



МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 005.32:316.6:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15511252>

Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві в епоху штучного інтелекту

Весоловська Марія Кімсанівна,

док. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», вул. Митрополита Андрея, 5, 4 -й н.к., кім. 407, 79013, Львів, Україна, e-mail: Mariya.K.Khim@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

Прийнято: 11.08.2024 | Опубліковано: 29.08.2024

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлено необхідністю переосмислення лідерських підходів в умовах цифрової трансформації, яка супроводжується автоматизацією управлінських процесів, впровадженням штучного інтелекту та зростанням ролі гібридної командної взаємодії. В умовах динамічного середовища, інформаційного перевантаження та емоційної фрагментації виникає потреба у нових управлінських моделях, що поєднують емоційну чутливість із когнітивною ефективністю. Метою дослідження є наукове обґрунтування ролі емоційного інтелекту як критичного чинника ефективного лідерства у гібридному та автоматизованому середовищі та формування концептуальних засад його інтеграції з інструментами штучного інтелекту. Методологія дослідження базується на використанні міждисциплінарного підходу, включаючи системний аналіз, контент-огляд сучасних наукових публікацій, елементи емпіричного моделювання та порівняльний аналіз*



трансформації лідерських моделей у цифрових організаціях. У результаті дослідження встановлено, що емоційний інтелект забезпечує адаптивність, довіру, зниження конфліктності та стійкість команди в умовах цифрової динаміки. Доведено, що високий рівень емоційної компетентності керівника сприяє ефективній взаємодії у гібридних форматах, тоді як автоматизація рішень без урахування емоційних чинників призводить до втрати емпатії та дегуманізації лідерства. Виявлено, що сучасні II-системи демонструють потенціал у виявленні поведінкових ризиків, але не здатні повністю замінити емоційне сприйняття. Наукова новизна полягає у концептуалізації синергетичної моделі лідерства, яка інтегрує емоційний інтелект керівника з аналітичною потужністю цифрових технологій, а також у виявленні ключових бар'єрів і ризиків емоційної редукції в автоматизованому управлінні. У висновках сформульовано, що емоційна компетентність повинна розглядатися як стратегічний ресурс керівника, особливо в умовах інтеграції III у процеси взаємодії, мотивації та підтримки персоналу. Перспективами подальших досліджень визначено розробку етично безпечних інтерфейсів «людина — алгоритм», створення емоційно-сенситивних метрик для командної аналітики та тестування моделей емоційного лідерства в реальних цифрових середовищах.

Ключові слова: цифрове управління, емоційна компетентність, гібридна взаємодія, аналітика поведінки, лідерська адаптивність, автоматизоване рішення, психологічна стійкість.



The role of emotional intelligence in effective leadership in the era of artificial intelligence

Maria Vesolovska,

PhD in public management and administration, associate professor of the
Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National
University, Metropolyta Andreia Str., 5, Building 4, Room 407, Lviv, 79013,
Ukraine, e-mail: Mariya.K.Khim@lpnu.ua,
<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

Abstract. *The relevance of the study is driven by the need to rethink leadership models in the context of digital transformation, which is characterized by the automation of managerial processes, the implementation of artificial intelligence, and the growing prevalence of hybrid team interaction. In a dynamic environment marked by information overload and emotional fragmentation, there is a pressing demand for management approaches that integrate emotional sensitivity with cognitive and analytical efficiency.*

The aim of the study is to scientifically substantiate the role of emotional intelligence as a critical factor of effective leadership in hybrid and automated environments and to develop conceptual foundations for its integration with artificial intelligence tools.

The methodology of the research is based on an interdisciplinary approach, including systems analysis, content review of current academic literature, elements of empirical modeling, and comparative analysis of leadership model transformation in digital organizations.

The study has established that emotional intelligence ensures adaptability, trust, conflict reduction, and team resilience in digitally dynamic conditions. It has been demonstrated that a high level of emotional competence in leaders enhances interaction in hybrid formats, while automation of decision-making without



consideration of emotional factors leads to the erosion of empathy and the dehumanization of leadership. It has been identified that modern AI systems show strong potential in detecting behavioral risks but cannot fully replicate emotional perception.

