

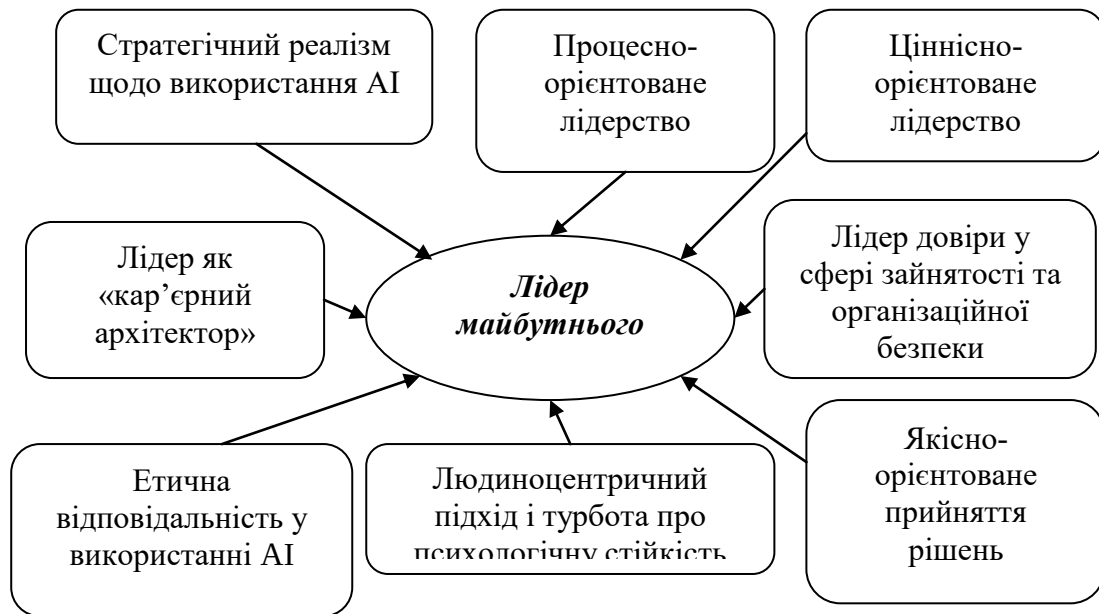


Рис.1 Компетентності лідера майбутнього

Джерело: складено авторами

Отже, майбутнє належить тим управлінцям, які розглядають штучний інтелект не як заміну людини, а як стратегічний ресурс розвитку – як власного професійного потенціалу, так і команд та організацій загалом.

Список використаних джерел:

1. Harvard Business Review. 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. URL: <https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond> (дата звернення 13.04.2026).

УДК 005.32:159.942

Сорока Олександра Володимирівна

к.е.н., доцент

Бутко Кароліна В'ячеславівна

здобувачка другого рівня освіти

*Одеський національний економічний університет
(Україна)*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах функціонування організацій відбувається трансформація підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності: поряд із професійними знаннями та аналітичними здібностями зростає значення

соціально-психологічних компетентностей керівника. У цьому контексті емоційний інтелект постає як ключова характеристика сучасного лідера, що визначає його здатність до ефективної комунікації, управління міжособистісною взаємодією та формування сприятливого психологічного клімату. Зростання ролі людського капіталу, розвиток командних форм праці та підвищення динамічності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність наукового осмислення емоційного інтелекту як важливого чинника сучасного управління та лідерства.

Емоційний інтелект у науковій літературі трактується як інтегральна здатність особистості до усвідомлення власних емоційних станів, їх регуляції, розпізнавання емоцій інших людей та використання цієї інформації для побудови ефективної міжособистісної взаємодії [1, с. 125]. Структурно він охоплює такі ключові компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, внутрішня мотивація, емпатія та соціальні навички. Сукупність зазначених елементів формує підґрунтя для результативної управлінської діяльності, забезпечуючи ефективну взаємодію керівника з підлеглими та сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища особливого значення набуває здатність керівника до емоційної саморегуляції та адекватного реагування на поведінкові прояви інших суб'єктів управлінського процесу, що виступає важливим чинником досягнення управлінської ефективності.

Суттєвий вплив емоційного інтелекту на результати управлінської діяльності простежується передусім у сфері організаційної комунікації. Здатність лідера ідентифікувати та інтерпретувати емоційні стани працівників підвищує якість передавання управлінської інформації, сприяє запобіганню конфліктним ситуаціям або їх конструктивному розв'язанню. Як засвідчують наукові дослідження, ефективність управління конфліктами перебуває у прямій залежності від рівня розвитку емоційного інтелекту [2, с. 180]. Керівник із високим рівнем емоційної компетентності демонструє здатність не лише до формального слухання, але й до глибинного розуміння співрозмовника, включаючи аналіз невербальних сигналів, інтонаційних характеристик мовлення та поведінкових реакцій. Це забезпечує своєчасну ідентифікацію потенційних проблем у колективі та підвищує адаптивність управлінських рішень.

