

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-130>

УДК 159.942:005.331

Польова Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5140-2136>

Касяненко Олеся Григорівна

викладач кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7971-0994>

Nataliya Poliova, Olesia Kasianenko

Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution
“European University”

**ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ
ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СУЧАСНОГО
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ****EMOTIONAL INTELLIGENCE
AS A KEY FACTOR IN CONTEMPORARY
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

Анотація У статті розглянуто емоційний інтелект (ЕІ) як одну з найбільш дискусійних і перспективних концепцій у сучасній організаційній поведінці та управлінні персоналом. Проаналізовано основні теоретичні підходи до визначення ЕІ, його ключові компоненти, відмінності від когнітивного інтелекту та можливості розвитку протягом життя. Особливу увагу приділено ролі ЕІ в трьох ключових сферах: ефективному лідерстві, підвищенні продуктивності команд та процесі проведення співбесід при відборі персоналу. Підкреслено, що системний розвиток ЕІ сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності працівників, покращенню комунікації та загальній організаційній ефективності. Стаття окреслює перспективні напрями подальших досліджень, зокрема уточнення конструкту командного емоційного інтелекту та його впливу на продуктивність в реальних організаційних умовах.

Ключові слова: емоційний інтелект, організаційна поведінка, трансформаційне лідерство, командна ефективність, психологічна безпека, відбір персоналу, розвиток компетентностей.

Summary. This article reviews contemporary research on emotional intelligence (EI) in organizational behavior and modern management. It analyzes the evolution of the EI concept, key theoretical approaches, including the Mayer–Salovey–Caruso ability model and the mixed models of Goleman and Bar-On, as well as core components such as self-awareness, self-regulation, social awareness, and relationship management. Particular attention is paid to ongoing debates concerning the definition, measurement, and predictive validity of EI. The study emphasizes the growing importance of EI in dynamic and digitally transformed organizational environments where purely rational-cognitive management models are no longer sufficient. Emotional intelligence is considered a crucial factor influencing leadership effectiveness, team collaboration, conflict management, employee engagement, psychological safety, and recruitment decision-making. The article examines three major areas of EI application. In leadership, EI supports transformational and adaptive leadership by enabling leaders to manage emotions, inspire employees, and create a positive organizational climate. In team performance, the concept of team emotional intelligence contributes to trust, empathy, conflict resolution, and resilience, thereby improving collaboration and collective effectiveness. In recruitment interviews, EI affects both interviewer objectivity and candidate impression management, as emotional cues and mood congruence may influence evaluation outcomes. Practical examples from international companies illustrate the successful integration of EI into organizational strategies, including Google’s Project Aristotle, Microsoft’s growth mindset culture, Johnson & Johnson’s leadership framework, and Zappos’ focus on emotional connection with employees and customers. The article concludes that emotional intelligence has become a strategic resource for modern organizations. Systematic EI development through training, coaching, and

organizational culture initiatives contributes to higher employee satisfaction, stronger engagement, reduced conflict, and improved performance, supporting a more holistic understanding of organizational behavior that integrates both rational and emotional dimensions.

Keywords: emotional intelligence, organizational behavior, transformational leadership, team effectiveness, psychological safety, personnel selection, competency development.

Постановка проблеми. Сучасне організаційне середовище характеризується високою динамікою, інтенсифікацією комунікацій, зростанням ролі сфери послуг і стрімким розвитком цифрових технологій. За таких умов традиційні раціонально-когнітивні підходи до управління дедалі частіше доповнюються емоційним виміром, який розглядається як важливий чинник досягнення організаційної ефективності. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція емоційного інтелекту (ЕІ) – здатності людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших, використовуючи цю інформацію для ефективної взаємодії та прийняття управлінських рішень.

Незважаючи на значну популярність, концепція емоційного інтелекту залишається предметом активних наукових дискусій. У науковій літературі відсутнє єдине трактування цього феномена, а різні теоретичні підходи пропонують відмінні моделі його структури та механізмів функціонування. Найбільш поширеними є збірна модель Дж. Майєра, П. Саловея та Д. Карузо, яка розглядає емоційний інтелект як сукупність когнітивних здібностей до обробки емоційної інформації, а також змішані моделі Д. Гоулмана та Р. Бар-Она, що включають до його структури широкий спектр соціально-емоційних компетентностей, зокрема емпатію, саморегуляцію, мотивацію та комунікативні навички.

