



КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА В БІЗНЕС-УПРАВЛІННІ

Виявлено, що за сучасних умов бізнес-управління емоційний інтелект керівника набуває значення однієї з ключових управлінських компетентностей, оскільки впливає на якість комунікації, стиль керівництва, прийняття рішень, формування корпоративної культури, конфлікт-менеджмент і здатність організації адаптуватися до змін. Встановлено, що емоційний інтелект керівника доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. З'ясовано, що особливого значення ця компетентність набуває за умов цифровізації, гібридної та дистанційної зайнятості, зростання психологічного навантаження, організаційної невизначеності та потреби у підтриманні довіри в командах. Проаналізовано наукові підходи до трактування емоційного інтелекту як сукупності здібностей, змішаної моделі та професійної компетентності керівника. Охарактеризовано структурні елементи емоційного інтелекту керівника та напрями його впливу на бізнес-управління, зокрема на лідерство, управлінські рішення, корпоративну культуру, управління конфліктами, кризову взаємодію та гібридну координацію команд. Використано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння наукових підходів, а також графічного узагальнення для візуалізації структури емоційного інтелекту керівника та напрямів його управлінського впливу. Обґрунтовано, що розвиток емоційного інтелекту керівника має прикладне значення для підвищення ефективності бізнес-управління, оскільки сприяє зниженню конфліктності, посиленню командної взаємодії, покращенню зворотного зв'язку, підтриманню мотивації персоналу та підвищенню стійкості організації до кризових явищ. До практичних інструментів розвитку емоційного інтелекту віднесено самооцінювання управлінської поведінки, 360-градусний зворотний зв'язок, тренінги зі стрес-менеджменту, коучинг, практики активного слухання, медіацію конфліктів, командні сесії та моніторинг залученості працівників. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методик оцінювання емоційного інтелекту керівників, аналізом його впливу на результативність командної роботи, якість управлінських рішень, організаційну культуру та ефективність управління гомоте- і гібридними командами.

Ключові слова: емоційний інтелект; керівник; бізнес-управління; лідерство; комунікація; конфлікт-менеджмент.

Вступ

Постановка проблеми. Бізнес-управління дедалі більше залежить не лише від професійних знань, аналітичного мислення та здатності керівника приймати раціональні рішення, а й від його вміння ефективно взаємодіяти з персоналом, підтримувати довіру, запобігати конфліктам і забезпечувати стабільність командної роботи. Зростання ролі людського чинника, поширення гібридних і дистанційних форматів зайнятості, цифровізація управлінських процесів, посилення невизначеності та стресового навантаження актуалізують потребу в розвитку емоційного інтелекту керівника як важливої управлінської компетентності. Емоційний інтелект дає змогу керівникові усвідомлювати власні емоційні реакції, регулювати поведінку в напружених ситуаціях, розуміти емоційний стан працівників, підтримувати конструктивну комунікацію та формувати соціально-психологічний клімат, сприятливий для результативної діяльності організації.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані переважно на планування, організацію, контроль і раціональне прийняття рішень, уже не повною мірою відповідають

потребам сучасного бізнес-середовища. За умов динамічних змін, цифрової трансформації, розвитку штучного інтелекту, посилення конкуренції та ускладнення командної взаємодії керівник має не лише володіти інструментами управління, а й демонструвати емоційну стійкість, емпатію, здатність до саморегуляції, ефективного зворотного зв'язку та лідерського впливу. Саме тому емоційний інтелект набуває значення не допоміжної особистісної характеристики, а функціонально необхідної компетентності, що впливає на стиль управління, якість рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент, кризостійкість і здатність керівника координувати роботу команд у гібридному середовищі.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних засад емоційного інтелекту керівника як чинника підвищення ефективності бізнес-управління. Досягнення цієї мети передбачає виконання таких завдань: розкрити сутність емоційного інтелекту в управлінській науці; охарактеризувати основні підходи та моделі емоційного інтелекту; визначити структурні складові емоційного інтелекту керівника; проаналізувати його вплив на стиль управління, прийняття управ-

© Copyright 2026 by the author(s)

Мазій Наталія Григорівна, канд. екон. наук, доцент. Email: maziynatali@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-0558-5963>

Цитування за ДСТУ: Мазій Н. Г. Ключові аспекти емоційного інтелекту керівника в бізнес-управлінні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 2(87). Львів: НЛТУ України, 2026. С. 0–0.

Citation APA: Maziy, N. H. (2026). Key aspects of a manager's emotional intelligence in business management. *Efficiency of public administration*, 1(86), 114–121. <https://doi.org/10.36930/508715>

лінських рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент і кризову взаємодію; узагальнити практичні інструменти розвитку емоційного інтелекту керівника; визначити бар'єри його впровадження в управлінську практику; обґрунтувати значення емоційного інтелекту за умов цифровізації, дистанційного та гібридного управління.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й використання емоційного інтелекту керівника в бізнес-управлінні, а також його вплив на управлінську поведінку, комунікацію, прийняття рішень, розвиток персоналу, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент і організаційну стійкість.

