

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

© 2026 СМАЧИЛО І. І.

УДК 005.32:005.57
JEL: D91; M12; M54

Смачило І. І. Емоційний інтелект як інструмент підвищення ефективності сучасного менеджменту

Функціонування підприємств в умовах постійних потрясінь, економічної нестабільності, кризових явищ, високого рівня невизначеності, дефіциту ресурсів і неймовірного психологічного тиску перетворює емоційний інтелект на інструмент підвищення ефективності сучасного менеджменту. Метою статті є дослідження значення емоційного інтелекту в сучасному менеджменті, визначення його впливу на ефективність управління та обґрунтування напрямів розвитку емоційних компетентностей керівників. Методологічну основу дослідження становлять метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу, системно-структурного аналізу, SWOT-аналізу, концептуального та графічного моделювання. У статті досліджено роль емоційного інтелекту як ключового інструменту підвищення ефективності сучасного менеджменту в умовах цифровізації та зростаючої невизначеності бізнес-середовища. Проведено порівняльний аналіз провідних концептуальних моделей емоційного інтелекту (Mayer J. – Salovey P. – Caruso D., Goleman D., Bar-On R.) та визначено можливості їх практичного застосування в управлінській діяльності. Проведено SWOT-аналіз використання емоційного інтелекту в системі сучасного менеджменту, що дозволило визначити його переваги, обмеження, можливості розвитку та потенційні загрози. На основі узагальнення теоретичних і практичних підходів запропоновано модель впливу емоційного інтелекту на ефективність менеджменту, яка відображає взаємозв'язок між емоційними компетентностями керівника, управлінськими процесами та результативністю діяльності підприємства. Обґрунтовано, що розвиток емоційного інтелекту є стратегічним напрямом удосконалення системи управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Наукова новизна полягає в удосконаленні підходу до розгляду емоційного інтелекту як стратегічного управлінського ресурсу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем управління персоналом та розробки програм розвитку керівників.

Ключові слова: емоційний інтелект; менеджмент; управлінські компетентності; лідерство; управління персоналом; організаційна ефективність; корпоративна культура; конкурентоспроможність підприємства.

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 15.

Смачило Ірина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46009, Україна)

E-mail: sm_irynd@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

UDC 005.32:005.57
JEL: D91; M12; M54

Smachylo I. I. Emotional Intelligence As a Tool For Increasing the Efficiency of Modern Management

The functioning of enterprises in conditions of constant upheavals, economic instability, crisis phenomena, high level of uncertainty, resource shortage and incredible psychological pressure, turns emotional intelligence into a tool for increasing the efficiency of modern management. The aim of the article is to study the importance of emotional intelligence in modern management, determine its impact on management efficiency and substantiate the directions of development of emotional competencies of managers. The methodological basis of the study is the method of theoretical generalization and comparative analysis, system-structural analysis, SWOT analysis, conceptual and graphic modeling. The article examines the role of emotional intelligence as a key tool for increasing the efficiency of modern management in conditions of digitalization and growing uncertainty of the business environment. A comparative analysis of the leading conceptual models of emotional intelligence (J. Mayer – P. Salovey – D. Caruso, D. Goleman, R. Bar-On) is conducted and the possibilities of their practical application in management activities are identified. A SWOT analysis of the use of emotional intelligence in the modern management system was conducted, which allowed us to determine its advantages, limitations, development opportunities and potential threats. Based on the generalization of theoretical and practical approaches, a model of the influence of emotional intelligence on management efficiency was proposed, which reflects the relationship between the emotional competencies of the manager, managerial processes and the effectiveness of the enterprise. It is substantiated that the development of emotional intelligence is a strategic direction for improving the staff management system and increasing the competitiveness of modern enterprises. The scientific novelty lies in improving the approach to considering emotional intelligence as a strategic management resource. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for improving staff management systems and developing management development programs.

Keywords: emotional intelligence; management; managerial competencies; leadership; staff management; organizational efficiency; corporate culture; enterprise competitiveness.

Fig.: 1. Tabl.: 4. Bibl.: 15.

Smachylo Iryna I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46009, Ukraine)

E-mail: sm_irynd@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-7768>

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки важко назвати стабільним внаслідок цифрової трансформації, швидкого розвитку штучного інтелекту, жорсткої конкуренції, високої динамічності та зростання невизначеності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність перегляду традиційних інструментів управління підприємством. У таких умовах ефективність менеджменту залежить не лише від професійних знань, а й від здатності керівника розкривати потенціал працівників, створювати результативні комунікації, підтримувати мотивацію персоналу, запобігати розвитку конфліктних ситуацій у колективі та забезпечувати адаптивність до змін. Саме тому особливою актуальності набуває емоційний інтелект як складова управлінської компетентності сучасного менеджера. Розуміння не лише виробничих завдань, а й власних емоцій та емоцій колективу, здійснення саморегуляції, прояв емпатії та ефективна взаємодія з персоналом – це не просто бонус до резюме, а важливий чинник формування успішного лідерства, підвищення якості прийняття управлінських рішень і створення сприятливого організаційного середовища.

