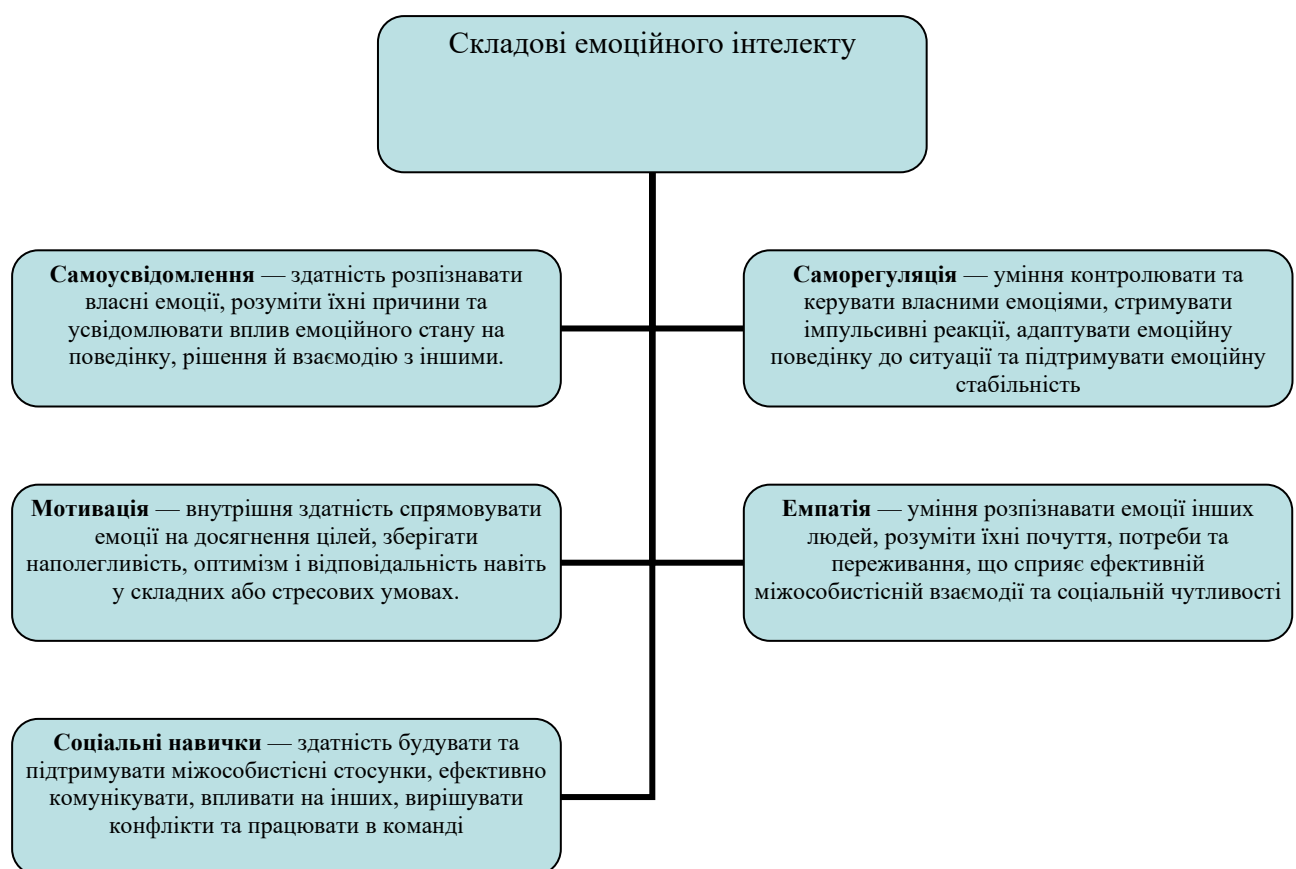
Виявлено, що історія розвитку лідерства пов'язана з еволюцією суспільства та уявлень про роль особистості в організаційних і соціальних процесах. Роль лідера у стародавніх цивілізаціях асоціювалося з владою, харизмою та моральним авторитетом. Філософи античності, такі як Платон і Аристотель, наголошували на самоконтролі, розумінні людської природи та етичних чеснотах правителів, що по суті, є ранніми проявами ідей близьких до сучасного емоційного інтелекту.