Методи та інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів пізнання. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності емоційного інтелекту та його ролі в управлінській діяльності. Метод аналізу і синтезу використано для систематизації підходів до трактування емоційного інтелекту, його моделей і структурних складових. Порівняльний метод дав змогу зіставити різні наукові підходи до розуміння емоційного інтелекту як здібності, змішаної моделі та професійної компетентності керівника. Системний підхід застосовано для розгляду емоційного інтелекту як багатофункціональної управлінської компетентності, що впливає на стиль управління, комунікацію, прийняття рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент і кризостійкість. Метод графічного узагальнення використано для візуального подання структури емоційного інтелекту керівника та напрямів його впливу на бізнес-управління.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських і зарубіжних авторів з проблематики емоційного інтелекту, лідерства, HR-менеджменту, управління персоналом, конфлікт-менеджменту, цифрового управління, remote-команд і розвитку управлінських компетентностей, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій щодо навичок майбутнього та трансформації ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику емоційного інтелекту керівника в бізнес-управлінні активно розглядають у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Л. Чернобай і Ю. Широн аналізують емоційний інтелект у системі менеджменту та акцентують увагу на його значенні для управлінської діяльності. Н. Андрушкевич, Н. Польова та В. Кукса досліджують роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом і забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. І. Яцкевич розглядає емоційний інтелект як складову ефективного HR-управління. Ж. Крисько пов'язує емоційний інтелект із лідерством, довірою та управлінським впливом. А. Ліпенцев та О. Романюк досліджують теоретичні й концептуальні підходи до лідерства, що є дотичним до проблематики емоційного інтелекту керівника, оскільки акцентує увагу на зміні ролі управління, розвитку лідерських якостей, значенні людського чинника та переході від адміністративно-директивних форм керівництва до більш гнучких і результативних моделей управлінської взаємодії. В. Киляк і О. Лусте розкривають значення емоційного інтелекту в управлінні бізнес-командами за умов флуктуацій.

С. Коваль та І. Коваль аналізують емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами. К. Усик досліджує емоційний інтелект як чинник подолання стресу. Л. Ільч та О. Акіліна зосереджують увагу на ролі емоційного інтелекту в remote-командах, довірі та продуктивній взаємодії. Важливе значення мають також матеріали World Economic Forum, у яких серед ключових навичок майбутнього виділено лідерство, соціальний вплив, стійкість, гнучкість і здатність до співпраці.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо систематизованими залишаються питання комплексного розгляду емоційного інтелекту керівника саме в контексті бізнес-управління. У наукових дослідженнях емоційний інтелект часто аналізується окремо як психологічна характеристика, HR-компетентність, складова лідерства або чинник управління конфліктами. Водночас потребує подальшого опрацювання його цілісне трактування як багатофункціональної управлінської компетентності, що одночасно впливає на стиль управління, прийняття рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент, кризостійкість, цифрову комунікацію та гібридну координацію команд. Також недостатньо розробленими залишаються прикладні інструменти розвитку емоційного інтелекту керівника та механізми їх інтеграції в програми управлінського розвитку, оцінювання персоналу й підготовки керівників.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів

Емоційний інтелект в управлінській науці розглядається як важлива складова професійної компетентності керівника, що забезпечує ефективність міжособистісної взаємодії, якість комунікації, результативність прийняття рішень і здатність підтримувати належний соціально-психологічний клімат у колективі. Генезис наукових уявлень про цей феномен пов'язаний із поступовим розширенням уявлень про природу інтелекту: від переважно когнітивного тлумачення до визнання значення емоційних, соціальних і поведінкових чинників у професійній діяльності. Інтелектуальна результативність особи не може бути вичерпно пояснена лише рівнем логіко-аналітичних здібностей, оскільки успішність діяльності в професіях типу "людина – людина", а також у менеджменті, значною мірою визначається здатністю розуміти власні емоції, контролювати їх, інтерпретувати емоційні стани інших осіб і регулювати взаємодію у соціальному середовищі. Усвідомлюючи вагомий вплив емоційного інтелекту на діяльність підприємства, важливим завданням сьогоденної науки є дослідження сутності цього поняття та оцінювання його впливу. Адже, незважаючи на широкий спектр досліджень у сфері емоційного інтелекту, досі чітко не визначено впливу емоційного інтелекту на систему менеджменту та прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів управління [1, 2, 3]. Саме тому витоки концепції емоційного інтелекту пов'язують із ширшим підходом до розуміння інтелекту, започаткованим у межах теорії множинного інтелекту, а подальший розвиток – із формуванням моделей, у яких емоційні здібності та емоційні компетентності набули самостійного наукового статусу.