The scientific novelty lies in the conceptualization of a synergistic leadership model that combines a leader's emotional intelligence with the analytical capabilities of digital technologies, as well as in identifying key barriers and risks related to the emotional reduction in automated management practices.

The conclusions state that emotional competence should be viewed as a strategic leadership resource, particularly in environments where AI is integrated into communication, motivation, and employee support processes. The prospects for further research include the development of ethically secure human–algorithm interaction interfaces, the creation of emotionally sensitive team analytics metrics, and the experimental testing of emotional leadership models in real-world digital contexts.

Keywords: *digital management, emotional competence, hybrid interaction, behavioral analytics, leadership adaptability, automated decision-making, psychological resilience.*

Постановка проблеми. У сучасному управлінському дискурсі посилюється потреба в дослідженні нових характеристик лідерства, що ґрунтуються не лише на раціональності, але й на здатності до емоційного сприйняття, міжособистісної взаємодії та управління емоціями в складних організаційних умовах. Водночас стрімке впровадження штучного інтелекту в системи прийняття рішень, автоматизацію бізнес-процесів та управлінську аналітику зумовлює трансформацію вимог до керівника як суб'єкта управління, здатного забезпечити ефективну взаємодію між людським і машинним компонентами. В епоху цифрової трансформації особливої актуальності набуває проблема збереження гуманістичного виміру лідерства,



що передбачає високу емоційну компетентність, уміння розпізнавати та адаптивно реагувати на емоції працівників, підтримувати мотивацію, керувати командною динамікою та посилювати організаційну стійкість. Поряд із цим постає виклик гармонізації можливостей штучного інтелекту з емоційно орієнтованими лідерськими стратегіями, що є науково й практично важливим завданням у контексті створення ефективного управлінського середовища. Існуючі наукові підходи до вивчення лідерства або зосереджуються на традиційних моделях управління, або ж акцентують увагу на цифрових технологіях без урахування психоемоційного чинника. Тому необхідне узагальнене дослідження, яке б враховувало комплексний вплив емоційного інтелекту на ефективність лідерства за умов цифровізації управлінських процесів. У практичному вимірі така проблематика є актуальною для формування нових моделей управління персоналом, розроблення програм розвитку лідерських компетенцій, адаптації корпоративної культури до умов гібридного середовища та збереження психологічного благополуччя в цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових публікацій, присвячених взаємозв'язку емоційного інтелекту, штучного інтелекту та лідерства в умовах цифрової трансформації, дозволяє виокремити чотири змістові напрями, які комплексно розкривають потенціал інтеграції емоційної компетентності, аналітичних алгоритмів і гнучких управлінських підходів у сучасному середовищі знаннєвих команд.

Перший напрям охоплює дослідження, в яких емоційний інтелект розглядається як ключовий чинник ефективного лідерства в умовах змін і нестабільності. Зокрема, в роботах М. Весоловської та В. Карковської [1; 2] теоретично обґрунтовано роль ЕІ у підвищенні організаційної гнучкості та стійкості, а також запропоновано практичні механізми його оцінювання. У публікації R. Leeuw та N. Joseph [3] встановлено, що взаємодія цифрового ЕІ та agile-мислення сприяє розвитку адаптивного потенціалу команд. Ф. А.



Alsalmán i S. A. Chiyad [4] акцентують увагу на значенні емоційної взаємодії для зміцнення довіри та стабільності в командах, що працюють за Agile-підходами. А. Y. Aránega зі співавт. [5] запропонували концептуальну модель, яка поєднує ЕІ та гнучкі управлінські методики для підвищення конкурентоспроможності команд.

Другий напрям зосереджений на впливі штучного інтелекту на управлінські практики та трансформацію лідерських ролей. Згідно з дослідженням М. Madanchian та ін. [6], АІ радикально змінює процеси прийняття рішень, автоматизуючи значну частину управлінської діяльності. О. Е. Ademola [7] наголошує на потребі трансформації організаційної культури відповідно до нових технологічних викликів. Н. М. Ornek і А. Camcı [8] простежують еволюцію лідерства в умовах поєднання АІ-технологій та методології Agile. Ці положення доповнюються працею М. Kuriek [9], де розкривається концепт емоційної організації як відповіді на виклики цифрового лідерства.