На практиці емоційний інтелект є не лише індивідуальною особливістю лідера, а й потужним інструментом підвищення ефективності підприємства. Він необхідний тоді, коли потрібно приймати складні рішення в умовах сильного стресу, допомагає вчасно помітити перші ознаки професійного вигорання працівників, не дає дрібним робочим непорозумінням переростати в руйнівні конфлікти, сприяючи підвищенню лояльності, мотивації та залученості персоналу. Саме людські компетентності, які забезпечують ефективну взаємодію, творчий підхід до вирішення проблем, управління змінами та формування довіри в колективі, набувають особливого значення в умовах цифровізації управлінських процесів і широкого впровадження технологій штучного інтелекту. Хоча технологічні інструменти можуть підтримувати процеси прийняття рішень, однак комунікація, емпатія, лідерство та здатність працювати з емоційними проявами взаємодії залишаються надзвичайно важливими функціями менеджера.

Для українських підприємств проблема емоційного інтелекту набуває особливого значення внаслідок необхідності функціонування в умовах постійних потрясінь, економічної нестабільності, кризових явищ, високого рівня невизначеності, дефіциту ресурсів і неймовірного психологічного тиску. Тому вміння підтримувати психологіч-

ну стійкість персоналу, формувати згуртованість команди та забезпечувати ефективне управління змінами стає запорукою виживання та досягнення стратегічних цілей підприємства.

З огляду на це, дослідження емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності сучасного менеджменту має важливе теоретичне та практичне значення. Це не просто чергова сучасна концепція, а реальний спосіб переосмислити наукові підходи до управління людським капіталом, точніше визначити роль емоційних компетентностей у діяльності менеджера та розробити дієві рекомендації для їх впровадження на підприємствах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Попри те, що концепція емоційного інтелекту з'явилася ще наприкінці минулого століття, вона й досі не втрачає своєї актуальності для наукової спільноти. Значний внесок у формулювання наукової теорії емоційного інтелекту зробили Майер Дж., Саловей П. та Карузо Д., які виокремили емоційний інтелект як здатність сприймати, оцінювати та регулювати емоції [11]. Згодом подальшого розвитку вона набула у працях Гоулмана Д., який обґрунтував безпосередній зв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівника та ефективністю діяльності організації [10]. Бар-Он Р. акцентував увагу на важливості того, що розвинений емоційний інтелект безпосередньо зумовлює здатність приймати продумані рішення, налагоджувати конструктивний діалог і забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [8].

У дослідженні Santa R., Moros A., Morante D., Rodríguez D. та Scavarda A. засвідчено вагому роль емоційного інтелекту у підвищенні загальної операційної ефективності сучасних організацій [13].

Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. здійснили комплексний огляд досліджень взаємозв'язку емоційного інтелекту та результатів діяльності лідерів, наголошуючи на зростанні ролі емоційних компетентностей у забезпеченні ефективності керівників в умовах складності сучасного бізнес-середовища [9].

Серед українських науковців, які досліджували емоційний інтелект, слід виокремити Яцкевич І. В. [7], Андрушкевич Н. В., Польову Н. М., Куксу В. М. [1], Олійник І. В. [4], Харченко Т. М. [6] та ін. Сучасний дискурс вітчизняних досліджень охоплює як прикладні аспекти формування емоційного інтелекту, так і його роль у забезпеченні ефективності професійної та управлінської діяльності.

Незважаючи на наявність ґрунтовних теоретичних розробок, динамічні зміни зовнішнього середовища потребують подальшого вивчення можливостей використання емоційного інтелекту як стратегічного управлінського інструменту.

Аналіз останніх публікацій свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції емоційного інтелекту в комплексну систему менеджменту (особливо в умовах антикризового управління), визначення його впливу на стратегічні показники ефективності та розроблення практичних моделей оцінювання емоційних компетентностей керівників. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності сучасного менеджменту.

Метою статті є дослідження значення емоційного інтелекту в сучасному менеджменті, визначення його впливу на ефективність управління та обґрунтування напрямів розвитку емоційних компетентностей керівників. Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

- ✦ проаналізувати теоретичні підходи до сутності поняття та моделей емоційного інтелекту;
- ✦ оцінити вплив емоційного інтелекту на результати управління та ефективність діяльності підприємств;
- ✦ здійснити SWOT-аналіз потенціалу використання емоційного інтелекту в сучасній управлінській практиці та проаналізувати глобальні тенденції трансформації компетентностей за матеріалами міжнародних досліджень;
- ✦ запропонувати модель впливу емоційного інтелекту на результати сучасного менеджменту й обґрунтувати напрями розвитку емоційних компетентностей керівників.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методу теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для вивчення підходів до визначення EQ), системно-структурного аналізу (для виокремлення компонентів емоційної компетентності), методу SWOT-аналізу (для систематизації переваг, обмежень, можливостей і загроз у використанні емоційного інтелекту), а також методу концептуального та графічного моделювання (для побудови моделі впливу емоційного інтелекту на ефективність сучасного менеджменту).

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних учених, дані міжнародних досліджень (зокрема, звітів Всесвітнього еко-

номічного форуму), а також результати власних узагальнень.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливим фактором успіху будь-якого підприємства є ефективний менеджмент, оскільки він забезпечує необхідне керівництво і контроль над всіма аспектами його діяльності. У сучасній управлінській практиці дедалі більшого значення набуває поєднання високого рівня професійних знань із розвиненими навичками міжособистісної взаємодії.