На сьогодні в економічно розвинених країнах та в Україні проблема розвитку лідерства визнається однією з ключових для успішності реформ і пов'язано з тим, що світова економіка належить до постіндустріальної епохи глобалізації та інформатизації, розвитку інтелектуальних технологій, креативних напрямів використання людських ресурсів. Такі зміни істотно впливають на використання людського фактору, оскільки кардинально змінюються зміст, тип і умови праці, тому й відповідні принципи і форми адміністративного керівництва перестають бути ефективними та результативними [4]. У цьому контексті модель Д. Гоулмана стала одним із найвпливовіших підходів до популяризації емоційного інтелекту в управлінні, оскільки саме вона пов'язала емоційну сферу з лідерством, командною взаємодією та результативністю організації. Водночас модель Гоулмана не є ізольованою теоретичною конструкцією, а спирається на попередні психологічні підходи, зокрема на уявлення про багатовимірність інтелекту та на тлумачення емоційного інтелекту як сукупності здібностей до ідентифікації, розуміння, використання й регуляції емоцій. У наукових дослідженнях простежується тенденція до інтегративного прочитання цієї еволюції, оскільки емоційний інтелект розглядають і як набір психічних здібностей, і як складову професійної поведінки керівника, що проявляється у комунікації, самоконтролі, емпатії, управлінні конфліктами та формуванні довіри в колективі [5, 6]. Такий підхід є особливо продуктивним для бізнес-управління, де ефективність залежить не лише від аналітичної обґрунтованості рішень, а й від здатності керівника підтримувати узгодженість командної взаємодії за умов невизначеності, цифровізації та високої інтенсивності змін [7, 8].

Сутність емоційного інтелекту трактують через кілька взаємодоповнювальних підходів. Перший підхід пов'язаний із розумінням емоційного інтелекту як спеціфічної групи здібностей, що забезпечують розпізнавання, диференціацію, інтерпретацію та регуляцію емоцій. Другий підхід розглядає його як змішану модель, у межах якої емоційний інтелект включає не лише власне емоційні здібності, а й мотиваційні, соціальні та поведінкові характеристики. Третій підхід орієнтований на практику менеджменту та трактує емоційний інтелект як професійну компетентність, що інтегрує самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, соціальні навички та здатність до емоційно виваженого впливу на інших. У прикладних дослідженнях саме останній підхід виявився найпродуктивнішим, оскільки дає змогу безпосередньо пов'язати емоційний інтелект із лідерством, управлінням персоналом, командною динамікою та HR-практиками.

Основні моделі емоційного інтелекту поділяють на здатнісні та змішані. Здатнісна модель, що пов'язується насамперед із традицією Мейєра – Селовея – Карузо, визначає емоційний інтелект як форму оброблення емоційної інформації, де центральними є здібності до сприйняття, використання, розуміння й управління емоціями. Змішані моделі, представлені в оглядових і прикладних публікаціях, розширюють це тлумачення, включаючи до структури емоційного інтелекту риси самоконтролю, мотивації, адаптивності, емпатії, стресостійкості та комунікативної ефективності [2, с. 187]. Для сфери бізнес-управління найпоширенішим є функціональне використання моделі, наближеної до підходу

Д. Гоулмана, оскільки вона дає змогу безпосередньо описувати поведінку керівника через п'ять взаємопов'язаних складових: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички [5, с. 77-78; 6, с. 55]. Також простежується тенденція до поєднання цих моделей: теоретичне осмислення базується на здатнісному підході, тоді як прикладна інтерпретація тяжіє до компетентнісного формату, придатного для оцінювання управлінського потенціалу.

Структуру емоційного інтелекту керівника розглядають як систему внутрішньоособистісних і міжособистісних характеристик. Самоусвідомлення означає здатність керівника розпізнавати власні емоційні стани, розуміти їх вплив на поведінку та усвідомлювати сильні й слабкі сторони власної управлінської позиції. Саморегуляція пов'язана зі здатністю контролювати імпульсивні реакції, підтримувати емоційну врівноваженість і зберігати функціональність у напружених ситуаціях. Мотивацію у структурі емоційного інтелекту розглядають не лише як орієнтацію на результат, а і як здатність підтримувати внутрішню спрямованість на досягнення цілей за умов невизначеності. Емпатія забезпечує розуміння емоційних станів інших людей, а соціальні навички – ефективну комунікацію, координацію дій, переконання, медіацію та формування довірчих стосунків у колективі. Саме така структура є найбільш релевантною для управлінської діяльності, оскільки вона поєднує самоконтроль керівника з його здатністю впливати на організаційне середовище без надмірної конфліктності та комунікаційних втрат.

Узагальнення структури емоційного інтелекту керівника та основних напрямів його впливу на бізнес-управління подано на рисунку.

Взаємозв'язок когнітивного та емоційного інтелекту в управлінській діяльності доцільно розглядати не як альтернативу, а як взаємодоповнення. Когнітивний інтелект забезпечує аналітичне опрацювання інформації, стратегічне бачення, логічне зіставлення альтернатив та оцінювання наслідків рішень. Емоційний інтелект, своєю чергою, впливає на те, яким чином ці рішення формуються, комунікуються та реалізуються в людському середовищі організації. Навіть високий рівень когнітивних здібностей не гарантує ефективного лідерства без належного рівня саморегуляції, емпатії та соціальної взаємодії. Підтвердженням цієї тези є міжнародний аналітичний звіт, де серед навичок, значущість яких зростає у 2025-2030 роках, окремо виділено лідерство, соціальний вплив, стійкість, гнучкість і мотивацію, тобто саме ті характеристики, що тісно корелюють із розвиненим емоційним інтелектом і доповнюють аналітичне мислення [8].