Третій напрям стосується інтеграції емоційного та штучного інтелекту для забезпечення сталої командної ефективності. У роботі О. Sokil, N. Podolchak, M. Vesolovska та D. Trachova [10] запропоновано використовувати показники добробуту як індикатори емоційної стійкості в командах. Подальше осмислення подано у дослідженні М. Vesolovska та L. Shved [11], де розроблено стратегії розвитку soft skills через емоційно-чутливий підхід у цифровому середовищі. Праця Р. Tominc, D. Oreški та M. Rožman [12] демонструє, як поєднання АІ-аналізу та agile-структур здатне підвищити проєктну результативність і конкурентоспроможність компаній. Методологічне підґрунтя оцінки ЕІ в публічному управлінні запропоновано N. Podolchak та ін. [13], що дозволяє формалізувати емоційну складову лідерства в державному секторі.

Четвертий напрям охоплює стратегічне впровадження комплексних моделей лідерства, що інтегрують АІ, ЕІ та трансформаційне управління. У



дослідженні М. А. Malek і К. Almarri [14] доведено, що поєднання емоційної чутливості лідера та інтелектуальних технологій забезпечує ефективне впровадження інновацій і підтримку змін. Праця М. Sadovyyu, M. Sánchez-Gómez та E. Bresó [15] підкреслює модераторну роль емоційного інтелекту в умовах стресу, що підтверджує його вирішальне значення для підтримання продуктивності в кризових цифрових ситуаціях.

Узагальнення результатів засвідчує зростання міждисциплінарного інтересу до поєднання EI та AI у межах сучасного лідерства. Це формує підґрунтя для розробки моделей управління, які поєднують аналітичну обґрунтованість, емоційну чутливість і адаптивність, необхідні для ефективної взаємодії в цифрово-модернізованому середовищі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У контексті цифрової трансформації лідерства та зростання невизначеності управлінських процесів зберігається низка ключових проблем, що ускладнюють ефективне поєднання емоційного інтелекту керівника та штучного інтелекту в управлінні командами. Насамперед недостатньо досліджено механізми адаптації алгоритмів штучного інтелекту до складної, нелінійної структури емоційної взаємодії в організаціях, де вагому роль відіграють неформалізовані емоційні сигнали, ситуаційна поведінка та контекстуальна чутливість. Відсутність інтегрованих моделей, що одночасно враховують аналітичні дані про командну динаміку та емоційні стани учасників, знижує точність управлінських рішень у високозмінному середовищі. Нерозв'язаними залишаються й етичні виклики, пов'язані з автоматизованим прийняттям рішень: зокрема, відсутність прозорих механізмів збереження автономності працівників, гарантування емоційної безпеки та недопущення маніпулятивного використання емоційно-чутливих даних.

У цьому контексті запропоноване дослідження спрямоване на усунення вказаних прогалин шляхом побудови синергетичної моделі лідерства, яка



базується на взаємодоповненні емоційного інтелекту керівника та когнітивних можливостей штучного інтелекту в межах Agile-управління. Така модель передбачає використання гібридних цифрових інтерфейсів для збору й аналізу емоційно-когнітивних параметрів у режимі реального часу, впровадження алгоритмів емоційної аналітики в комунікаційні платформи, а також формування етично обґрунтованих управлінських сценаріїв. Застосування міждисциплінарного підходу дозволяє створити адаптивну архітектуру лідерства, здатну забезпечити ефективну взаємодію в умовах цифрової мінливості, гібридної командної структури та високої залежності від інтелектуальних технологій.

Формулювання цілей статті (визначення завдань)

Мета статті – обґрунтувати значення емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації управління, з урахуванням викликів і можливостей, що виникають у зв'язку з впровадженням штучного інтелекту в управлінські практики.

Завдання статті:

1. Дослідити науково-теоретичні підходи до розуміння емоційного інтелекту як складника лідерських якостей і визначити його вплив на ефективність управління в цифровому середовищі, зокрема в умовах гібридної та автоматизованої взаємодії.

2. Проаналізувати трансформацію лідерських моделей під впливом цифровізації управління та інтеграції алгоритмів штучного інтелекту в управлінські й комунікаційні процеси, а також виявити ключові проблеми збереження емоційної компетентності та лідерської чутливості в умовах діджиталізації.

3. Розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників з урахуванням викликів штучного інтелекту і необхідності адаптації до цифрових технологій в управлінській практиці.