Емоційний інтелект – це вміння розуміти, регулювати та конструктивно використовувати власні емоції, а також помічати та свідомо впливати на емоції інших людей у процесі міжособистісної взаємодії. Це узагальнена характеристика особистості, яка включає комплекс здібностей до розпізнавання, розуміння, аналізу та регулювання емоцій [2; 3; 14]. Особливо гостро потреба у розвитку таких навичок відчувається в умовах нестабільності, коли жорсткі адміністративні важелі впливу втрачають свою ефективність. Менеджер, який спирається виключно на повноваження посади, стикається з пасивністю персоналу, формалізмом у виконанні обов'язків і зростанням напруги в колективі. Проте впровадження емоційного інтелекту в управлінську практику керівника допомагає створювати атмосферу довіри, завдяки якій кожен працівник відчуває свою цінність для підприємства.

Науковці наголошують, що емоційні навички, на відміну від базового рівня інтелекту (IQ) не є чимось незмінним – їх можна цілеспрямовано розвивати протягом усієї професійної кар'єри. Це пояснює актуальність спеціалізованих тренінгів для управлінців. Здатність менеджера керувати власними емоціями під час криз, володіти техніками саморегуляції та виважено реагувати на некоректні дії колег – це ключові маркери його професійної зрілості [1; 5; 10].

Впровадження емоційного інтелекту у сферу менеджменту змінює саме поняття стилю керівництва: авторитаризм поступово відходить у минуле, поступаючись місцем демократичним і трансформаційним підходам. Якщо раніше все базувалося на принципах директивного підходу та чіткої регламентації, то сьогодні головне – це партнерство, підтримка та розкриття потенціалу кожного працівника. Сучасний керівник – це не просто адміністратор, а радше фасилітатор, який допомагає команді злагоджено працювати й спрямовує спільну енергію на стратегічні цілі підприємства. Саме та-

кий підхід створює надійну основу для стабільності бізнесу в умовах будь-яких криз [9; 13].

Практична реалізація цього підходу також передбачає профілактику професійного вигорання та психологічного перевантаження працівників. Збереження ментального здоров'я команди стає чи не найголовнішим викликом для сучасного менеджменту, оскільки хронічний стрес неминуче знижує продуктивність і провокує плинність кадрів.

Керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатний вчасно помітити перші ознаки виснаження, використати емпатію та гнучкі підходи в управлінні, мінімізуючи цим збитки для підприємства. Завдяки цьому емоційний інтелект перестає бути лише особистою перевагою окремого фахівця й перетворюється на системний ресурс організаційної стійкості [8; 12].

Як зауважують Майер Дж., Саловей П. та Карузо Д., люди з високим рівнем емоційного інтелекту здатні точно розпізнавати емоційні сигнали, залучати цю інформацію для оптимізації мислення та свідомо керувати емоціями як власними, так і інших людей [11].

Гоулман Д. значно розширив це поняття, довівши, що успішність професійної діяльності, особливо в управлінні, залежить не стільки від когнітивного інтелекту (IQ), скільки від рівня розвитку емоційних компетентностей [10]. Водночас Бар-Он Р. визначає емоційний інтелект як сукупність особистісних, емоційних і соціальних компетентностей, які допомагають людині успішно адаптуватися до вимог навколишнього середовища [8].

Узагальнюючи основні концептуальні підходи, порівняємо найбільш поширені моделі емоційного інтелекту та визначимо їхнє практичне значення для сучасного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних моделей емоційного інтелекту та їх значення для сучасного менеджменту

Модель	Основна ідея	Ключові компоненти	Переваги для менеджменту	Обмеження
Модель здібностей (Майер Дж., Саловей П., Карузо Д.)	Емоційний інтелект – когнітивна здатність розпізнавати, розуміти та регулювати емоції	Сприйняття емоцій; використання емоцій у мисленні; розуміння емоцій; управління емоціями	Покращує якість прийняття управлінських рішень, допомагає прогнозувати поведінку працівників	Недостатньо враховує мотиваційні та особистісні характеристики менеджера
Змішана модель (Goleman D.)	Емоційний інтелект поєднує емоційні здібності, особистісні якості та соціальні компетентності	Самосвідомість; саморегуляція; мотивація; емпатія; соціальні навички	Ефективне лідерство, розвиток командної роботи, управління конфліктами, підвищення мотивації персоналу	Відсутність чітких меж між особистісними рисами та емоційними компетентностями
Модель емоційно-соціального інтелекту (Bar-On R.)	Емоційний інтелект визначається як сукупність емоційних і соціальних компетентностей, що забезпечують успішну адаптацію	Внутрішньоособистісні навички; міжособистісні навички; адаптивність; управління стресом; загальний настрій	Сприяє розвитку психологічної стійкості, адаптації до змін, підтриманню позитивного організаційного клімату	Значна кількість показників ускладнює оцінювання та практичне використання

Джерело: складено автором на основі [8; 10; 11].

Порівняльний аналіз свідчить, що кожна з моделей емоційного інтелекту акцентує увагу на різних аспектах емоційної компетентності. Модель здібностей Майєра Дж., Саловєя П. та Карузо Д. розглядає емоційний інтелект як когнітивну здатність до сприйняття, розуміння та регулювання емоцій, що робить її особливо корисною для дослідження процесів прийняття управлінських рішень. Водночас вона меншою мірою враховує особистіс-

ні характеристики керівника та його поведінкові особливості.