Актуальність такого підходу посилюється за умов цифровізації, віддалених форматів зайнятості та зростання ролі гібридної взаємодії в бізнесі. Нові організаційні моделі підвищують вимоги до емоційної чутливості керівників, оскільки дистанційна комунікація ускладнює розпізнавання емоційних сигналів, а управління командами дедалі більше залежить від рівня довіри, психологічної безпеки та якості зворотного зв'язку. Емоційний інтелект у remote-командах розглядають вже не як факультативну особистісну рису, а як стратегічну управлінську компетентність, пов'язану з продуктивною взаємодією, профілактикою вигорання, підтриманням мотивації й адаптацією до технологічних змін

[9, с. 355]. Тому розуміння емоційного інтелекту керівника має спиратися на поєднання психологічного, компетентнісного та управлінського підходів, що дає змогу

розглядати його як інтегральний ресурс ефективного бізнес-управління за умов зростання складності організаційного середовища.

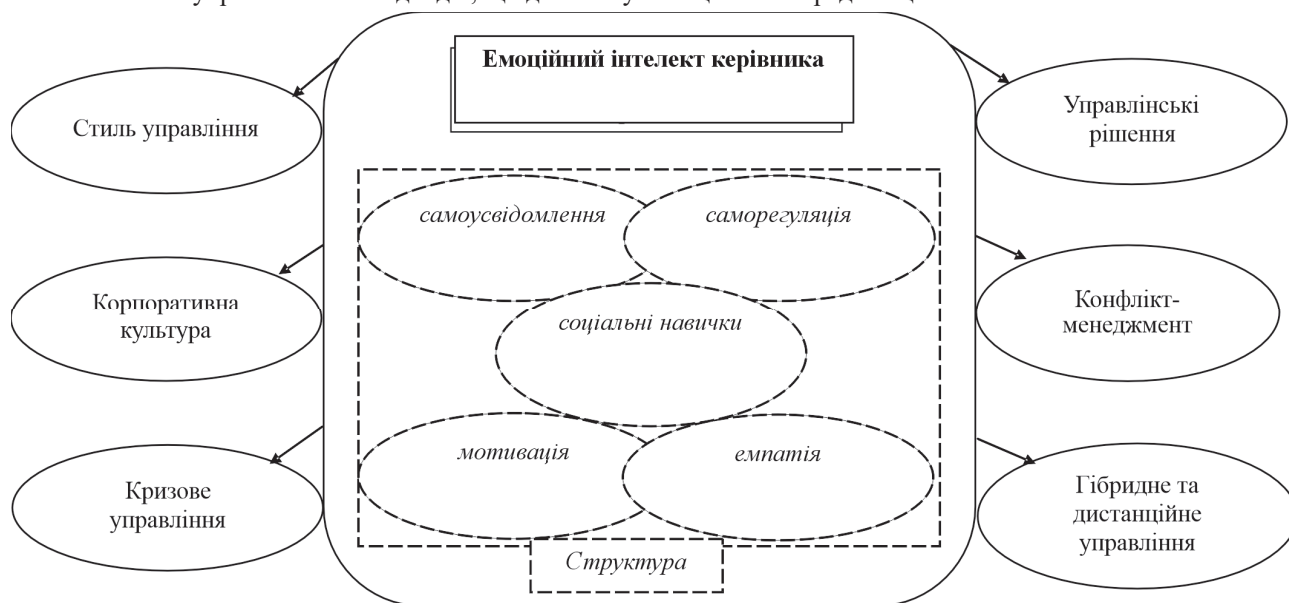


Рисунок. Структура емоційного інтелекту керівника та напрями його впливу на бізнес-управління

Примітка: авторська розробка.

Отже, теоретичне розуміння емоційного інтелекту керівника доцільно доповнити аналізом його практичного впливу на стиль управління, прийняття рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент і адаптацію організації до кризових та цифрових змін.

Вплив емоційного інтелекту на стиль управління керівника виявляється передусім у способі реалізації владних повноважень, організації комунікації та формуванні моделей взаємодії з працівниками. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє переходу від жорстко директивного стилю до більш гнучкого, адаптивного та комунікативно орієнтованого типу управлінської поведінки, у межах якого керівник не лише ставить завдання, а й підтримує залученість працівників, стимулює зворотний зв'язок та враховує емоційні наслідки управлінських дій. А за умов автоматизації, використання штучного інтелекту та зростання складності командної взаємодії саме емоційний інтелект забезпечує контекстуальну чутливість керівника, без якої точність управлінських рішень і якість координації в колективі знижуються.

