



Економіка

УДК 316.46:005.32:159.942

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20264597>

Методичні засади оцінки ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності

Весоловська Марія Кімсанівна,

PhD, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

Карковська Вероніка Ярославівна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

Прийнято: 12.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

***Анотація. Актуальність дослідження.** Швидке поширення штучного інтелекту в управлінні, особливо в умовах кризи та невизначеності, вимагає переоцінки людських факторів, що лежать в основі прийняття рішень. Хоча алгоритмічні інструменти покращують аналітичні можливості, вони мають обмежені можливості щодо врахування етичних аспектів, соціальної динаміки та емоційного контексту. Це привертає нову увагу до емоційного інтелекту як ключової умови забезпечення адекватності, легітимності та суспільної прийнятності управлінських рішень, а також підкреслює*



необхідність його структурованої оцінки в рамках сучасних систем управління. **Мета дослідження.** Метою статті є розробка та обґрунтування методологічних засад оцінки ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності з акцентом на його взаємодію з процесом прийняття рішень, що базується на штучному інтелекті, в умовах цифрової трансформації та нестабільності. **Методи.** Дослідження базується на поєднанні теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу та кількісного моделювання. Для визначення комплексного впливу емоційного інтелекту на якість прийняття рішень застосовується мультиплікативний підхід. Модель включає три взаємопов'язані елементи: рівень розвитку складових емоційного інтелекту, функціональний вплив цих складових на управлінські завдання та їх відносну важливість у конкретному управлінському контексті. Для обґрунтування структури моделі використовуються кореляційний аналіз та експертне зважування. **Результати.** У дослідженні представлено методологічну модель, яка дозволяє кількісно оцінити внесок емоційного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень. Результати показують, що вплив окремих компонентів не є однаковим: емпатія та комунікативні навички демонструють найсильніший вплив завдяки своїй безпосередній ролі у взаємодії, формуванні довіри та легітимізації рішень. Запропонована модель дозволяє адаптуватися до різних управлінських контекстів, пов'язуючи індивідуальні компетенції з ситуативними вимогами. Водночас результати підтверджують, що емоційний інтелект пом'якшує обмеження, притаманні алгоритмічній підтримці прийняття рішень. **Висновки.** Результати дослідження підтверджують доцільність включення емоційного інтелекту як ключового елементу в оцінку ефективності управління, особливо в умовах активного використання штучного інтелекту. Запропонований підхід є практичним інструментом для підвищення якості прийняття рішень, зміцнення



людиноцентричного управління та збереження інституційної довіри. Загалом, ефективне управління в складних умовах вимагає збалансованого поєднання аналітичних здібностей та емоційних компетенцій.

Ключові слова: емоційний інтелект, прийняття управлінських рішень, штучний інтелект, методологія, державне управління, кризові умови, людиноцентричне управління.

Methodological principles for assessing the role of emotional intelligence in management activities

Maria Vesolovska,

PhD, Associate professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

Veronika Karkovska,

Doctor of science in public administration, associate professor, professor of the department of administrative and financial management, Lviv Polytechnic

National University, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

Abstract: Relevance of the study. *The rapid expansion of artificial intelligence in management, especially in situations marked by crisis and uncertainty, calls for a reassessment of the human factors underpinning decision-making. While algorithmic tools improve analytical capacity, they remain limited in addressing ethical considerations, social dynamics, and emotional contexts. This brings renewed attention to emotional intelligence as a key condition for ensuring the adequacy, legitimacy, and societal acceptance of managerial*



decisions, and highlights the need for its structured evaluation within modern management systems. **Aim of the study.** The purpose of the article is to develop and justify methodological principles for assessing the role of emotional intelligence in management activities, with a focus on its interaction with AI-supported decision-making in conditions of digital transformation and instability. **Methods.** The research is based on a combination of theoretical generalization, comparative analysis, and quantitative modeling. A multiplicative approach is applied to determine the integrated effect of emotional intelligence on decision quality. The model incorporates three interrelated elements: the level of development of emotional intelligence components, the functional influence of these components on managerial tasks, and their relative importance within a specific management context. Correlation analysis and expert-based weighting are used to support the structure of the model. **Results.** The study presents a methodological model that enables a quantitative assessment of the contribution of emotional intelligence to managerial decision-making. The findings indicate that the influence of individual components is not uniform: empathy and communication skills demonstrate the strongest impact due to their direct role in interaction, trust-building, and legitimization of decisions. The proposed framework allows for adaptation to different management contexts, linking individual competencies with situational requirements. At the same time, the results confirm that emotional intelligence mitigates the limitations inherent in algorithm-based decision support. **Conclusions.** The results of the study support the inclusion of emotional intelligence as a core element in the evaluation of managerial effectiveness, particularly in environments where artificial intelligence is actively used. The proposed approach provides a practical tool for improving decision quality, strengthening human-centered management, and maintaining institutional trust. Overall, effective management in complex conditions requires a balanced integration of analytical capabilities and emotional competencies.