Змішана модель Гоулмана Д. виявилася найкраще адаптованою до потреб сучасного менеджменту, оскільки вона поєднує емоційні здібності з лідерськими компетентностями. Саме її найчастіше обирають для управління персоналом, розвитку керівників та побудови корпоративної

культури, адже вона чітко доводить: успіх менеджера залежить не стільки від професійних знань, скільки від уміння вибудовувати міцні та довірливі стосунки в команді.

Своєю чергою, модель Бар-Она Р. гармонійно доповнює інші підходи, зосереджуючись на соціальній адаптації, стресостійкості та психологічному благополуччі. Цей підхід стає особливо цінним під час криз, високої невизначеності чи цифрової трансформації, коли керівникам важливо не лише швидко реагувати на зміни, а й допомагати команді зберігати високу продуктивність.

Отже, для сучасного менеджменту найбільше практичне значення має інтегроване поєднання всіх трьох моделей. Зокрема, підхід Майєра – Саловея – Карузо допомагає розвинути когнітивні здібності для роботи з емоційною інформацією, модель Гоулмана формує лідерські компетентності, а концепція Бар-Она зміцнює адаптивність та емоційну стійкість. Комплексне застосування цих моделей створює надійне підґрунтя для підвищення ефективності управління, розвитку людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Узагальнюючи наукові підходи, емоційний інтелект доцільно визначати як цілісну систему когнітивних здібностей, особистісних якостей і соціальних компетентностей. Вона допомагає усвідомлювати, розуміти та конструктивно використовувати емоції під час прийняття рішень, спілкування, лідерства й управління персоналом.

У контексті трансформації сучасного менеджменту емоційний інтелект уже не сприймається просто як індивідуальна особливість. У науці та на практиці його все частіше обґрунтовано розглядають як дієвий управлінський інструмент, здатний систематично підвищувати результативність діяльності підприємства [1; 7].

Як інструмент підвищення ефективності менеджменту, емоційний інтелект виконує низку базових функцій:

- ✦ оптимізація процесу прийняття рішень: керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний відокремлювати деструктивні емоції від об'єктивної інформації, враховувати приховані психологічні чинники у поведінці стейкхолдерів та прогнозувати вплив своїх рішень на мікроклімат у колективі [4; 11];
- ✦ превентивне управління конфліктами: завдяки розвиненій саморегуляції та емпатії менеджер може вчасно помічати приховану напругу в команді, переводити гострі суперечки в конструктивне професійне русло

та знаходити компроміси без застосування адміністративного тиску [6; 12];

- ✦ підвищення мотивації та залученості персоналу: використання емоційних компетентностей дає змогу вийти за межі стандартного матеріального стимулювання, що допомагає формувати внутрішню мотивацію працівників через визнання їхніх досягнень, створення атмосфери довіри та залучення до процесу прийняття рішень [3; 10];
- ✦ забезпечення адаптивності та лідерського впливу: в умовах криз і постійних змін емоційний інтелект стає основою трансформаційного лідерства, дозволяючи керівникові мотивувати команду, долати опір до новачів та підтримувати стійкість бізнесу [9; 13].

Отже, розгляд емоційного інтелекту як інструменту підвищення ефективності сучасного менеджменту означає його цілеспрямоване застосування для поєднання техніко-економічних і соціально-психологічних завдань підприємства. Це створює потужний синергетичний ефект в управлінні людським капіталом і допомагає підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Традиційно структура емоційного інтелекту охоплює п'ять основних компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, внутрішню мотивацію, емпатію та соціальні навички [1; 6; 10].

Самосвідомість допомагає керівникові реально оцінювати свої сильні та слабкі сторони, передбачати власні емоційні реакції та приймати виважені рішення. Саморегуляція забезпечує здатність контролювати поведінку навіть у найскладніших ситуаціях, що є вкрай важливим під час врегулювання конфліктів.

Внутрішня мотивація стимулює досягнення стратегічних цілей, прагнення до постійного розвитку та впровадження інновацій. Емпатія дозволяє лідерів відчувати потреби колективу, вчасно реагувати на проблеми працівників і вибудовувати довірливі стосунки.

Соціальні навички охоплюють ефективну комунікацію, ведення переговорів, організацію командної роботи, управління змінами та врегулювання конфліктних ситуацій.

В умовах цифрової економіки емоційний інтелект набуває особливого значення. Поки автоматизація бізнес-процесів поступово замінює рутинні обов'язки, стратегічне мислення, комунікація, лідерство та креативність залишаються винятково людськими перевагами.

Для систематизації зв'язків між складовими емоційного інтелекту та результатами управління наведено табл. 2.

Таким чином, проведене узагальнення підтверджує, що емоційний інтелект є потужним чинником підвищення ефективності сучасного менеджменту. Його складові гармонійно доповнюють одна одну, утворюючи комплекс управлінських компетентностей, необхідних для прийняття виважених рішень, налагодження ко-

мунікації, мотивації команди, запобігання конфліктам і досягнення високих результатів діяльності [5].