Зростання ролі міжособистісної взаємодії, командної роботи та емоційно насичених комунікацій у сучасних організаціях актуалізує потребу у вивченні впливу емоційного інтелекту на ефективність управління персоналом. Емоційні реакції супроводжують значну частину управлінських рішень і професійних взаємодій, впливаючи на якість комунікації, рівень довіри в колективі, продуктивність праці та організаційний клімат. У зв'язку з цим емоційний інтелект розглядається як важливий ресурс розвитку лідерського потенціалу, підвищення ефективності командної роботи та оптимізації процесів відбору персоналу. Водночас недостатня узгодженість теоретичних підходів і обмеженість системних узагальнень щодо практичного застосування ЕІ зумовлюють необхідність подальшого наукового аналізу цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика емоційного інтелекту активно розробляється у сучасній психологічній та управлінській науці. Теоретичні засади збірного підходу сформульовані у працях Дж. Майєра,

П. Саловея та Д. Карузо [23, с. 197], які визначають емоційний інтелект як систему когнітивних здібностей до сприйняття, розуміння та регуляції емоцій. Значний внесок у популяризацію та прикладне осмислення концепції зробили Д. Гоулман і Р. Бар-Он [8, с. 82; 16, с. 10], які розглядають емоційний інтелект як комплекс особистісних і соціальних компетентностей, що сприяють ефективній професійній діяльності та міжособистісній взаємодії.

Дослідження Н. Ешканазі, П. Джордана та Ч. Хертел [7, с. 101; 20, с. 361; 21, с. 195] демонструють позитивний вплив емоційного інтелекту на результативність командної роботи, якість комунікації та соціально-психологічний клімат у колективах. У працях Дж. Джордж, А. Ашфорта та Р. Хамфрі [18, с. 577] підкреслюється значення ЕІ для формування ефективного лідерства, зокрема у контексті розвитку трансформаційних стилів управління. Разом із тим окремі науковці, звертають увагу на необхідність подальшого уточнення теоретичних засад концепції та посилення її емпіричної доказової бази.

Метою статті є систематизація сучасних підходів до розуміння емоційного інтелекту, аналіз його ключових компонентів, а також визначення прикладного значення для трьох ключових напрямів організаційної поведінки: розвитку ефективного лідерства, підвищення продуктивності команд та оптимізації процесу проведення співбесід. Окрему увагу приділено аналізу практик застосування принципів емоційного інтелекту у стратегіях управління провідних міжнародних компаній.

Вклад основного матеріалу дослідження. Емоційний інтелект – це відносно нова концепція, яка має значний потенціал для впливу на відбір працівників і підвищення їхньої продуктивності в організаціях. З-поміж усіх сучасних досягнень у дослідженні емоцій в організаційному контексті, ця концепція викликає найбільший інтерес як у науковців, так і в практиків, хоча й залишається предметом численних дискусій і суперечок.

Дослідники, такі як Пітер Дж. Джордан, Ніл М. Ешканазі та Чармін Е. Дж. Хертел, прагнуть чітко окреслити, визначити та встановити зв'язок емоційного інтелекту з важливими аспектами роботи, зокрема ставленням до неї та результатами праці. [21, с. 195] Практики, наприклад Даніел Гоулман, зосереджуються на максимізації продуктивності працівників через виявлення, відбір і розвиток ключових компетенцій, пов'язаних із емоційними здібностями Однак критики, такі як

Міхаела Девіс, Лазар Станков і Річард Д. Робертс, зазначають, що багато тверджень про емоційний інтелект не мають достатнього теоретичного чи емпіричного обґрунтування. Дійсно, попри гучні заяви про його важливість, емпіричні докази, які підтверджують ці твердження, залишаються обмеженими [16, с. 10].

Наразі концепція емоційного інтелекту не має чіткого визначення, а також відсутній консенсус щодо його обсягу та компонентів. Дослідження цієї теми перебувають у стадії активних теоретичних і емпіричних дебатів, зокрема щодо вимірів і компетенцій, які входять до її складу. Більшість дослідників погоджуються, що емоційний інтелект є окремою, але спорідненою концепцією порівняно з традиційними видами інтелекту, однак на цьому згода закінчується.