Не менш істотною є роль емоційного інтелекту у прийнятті управлінських рішень. В українському менеджменті рішення дедалі рідше приймають за умов повної визначеності, а навпаки, вони формуються під впливом ризиків, дефіциту часу, інформаційної неповноти, високого рівня відповідальності та емоційного напруження. За таких умов емоційний інтелект виконує функцію психологічного ресурсу, що знижує ймовірність імпульсивних реакцій, дає змогу зберігати самоконтроль, усвідомлювати емоційний фон ситуації та враховувати реакції інших учасників управлінського процесу. У дослідженні психологічних аспектів ухвалення управлінських рішень обґрунтовано, що емоційний інтелект позитивно впливає на збалансованість та обґрунтованість управлінських рішень в умовах загроз і високих ризиків, оскільки допомагає поєднувати раціональний аналіз із розумінням емоційних реакцій суб'єктів

взаємодії [10, с. 576-577]. Ця позиція узгоджується і з тим, що емоційний інтелект розглядають як складову ефективного управління персоналом і HR-практик, а отже – як чинник, що опосередковано впливає на кадрові, комунікаційні та організаційні рішення керівника. Традиційно керівника асоціюють із раціональним плануванням, організацією роботи та контролем виконання завдань. Проте не менш важливою є його здатність мотивувати персонал, підтримувати конструктивний емоційний клімат і запобігати деструктивному впливу негативних емоцій на результативність праці [5, с. 77-78]. Отже, у бізнес-управлінні емоційний інтелект не замінює когнітивні компоненти управлінського мислення, а забезпечує їх належну поведінкову та комунікаційну реалізацію, зменшуючи ризик деструктивного впливу стресу, конфлікту інтересів або емоційної дезорганізації.

Наприклад, у ситуації організаційних змін керівник із низьким рівнем емоційного інтелекту може обмежитися формальним інформуванням працівників про нові вимоги, не враховуючи їхню тривожність, опір або невизначеність. Натомість керівник із розвиненим емоційним інтелектом не лише пояснює зміст змін, а й організовує зворотний зв'язок, виявляє основні джерела напруження, підтримує працівників у процесі адаптації та знижує ризик прихованого конфлікту. У такому разі емоційний інтелект безпосередньо впливає на якість реалізації управлінського рішення.

Емоційна компетентність керівника має істотне значення і для формування корпоративної культури, оскільки саме через щоденну управлінську взаємодію відтворюються норми поведінки, стандарти комунікації, моделі реагування на помилки, конфлікти та зміни. Корпоративна культура не формується винятково через формально задекларовані цінності, а значною мірою залежить від того, як керівник реалізує владу, демонструє повагу до працівників, організовує обмін інформацією, реагує на напруження в колективі та підтримує психологічну безпеку. Емоційний інтелект прямо пов'я-

зується з формуванням корпоративної культури та мотивуванням працівників, оскільки здатність управляти стосунками з іншими людьми є невід'ємною умовою створення середовища довіри, співробітництва й організаційної лояльності. Керівники з високою емоційною чутливістю частіше використовують інструменти персоналізованої комунікації, швидше реагують на зміни емоційного фону в колективі та активніше підтримують культуру зворотного зв'язку. Це набуває актуальності за умов цифровізації бізнесу, коли формальна дистанція між управлінськими рівнями зростає, а відтворення корпоративних цінностей дедалі більше залежить від якості нематеріальних механізмів інтеграції персоналу.

Через призму емоційного інтелекту по-новому розкриваються й питання управління конфліктами та стресом. Конфлікти є невід'ємною складовою професійної діяльності, вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на колектив. Традиційні підходи до врегулювання суперечок здебільшого зосереджені на раціональному пошуку компромісів і правових або адміністративних механізмів. Однак досвід показує, що саме емоційна складова часто є вирішальним чинником у досягненні продуктивного результату [11, с. 144]. Конфлікт у бізнес-організації не є лише наслідком структурних суперечностей або дефіциту ресурсів; значна частина конфліктних ситуацій пов'язана з неадекватним емоційним реагуванням, низькою здатністю до емпатії,

слабким самоконтролем і порушенням комунікації. Емоційний інтелект підвищує успішність адаптації особи в ситуаціях стресу як безпосередньо, так і опосередковано через гнучкість та адаптивність [12, с. 247]. За цих умов емоційний інтелект виконує профілактичну та регулятивну функції, даючи змогу керівникові вчасно виявляти напруження, розпізнавати приховані причини загострення, добирати адекватний стиль реагування та спрямовувати конфлікт у конструктивне русло. Високий рівень емоційного інтелекту знижує ризик конфліктної ескалації, підвищує ефективність комунікації та зміцнює здатність команди до кооперації, особливо в середовищах із високим рівнем невизначеності та міжфункціональної взаємодії. Отже, емоційний інтелект у контексті управління конфліктами і стресом доцільно розглядати як важливу умову збереження управлінської стійкості, підтримання командної взаємодії та результативності в умовах організаційних змін [8, 13].

Враховуючи зазначене, основні переваги емоційного інтелекту керівника проявляються у підвищенні якості управлінської комунікації, посиленні лідерського впливу, покращенні мотивації персоналу, профілактиці конфліктів і підтриманні організаційної адаптивності [14, 15]. Для узагальнення прикладного значення емоційного інтелекту керівника його функціональні прояви в бізнес-управлінні подано в табл. 1.