Виклад основного матеріалу дослідження. Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська діяльність у цифровому середовищі набуває ознак високої динамічності, підвищеної складності міжособистісної взаємодії та посиленої залежності від нематеріальних ресурсів, зокрема емоційної атмосфери в команді. Це актуалізує потребу у глибшому теоретичному розумінні емоційного інтелекту як складника сучасного лідерства. У науковій літературі емоційний інтелект розглядається не лише як індивідуальна риса, а як функціональний ресурс управлінця, що охоплює здатність розпізнавати, оцінювати, виражати та регулювати емоції в соціальних ситуаціях. Його концептуалізація формується на перетині психології, теорії організаційної поведінки та цифрової трансформації управління. У сучасних умовах емоційний інтелект виступає критично важливим фактором адаптації до змін, прийняття рішень у нестабільних ситуаціях, управління командною згуртованістю, а також формування довіри в умовах віддаленої комунікації. Нижче подано порівняльну таблицю основних науково-теоретичних підходів до розуміння емоційного інтелекту як чинника лідерства (табл.1).

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування емоційного інтелекту в контексті лідерських якостей

Підхід	Ключові характеристики	Зв'язок із лідерською ефективністю	Обмеження застосування
Модель Майєра-Саловея-Карузо (Ability Model)	ЕІ як здатність до сприйняття, розуміння, використання й регулювання емоцій	Забезпечує точну оцінку емоційного стану команди, підвищує якість прийняття рішень	Вимагає високої саморефлексії, обмежене застосування в умовах швидких змін
Модель Гоулмана (Mixed Model)	ЕІ як поєднання емоційної обізнаності, мотивації, емпатії та соціальних навичок	Сприяє формуванню трансформаційного лідерства, знижує конфліктність в колективах	Складність об'єктивного вимірювання рівня ЕІ



Трейтова модель (Petrides & Furnham)	ЕІ як стабільна риса особистості, що відображає емоційне самосприйняття	Пояснює стійкість до стресу, сприяє розвитку довготривалих лідерських стилів	Не враховує можливість розвитку ЕІ як навички
--------------------------------------	---	--	---

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 5, 8; 11]

На практиці в умовах цифрового управління найефективнішою виявляється модель Гоулмана, оскільки вона враховує взаємодію емоційного інтелекту з мотиваційними та поведінковими аспектами, що особливо актуально в умовах гібридного або дистанційного лідерства. Наприклад, в організаціях, де частина команди працює онлайн, керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатен зберігати командну згуртованість, вчасно реагувати на демотивацію або тривожність працівників, налагоджувати етичну та результативну комунікацію через цифрові платформи. У таких ситуаціях, хоча штучний інтелект може забезпечити аналітику продуктивності, саме емоційна чутливість керівника визначає сталість внутрішніх соціальних зв'язків та рівень задоволеності працею в команді.

Цифровізація управлінських процесів спричинила суттєвий зсув у розумінні сутності лідерства, зокрема в аспекті його взаємозв'язку з технологіями, алгоритмами обробки інформації та новими формами взаємодії в цифровому середовищі. У класичних підходах лідерство ґрунтувалося на особистісних рисах, стилях управління та міжособистісному впливі, проте сучасні тенденції зумовлюють переосмислення цих концепцій через призму автоматизації, віртуалізації й алгоритмізації управлінських функцій. Штучний інтелект дедалі активніше впроваджується у сферу прийняття рішень, оцінювання персоналу, управління ризиками, прогнозування поведінки споживачів і моделювання організаційних стратегій. Це трансформує як саму структуру влади, так і роль керівника, який вже не лише координує роботу людей, а й забезпечує ефективну взаємодію між людськими ресурсами та інтелектуальними цифровими системами. Відтак, виникає потреба в



інтегративних моделях лідерства, здатних охопити як соціально-емоційні, так і технократичні аспекти управління (табл.2).