Для комплексної оцінки потенціалу емоційного інтелекту в сучасному менеджменті доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Це дозволяє систематизувати внутрішні переваги та слабкі сторони такого впровадження, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на розвиток емоційних компетентностей керівників (табл. 3).

Таблиця 2

Аналіз впливу емоційного інтелекту на результати управління

Компоненти емоційного інтелекту	Управлінський ефект
Самосвідомість	Якість прийняття рішень
Саморегуляція	Управління конфліктами
Внутрішня мотивація	Лояльність персоналу
Емпатія	Командна робота
Соціальні навички	Продуктивність праці

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 10].

Таблиця 3

SWOT-аналіз використання емоційного інтелекту в менеджменті

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість міжособистісної комунікації. Підвищення ефективності лідерства. Зростання мотивації та залученості персоналу. Зниження рівня конфліктності в колективі. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Прийняття більш виважених управлінських рішень	Складність об'єктивного вимірювання рівня емоційного інтелекту. Потреба в тривалому часі для розвитку емоційних компетентностей. Відсутність єдиної методики оцінювання. Залежність результатів від індивідуальних особливостей менеджера. Значні витрати часу на навчання та розвиток персоналу. Ризик суб'єктивного трактування емоцій і поведінки працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція емоційного інтелекту в сучасні системи управління персоналом. Використання цифрових HR-технологій для розвитку емоційних компетентностей. Активізація розвитку корпоративної культури та організаційної довіри. Формування кадрового резерву на основі оцінки емоційного потенціалу. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення системи лідерства та ефективне управління змінами	Високий рівень професійного вигорання серед менеджерів і працівників. Психоемоційне перевантаження в умовах криз і невизначеності. Ризик формального використання концепції без її інтеграції в систему менеджменту. Недостатня підтримка керівництвом розвитку soft skills. Надмірна цифровізація комунікацій, що ускладнює міжособистісну взаємодію. Опір персоналу організаційним змінам та новим підходам до управління

Джерело: складено автором на основі [1; 6; 10].

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що емоційний інтелект є ключовим чинником підвищення ефективності сучасного менеджменту. Серед головних переваг варто виділити позитивний вплив на якість управлінських рішень, розвиток лідерського потенціалу, покращення комунікацій та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Сукупність цих факторів сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та зміцненню результативності діяльності підприємства.

Водночас аналіз дозволив виявити низку обмежень, які можуть знижувати результативність застосування емоційного інтелекту в управлінській практиці. Насамперед, це складність його об'єктивного оцінювання, відсутність універсальної методики вимірювання та потреба у тривалому й систематичному розвитку відповідних компетентностей. Крім того, успіх такого підходу значною мірою залежить від особистісних характеристик керівника та рівня розвитку організаційної культури.

Серед найбільш перспективних можливостей – інтеграція емоційного інтелекту в систему управління персоналом, застосування сучасних цифрових HR-інструментів, активізація розвитку корпоративної культури та формування кадрового резерву на основі емоційних компетентностей. Практична реалізація цих кроків допоможе підприємствам швидше адаптуватися до змін, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий організаційний розвиток.

До основних загроз належать високий рівень професійного стресу, психологічне виснаження персоналу, опір організаційним змінам, а також ризик формального підходу до впровадження програм розвитку емоційного інтелекту без їх інтеграції у загальну систему менеджменту. Це переконливо свідчить про потребу в комплексному підході до вдосконалення емоційних компетентностей, який має охоплювати системи навчання, оцінювання, мотивації працівників та підтримку сприятливої організаційної культури.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що емоційний інтелект доцільно розглядати не лише як індивідуальну компетентність керівника, а як стратегічний управлінський ресурс, здатний підвищити ефективність сучасного менеджменту, посилити конкурентні переваги підприємства та забезпечити його довгостроковий розвиток.

Результати дослідження свідчать, що емоційний інтелект є об'єднувальним чинником у розвитку управлінських компетентностей, від яких безпосередньо залежить успішність роботи підприємства. Щоб наочно показати ці взаємозв'язки,

розроблено модель впливу емоційного інтелекту на ефективність сучасного менеджменту (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на припущенні, що емоційний інтелект є одним із ключових чинників формування управлінських компетентностей керівника. Вона демонструє причинно-наслідковий зв'язок між емоційними компетентностями менеджера, якістю управлінських процесів та результативністю діяльності підприємства.

Перший рівень моделі представлений складовими емоційного інтелекту: самосвідомістю, саморегуляцією, внутрішньою мотивацією, емпатією та соціальними навичками. Сукупність цих компонентів визначає здатність керівника ефективно взаємодіяти з персоналом, управляти власними емоціями та конструктивно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Другий рівень моделі демонструє трансформацію емоційних компетентностей в управлінські. Високий рівень емоційного інтелекту безпосередньо сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку лідерства, удосконаленню комунікацій, конструктивному врегулюванню конфліктів, ефективному управлінню змінами та розвитку командної взаємодії.

Третій рівень об'єднує організаційні результати: зростання мотивації та залученості персоналу, покращення мікроклімату в колективі, розвиток інноваційного потенціалу й зміцнення довіри всередині підприємства.

Логічним завершенням запропонованої моделі є підвищення ефективності сучасного менеджменту, що проявляється у зростанні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні продуктивності діяльності, зміцненні організаційної стійкості та здатності адаптуватися до динамічних змін бізнес-середовища.