Табл. 1. Прикладне значення емоційного інтелекту керівника в бізнес-управлінні

Напрямок	Прояв емоційного інтелекту	Очікуваний результат
Комунікація	Усвідомлення емоційних реакцій співробітників, вибір адекватного стилю взаємодії, якісний зворотний зв'язок	Підвищення ефективності внутрішньої комунікації
Лідерство	Саморегуляція, емпатія, емоційна рівноваженість, здатність мотивувати	Зростання довіри до керівника та залученості персоналу
Управлінські рішення	Контроль імпульсивності, врахування емоційного контексту, стресостійкість	Підвищення обґрунтованості рішень
Корпоративна культура	Підтримка поваги, психологічної безпеки, конструктивної взаємодії	Посилення організаційної згуртованості
Конфлікт-менеджмент	Розпізнавання напруження, емпатійне реагування, деескалація	Зниження деструктивної конфліктності
Кризове управління	Самоконтроль, емоційна стійкість, здатність підтримати команду	Підвищення стійкості організації до криз
Гібридне та дистанційне управління	Утримання довіри, підтримка мотивації, емоційно чутлива цифрова комунікація	Підтримання продуктивної взаємодії в розподілених командах

Прикладна цінність емоційного інтелекту керівника полягає в тому, що його складові можуть бути використані як орієнтири для оцінювання управлінської поведінки, добору керівників, формування програм розвитку лідерських компетентностей і вдосконалення внутрішньої комунікації в організації. Зокрема, самоусвідомлення може оцінюватися через здатність керівника аналізувати власні реакції та визнавати управлінські помилки; саморегуляція – через поведінку в конфліктних і стресових ситуаціях; емпатія – через якість зворотного зв'язку та врахування потреб персоналу; соціальні навички – через здатність координувати команду, запобігати конфліктам і підтримувати довіру. Оскільки структурні складові емоційного інтелекту керівника можуть бути не лише описані теоретично, а й цілеспрямовано розвинені в управлінській практиці, доцільно конкретизувати інструменти їх формування. Практичні напрями розвитку емоційного інтелекту керівника та очікувані управлінські ефекти подано в табл. 2.

Наведені інструменти можуть бути використані як основа для формування поетапної програми розвитку

емоційного інтелекту керівника. На першому етапі проводиться діагностика рівня емоційної компетентності керівника за допомогою самооцінювання, анкетування персоналу або 360-градусного зворотного зв'язку. На другому етапі визначаються проблемні зони, зокрема недостатній рівень саморегуляції, слабка емпатійність, труднощі у зворотному зв'язку або схильність до директивного стилю управління. На третьому етапі формується індивідуальна програма розвитку, яка може включати тренінги, коучинг, менторство, практики активного слухання та моделювання конфліктних ситуацій. На четвертому етапі оцінюються зміни в управлінській поведінці через показники якості комунікації, рівня конфліктності, залученості персоналу та стабільності командної взаємодії.

Водночас розвиток і впровадження емоційного інтелекту в управлінську практику супроводжується низькою бар'єрів. До них належать як особистісні обмеження керівників, так й інституційні особливості організацій.

Табл. 2. Інструменти розвитку емоційного інтелекту керівника в бізнес-управлінні

Напрямок розвитку емоційного інтелекту	Практичний інструмент розвитку	Очікуваний управлінський ефект
Самоусвідомлення	Самооцінювання управлінської поведінки, рефлексивні щоденники, 360-градусний зворотний зв'язок	Усвідомлення сильних і слабких сторін керівника
Саморегуляція	Тренінги зі стрес-менеджменту, моделювання кризових ситуацій, техніки контролю емоційних реакцій	Зниження імпульсивності та підвищення якості рішень
Мотивація	Індивідуальні плани професійного розвитку, коучинг, постановка досяжних управлінських цілей	Підвищення внутрішньої орієнтації на результат
Емпатія	Практики активного слухання, індивідуальні бесіди з працівниками, аналіз потреб команди	Покращення взаєморозуміння між керівником і персоналом
Соціальні навички	Командні сесії, фасилітація, медіація конфліктів, розвиток навичок зворотного зв'язку	Підвищення згуртованості команди та якості комунікації
Цифрова емоційна компетентність	Регулярні онлайн-зустрічі, етична цифрова комунікація, моніторинг залученості працівників	Підтримання довіри й продуктивності в гібридних командах

Серед особистісних бар'єрів розвитку емоційного інтелекту керівника доцільно виокремити такі:

- недостатній рівень самоусвідомлення;
- низька рефлексивність;
- труднощі із саморегуляцією за умов високого стресу;
- стійка орієнтація на директивні моделі управління.

Серед організаційних бар'єрів важливими є такі:

- недооцінювання ролі soft skills у менеджменті;
- орієнтація винятково на технічні показники результативності;
- відсутність систем оцінювання емоційної компетентності;
- недостатня інтегрованість тренінгів із розвитку емоційного інтелекту у програми підготовки керівників.

Окремою проблемою залишається редукція емоційного інтелекту до суто комунікативної навички без урахування його ролі у стратегічному, кризовому та цифровому управлінні.

В умовах кризи та невизначеності емоційна стійкість керівника забезпечує здатність до обґрунтованої управлінської дії за наявності ризику, дефіциту інформації, часових обмежень і психологічного навантаження. Для керівника вона має не лише особистісне, а й управлінське значення, оскільки впливає на стабільність команди, рівень довіри до керівництва та загальну керованість організації [8].