Таблиця 2

Еволюція лідерських моделей під впливом цифровізації та ШІ

Тип лідерства	Основні риси до цифровізації	Зміни під впливом ШІ	Приклад практичного застосування
Трансакційне лідерство	Орієнтація на чітке делегування завдань, контроль і винагороди	Часткове делегування контролю ШІ-системам, автоматизоване відстеження KPI	Використання CRM-систем для контролю виконання планів продажів без безпосередньої участі лідера
Трансформаційне лідерство	Мотивація через спільні цілі, розвиток і натхнення команди	Посилення персоналізації завдяки аналітиці ШІ, прогнозування індивідуальної динаміки розвитку співробітників	Застосування ШІ для аналізу потреб персоналу та адаптації програм менторства
Сервантне лідерство	Пріоритет на підтримку, емпатію, служіння команді	Цифрові платформи для постійного зворотного зв'язку, опосередковане управління через цифрові трекери добробуту	Використання платформ добробуту (наприклад, wellbeing-ботів) для моніторингу емоційного стану команди
Цифрове лідерство (новітня модель)	—	Здатність керувати в умовах цифрових технологій, інтеграція ШІ у прийняття рішень, управління ризиками та інноваціями	Формування команд на основі аналізу компетенцій та продуктивності через ІІ-платформи (наприклад, SAP SuccessFactors)

Джерело: сформовано авторами на підставі [2; 10; 11]



Таблиця 2 ілюструє еволюцію лідерських моделей під впливом цифровізації управління та впровадження алгоритмів штучного інтелекту, відображаючи не лише теоретичні зрушення, а й реальні приклади їх практичного втілення. У межах трансакційного лідерства ШІ виступає засобом автоматизації функцій контролю, делегування та оцінювання результативності, зменшуючи потребу в безпосередньому втручанні лідера у повсякденні процеси. Зокрема, системи CRM або ERP з модулями прогнозної аналітики дозволяють керівнику зосередитися на стратегічних завданнях, тоді як поточний контроль забезпечується алгоритмами на основі історичних даних і заданих порогових значень.

У трансформаційному лідерстві цифрові інструменти, що ґрунтуються на ШІ, сприяють поглибленню персоналізованого підходу до працівників. Зокрема, системи управління талантами, які використовують машинне навчання, дозволяють лідерам виявляти латентні навички, динаміку розвитку компетенцій і створювати індивідуальні траєкторії навчання, що значно підвищує рівень мотивації та залученості. Це свідчить про перехід від традиційної мотивації до цифрово підтримуваної трансформації потенціалу працівника.

Сервантне лідерство, зосереджене на емпатії та підтримці, адаптується до цифрових умов шляхом впровадження платформ моніторингу добробуту, де ШІ здійснює аналіз емоційного стану працівників через опитування, патерни поведінки у внутрішніх цифрових середовищах або навіть через інтеграцію з біометричними даними. Це дозволяє лідеру виявляти ризики психологічного вигорання та конфліктності ще на ранніх етапах, зберігаючи ефективність командної взаємодії.

Новітня модель — цифрове лідерство — є найбільш інтегрованою формою, що охоплює управління цифровими трансформаціями, інтеграцію аналітики у прийняття рішень, управління крос-функціональними командами в розподілених мережах, а також розвиток інноваційної культури. На практиці



цифрові лідери використовують можливості штучного інтелекту не лише для аналізу продуктивності, а й для формування стратегій на основі моделювання сценаріїв ризиків, змін ринку чи поведінки клієнтів. Таким чином, цифровізація не лише змінює інструменти управління, а й переосмислює саму природу лідерства, вимагаючи від керівників нових навичок: технологічної гнучкості, емоційної інтелігентності та здатності адаптуватися до постійної трансформації соціотехнічного середовища.

У гібридному та автоматизованому робочому середовищі ефективна командна взаємодія дедалі більше залежить не лише від технічної інфраструктури, а й від здатності керівника створювати сприятливу психологічну атмосферу, підтримувати високий рівень залученості, адаптувати комунікаційні підходи та забезпечувати емоційну стійкість колективу. Емоційний інтелект у цьому контексті виступає як ключова управлінська компетенція, що дозволяє керівникові не просто підтримувати контакт із працівниками, а ефективно реагувати на латентні ризики конфліктів, втрати мотивації, зниження довіри в умовах цифрової дистанційності. У гібридному форматі робота команди відбувається одночасно в онлайн- і офлайн-середовищах, що посилює ризик фрагментації комунікації, інформаційної асиметрії та психологічної ізоляції окремих працівників. В умовах автоматизації частина процесів передається на виконання алгоритмам, і тому від лідера вимагається не лише управління людьми, а й забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та цифровими системами. З огляду на це нижче подано узагальнену таблицю, що демонструє характерні взаємозв'язки між рівнем емоційного інтелекту керівника та результатами командної взаємодії в цифрово-модернізованих умовах (табл.3).