Одні дослідники, такі як Майєр, Карузо та Саловей, вважають, що емоційний інтелект зосереджений на специфічних емоційних здібностях, таких як сприйняття, ідентифікація, розуміння та управління емоціями. [23, с. 197] Інші, зокрема Бар-Он, Купер і Саваф та Гоулман, пропонують ширше розуміння, включаючи компетенції, необхідні для ефективною соціальною взаємодією, наприклад емпатію, тайм-менеджмент, прийняття рішень і командну роботу. Деякі дослідження Бехара, Транела і Дамасіо навіть вказують на неврологічні основи емоційного інтелекту. [9, с. 1; 16, с. 10]

Оскільки емоційний інтелект як конструкт перебуває на етапі формування, його ключові характеристики ще не остаточно визначені. Проте вже можна виділити кілька важливих висновків. Емоційний інтелект відрізняється від інших видів інтелекту, але має з ними позитивний зв'язок; він відображає індивідуальні відмінності, де одні люди мають вищі здібності, ніж інші; він розвивається протягом життя і може бути вдосконалений через навчання; і він включає здатність розпізнавати та сприймати емоції (як власні, так і інших), а також уміння ефективно їх розуміти та керувати ними.

Ці висновки відкривають цікаві перспективи для організаційної поведінки. Зокрема, емоційний інтелект має потенціал для застосування у трьох ключових напрямках: лідерство, підвищення ефективності командної роботи та проведення співбесід. [10, с. 401; 21, с. 195]

Сучасні домінуючі теорії лідерства, зокрема харизматичне та трансформаційне лідерство, акцентують увагу на здатності лідера мотивувати, надихати та спрямовувати підлеглих до досягнення спільних цілей через поєднання раціональних, емоційних, моральних і візійних аспектів. Ці підходи підкреслюють важливість емоційного інтелекту (ЕІ) як ключового чинника ефективного управління. [7, с. 101; 11]

Харизматичне лідерство ґрунтується на особистій привабливості лідера, його емоційній виразності та здатності викликати довіру й від-

даність. Такі лідери сприймаються як виняткові постаті, здатні вести за собою в умовах невизначеності чи складних обставин. Трансформаційне лідерство має ширший вплив, спрямований на зміну мотивації, цінностей і самосприйняття підлеглих. Трансформаційні лідери виступають агентами змін, формуючи чітке бачення майбутнього, сприяючи розвитку працівників і забезпечуючи їхню глибоку емоційну залученість. [29, с. 35]

У сучасному менеджменті визнається, що ефективне лідерство виходить за рамки директивного управління, вимагаючи високого рівня емоційного інтелекту, стратегічного бачення та етичного впливу. Трансформаційні лідери формують бачення, яке поділяють і підтримують їхні послідовники, мотивують їх, стимулюють інтелектуальну активність і надають індивідуальну підтримку. Ці компоненти тісно пов'язані з ключовими аспектами емоційного інтелекту, такими як самосвідомість, саморегуляція, емпатія та управління міжособистісними відносинами. [10, с. 401]

Емоційний інтелект відіграє центральну роль у трансформаційному лідерстві, оскільки лідери з високим рівнем ЕІ здатні усвідомлювати власні емоції, чутливо реагувати на емоційні потреби працівників і виявляти емпатію, особливо в складних ситуаціях (Карузо, Майєр, Саловей.). Вони також ефективно надихають і мотивують команду, сприяючи формуванню відданості організації та її цілям. Водночас харизматичне лідерство може мати потенційні ризики, якщо використовується маніпулятивно чи авторитарно, що призводить до залежності організації від однієї особи. Натомість лідери з розвиненим емоційним інтелектом застосовують харизматичні навички для позитивного регулювання емоцій, прийняття обґрунтованих рішень і побудови конструктивних міжособистісних відносин. [10, с. 406; 23, с. 197]

Дослідження Джордж, Карузо, Майєра та Саловея підкреслюють, що емоційний інтелект є каталізатором ефективного лідерства, сприяючи формулюванню цілей команди, підвищенню ентузіазму, встановленню довіри, співпраці та гнучкості. Ці якості дозволяють лідерам створювати позитивне робоче середовище та досягати високих результатів. [2, с. 41; 23, с. 199]

Оцінка ефективності розвитку емоційного інтелекту в менеджерів є важливим елементом сучасного управління, оскільки ЕІ впливає на якість управлінських рішень, мотивацію команди та загальну продуктивність організації. Основні компоненти емоційного інтелекту включають самосвідомість, саморегуляцію, соціальну свідомість і управління відносинами [20, с. 361]. Для оцінки рівня ЕІ та його розвитку застосовуються різні методи: стандартизовані інструменти оцінювання, такі як EQ-і або MSCEIT, дозволяють вимірювати рівень емоційного інтелекту до та після

навчальних програм, виявляючи сильні та слабкі сторони менеджерів, 360-градусний зворотний зв'язок, який передбачає оцінку поведінки менеджера колегами, підлеглими та керівництвом, забезпечує об'єктивну картину змін у стилі управління та взаємодії з командою, моніторинг організаційних показників, таких як рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів і покращення командної роботи, які можуть свідчити про ефективність розвитку ЕІ. [26, с. 434]

Окрім цього, важливими є якісні показники, зокрема вдосконалення комунікаційних навичок, здатність надавати конструктивний зворотний зв'язок і ефективно вирішувати конфлікти. Після впровадження програм розвитку ЕІ необхідно проводити регулярні оцінювання для відстеження прогресу та коригування навчальних ініціатив. Ключовим є забезпечення практичного застосування отриманих навичок, оскільки без цього знання можуть залишитися теоретичними.