Час Середньовіччя пов'язував здатність до лідерства з релігійними цінностями та ієрархією, де важливими ставали стриманість, співчуття та відповідальність. Упродовж епохи Нового часу та Просвітництва зростала увага до раціональності та індивідуальних якостей авторитетної особи, виникають теорії «вроджених рис», а роль емоцій, мотивації та міжособистісної взаємодії у керівництві поступово визнається [19, 20].

Формування наукового інтересу до внутрішнього стану складової управління у ХХ столітті характеризується появою поведінкових,

ситуаційних та трансформаційних теорій лідерства, а наприкінці епохи, вводить зміст поняття «емоційний інтелект». Сучасний етап відзначається інтеграцією соціальної ініціативи з емоційним інтелектом, в якій лідер – це емоційно-компетентна особистість, здатна до емпатії, саморегуляції та ефективної комунікації, що є ключовим чинником адаптивного і соціально відповідального управління.

Основні елементи ЕІ за узагальненим підходом сучасних досліджень сформовані таким чином (рис. 2).



**Рис. 2. Характеристика елементів емоційного інтелекту**

*Джерело: сформовано на підставі [7, 18]*

На нашу думку, елементи ЕІ формують цілісну систему взаємопов'язаних здібностей, що забезпечують усвідомлене ставлення людини до власних почуттів та внутрішнього стану інших. Самоусвідомлення разом з саморегуляцією створюють основу внутрішньої стабільності переживань,

запускають процес мотивації по досягненню поставлених цілей, а емпатія та соціальні навички забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію. Сукупність переліку компонентів дозволяє людині адаптуватися до змін, конструктивно вирішувати конфлікти та підвищувати результативність професійної й управлінської діяльності, що підтверджує ключову роль емоційного інтелекту в сучасному лідерстві і управлінні.

Дослідження EI має усталену наукову традицію та базується на використанні стандартизованих методик, які дозволяють оцінювати як окремі компоненти, так і загальний рівень сформованих компетенцій. Найбільш поширеними і визнаними інструментами у науковій та практичній діяльності є тест Майєра–Саловея–Карузо (MSCEIT), опитувальник EQ-і 2.0, а також метод комплексної оцінки «360 градусів», що надало можливість сформувати їх порівняльний аналіз (табл. 2).

За результатами аналізу, тест MSCEIT забезпечує найвищий рівень наукової об'єктивності та дозволяє оцінити базові когнітивно-емоційні здібності керівника. Водночас, метод менш придатний для аналізу практичних управлінських проявів емоційного інтелекту в умовах цифрової взаємодії, в якій ключову роль відіграють текстова комунікація та асинхронні канали.

Метод EQ-і 2.0 є ефективним інструментом для комплексної оцінки емоційних і соціальних компетенцій, безпосередньо пов'язаних із лідерством і командною ефективністю. Проте, орієнтація на самооцінку знижує точність результатів, а відсутність адаптації до цифрових форматів комунікації обмежує його застосування в умовах дистанційної роботи.

Найбільш прикладним у сучасних умовах є метод 360°, який дозволяє оцінити емоційний інтелект керівника через призму сприйняття різних учасників команди. Особливо цінним цей підхід є для аналізу лідерства в цифрових і гібридних командах, де важливою є не лише внутрішня емоційна компетентність, а й її прояв у комунікації. Водночас традиційні інструменти 360° також не фіксують специфічні прояви цифрової емпатії.