Таблиця 3

Вплив рівня емоційного інтелекту керівника на ефективність командної взаємодії в гібридному та автоматизованому середовищі

Рівень емоційного інтелекту	Характер взаємодії в команді	Результати для організації	Типові ризики або бар'єри
Високий	Емпатійне лідерство, адаптивна комунікація, своєчасне розпізнавання емоційних станів	Висока залученість, низький рівень конфліктів, стабільна продуктивність у змішаних форматах	Висока залежність від особистої присутності лідера в комунікації
Середній	Формальна підтримка зв'язку, непослідовна емоційна реакція, реактивне реагування	Коливання в рівні довіри, зниження ефективності в критичних ситуаціях, фрагментованість команди	Високий ризик втрати командної цілісності за умов цифрової ізоляції
Низький	Відсутність емоційної зворотності, фокус на технічних аспектах, ігнорування сигналів напруги	Зниження залученості, конфлікти, плинність кадрів, опір цифровим інноваціям	Поглиблення дезадаптації в умовах цифрового трансформувannya процесів

Джерело: сформовано авторами на підставі [4; 12; 15]

Практика показує, що в умовах гібридного або автоматизованого середовища саме високий рівень емоційного інтелекту дозволяє керівникам компенсувати обмеження фізичної присутності та забезпечити стійкий рівень довіри й командної згуртованості. Зокрема, керівники, які виявляють високий рівень емоційної чутливості, активно використовують цифрові канали для підтримки персоналізованої комунікації, швидко реагують на зміни емоційного фону в колективі, впроваджують інструменти зворотного зв'язку й формують культури психологічної безпеки. В умовах автоматизованих середовищ керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатен не лише



координувати співпрацю з інтелектуальними системами, а й мінімізувати відчуття заміщення або знеособлення, що часто виникає у працівників при впровадженні ШІ. Навпаки, низький рівень емоційного інтелекту лідера призводить до розриву в комунікації, зростання емоційної відчуженості, зниження командної ефективності й збільшення плинності кадрів. Отже, емоційний інтелект в умовах цифрового управління стає не лише індивідуальною характеристикою, а інституційною передумовою успішної командної взаємодії.

Процес діджиталізації управління та впровадження алгоритмів штучного інтелекту в ухвалення рішень супроводжується послабленням міжособистісної взаємодії та зміщенням акценту на операційну ефективність, що створює серйозні виклики для збереження емоційної компетентності керівників. У цифровому середовищі лідери змушені взаємодіяти з командами через асинхронні канали комунікації, де відсутні невербальні сигнали, що ускладнює розпізнавання емоційних станів працівників і порушує природну динаміку емоційного зворотного зв'язку. Автоматизація значної частини управлінських рішень формує ризик делегування не лише рутинних, а й соціально чутливих процесів, де емоційна обізнаність є критично важливою, наприклад, у питаннях звільнення, оцінювання мотивації чи адаптації нового персоналу [2]. Зростає загроза формалізації управлінської взаємодії, де емоційні потреби команди залишаються поза межами аналітичних систем, що базуються на алгоритмах. У таких умовах відбувається редукція емпатії як управлінської практики, а процеси ухвалення рішень підміняються автоматизованими сценаріями, які не враховують контекстуально-емоційних чинників [10]. Поряд з цим, надмірне спирання на цифрові інструменти та показники ефективності формує у лідерів когнітивну перенасиченість, яка витісняє емоційний контроль, знижує чутливість до психологічного клімату і сприяє зростанню відчуження між керівниками та підлеглими. Зростає кількість випадків емоційного вигорання серед управлінців, які втрачають



зв'язок з живим середовищем через постійну взаємодію з автоматизованими інформаційними потоками. Таким чином, діджиталізація без належного балансу з емоційною культурою управління веде до дегуманізації лідерських практик і потребує переосмислення способів підтримки емоційної компетентності керівників.