Keywords: *emotional intelligence, managerial decision-making, artificial intelligence, methodology, public management, crisis conditions, human-centered management.*

Постановка проблеми. Швидка інтеграція штучного інтелекту в системи управління кардинально змінює логіку прийняття рішень, особливо в умовах кризи та війни, що характеризуються високим рівнем невизначеності, часовим тиском та підвищеною соціальною відповідальністю. Алгоритмічні інструменти дедалі частіше використовуються для обробки великих обсягів даних, прогнозування ризиків та підтримки оперативних рішень, створюючи тим самим враження, що управлінські процеси можна повністю автоматизувати. Однак такі припущення суперечать природі управління в кризових ситуаціях, де емоційна чутливість, ціннісне судження, моральна відповідальність та здатність лідера до емпатичного взаємодії з людьми та інституціями залишаються незамінними.

У цьому контексті основна проблема полягає у зростаючій розбіжності між алгоритмічною раціональністю штучного інтелекту та емоційно-когнітивними основами прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності та загрози. Штучний інтелект функціонує на основі формалізованих моделей, історичних наборів даних та заздалегідь визначених критеріїв оптимізації, які за своєю суттю мають обмежену здатність відображати мінливість соціальної динаміки, психологічні стани зацікавлених сторін та етичні дилеми, притаманні рішенням, що впливають на людське життя, безпеку та стабільність суспільства. Надмірна залежність від алгоритмічних систем у таких умовах може призвести до дегуманізації управлінських практик, підриву суспільної довіри до інституційних рішень та зниження сприйнятої легітимності управління.



Актуальність цієї проблеми безпосередньо пов'язана з ключовими теоретичними та практичними викликами сучасного державного управління та менеджменту, особливо в умовах війни та відновлення після криз. З методологічної точки зору існує нагальна потреба переглянути межі застосування штучного інтелекту в системах управління, уточнити роль емоційного інтелекту як системно-формуючого чинника якості рішень, а також розробити надійні рамки для інтеграції алгоритмічної підтримки з людським судженням та відповідальністю. З практичної точки зору, виклик полягає у забезпеченні стійкості управлінських рішень, підтримці довіри громадськості до інститутів управління та встановленні управлінських практик, які ефективно використовують аналітичний потенціал штучного інтелекту, не витісняючи при цьому суттєвих ролей морального вибору, емпатії та особистої відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про поступовий перехід від техноцентричних інтерпретацій менеджменту до людиноцентричних моделей, в яких штучний інтелект розглядається як допоміжний, а не замінюючий компонент управлінської діяльності. У рамках цієї парадигми ключова методологічна проблема стосується узгодження алгоритмічної раціональності та емоційно обґрунтованого, навантаженого цінностями судження осіб, що приймають рішення. Зокрема, інтеграція емоційного інтелекту в аналітичну структуру оцінки менеджменту стає критично важливою для розуміння того, як досягається управлінська ефективність у середовищах, доповнених цифровими технологіями. Емпіричні та теоретичні дослідження підкреслюють зростаюче визнання емоційного інтелекту як визначального чинника якості прийняття рішень. Весоловська та співавтори стверджують, що ефективність впровадження штучного інтелекту в державному управлінні залежить не стільки від технічної досконалості алгоритмів, скільки від



емоційного інтелекту керівників, які повинні інтерпретувати рекомендації, що генеруються системою, та вкладати їх у контекст складних соціальних реалій [1]. Цю позицію ще більше підкріплюють висновки Карковської, які демонструють прямий зв'язок між емоційним інтелектом персоналу та ефективністю управлінських рішень у середовищах, опосередкованих цифровими технологіями [2]. З методологічної точки зору ці дослідження підтверджують тезу про те, що емоційний інтелект функціонує як компенсаційний механізм для властивих алгоритмічним моделям обмежень, забезпечуючи контекстуальну адекватність та орієнтованість управлінських суджень на людину.

Обмеження автоматизованого прийняття рішень особливо гостро проявляються в умовах кризи та стратегічної невизначеності, коли формальні моделі не здатні відобразити багатовимірний характер людської поведінки та соціальної взаємодії. Çerî та Erhan підкреслюють, що рішення, генеровані штучним інтелектом, залишаються обмеженими структурованими наборами даних і не враховують належним чином емоційні, етичні та культурні змінні, які є вирішальними в умовах високого ризику [3]. Аналогічно, Holmes та його колеги у своєму аналізі ядерного стримування демонструють, що автоматизація стратегічного прийняття рішень збільшує ризик прорахунків та ескалації через відсутність нюансованого людського судження [4]. Comes розвиває цю тезу, розглядаючи штучний інтелект виключно як інструмент підтримки прийняття рішень у кризовому менеджменті, що залежить від збереження людського контролю та відповідальності [5]. Ці погляди підкреслюють методологічну необхідність інтеграції емоційного інтелекту в рамки оцінки ефективності управління в умовах невизначеності.