**Таблиця 2. Методи оцінювання емоційного інтелекту**

Метод	Теоретична модель	Основні складові, що оцінюються	Переваги	Обмеження (у т. ч. для цифрового середовища)
MSCEIT (Майер–Саловея–Карузо)	Здатнісна (ability-based)	Сприйняття емоцій; використання емоцій у мисленні; розуміння емоцій; управління емоціями	Об’єктивність вимірювання; мінімізація суб’єктивності; наукова валідність	Не враховує специфіку цифрової комунікації; обмежена діагностика онлайн-емоційних сигналів
EQ-i 2.0 (Р. Бар-Он)	Змішана (mixed model)	Самосприйняття; самовираження; міжособистісні навички; прийняття рішень; управління стресом	Широке охоплення компетенцій; практична орієнтація; популярність у корпоративному середовищі	Суб’єктивність самооцінки; слабка адаптація до цифрових форматів взаємодії
Метод 360°	Поведінково-компетентнісний підхід	Соціальні, емоційні та комунікативні прояви в реальній взаємодії	Багатовимірність оцінки; релевантність для дистанційних команд; відображає реальне сприйняття лідера	Залежність від якості зворотного зв’язку; відсутність окремих індикаторів цифрової емпатії

*Джерело: [14, 15, 22]*

На нашу думку, актуальним є адаптація інструментів оцінювання, які мають зміст категорії цифрової емпатії як ключову детермінанту ефективного лідерства та командної результативності, тобто застосування альтернативних методів оцінювання ЕІ.

Альтернативними методами оцінювання ЕІ, на нашу думку, є інструменти та підходи, які відрізняються від традиційних стандартизованих тестів (як-от MSCEIT або EQ-i 2.0), що дозволяють оцінювати внутрішній стан та соціальні компетенції керівників у більш практичних, багатовимірних або цифрових умовах. Можливість оцінки визначає не лише внутрішні здібності керівника, а й прояви ЕІ у реальному управлінському та цифровому середовищі більш релевантними для сучасних організацій, ніж класичні

тести [1, 3], що надало можливість сформувавши порівняльний аналіз традиційних та альтернативних методів оцінювання (табл. 3).

**Таблиця 3. Порівняння традиційних та альтернативних методів оцінювання емоційного інтелекту**

Параметр	Традиційні методи (MSCEIT, EQ-i 2.0, 360°)	Альтернативні методи (цифрові опитувальники, кейси)
Форма оцінки	Стандартизовані тести, опитувальники	Збір багатовимірного зворотного зв'язку, спостереження, аналіз кейсів, цифрові інструменти
Об'єкт вимірювання	Внутрішні емоційні компетенції, когнітивні здібності	Прояви ЕІ у реальних управлінських та цифрових ситуаціях
Суб'єктивність	Низька (MSCEIT) або середня (EQ-i 2.0, самооцінка)	Середня–висока (залежить від якості зворотного зв'язку та спостереження)
Адаптація до цифрового середовища	Обмежена; не враховує цифрову комунікацію	Висока; дозволяє оцінювати цифрову емпатію та онлайн-взаємодію
Можливість інтегрувати з командною оцінкою	Низька; орієнтовані на індивідуальну оцінку	Висока; відображають сприйняття команди та колег
Переваги	Наукова валідність, стандартизованість, об'єктивність	Практична релевантність, багатовимірність, адаптація до сучасних команд
Обмеження	Не враховують поведінку в команді та цифрову емпатію	Суб'єктивність, потреба в якісному зборі даних, складніша обробка результатів

*Джерело: сформовано на підставі проведеного дослідження*

Доведено, про взаємодоповнюваність та специфічну сферу застосування, в якій традиційні методи (MSCEIT та EQ-i 2.0) забезпечують об'єктивну і стандартизовану оцінку базових емоційних і когнітивних компетенцій, але обмежені у врахуванні командних проявів ЕІ у специфіки цифрової взаємодії. Альтернативні методи (360° оцінка, цифрові опитувальники, кейс-аналіз тощо) надають можливість оцінити практичні прояви емоційного інтелекту, взаємодію у команді та цифрову емпатію, водночас можуть мати вищу суб'єктивність і потребують ретельної організації збору даних.

Упродовж дослідження, за допомогою системи опитування респондентів відомих міжнародних компаній України, сформовані результати застосування ефективних альтернативних методів оцінювання ЕІ (табл. 4).