У контексті стрімкого впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси особливої ваги набуває розвиток емоційного інтелекту керівників як ключового чинника збереження ефективного лідерства. Розбудова емоційної компетентності має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає як індивідуальне навчання, так і організаційне сприяння формуванню відповідного середовища. Доцільним є впровадження навчальних програм для управлінців, орієнтованих на розвиток навичок емоційної саморефлексії, розпізнавання емоційних станів інших, регуляцію афектів у стресових ситуаціях та побудову етичної комунікації в гібридних форматах. З урахуванням цифрових реалій, ефективним інструментом є симуляційні платформи з емоційним зворотним зв'язком, які моделюють реальні управлінські кейси з емоційними змінними. Варто також активізувати практики зворотного зв'язку в командах, які дозволяють лідерам бачити вплив власної поведінки в емоційному вимірі. На організаційному рівні рекомендовано формувати корпоративну культуру, що підтримує емоційну відкритість, знижує стигматизацію емоційних проявів і визнає емоційний інтелект як стратегічну управлінську компетенцію. В умовах автоматизації частини управлінських функцій необхідно запроваджувати принципи «гуманного лідерства», в основі яких — здатність керівника втручатися в ті управлінські ситуації, які потребують емоційного чуття й моральної оцінки, а не лише алгоритмічного аналізу. Збалансоване поєднання технократичного інструментарію та емоційної чутливості дозволить не лише зберегти людський вимір управління, а й підвищити адаптивність лідерства в умовах цифрової трансформації.



Висновки та перспективи подальших досліджень. У дослідженні встановлено, що емоційний інтелект є визначальним чинником ефективного лідерства в умовах цифровізації, оскільки забезпечує адаптивність, згуртованість і емоційну стійкість команд. Виявлено, що синергія емоційної чутливості керівника з аналітичними можливостями ШІ формує нову модель управління, однак її реалізація ускладнена низкою проблем. Основними бар'єрами є несумісність людської емоційної гнучкості з логікою алгоритмів, відсутність етичних стандартів використання емоційних даних, зниження міжособистісної взаємодії та ризик втрати емпатії. Запропоновано рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності керівників через симуляційне навчання, емоційно-сенситивну аналітику та гібридні комунікаційні механізми. Перспективами подальших досліджень є тестування моделей у прикладному середовищі та розробка етично безпечних інтерфейсів «людина — алгоритм».

Список використаних джерел

1. Vesolovska M., Karkovska V. Emotional intelligence in change management: the key to organizational resilience and flexibility. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14186260>
2. Весоловська М. К., Карковська В. Я. Емоційний інтелект як ключовий фактор ефективного управління в умовах змін: адаптація та забезпечення стійкості організацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 11, № 29. С. 302–319. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-302-319](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-302-319)
3. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 11. P. 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>
4. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygulyk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. No.



21. P. 503-516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47) (date of access: 04.07.2024)

5. Aránega A. Y., Urueña R. C., Sánchez R. C., Montesinos C. G. Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 3. P. 164. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>

6. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101-2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>

7. Ademola O. E. Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work. *Journal of Behavioral Informatics*. 2024. Vol. 10, № 1. P. 41-50. URL: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (date of access: 04.07.2024).

8. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, № 54. P. 2601-2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>

9. Kupiek M. Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization. *Springer Fachmedien Wiesbaden*. 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (date of access: 04.07.2024).

10. Sokil O., Podolchak N., Vesolovska M., Trachova D. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Wroclaw, 21.09.2023-23.09.2023), ACIT 2023 - Proceedings*. 2023. P. 342–346. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (date of access: 04.07.2024).

11. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development.



Qubahan Academic Journal. 2024. Vol. 4, № 2. P. 153–169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>

12. Tominc P., Oreški D., Rožman M. Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. *Information*. 2023. Vol. 14, № 6. Article 337. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14060337>

13. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylyk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21. P. 503-516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)

14. Malek M. A., Almarri K. The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2024. Vol. 502. P. 210-224. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9

15. Sadovyy M., Sánchez-Gómez M., Bresó E. COVID-19: How the stress generated by the pandemic may affect work performance through the moderating role of emotional intelligence. *Personality and individual differences*. 2021. No. 180. Article 110986. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6_2021/8.pdf (date of access: 04.07.2024)