Успішна реалізація програм розвитку емоційного інтелекту вимагає підтримки з боку керівництва та створення сприятливого середовища для навчання. Таким чином, оцінка ефективності розвитку ЕІ є комплексним процесом, що поєднує кількісні та якісні методи, дозволяючи оцінити вплив емоційного інтелекту на управлінські практики та продуктивність організації. [10, с. 401].

Емоційний інтелект (ЕІ) дедалі більше розглядається як один із ключових чинників сучасного управління командами, особливо в умовах зростання ролі технологій та автоматизації, де людський фактор залишається визначальним для організаційного успіху. Під емоційним інтелектом розуміють здатність особи усвідомлювати, розпізнавати й регулювати власні емоції та емоції інших, що безпосередньо впливає на якість управлінських процесів і командної взаємодії. [1, с. 45]

По-перше, високий рівень ЕІ у керівників сприяє формуванню позитивної командної культури. Як зазначають Голобородько та Буркова, лідери, здатні створювати атмосферу довіри й підтримки, стимулюють відкритість, співпрацю та готовність працівників брати на себе відповідальність, що підвищує їхню залученість до колективного прийняття рішень. [1, с. 47]

По-друге, емоційний інтелект відіграє значну роль у врегулюванні конфліктів. Лідери, які володіють високим ЕІ, можуть своєчасно розпізнавати емоційні причини суперечок і застосовувати конструктивні стратегії їх подолання, що, за дослідженнями Міндегії, Аріцети, Гармедії, Мендес-Морено та Елорци Сороя, а також Крупського та колеґ, сприяє зниженню стресу й покращенню взаєморозуміння у колективах. [5, с. 54; 23, с. 197]

По-третє, ЕІ виявляється критично важливим у контексті емоційної праці та розвитку комунікативної компетентності. Зокрема, Крупський і Стасюк доводять, що здатність до емпатії, само-

регуляції та ефективної комунікації значно підвищує результативність міжособистісної взаємодії [4, с. 78]. Дослідження Гринько та Олійник демонструють, що ЕІ прямо впливає на рівень мотивації працівників та їхню продуктивність, оскільки лідери, які враховують емоційний стан підлеглих, здатні забезпечувати їм необхідну підтримку й натхнення. [26, с. 41]

Значний інтерес у науковій дискусії викликає також питання існування так званих «емоційно інтелектуальних команд». Друскат і Вольф обґрунтовують, що ЕІ може впливати на ефективність колективного функціонування [12, с. 80]. Попередню емпіричну відповідь на це питання надали Джордан, Ешканазі, Хертел і Хупер, які у дослідженні навчальних команд встановили, що групи з вищим середнім рівнем ЕІ демонстрували кращі результати на початкових етапах діяльності, проте за умов спеціального тренінгу команди з низьким рівнем ЕІ змогли досягти порівнянної ефективності. Це свідчить, що розвиток командного ЕІ є перспективним напрямом підвищення ефективності робочих груп. [21, с. 195]

Важливим аспектом досліджень є взаємозв'язок ЕІ із командною продуктивністю. Як підкреслює Невес, члени команд з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше долати стрес і конфлікти, демонструючи більшу зосередженість на досягненні спільних цілей. Такі команди характеризуються більшою відкритістю у комунікації та високим рівнем емпатії, що створює атмосферу довіри й підтримки, критично важливу для успішної командної роботи. [28, с. 33]

Емоційний інтелект включає такі ключові компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, соціальна свідомість і управління відносинами. Ці елементи взаємопов'язані: самосвідомість є основою для саморегуляції, а соціальні навички формуються на основі особистісних якостей. Команди з високим рівнем ЕІ демонструють низку переваг: стійкість до стресу та конфліктів, ефективна комунікація, емпатія та підтримка, лідерська гнучкість. [30, с. 36]

Розвиток ЕІ є важливим для підвищення ефективності командної роботи та організаційної культури. Основні методи включають: тренінги, коучинг, самоосвіта. Ці методи сприяють покращенню міжособистісних відносин, комунікації та загальної продуктивності. Для досягнення максимальної ефективності необхідна підтримка з боку керівництва та створення організаційного середовища, сприятливого для розвитку ЕІ.