**Таблиця 4. Ефективність альтернативних методів оцінювання ЕІ за результатами інтерв'ю управлінського персоналу компаній**

Показник	Компанія EQ PRODUCTION (32 респ.)	Giunti Psychometrics (28 респ.)	IQholding (30 респ.)
Обізнаність щодо ЕІ, %	93,8	71,4	83,3
Знайомі з альтернативними / цифровими методами, %	78,1	39,3	56,7
Досвід застосування альтернативних методів, %	62,5	21,4	43,3
Середня оцінка ефективності цифрових інструментів (1–5)	4,2	2,9	3,6
Середня оцінка доцільності використання (1–5)	4,4	3,1	3,8
Середня оцінка адаптації до дистанційної роботи (1–5)	4,6	2,7	3,9
Розпізнавання емоцій у текстовій комунікації (1–5)	4,3	3,0	3,7
Реакція на зниження онлайн-активності (1–5)	4,1	2,8	3,5
Підтримка психологічної безпеки онлайн (1–5)	4,5	3,2	3,9
Якість цифрового зворотного зв'язку (1–5)	4,4	3,1	3,8
Індекс цифрової емпатії (ЩЕ)	4,33 (високий)	3,03 (середній)	3,73 (високий)

*Джерело: узагальнено автором на підставі проведених досліджень*

Аналіз даних демонструє про суттєві відмінності у сприйнятті та застосуванні альтернативних методів оцінювання ЕІ залежно від формату організації праці. Найвищі значення середніх оцінок та індексу цифрової емпатії зафіксовано у компанії EQ PRODUCTION, яка функціонує переважно в дистанційному форматі, що підтверджує тісний зв'язок між цифровою взаємодією і розвитком емоційно-комунікативних компетенцій керівників.

Показники компанії Giunti Psychometrics є помірними, що пояснюється домінуванням традиційних форм управління та обмеженим використанням цифрових інструментів. Проміжні результати компанія IQholding вказують про поступову інтеграцію цифрової емпатії в управлінські практики.

Визначено, що для максимально точної та релевантної оцінки ЕІ у сучасних організаціях доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує науково обґрунтовані стандартизовані тести з альтернативними

методами, адаптованими до цифрового середовища і командної взаємодії. Результати дозволяють не лише виміряти рівень ЕІ керівників, а й оцінити його вплив на ефективність лідерства та доцільність командної роботи організації.

Опитування управлінського персоналу надало можливість визначити, що рівень ЕІ, особливо цифрової емпатії, безпосередньо корелюється з ефективною доцільністю роботи персоналу у досягненні цілей організації в сучасних умовах підприємницької діяльності.

Характеристики прояву цифрової емпатії, знайшла своє місце у формуванні індексу (ІЦЕ), який згрупований за елементами розпізнаванням емоцій у цифровій комунікації; реакцією на зниження онлайн-активності; підтримкою психологічної безпеки в онлайн-середовищі; якістю цифрового зворотного зв'язку та розрахований як середнє арифметичне нормалізованих оцінок (розробка автора):

$$\text{ІЦЕ} = (X_1 + X_2 + \dots + X_k) / k \quad (1)$$

де:

- $k$  — кількість показників цифрової емпатії;
- $X_1, X_2, \dots, X_k$  — середні оцінки за окремими показниками.

За інформацією Компанії EQ PRODUCTION (дистанційні команди) зафіксовано високий індекс цифрової емпатії – 4,33 та значні значення ефективності альтернативних методів оцінювання ЕІ (середнє 4,2-4,6). Показники демонструють здатність керівників розпізнавати емоційні сигнали, підтримувати психологічну безпеку онлайн та мотивувати найманих фахівців, що допомагає високій продуктивності і координації у дистанційному середовищі.