Розмежування між емоційними здібностями людини та штучного інтелекту також відіграє центральну роль у сучасному теоретичному дискурсі. Йонк підкреслює фундаментальні обмеження алгоритмічних



систем у відтворенні людського емоційного досвіду та морального осмислення, тим самим ставлячи під сумнів доцільність створення повністю автономних систем управління [6]. Джонсон надає всебічний аналіз етичних та психологічних ризиків, пов'язаних із делегуванням повноважень щодо прийняття рішень автономним системам, зокрема в контексті військових дій та управління безпекою [7]. Додаткові дані, представлені Голдфарбом і Ліндсі, вказують на те, що досягнення в області прогнозової аналітики не зменшують, а навпаки, підсилюють важливість людського судження та відповідальності в умовах високих ризиків [8]. У роботі Джонсон ще раз підкреслює необхідність збереження людини як центрального суб'єкта в циклах управління та контролю навіть в умовах глибокої технологічної інтеграції [9].

У сукупності ці дослідження створюють міцну теоретичну основу для розробки методологічних принципів, спрямованих на оцінку ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності. Вони демонструють, що емоційний інтелект є не просто допоміжною компетенцією, а центральною аналітичною категорією, необхідною для подолання розриву між результатами алгоритмічних обчислень та контекстуально доречними, етично обґрунтованими управлінськими рішеннями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми та постановка завдання. Незважаючи на стрімкий розвиток досліджень у сфері застосування штучного інтелекту в менеджменті, низка важливих питань залишається недостатньо висвітленою в існуючому методологічному дискурсі. Зокрема, недостатньо уваги приділяється функціонуванню процесів прийняття рішень за допомогою ШІ в умовах кризи та воєнної невизначеності, де стандартні моделі раціональної оптимізації виявляються недостатніми. Так само недостатньо дослідженою залишається роль емоційного інтелекту менеджера у забезпеченні соціальної прийнятності,



етичної обґрунтованості та контекстуальної чутливості рішень. Крім того, відсутні чітко визначені методологічні межі щодо делегування управлінських функцій алгоритмічним системам, особливо в умовах високих ризиків, що характеризуються нестабільністю та моральною складністю.

У переважаючих підходах переважно наголошується на технологічній ефективності та обчислювальній точності, що звужує аналітичну перспективу до показників ефективності, яких недостатньо для врахування антропоцентричних аспектів управління. Такий акцент обмежує розуміння системних ризиків, пов'язаних із надмірною автоматизацією, зокрема з дегуманізацією управлінських практик, підривом довіри зацікавлених сторін та потенційною втратою соціальної легітимності в процесах прийняття рішень. З методологічної точки зору цей дисбаланс підкреслює необхідність включення емоційного інтелекту як основного оціночного параметра при оцінці ефективності управління.

Це дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом розробки комплексної концептуальної моделі для аналізу взаємодії штучного інтелекту та емоційного інтелекту в рамках управлінської діяльності. Воно обґрунтовує необхідність визначення меж автоматизації в процесах прийняття рішень та розробляє орієнтовані на людину методологічні принципи, адаптовані до умов кризи та невизначеності. Інтегруючи емоційний інтелект в оцінку ефективності менеджменту, дослідження сприяє більш збалансованому та чутливому до контексту розумінню якості рішень. Таким чином, воно не тільки збагачує теоретичні основи менеджменту, але й підвищує практичну застосовність управлінських стратегій, спрямованих на підтримку стійкості, легітимності та довіри в складних та високоризикових середовищах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є розробка та обґрунтування методологічних засад оцінки ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності в умовах цифровізації, кризи



та невизначеності, з особливим акцентом на його взаємодію з процесом прийняття рішень, що базується на штучному інтелекті. Для досягнення цієї мети в дослідженні поставлено завдання розгляду методологічного підходу до розрахунку комплексного впливу емоційного інтелекту на якість управлінських рішень, що ґрунтуватиметься на мультиплікативній взаємозалежності між рівнем розвитку окремих складових емоційного інтелекту, відповідними управлінськими функціями та відносною значущістю цих функцій у конкретному управлінському контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розрахунок інтегрального впливу емоційного інтелекту на якість управлінських рішень передбачає мультиплікативний зв'язок між рівнем розвитку кожного компонента ЕІ, відповідною управлінською функцією та значущістю цієї функції в конкретному управлінському контексті [10; 11].