Таким чином, запропонована модель дозволяє розглядати емоційний інтелект не лише як індивідуальну характеристику менеджера, а як стратегічний управлінський ресурс, що забезпечує взаємозв'язок між розвитком людського капіталу, ефективністю управлінських процесів і досягненням стратегічних цілей підприємства.

Обґрунтовуючи роль емоційного інтелекту в сучасному менеджменті, важливо зважати на глобальні тренди трансформації управлінських навичок. Згідно з аналітикою міжнародних організацій, успішність керівника сьогодні визначається не лише фаховими знаннями (hard skills), а й здатністю адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти з людьми, підвищувати продуктивність команди та зміцнювати стійкість підприємства.

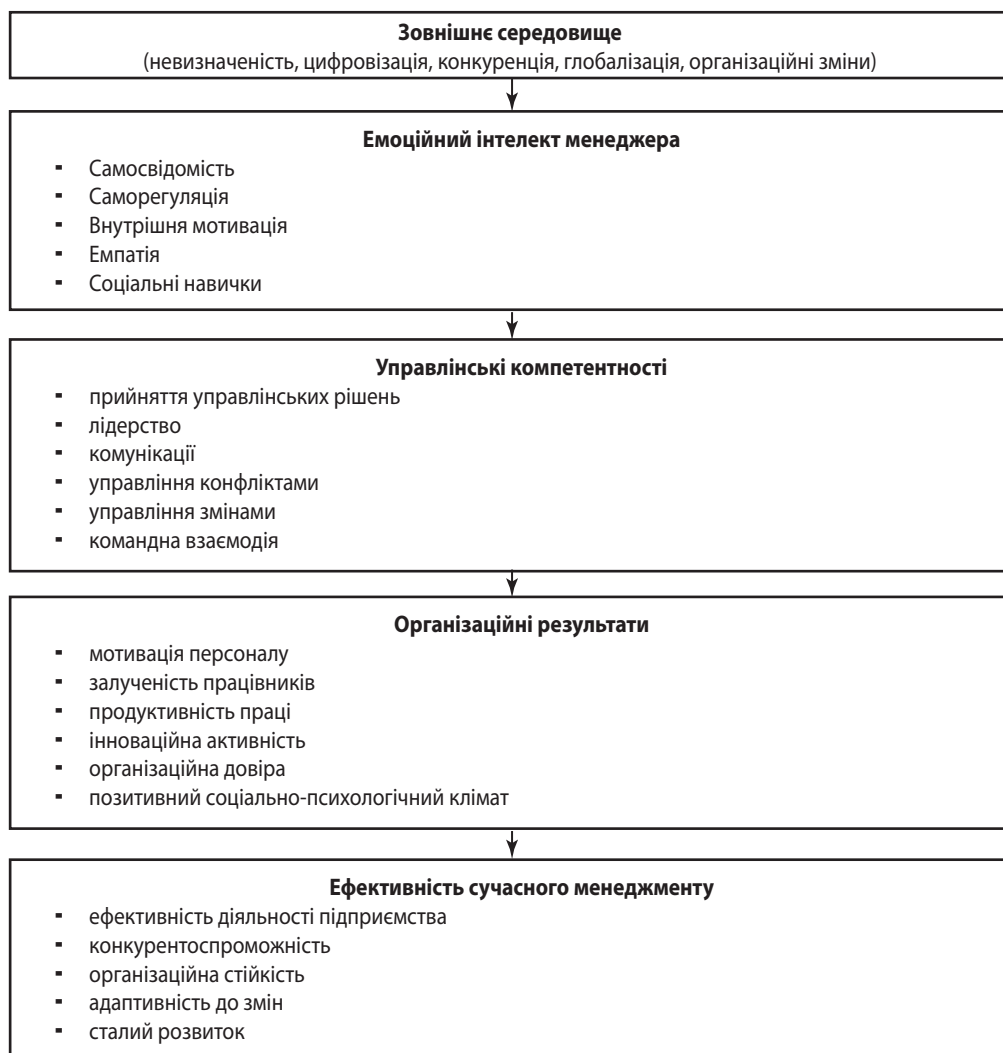


Рис. 1. Модель впливу емоційного інтелекту на ефективність сучасного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів.

На тлі стрімкої цифровізації, розвитку штучного інтелекту та ринкової невизначеності вимоги до лідерів докорінно змінилися. Якщо раніше ключовими були здебільшого технічні навички, то тепер роботодавці наголошують на важливості лідерства, гнучкості, комунікації та, зокрема, емоційного інтелекту, який стає базовою компетенцією сучасного менеджера.

За результатами Future of Jobs Report 2025 Всесвітнього економічного форуму, до п'яти найважливіших компетентностей сучасного працівника належать аналітичне мислення (69% роботодавців), стійкість, гнучкість та адаптивність (67%), лідерство та соціальний вплив (61%), креативне мислення (57%), а також мотивація та самосвідомість (52%). До десятки ключових компетентностей також увійшли технологічна грамотність (51%), емпатія та активне слухання (50%), клієнтоорієнтованість (47%) та управління талантами (47%). Значна частина цих навичок безпосередньо пов'язана зі складовими емоційного інтелекту (табл. 4).