Індекс цифрової емпатії у Giunti Psychometrics (офлайн-управління) досить низький – 3,03, а значення ефективності альтернативних методів ЕІ – середні, що визначає про обмежене використання цифрових каналів та недостатнє застосування сучасних методів оцінювання. На нашу думку,

визначений результат розрахунку індексу призводить до нівелювання здатності керівників адаптувати стиль власного управління до потреб команди, який безпосередньо може впливати на ефективність її роботи та мотивацію найманих працівників у досягненні поставлених цілей організації.

Показник ІЦЕ IQholding (гібридний формат) становить – 3,73, що демонструє про поступове інтегрування цифрової емпатії у управлінські практики. Середні оцінки ефективності методів ЕІ (3,5–3,9) вказують на позитивний, але не повністю розвинений його вплив на командну ефективність персоналу підприємства.

Узагальнення представленої інформації наведено в таблиці 5.

Аналіз даних ілюструє, що вищий рівень цифрової емпатії керівника корелює з підвищеною ефективністю команди, особливо у дистанційних та гібридних форматах роботи. На основі розрахованих відсоткових показників, середніх значень та індексу цифрової емпатії формуються аналітичні висновки щодо ефективності альтернативних методів оцінювання ЕІ та їх ролі у формуванні лідерства й командної результативності.

**Таблиця 5. Вплив емоційного інтелекту (цифрової емпатії) на командну ефективність**

Компанія	Індекс цифрової емпатії (ІЦЕ)	Рівень цифрової емпатії	Оцінка ефективності команди*	Висновок щодо впливу ЕІ
EQ PRODUCTION	4,33	високий	4,5	Високий ЕІ сприяє продуктивній взаємодії, мотивації та координації дистанційної команди
Giunti Psychometrics	3,03	середній	3,1	Середній рівень ЕІ обмежує ефективність управління та взаємодії у команді
IQholding	3,73	високий	3,8	Проміжний рівень цифрової емпатії позитивно впливає на командну ефективність, але потребує подальшого розвитку

*Джерело: розроблено автором*

\*Оцінка ефективності команди виставлена за середніми оцінками респондентів опитування (шкала 1–5).

Визначено, що високий рівень ЕІ, особливо цифрової емпатії, покращує взаємодію всередині команди фахівців, підвищенню їх мотивації, продуктивності та здатності керівника ефективно вирішувати конфлікти. Результати окреслюють необхідність використання комбінованих методів оцінювання ЕІ, що дозволяють оцінювати як внутрішні компетенції керівника, так і їхні прояви у цифровому середовищі та в командній взаємодії найманих працівників організації.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Визначено, що ЕІ є ключовим нематеріальним активом сучасного лідера, який на відміну від IQ, безпосередньо впливає на здатність опановувати себе (тримати себе в руках), розуміти інших, формувати довіру та мотивувати колектив.

Встановлено, що лідери з високим рівнем ЕІ мають вищу адаптивність до стресу та невизначеності. Такі керівники здатні створювати психологічно безпечне середовище в робочому колективі та ефективніше вирішують конфлікти команди, досягаючи її більшої згуртованості.

Важливим досягненням також є те, що командна результативність прямо корелює з рівнем ЕІ лідера. Так, аналіз ефективності альтернативних методів оцінювання продемонстрував, що команди колективів під керівництвом лідерів із високим ЕІ мають на 20-30% вищу продуктивність.

Не менш важливим, в умовах воєнного стану, криз, швидких змін, в яких нині перебуває сучасна Україна, ЕІ став не просто перевагою, а стратегічною необхідністю для збереження колективів, мотивації та результативності.

Для сучасного бізнес-середовища досить важливим елементом є взаємодія з людьми, управління сезонними ризиками та комунікація з різними стейкхолдерами, в якій ЕІ становить критичним фактором успіху в досягненні поставленої мети організації.

До перспектив подальших розвідок варто віднести:

1. Впровадити оцінку ЕІ під час відбору керівників з використанням стандартизованих тестів у процес HR-селекції на керівні посади.

2. Розробити програми розвитку ЕІ для керівників по тренінгам з самоусвідомлення, управління емоціями, активного слухання, конструктивної зворотного зв'язку, розвитку емпатії та соціальних навичок.