Окрім комунікативного аспекту, емоційний інтелект відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу. Емпіричні дослідження підтверджують, що керівники, які характеризуються високим рівнем емпатії та здатністю до емоційної підтримки, сприяють зростанню продуктивності праці та рівня залученості працівників [3, с. 90]. Усвідомлення працівниками власної значущості, відчуття поваги та підтримки з боку керівництва виступають вагомими детермінантами їх професійної активності. У цьому контексті емоційний інтелект виконує функцію інструменту формування довіри як базової умови стабільного функціонування організації. Водночас він

сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на принципи співпраці, взаємоповаги та відкритої комунікації, що в сукупності забезпечує підвищення загальної ефективності організаційної діяльності.

Вагомим аспектом прояву емоційного інтелекту в управлінській діяльності є його вплив на процес прийняття управлінських рішень. Незважаючи на те, що управлінські рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивному аналізі фактів і раціональних розрахунках, емоційний стан керівника здатен істотно впливати на їхню якість та обґрунтованість. Розвинені навички емоційної саморегуляції сприяють зниженню рівня імпульсивності в поведінці, що, своєю чергою, забезпечує прийняття більш виважених і збалансованих рішень [4, с. 16]. Крім того, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють здатність враховувати не лише економічні параметри управлінських рішень, але й їх соціально-психологічні наслідки, що набуває особливої значущості в умовах ускладнення організаційного середовища.

Особливої актуальності емоційний інтелект набуває в кризових ситуаціях, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ризику та емоційної напруги. У таких умовах на керівника покладається не лише функція прийняття оперативних та ефективних рішень, але й забезпечення емоційної стабільності колективу. Здатність до самоконтролю, збереження емоційної рівноваги та демонстрації впевненості сприяє формуванню відчуття безпеки серед працівників і підвищує їхню стійкість до зовнішніх викликів. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, зокрема воєнних загроз та тривалого стресового навантаження, емоційний інтелект виступає важливим інструментом адаптації персоналу до змін та підтримання ефективності організаційної діяльності [5, с. 45].

Водночас у науковому дискурсі існують і критичні підходи до оцінювання ролі емоційного інтелекту в управлінні. Зокрема, окремі дослідники наголошують на можливому перебільшенні його значення та підкреслюють ризики надмірної орієнтації на емоційний компонент у процесі прийняття рішень. У ситуаціях, що потребують швидких, чітких і жорстких управлінських дій, надмірний рівень емпатії може ускладнювати реалізацію управлінських функцій і знижувати оперативність реагування. Крім того, не виключається можливість використання емоційного інтелекту як інструменту маніпулятивного впливу, коли знання про емоційні стани інших осіб застосовуються з метою досягнення вузькоособистісних або корпоративних інтересів. Подібні практики можуть призводити до зниження рівня довіри в колективі, погіршення морально-психологічного клімату та деформації організаційних цінностей.

Слід зазначити, що емоційний інтелект не є альтернативою професійним знанням і досвіду керівника, а виступає важливою складовою комплексу управлінських компетентностей. Він забезпечує ефективне застосування фахових знань у практичній діяльності, тоді як недостатній рівень

міжособистісних навичок обмежує реалізацію професійного потенціалу керівника.

Водночас емоційний інтелект має динамічний характер і підлягає розвитку впродовж життя через саморефлексію, навчання та практичний досвід. Використання сучасних освітніх підходів, зокрема тренінгів і коучингу, сприяє розвитку емоційної саморегуляції, емпатії та комунікативних навичок, що є важливою передумовою підготовки ефективних керівників в умовах невизначеності та змін.

Таким чином, емоційний інтелект є важливим чинником ефективності управлінської діяльності, що забезпечує якісну комунікацію, обґрунтоване прийняття рішень і формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливого значення він набуває в умовах невизначеності, сприяючи адаптивності організації та емоційній стабільності персоналу. Водночас емоційний інтелект не є самодостатнім і має поєднуватися з професійними знаннями та аналітичними здібностями керівника, що забезпечує комплексний підхід до ефективного управління.

Список використаних джерел

1. Харченко Т. М. Концепція емоційного інтелекту як інструмент самоменеджменту. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1. С. 120–126.
2. Кравченко Л. В., Сидоренко О. М. Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2025. № 9 (2). С. 175–182. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-9-number-2-2025/emociynny-intelekt-yak-instrument-efektyvnogo-upravlinnya> (дата звернення 3.04.2026).
3. Петренко О. С., Мельник І. Ю. Емоційний інтелект лідерів як чинник ефективності діяльності підприємства. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2025. № 3. С. 88–94. URL: <https://ujae.org.ua/emotsijnyj-intelekt-lideriv-yak-chynnyk-prybutkovosti-pidpryyemstva/> (дата звернення 3.04.2026).
4. Весоловська М. К. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 57. С. 14–18.
5. Лагодзінська В. І. Емоційний інтелект та його роль у забезпеченні благополуччя персоналу. *Організаційна психологія*. 2025. № 2. С. 42–49. URL: <https://orgpsy-journal.in.ua/index.php/oep/article/view/540> (дата звернення 3.04.2026).