Аналіз наведених даних показує, що більшість найбільш затребуваних управлінських компетентностей має виражений поведінковий та соціально-психологічний характер. Такі навички, як лідерство, управління талантами, мотивація персоналу, емпатія та активне слухання, ґрунтуються на здатності керівника розуміти емоції, контролювати власні реакції та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. Це свідчить про поступовий перехід від моделі управління, орієнтованої здебільшого на адміністративний контроль, до людиноцентричного менеджменту.

Водночас дослідження Всесвітнього економічного форуму показує, що роботодавці активно інвестують у розвиток компетентностей свого персоналу. Якщо у 2023 році навчання в межах корпоративних програм пройшли 41% працівників, то у 2025 році цей показник зріс до 50%, що свідчить про посилення уваги до безперервного професійного розвитку та формування як технічних, так і соціально-емоційних навичок.

Ключові управлінські компетентності за результатами Future of Jobs Report 2025

Компетентність	Частка роботодавців, які вважають її ключовою, %	Зв'язок з емоційним інтелектом
Аналітичне мислення	69	Опосередкований
Стійкість, гнучкість та адаптивність	67	Високий
Лідерство та соціальний вплив	61	Високий
Креативне мислення	57	Середній
Мотивація та самосвідомість	52	Високий
Технологічна грамотність	51	Низький
Емпатія та активне слухання	50	Дуже високий
Клієнтоорієнтованість	47	Високий
Управління талантами	47	Високий

Джерело: узагальнено автором за матеріалами Future of Jobs Report 2025 [15].

Отримані результати підтверджують, що в умовах цифрової трансформації конкурентні переваги підприємств дедалі більше визначаються не лише технологічними ресурсами, а й якістю управління людським капіталом. У цьому контексті емоційний інтелект доцільно розглядати як одну з базових управлінських компетентностей, яка забезпечує ефективне лідерство, підвищує адаптивність до змін, сприяє розвитку корпоративної культури та зміцнює конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що емоційний інтелект є одним із ключових інструментів підвищення ефективності сучасного менеджменту, оскільки забезпечує розвиток управлінських компетентностей, сприяє формуванню конструктивної взаємодії в колективі та підвищує результативність діяльності підприємств. В умовах цифрової трансформації, зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкуренції саме емоційні компетентності керівників стають важливим чинником забезпечення організаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Порівняльний аналіз моделей емоційного інтелекту (Mayer J. – Salovey P. – Caruso D., Goleman D., Bar-On R.) засвідчив, що кожна з них відображає окремі аспекти емоційної компетентності менеджера. Модель здібностей акцентує увагу на когнітивних механізмах сприйняття та регулювання емоцій, змішана модель Гоулмана Д. інтегрує емоційні та управлінські компетентності, а модель Бар-Она Р. розкриває роль соціальної адаптації, стресостійкості й міжособистісної взаємодії. Їхнє комплексне використання створює

методологічне підґрунтя для розвитку сучасних управлінських практик.

SWOT-аналіз дозволив систематизувати переваги та обмеження використання емоційного інтелекту в менеджменті. Встановлено, що його розвиток сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню лідерського потенціалу, а також покращенню комунікації та мотивації персоналу. Водночас ефективне впровадження концепції потребує створення системи оцінювання емоційних компетентностей, розвитку корпоративної культури та інтеграції відповідних підходів у процеси управління людськими ресурсами.

Аналіз сучасних статистичних даних засвідчив, що такі компетентності, як лідерство, адаптивність, самосвідомість, емпатія, активне слухання та управління талантами, належать до числа найбільш затребуваних навичок сучасних керівників. Це підтверджує зростання ролі емоційного інтелекту як важливої складової професійної компетентності менеджера та стратегічного ресурсу для розвитку підприємства.

Запропонована авторська концептуальна модель демонструє причинно-наслідковий зв'язок між розвитком складових емоційного інтелекту менеджера, формуванням його управлінських компетентностей, досягненням позитивних організаційних результатів і підвищенням ефективності менеджменту. Практичне значення моделі полягає в можливості її використання як методичної основи для вдосконалення системи управління персоналом, програм підготовки та розвитку керівників, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток людського капіталу.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень та розвитку практичних підходів до використання емоційного

інтелекту як інструменту підвищення ефективності сучасного менеджменту.

Удосконалено концептуальний підхід до розуміння ролі емоційного інтелекту в системі управління підприємством, який, на відміну від традиційного розгляду його як індивідуальної психологічної характеристики керівника, передбачає трактування емоційного інтелекту як стратегічного управлінського ресурсу, що впливає на якість управлінських рішень, розвиток лідерства, ефективність комунікацій і результативність діяльності підприємства.

Дістала подальшого розвитку систематизація основних моделей емоційного інтелекту шляхом їх порівняльного аналізу та визначення можливостей їх застосування в управлінській практиці. Встановлено, що інтегроване використання положень моделей Майєра Дж. – Саловея П. – Карузо Д., Гоулмана Д. та Бар-Она Р. створює комплексне підґрунтя для розвитку емоційних і соціальних компетентностей сучасного менеджера.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання можливостей використання емоційного інтелекту в менеджменті на основі проведення SWOT-аналізу, що дозволило визначити його сильні та слабкі сторони, перспективні напрями розвитку й потенційні обмеження в діяльності підприємств.