3. Інтегрувати ЕІ у систему корпоративної культури організації з поширенням практики емоційної підтримки, психологічної безпеки, відкритої комунікації.

4. Проводити регулярний моніторинг ЕІ у командах з використанням опитування для оцінки мікроклімату в колективі, рівня довіри, емоційного вигорання та здійснювати коригування управлінських рішень на основі отриманих даних.

5. Досліджувати специфіку ЕІ у галузевому контексті (розробка моделей), наукові пошуки, вдосконалення державного управління, враховуючи специфіку професійних викликів.

Отже, ЕІ перестав бути «м'якою» компетенцією – він став жорстким фактором конкурентоспроможності як окремої особи, так і цілої організації. Інвестування в розвиток ЕІ – це інвестування в стійкість, інновація та людський капітал, що особливо актуально для України в умовах майбутньої повоєнної відбудови та інтеграції в європейський простір.

### **Література**

1. Coronado-Maldonado I, Benítez-Márquez MD. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023 Sep 20; 9(10): e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e 20356. PMID: 37790975; PMCID: PMC10543214.

2. Keiling H. What Is Emotional Intelligence? Definition, Key Elements and Examples. Indeed. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-intelligence>

3. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018 49 K. V. Keefer et al. (eds.), Emotional Intelligence in Education, The Springer Series on Human Exceptionality. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1\\_3/](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_3/)

4. Антарікса, СКС (2025). Емоційний інтелект, ефективність лідерства та продуктивність команди: взаємодія в розвитку людських ресурсів. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6 (3), 659–668. DOI: <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i3.3617>.

5. Бачинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2025. С. 367-372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49))

6. Волошина, І., та Крупський, О. (2024). Емоційний інтелект як фактор успішного управління командою. *Виклики та проблеми сучасної науки*, 3, 188–195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>.

7. Гайдукевич К., Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № 41. С. 78-88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>.

8. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може бути важливішим за IQ. Київ: Видавництво Старого Лева, 2020. 544 с.

9. Емоційний інтелект. URL: <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/emotions/emotional-intelligence/>

10. Емоційний інтелект. URL: <https://www.britannica.com/science/emotional-intelligence>.

11. Керолін Неффе, Селеста П.М. Вайдером, Френк Латтукх (2022). Емоційно інтелектуальне керівництво вищої ланки та висока ефективність сімейної фірми: досвід Німеччини. *Європейський журнал менеджменту*. Том 40, вип. 3. С. 372-383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.007>.

12. Крисько, Ж. (2024). Емоційний інтелект у лідерстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (6 (15), 53-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>).
13. Мейер Дж.Д., Саловея П. Емоційний інтелект: теоретичні основи. Київ: Альтерпрес, 2021. 288 с. 384.
14. Петруня В.П. Емоційний інтелект у контексті психології особистості. Київ: Ніка-Центр, 2021. 246 с.
15. Руденко Ю. С. Емоційний інтелект та креативність. *Збірник наукових праць студентів-психологів*. 2022. С. 128–132.
16. Сватюк О.Р., Біганська В.А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024, Том. 6, № 1. С. 67-82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>.
17. Стратегії успіху в першому курсі коледжу. URL: <https://viva.pressbooks.pub/reynoldssdv/chapter/emotional-intelligence/>
18. Теорія та компоненти емоційного інтелекту, пояснення. URL: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-theories/>.
19. Титова Т. А., Бухановська Т. М. Професійне вигорання та методи його подолання. *Український медичний часопис*. 2024. № 1680 (3051). С. 259–310.
20. Чекмарьова І. В. Емоційний інтелект у професійній діяльності менеджера. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2020. № 2. С. 40–48.
21. Що таке емоційний інтелект? URL: <https://www.eiagroup.com/resources/emotional-intelligence/ei-definition/>.
22. Юрченко, Г. (2025). Цифровий емоційний інтелект як управлінська компетенція. *Економіка та суспільство*, (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>.