За кризових умов емоційний інтелект керівника виконує кілька функцій одночасно:

- допомагає контролювати власні емоційні реакції, що знижує ризик імпульсивних, надмірно жорстких або дезорганізаційних рішень;
- забезпечує здатність правильно інтерпретувати емоційні стани працівників, своєчасно виявляти демотивацію, тривожність, виснаження або латентний конфлікт;
- сприяє підтриманню психологічної безпеки в команді, що особливо важливо під час змін, реструктуризації, скорочення ресурсів або переходу до нових форматів роботи.

Саме тому в наукових працях емоційний інтелект пов'язується не лише з лідерством, а й зі здатністю керівника забезпечувати організаційну стійкість через особисту врівноваженість та емоційно грамотну взаємодію.

За умов цифровізації, дистанційного та гібридного управління значення емоційного інтелекту керівника посилюється через трансформацію механізмів організаційної взаємодії. У цифровому середовищі керівник рідше спирається на безпосередній візуальний контакт, тому підтримання довіри, розуміння емоційних станів

команди та запобігання комунікаційним розривам дедалі більше залежать від рівня його емоційної компетентності. У таких форматах зростає ризик ізоляції працівників, ослаблення командної єдності, спотворення змісту повідомлень і накопичення прихованого емоційного напруження. Тому керівник має поєднувати цифрові інструменти координації з емоційно чутливою комунікацією, своєчасно виявляти ознаки демотивації та професійного виснаження, а також забезпечувати відчуття причетності працівників до спільної мети. Сучасні міжнародні аналітичні звіти відносять до ключових навичок найближчих років не лише аналітичне мислення й технологічну грамотність, а й стійкість, гнучкість, лідерство, соціальний вплив і здатність до співпраці, тобто характеристики, безпосередньо пов'язані з розвиненим емоційним інтелектом [8, 16].

Тенденції розвитку емоційного інтелекту як складової управлінських компетентностей свідчать про його поступову інтеграцію до ширшої моделі професійної придатності керівника. Якщо раніше емоційний інтелект здебільшого розглядався як додаткова перевага в комунікативних професіях, то нині він оцінюється як один із базових компонентів ефективного менеджменту. Це зумовлено тим, що керівник діє у складному середовищі, де результативність визначається не лише здатністю формулювати завдання, а й умінням координувати людей, утримувати довіру, працювати за умов невизначеності та поєднувати цифрові засоби управління з людськоорієнтованим підходом.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Здійснене дослідження дає змогу зробити висновок, що емоційний інтелект керівника є важливою багатифункціональною компетентністю, яка безпосередньо впливає на ефективність бізнес-управління. Його значення проявляється не лише у здатності керівника розуміти й регулювати власні емоції, а й у вмінні підтримувати конструктивну комунікацію, формувати довіру в колективі, мотивувати персонал, запобігати конфліктам і забезпечувати стабільність командної взаємодії. Встановлено, що структурними складовими емоційного інтелекту керівника є самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, які в управлінській практиці впливають на стиль керівництва, прийняття рішень, корпоративну культуру, конфлікт-менеджмент, кризове управління та гібридну координацію команд. Особливого значення емоційний інтелект набуває за умов цифровізації, дистанційної зайнятості, організаційних змін і зростання психологічного наван-

таження, оскільки дає змогу поєднувати раціональне прийняття управлінських рішень із людиноорієнтованою взаємодією.

Перспективи подальших розвідок доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання рівня емоційного інтелекту керівників у бізнес-організаціях, визначенням його впливу на результативність командної роботи, рівень залученості персоналу, якість управлінських рішень і стійкість організації до кризових явищ. Окремого дослідження потребують інструменти розвитку емоційного інтелекту в системі підготовки та підвищення кваліфікації керівників, зокрема використання 360-градусного зворотного зв'язку, коучингу, тренінгів із саморегуляції, активного слухання, медіації конфліктів і цифрової емоційної компетентності. Подальші наукові пошуки також можуть бути спрямовані на вивчення ролі емоційного інтелекту в управлінні remote-командами, гібридними колективами, змінами, конфліктами та організаційною культурою в умовах цифрової трансформації бізнесу.