Розвиток емоційного інтелекту (ЕІ) є безперервним процесом, що вимагає систематичних зусиль, практики та тривалого часу. Інвестиції індивіда у власне навчання й саморозвиток безпосередньо корелюють із підвищенням його здатності до регуляції емоцій та налагодження ефективної міжособистісної взаємодії. [3, с. 62; 10, с. 401]

Емпіричні приклади з корпоративної практики провідних міжнародних компаній демонструють, що інтеграція емоційного інтелекту у стратегії управління сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню позитивної організаційної культури та середовища психологічної безпеки.

Зокрема, компанія Google у межах програми Project Aristotle здійснила аналіз факторів, що визначають ефективність командної роботи, і виявила, що вирішальне значення мають такі компоненти EI, як емпатія та відкритість у комунікації. Впровадження навчальних програм і тренінгів для менеджерів дозволило компанії створити умови, у яких співробітники відчують підтримку та можуть вільно висловлювати власні ідеї, що безпосередньо пов'язано з концепцією психологічної безпеки у командах [13; 17].

У компанії Johnson & Johnson діє програма Leadership Imperatives, орієнтована на розвиток емоційного інтелекту керівників. Вона включає навчання розпізнаванню та регуляції емоцій, розвиток навичок активного слухання й надання конструктивного зворотного зв'язку. Ці практики сприяють посиленню довіри між членами колективу, зменшенню конфліктності та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, що є важливим елементом організаційної культури [19].

Приклад компанії Zappos демонструє акцент на формуванні емоційного зв'язку не лише всередині команди, а й у відносинах із клієнтами. Розвиток емоційного інтелекту менеджерів здійснюється через спеціалізовані програми навчання, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби співробітників і підтримувати їх у кризових ситуаціях. Такий підхід формує корпоративну культуру, в основі якої – цінність особистості та її емоційного стану [31].

Компанія Microsoft під керівництвом Satia Наделли переорієнтувала управлінську стратегію на так звану «культуру зростання», що інтегрує розвиток емоційного інтелекту як ключовий елемент. Такий підхід сприяв посиленню командної згуртованості, зростанню інноваційної активності та підвищенню загальної задоволеності працівників [25; 27].

Таким чином, системне впровадження принципів емоційного інтелекту в управлінські практики забезпечує підвищення ефективності командної діяльності та сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на довірі, емпатії та психологічній безпеці. Це, у свою чергу, створює умови для сталого розвитку організацій та повнішої реалізації потенціалу кожного співробітника.

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом і командною продуктивністю є складним і багатогранним. Високий рівень EI сприяє зниженню конфліктності, покращенню комунікації, розви-

тку емпатії та мотивації, що в сукупності підвищує ефективність командної роботи. У сучасних організаціях, де співпраця та командна взаємодія є критично важливими, розвиток емоційного інтелекту стає необхідною умовою для досягнення успіху. Подальші дослідження, зокрема в реальних організаційних умовах, допоможуть уточнити концепцію командного EI та його вплив на продуктивність. [24, с. 101]

Лідери з розвиненим EI здатні адаптувати власний управлінський стиль до емоційного контексту, підвищуючи мотивацію й відповідальність членів команди, а також забезпечуючи гнучкість в умовах динамічного бізнес-середовища. У цьому контексті розвиток емоційного інтелекту розглядається як необхідний елемент формування сучасної організаційної культури.

Завершальним аспектом емоційного інтелекту, який розглядається у межах професійної діяльності, є його роль під час проведення співбесід. Більшість керівників і кандидатів на вакантні посади визнають, що інтерв'ю є емоційно насиченим процесом як для інтерв'юера, так і для претендента. Процедура співбесіди супроводжується значною кількістю емоційних реакцій, міжособистісних взаємодій та ситуативних чинників, які можуть істотно впливати на її результати.

Кандидати, з одного боку, часто демонструють високий рівень мотивації та емоційного піднесення з метою створення позитивного образу потенційного працівника. Водночас у несприятливих умовах вони можуть відчувати тривогу, напруження та страх допустити помилку або справити негативне враження через неналежну поведінку чи відповіді. Інтерв'юери, зі свого боку, стикаються з необхідністю контролювати власні емоційні реакції, зумовлені першими та подальшими враженнями про кандидата, підтримувати стабільний емоційний стан упродовж співбесіди та знаходити баланс між створенням комфортної атмосфери і дотриманням професійних стандартів.