Запропоновано модель впливу емоційного інтелекту на ефективність сучасного менеджменту, яка розкриває взаємозв'язок між складовими емоційного інтелекту менеджера, формуванням управлінських компетентностей, організаційними результатами та підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих положень під час розроблення програм розвитку управлінського персоналу, удосконалення системи управління людськими ресурсами, формування корпоративної культури та підвищення ефективності менеджменту підприємств.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію для кількісного оцінювання рівня емоційного інтелекту менеджерів, емпіричною перевіркою його впливу на ключові показники ефективності діяльності підприємств різних галузей, а також побудовою економетричних моделей, що дадуть змогу оцінити взаємозв'язок між розвитком емоційних компетентностей керівників і результативністю функціонування підприємств в умовах цифрової економіки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушкевич Н. В., Польова Н. М., Кукса В. М. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 119–123.
DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-19>
2. 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>
3. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 52–60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket%2056-64.pdf>
4. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 222–228.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
5. Станіславчик О. В., Власенко Т. А., Козак К. Б., Демченко О. В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 99–105.
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105>
6. Харченко Т. М. Концепція емоційного інтелекту як ефективний інструмент самоменеджменту персоналу галузевого спрямування. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 123–127.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-20>
7. Яцкевич І. В. Емоційний інтелект як складова ефективного управління HR. *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*. 2024. Vol. 2. № 9(89). С. 75–80.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10215>
8. Bar-On R., Parker J. D. A. Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory // *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 363–388.
9. Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*. 2025. Vol. 25 (1). P. 29–79.
DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
10. Goleman D. Emotional Intelligence. Bloomsbury, 2020. 352 p.
11. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15. No. 3. P. 197–215.
DOI: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

12. Neves P. Team emotional intelligence as a factor of resilience and effectiveness in collaborative work. *Journal of Organizational Psychology*. 2024. Vol. 24. No. 1. P. 33–45.
DOI: <https://doi.org/10.1037/jop0000241>
 13. Santa R., Moros A., Morante D., Rodríguez D., Scavarda A. The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: the mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18(8). P. 1–21.
DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
 14. Vavdiuk N., Galushchak V., Abramova I., Stryzheus L. Emotional intelligence in the organizational behavior of managers. *Economic Forum*. 2023. № 1(2). P. 30–37.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-5>
 15. The Future of Jobs Report 2025 // World Economic Forum. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- REFERENCES**
- Andrushkevych N. V., Polova N. M. & Kuksa V. M. (2025). Rol emotsiinoho intelektu v upravlinni personalom ta zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The role of emotional intelligence in personnel management and ensuring the enterprise's competitiveness]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 14, 119–123. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-19>
- Bar-On R. & Parker J.D.A. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. *Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 363–388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gerhardt K., Bauwens R. & van Woerkom M. (2025). Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*, 1(25), 29–79. <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
- Goleman D. (2020). *Emotional Intelligence*. Bloomsbury.
- Haidukevych K. & Polishchuk L. (2023). Emotsiinyi intelekt yak vazhlyva skladova uspikhu v profesiinii diialnosti ivent-menedzhera [Emotional intelligence as an important component of success in the professional activity of an event manager]. *Pytannia kulturolohii*, 41, 78–88. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.41.2023.276695>
- Kharchenko T. M. (2025). Kontseptsiiia emotsiinoho intelektu yak efektyvnyi instrument samomenedzhmentu personalu haluzevoho spriamuvannia [The concept of emotional intelligence as an effective tool for self-management of industry personnel]. *Transformatsiina ekonomika*, 2(11), 123–127. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-20>
- Mayer J. D., Salovey P. & Caruso D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 3(15), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Motorniuk U. I. & Krokhmalna Ya. O. (2022). Emotsiinyi intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia [Emotional intelligence in the personnel management system: structure and assessment problems]. *Menedzhment ta pidpriiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket%2056-64.pdf>
- Neves P. (2024). Team emotional intelligence as a factor of resilience and effectiveness in collaborative work. *Journal of Organizational Psychology*, 1(24), 33–45. <https://doi.org/10.1037/jop0000241>
- Oliinyk I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriiskyi naukovy visnyk. Seriia: Ekonomika*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- Santa R., Moros A., Morante D., Rodríguez D. & Scavarda A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: the mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS ONE*, 8(18), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>
- Stanislavchuk O. V., Vlasenko T. A., Kozak K. B. & Demchenko O. V. (2023). Rozvytok emotsiinoho intelektu yak chynnyk uspihynosti pidpriiemnytskoi diialnosti [Development of emotional intelligence as a factor of entrepreneurial activity success]. *Innovation and Sustainability*, 1, 99–105. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.99.105>
- Vavdiuk N., Galushchak V., Abramova I. & Stryzheus L. (2023). Emotional intelligence in the organizational behavior of managers. *Economic Forum*, 1(2), 30–37. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-5>
- WEF. (2025). The Future of Jobs Report 2025. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- Yatskevych I. V. (2024). Emotsiinyi intelekt yak skladova efektyvnoho upravlinnia HR [Emotional intelligence as a component of effective HR management]. *International Scientific Journal «Internauka». Series: Economic Sciences*, 9(89)(2), 75–80. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10215>
- Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ під час підготовки цієї роботи не використовувалися.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 28.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026