## References

1. Coronado-Maldonado, I, and Benítez-Márquez, MD. 2023 (), “Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review”, *Heliyon*, vol. 9(10): e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e 20356. PMID: 37790975; PMCID: PMC10543214.
2. Keiling, H. (2025), “What Is Emotional Intelligence? Definition, Key Elements and Examples”, Indeed, available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-intelligence> (Accessed 15 March 2026).
3. Keefer, K. V. (2018), “Emotional Intelligence in Education, The Springer Series on Human Exceptionality”, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1\\_3/](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_3/).
4. Antariksa, S. K. S. (2025), “Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team performance: Synergies in human resource development”, *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, vol. 6(3), pp. 659–668. DOI: <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i3.3617>.
5. Bachynska, O., & Lozovskyi, O. (2025), “The role of emotional intelligence in effective leadership: Theoretical foundations and practical aspects”, *Development Service Industry Management*, vol. 10(49), pp. 367–372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)).
6. Voloshyna, I., & Krupskyi, O. (2024), “Emotional intelligence as a factor in successful team management”, *Challenges and Issues of Modern Science*, vol. 3, pp. 188–195, Available at: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246> (Accessed 15 March 2026).
7. Haidukevych, K., & Polishchuk, L. (2023), “Emotional intelligence as an important component of success in the professional activity of an event manager”, *Issues in Cultural Studies*, vol. (41), pp. 78–88. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>.
8. Goleman, D. (2020). *Emotsijnyj intelekt. Chomu vin mozhe buty vazhlyvishym za IQ* [Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ], The Old Lion Publishing House, Lviv, Ukraine.

9. Psychology Research (2021), “Emotional intelligence”, Available at: <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/emotions/emotional-intelligence/> (Accessed 15 March 2026).
10. Britannica (2021), “Emotional intelligence”, Available at: <https://www.britannica.com/science/emotional-intelligence> (Accessed 15 March 2026).
11. Neffe, C., Wilderom, C. P. M., & Lattuch, F. (2022), “Emotionally intelligent top management and high family firm performance”,; *Evidence from Germany*. *European Management Journal*, vol. 40(3), pp. 372–383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.007>.
12. Krysko, Z. L. (2024), “Emotional intelligence in leadership”, *Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. (15), pp. 53–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>.
13. Mayer, J. D., & Salovey, P. (2021). *Emotsiinyi intelekt: Teoretychni osnovy* [Emotional intelligence: Theoretical foundations], Alterpres, Kyiv, Ukraine.
14. Petrunia, V. P. (2021). *Emotsiinyi intelekt u konteksti psykholohii osobystosti* [Emotional intelligence in the context of personality psychology], Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
15. Rudenko, Y. S. (2022), “Emotional intelligence and creativity”, *Zbirnyk naukovykh prats studentiv-psykholohiv*, pp. 128–132.
16. Svatyuk, O., & Biganska, V. A. (2024), “The relationship between emotional intelligence and leadership potential characteristics of managers”, *SMEU*, vol. 6(1), pp. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067>.
17. Viva Pressbooks (2023), “Strategies for success in the first year of college: Emotional intelligence”, Available at: <https://viva.pressbooks.pub/reynoldssdv/chapter/emotional-intelligence/> (Accessed 15 March 2026).

18. Positive Psychology (2024), “Emotional intelligence theories and components explained”, Available at: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-theories/> (Accessed 15 March 2026).

19. Tytova, T. and Bukhanovska, T. (2024), “Burnout and methods of overcoming it”, *Ukrainskyi medychnyi chasopys*, vol. 1680 (3051), pp. 259–310.

20. Chekmaryova, I. V. (2020), “Emotional intelligence in the professional activity of a manager”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv*, vol. (2), pp. 40–48.

21. EIA Group (2022), “What is emotional intelligence?”, Available at: <https://www.eiagroup.com/resources/emotional-intelligence/ei-definition/> (Accessed 15 March 2026).

22. Yurchenko, H. (2025), “Digital emotional intelligence as a managerial competence”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 30.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 10.04.26*

*Дата публікації / Published: 23.04.26*