Дослідження Реувена Бар-Она підтверджують важливість емоційної компетентності у процесі інтерв'ювання. [8, с. 82; 9, с. 34] У працях Сузі Фокс і Пола Спектора, а також Джеймса Кінгсбері та Кетрін Даус встановлено, що кандидати, які демонструють позитивний емоційний настрій та здатність до емпатії, мають вищі шанси сформулювати сприятливе враження у роботодавця. Водночас інтерв'юери можуть бути схильними до упередженості, зумовленої власним настроєм або емоційним впливом з боку кандидата, що потенційно призводить до необ'єктивної оцінки. [14, с. 915; 15, с. 167; 22, с. 499;]

З огляду на обмеженість наявних емпіричних даних, доцільним є подальше дослідження впливу конкретних емоційних навичок і слабких сторін інтерв'юера на перебіг співбесіди та якість прийнятих рішень щодо професійної придатності

кандидата. Отримані результати можуть стати основою для вдосконалення програм підготовки та професійного розвитку осіб, які здійснюють відбір персоналу, а також сприяти підвищенню надійності інтерв'ю як методу оцінювання.

Підсумовуючи аналіз емоційного інтелекту у професійному середовищі, варто зазначити, що ця сфера залишається динамічною та перспективною для подальших наукових досліджень. Результати сучасних досліджень підтверджують значущість емоційного інтелекту для ефективності управлінської діяльності. Він відіграє ключову роль у процесах прийняття рішень, міжособистісної комунікації та формування позитивного психологічного клімату в колективі. [6;18, с. 577]

Інвестування у розвиток емоційного інтелекту сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності персоналу та зростанню загальної продуктивності організації. Водночас регулярний моніторинг результативності таких програм є необхідною умовою для своєчасного виявлення проблем і коригування навчальних заходів відповідно до потреб організації. Ефективність розвитку емоційного інтелекту значною мірою залежить від активної підтримки з боку вищого керівництва, яке має демонструвати особистий приклад і залучати працівників до безперервного професійного розвитку. Таким чином, формування емоційного інтелекту менеджерів є стратегічно важливим напрямом, що потребує системного підходу та узгоджених дій на всіх рівнях управління. [6;18, с. 577]

Емоційний інтелект, постає ключовим інструментом сучасного менеджменту. Його розвиток сприяє ефективному лідерству, згуртованості команд, об'єктивності в процесах відбору персоналу та загальній адаптивності організацій до викликів динамічного бізнес-середовища. Інвестування в розвиток емоційного інтелекту, а також у системи навчання та оцінювання емоційних ком-

петентностей, може забезпечити зниження плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу та зростання організаційної ефективності.

Висновки. Емоційний інтелект утвердився як один із ключових інструментів сучасного менеджменту, що дозволяє ефективно поєднувати раціональні та емоційні аспекти управління людьми. Аналіз літератури та емпіричних даних свідчить, що високий рівень ЕІ сприяє формуванню ефективного трансформаційного та харизматичного лідерства, підвищенню згуртованості та продуктивності команд, створенню атмосфери психологічної безпеки, зниженню конфліктності, покращенню міжособистісної комунікації та об'єктивності процесів відбору персоналу.

Інвестиції в розвиток емоційного інтелекту менеджерів і працівників – через тренінги, коучинг, 360-градусний зворотний зв'язок та корпоративні програми – призводять до зниження плинності кадрів, зростання задоволеності персоналу, посилення мотивації та загальної організаційної ефективності. Позитивний досвід компаній Google (Project Aristotle), Microsoft («культура зростання»), Johnson & Johnson (Leadership Imperatives) та Zappos підтверджує, що системна інтеграція принципів ЕІ у стратегію управління сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на довірі, емпатії та психологічній безпеці.