References

1. Чернобай, Л. І., & Широн, Ю. О. (2019). Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*, 5, 227–232. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-227-232>
2. Шпак, М. М., & Славопас, В. (2021). Особливості розвитку емоційного інтелекту в майбутніх медичних сестер. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*, 8, 186–195. URL: https://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/8_2021/26.pdf
3. Андрушкевич, Н. В., Польова, Н. М., & Кукса, В. М. (2025). Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*, 14, 119–123. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-19>
4. Ліпенцев, А. В., & Романюк, О. Ф. (2021). Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*, 2(67), part 1, 9–29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
5. Яцкевич, І. В. (2024). Емоційний інтелект як складова ефективного управління HR. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки", 2, 9(89), 75–80. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-9-10215>
6. Крисько, Ж. Л. (2024). Емоційний інтелект у лідерстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 6(15), 53–57. <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>
7. Ки́фяк, В. І., & Лусте, О. О. (2023). Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктуацій. *Наука і техніка сьогодні*, 1(15), 47–61. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1\(15\)-47-61](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-1(15)-47-61)
8. World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
9. Лы́ич, Л. М., & Акіліна, О. В. (2025). Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 1(15), 350–361. <https://doi.org/10.32750/2025-0131>
10. Кінас, І. О. (2025). Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл сучасного співробітника. *Національні інтереси України*, 6(11), 567–578. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-567-578](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-567-578)
11. Коваль, С. О., & Коваль, І. О. (2025). Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами в соціально орієнтованих організаціях. *SEMI*, 9(2), 141–152. <https://doi.org/10.23939/semi2025.02.141>
12. Усик, К. М. (2024). Емоційний інтелект як чинник подолання стресу. *Габітус*, 60, 245–250. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.60.41>
13. Gallup (2026). State of the Global Workplace 2026. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
14. Котельникова, Ю. М., & Касьмін, Д. С. (2026). Емоційний інтелект в управлінні персоналом у цифровому середовищі. *Економічний простір*, 210, 253–262. <https://doi.org/10.30838/EP.210.253-262>
15. Юрченко, Г. М. (2025). Цифровий емоційний інтелект як управлінська компетенція. *Економіка та суспільство*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>
16. World Economic Forum (2025). New Economy Skills: Unlocking the Human Advantage. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_New_Economy_Skills_Unlocking_the_Human_Advantage_2025.pdf

N. H. Maziy

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

KEY ASPECTS OF A MANAGER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS MANAGEMENT

Introduction. In modern business management, a manager's emotional intelligence is an important professional competence that affects communication, leadership style, decision-making, corporate culture and conflict management. Its relevance increases under conditions of digitalization, remote and hybrid work, organizational uncertainty and growing psychological pressure. Emotional intelligence enables managers to understand and regulate their own emotions, recognize employees' emotional states, maintain trust and create a constructive socio-psychological climate in the team. Therefore, it should be considered not only as a personal quality, but also as a functional component of effective business management.

Materials and Methods. The study uses the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, comparison, systemic approach and graphical generalization. These methods made it possible to clarify the essence of emotional intelligence, systematize its main models and structural components, and determine its influence on business management processes. The information base includes scientific publications on emotional intelligence, leadership, HR management, personnel management, conflict management, remote teams and digital management, as well as international analytical materials on future skills and labour market transformation.

Analysis of Literary Sources. The issue of emotional intelligence in management is analyzed by L. Chernobai and Yu. Shyron, who study its role in the management system. N. Andrushkevych, N. Polova and V. Kuksa examine emotional intelligence in personnel management and enterprise competitiveness. I. Yatskevych considers it as a component of effective HR management, while Zh. Krysko connects emotional intelligence with leadership and managerial influence. A. Lipentsev and O. Romaniuk study leadership development and the transformation of managerial interaction, which is related to the issue of emotional intelligence. V. Kyfiak and O. Luste focus on business team management, S. Koval and I. Koval analyze conflict management, and L. Ilich and O. Akilina study emotional intelligence in remote teams.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. Despite the existing research, emotional intelligence is often considered separately as a psychological characteristic, HR competence, leadership component or conflict-management tool. Its integrated interpretation as a multifunctional managerial competence in business management remains insufficiently systematized.

Results. The study shows that a manager's emotional intelligence combines self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills. These components influence the manager's ability to communicate effectively, maintain emotional balance, motivate employees, prevent conflicts and support team cooperation. The structural components of emotional intelligence and the main directions of its influence on business management are summarized in the article's graphical model. It is established that emotional intelligence affects several key areas of business management: leadership style, managerial decision-making, corporate culture, conflict management, crisis management and hybrid team coordination. A high level of emotional intelligence helps managers move from rigid directive leadership to more flexible, adaptive and communication-oriented managerial behaviour. It also supports balanced decision-making, reduces impulsive reactions and strengthens trust in the organization.

Discussion. The results confirm that emotional intelligence does not replace cognitive intelligence but complements it. Cognitive intelligence supports analytical thinking, strategic vision and evaluation of alternatives, while emotional intelligence determines how decisions are communicated and implemented in the human environment of the organization. This is especially important in situations of uncertainty, stress, organizational change and conflict.

The practical value of emotional intelligence lies in the possibility of its purposeful development. The article identifies such development tools as self-assessment of managerial behaviour, 360-degree feedback, stress-management training, coaching, active listening practices, conflict mediation, team sessions and monitoring of employee engagement. These tools can be used in leadership development programs and HR practices.

Conclusion. The study concludes that a manager's emotional intelligence is a multifunctional managerial competence that directly affects the effectiveness of business management. It contributes to constructive communication, trust-building, employee motivation, conflict prevention, crisis resilience and stable team interaction. Its importance increases in the context of digitalization, remote work, hybrid coordination and organizational uncertainty.

Further research should focus on developing methods for assessing managers' emotional intelligence and determining its impact on team performance, employee engagement, decision-making quality and organizational culture. Particular attention should be paid to emotional intelligence development in remote and hybrid teams, as well as to digital emotional competence in modern business management.

Keywords: emotional intelligence; manager; business management; leadership; communication; conflict management.