Водночас концепція емоційного інтелекту потребує подальшого теоретичного уточнення та накопичення емпіричних даних, особливо щодо існування та функціонування «командного ЕІ», його культурних особливостей та довгострокового впливу на організаційні результати в різних галузях і типах компаній. Подальші дослідження в реальних організаційних умовах дозволять перетворити емоційний інтелект із перспективної ідеї на надійний, вимірюваний і стратегічно керований ресурс сталого розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Буркова Л. В., Голобородько Н. О. Емоційний інтелект керівника як чинник формування позитивної командної культури та залученості персоналу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2. С. 45–52.
2. Гринько Т. В., Олійник О. І. Емоційний інтелект керівника як фактор мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці. *Економіка та управління персоналом*. 2023. № 2. С. 41–49.
3. Захарова О. В., Ковальчук Т. В. Емоційний інтелект як чинник ефективності управління персоналом в умовах цифровізації. *Економіка та управління*. 2021. № 4. С. 62–68.
4. Крупський О. П., Стасюк Н. О. Емоційний інтелект як чинник розвитку комунікативної компетентності та ефективності міжособистісної взаємодії в організаціях. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 1. С. 78–86.
5. Крупський О. П., Шевченко Л. С., Бондаренко М. В. Емоційний інтелект керівника як чинник ефективного управління конфліктами в організації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 3. С. 54–63.
6. Черниш Н. О. Емоційний інтелект керівника як ресурс стійкого розвитку організації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 2. С. 89–97.
7. Ashkanasy N. M., Dasborough M. T. Emotions and leadership: Current challenges and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2021. Vol. 32, № 1. P. 101–118.
8. Bar-On R. Emotional intelligence and self-actualization. In: *Emotional Intelligence in Everyday Life*. New York : Psychology Press, 2001. P. 82–97.

9. Bar-On R. The emotional intelligence inventory (EQ-i): Theory, measurement, and applications. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 1997. Vol. 29, № 1. P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0008-400X.29.1.1>
10. Boyatzis R., Rochford K., Taylor S. Developing emotional intelligence competencies in managers: Long-term effects of training programs. *Journal of Management Development*. 2023. Vol. 42, № 5. P. 401–418.
11. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York : HarperBusiness, 1999. 224 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/management-challenges-for-the-21st-century-peter-f-drucker>
12. Druskat V. U., Wolff S. B. Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79, № 3. P. 80–90. URL: <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
13. Duhigg C. What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
14. Fox S., Spector P. E. Emotions and bias in performance appraisal processes. *Journal of Applied Psychology*. 1999. Vol. 84, № 6. P. 915–929. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.915>
15. Fox S., Spector P. E. Emotions in organizations: The role of affect in job evaluation and interpersonal relations. *Human Resource Management Review*. 2002. Vol. 12, № 2. P. 167–191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00056-6)
16. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
17. Google. Project Aristotle: Understanding Team Effectiveness. 2015. URL: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
18. Humphrey R. H., Pollack J. M., Hawver T. H. Leading with emotional intelligence: The impact on employee engagement and well-being. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41, № 6. P. 577–593.
19. Johnson & Johnson. *Leadership Imperatives: Developing Emotionally Intelligent Leaders*. 2018. URL: <https://www.jnj.com/leadership-development>
20. Jordan P. J., Ashkanasy N. M., Härtel C. E. J. Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, № 3. P. 361–372.
21. Jordan P. J., Ashkanasy N. M., Härtel C. E. J., Hooper G. S. Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*. 2002. Vol. 12, № 2. P. 195–218. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00055-7)
22. King E., DeCaro K. Affective cues and impression formation in employment interviews. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. Vol. 31, № 4. P. 499–520. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.655>
23. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, № 3. P. 197–215.
24. Mendigía A., Aritzeta A., Garmendia A., Méndez-Moreno J., Elorza-Soroya A. The role of emotional intelligence in interpersonal conflict resolution and stress reduction in organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 37, № 2. P. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
25. Microsoft. *Culture Transformation at Microsoft: Growth Mindset in Action*. 2021. URL: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/culture-transformation/>
26. Mikolajczak M., Menil C., Luminet O. Explaining the protective effect of emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *European Journal of Personality*. 2020. Vol. 34, № 4. P. 434–456.
27. Nadella S. *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. New York : Harper Business, 2017. 288 p.
28. Neves P. Team emotional intelligence as a factor of resilience and effectiveness in collaborative work. *Journal of Organizational Psychology*. 2024. Vol. 24, № 1. P. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.1037/jop0000241>
29. Simon H. A. *Administrative Behavior*. 3rd ed. New York : Free Press, 1976. 368 p.
30. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva, 2023. 165 p.
31. Zappos Insights. *Building Culture Through Emotional Connection*. 2020. URL: <https://www.zapposinsights.co>

References:

1. Burkova, L. V., & Holoborodko, N. O. (2023). Emotsiyni intelekt kerivnyka yak chynnyk formuvannia pozytyvnoi komandnoi kultury ta zaluchenosti personalu [Emotional intelligence of a leader as a factor in forming a positive team culture and employee engagement]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, No. 2, pp. 45–52. (in Ukrainian)
2. Hryenko, T. V., & Oliinyk, O. I. (2023). Emotsiyni intelekt kerivnyka yak faktor motyvatsii personalu ta pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Emotional intelligence of a leader as a factor in employee motivation and productivity improvement]. *Economics and Personnel Management*, No. 2, pp. 41–49. (in Ukrainian)
3. Zakharova, O. V., & Kovalchuk, T. V. (2021). Emotsiyni intelekt yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Emotional intelligence as a factor of effective personnel management in the conditions of digitalization]. *Economics and Management*, No. 4, pp. 62–68. (in Ukrainian)
4. Krupskyi, O. P., & Stasiuk, N. O. (2024). Emotsiyni intelekt yak chynnyk rozvytku komunikatyvnoi kompetentnosti ta efektyvnosti mizhosobystisnoi vzaiemodii v orhanizatsiiakh [Emotional intelligence as a factor in the development of communicative competence and interpersonal interaction effectiveness in organizations]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine*, No. 1, pp. 78–86. (in Ukrainian)

5. Krupskiy, O. P., Shevchenko, L. S., & Bondarenko, M. V. (2022). Emotsiyni intelekt kerivnyka yak chynnyk efektyvnoho upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Emotional intelligence of a leader as a factor of effective conflict management in an organization]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, No. 3, pp. 54–63. (in Ukrainian)
6. Chernysh, N. O. (2024). Emotsiyni intelekt kerivnyka yak resurs stiikoho rozvytku orhanizatsii [Emotional intelligence of a leader as a resource for sustainable organizational development]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, No. 2, pp. 89–97. (in Ukrainian)
7. Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2021). Emotions and leadership: Current challenges and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 32, No. 1, Article 101118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101118>
8. Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (pp. 82–97). Psychology Press.
9. Bar-On, R. (1997). Emotional intelligence: Theory, measurement, and applications in professional settings. *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 29, No. 1, pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.1037/0008-400X.29.1.1>
10. Boyatzis, R., Rochford, K., & Taylor, S. (2023). Developing managers' emotional intelligence: Long-term effects of training programs. *Journal of Management Development*, Vol. 42, No. 5, pp. 401–418. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0045>
11. Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness. Available at: <https://www.harpercollins.com/products/management-challenges-for-the-21st-century-peter-f-drucker>
12. Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 80–90. Available at: <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
13. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Available at: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
14. Fox, S., & Spector, P. E. (1999). Emotional responses and bias in personnel evaluation processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 6, pp. 915–929. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.915>
15. Fox, S., & Spector, P. E. (2002). Emotions in organizations: The role of affect in evaluation and interpersonal interaction. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 167–191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00056-6)
16. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
17. Google. (2015). Project Aristotle: Understanding team effectiveness. Google re: Work. Available at: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>
18. Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. L. (2020). The impact of leaders' emotional intelligence on employee engagement and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 41, No. 6, pp. 577–593. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2445>
19. Johnson & Johnson. (2018). *Leadership imperatives: Developing emotionally intelligent leaders*. Available at: <https://www.jnj.com/leadership-development>
20. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Härtel, C. E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 361–372. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7360307>
21. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Emotional intelligence and team performance: The role of training and development. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 195–218. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00055-7)
22. Kingsbury, J., & Daus, C. (2010). Affective cues and impression formation during interviews. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, pp. 499–520. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.655>
23. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, pp. 197–215. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
24. Mendiguchía, A., Aritzeta, A., Garmendia, A., Méndez-Moreno, J., & Elorza-Soroya, A. (2021). The role of emotional intelligence in regulating interpersonal conflicts and reducing stress in organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 37, No. 2, pp. 101–110. DOI: <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
25. Microsoft. (2021). *Culture transformation at Microsoft: Growth mindset in action*. Available at: <https://www.microsoft.com/insidetrack/blog/culture-transformation/>
26. Mikołajczak, M., Menil, S., & Luminet, J. (2020). Emotional intelligence in professional settings: Systematic review and meta-analysis. *European Journal of Personality*, Vol. 34, No. 4, pp. 434–456. DOI: <https://doi.org/10.1002/per.2280>
27. Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business. Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/insidetrack/culture>
28. Neves, P. (2024). Emotional intelligence of teams as a factor of stress resilience and effectiveness of joint activity. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 1, pp. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.1037/jop0000241>
29. Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). Free Press.
30. World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023: Emotional intelligence and human skills*. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
31. Zappos Insights. (2020). *Building culture through emotional connection*. Available at: <https://www.zapposinsights.com>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 30.03.2026