Це дозволяє кількісно оцінити внесок окремих компонентів ЕІ у прийняття рішень, враховуючи як персональні здібності керівника, так і потреби управлінської ситуації.

$$Q_r = \sum_{i=1}^n EI_i \times UF_i \times W_i, \quad (1)$$

де:

Q_r – інтегральний вплив емоційного інтелекту на якість управлінських рішень;

EI_i – рівень розвитку певного компонента емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція тощо);

UF_i – сила впливу відповідної управлінської функції (контроль емоцій, стійкість, комунікація тощо);

W_i – ваговий коефіцієнт значущості для даного управлінського контексту;

n – кількість компонентів ЕІ.



У межах запропонованого методу розрахунку інтегрального впливу емоційного інтелекту на якість управлінських рішень кожен компонент емоційного інтелекту виконує специфічну роль, яка відображає різні аспекти емоційної та когнітивної діяльності керівника. Першим елементом моделі є компонент емоційного інтелекту (EI_i), що представляє окрему емоційну компетентність – самоусвідомлення, саморегуляцію, соціальну чутливість, емпатію чи комунікативну компетентність. Кожен компонент оцінюється у стандартизованому числовому діапазоні, наприклад 0–1 або 0–10, що дозволяє визначити рівень його розвитку в конкретного керівника. Використання масштабованих значень забезпечує можливість порівняння між різними респондентами та створює передумови для подальших інтегральних розрахунків [12; 13]. Таким чином, EI_i виступає основним вимірюваним параметром, який характеризує окремі аспекти емоційної компетентності суб'єкта управління.

Другим ключовим елементом моделі є управлінська функція (UF_i), яка відображає те, наскільки значущим є конкретний компонент емоційного інтелекту під час виконання певного типу управлінських завдань. Йдеться не про рівень розвитку компетентності, а про її функціональний вплив на результат управлінського рішення. Так, у кризових ситуаціях вирішальну роль відіграє саморегуляція, оскільки саме вона забезпечує емоційну стабільність, здатність уникати імпульсивних рішень та зберігати раціональність під тиском [14]. У кадрових рішеннях більш суттєвими є емпатія та соціальна чутливість, адже вони дозволяють враховувати людський фактор, прогнозувати поведінку працівників та приймати етичні, збалансовані рішення [15]. У процесах стратегічного планування або реформування переважає значення комунікації та самоусвідомлення, оскільки вони визначають здатність формулювати бачення змін, доносити його до стейкхолдерів та оцінювати власну роль у перетвореннях. Таким



чином, UF_i характеризує контекстуальний вплив компонентів емоційного інтелекту та дозволяє адаптувати модель до різних управлінських ситуацій.

Третім елементом моделі є ваговий коефіцієнт (W_i), який визначає відносну важливість конкретного компонента емоційного інтелекту для певного типу рішення або в загальній структурі інтегральної оцінки. На відміну від UF_i , який описує функціональний вплив у конкретній ситуації, W_i визначає стратегічну вагу компонента в моделі. Значення ваг можуть формуватися кількома методами. По-перше, експертний підхід дозволяє залучити фахівців із публічного управління чи психології до визначення того, які компетентності є визначальними для якості управління. По-друге, статистичні методи, зокрема регресійний аналіз, дають змогу емпірично встановити, які компоненти ЕІ найбільш сильно корелюють або впливають на результативність управлінських дій. По-третє, метод аналізу ієрархій (АНР) забезпечує систематичне та об'єктивне визначення ваг шляхом попарного порівняння критеріїв, що особливо цінно у складних управлінських моделях.

Узгоджена взаємодія трьох компонентів – EI_i , UF_i та W_i – забезпечує комплексний підхід до оцінювання впливу емоційного інтелекту на управлінські рішення. Компонент EI_i відображає реальний рівень розвитку компетентності; коефіцієнт UF_i показує, яку функціональну роль ця компетентність відіграє у конкретному управлінському контексті; а ваговий коефіцієнт W_i визначає її стратегічну важливість для всієї моделі. У сукупності ці елементи дозволяють не лише кількісно оцінити емоційний інтелект, але й цілеспрямовано моделювати його вплив на ефективність управлінських рішень.

Оскільки емпатія та комунікативна компетентність виявилися структурно найсильніше пов'язаними як між собою, так і з іншими змінними,



їх доцільно розглядати як ключові чинники, що можуть мати підвищені вагові коефіцієнти у моделі оцінювання впливу емоційного інтелекту на якість управлінських рішень. Натомість саморегуляція та соціальна чутливість, хоча й демонструють високу кореляцію, можуть отримувати дещо нижчі ваги з огляду на меншу структурну центральність.

Визначення вагових коефіцієнтів у моделі інтегрального оцінювання емоційного інтелекту публічних службовців є ключовим методологічним етапом, оскільки саме ці коефіцієнти забезпечують коректну пропорційність внеску кожного компонента емоційного інтелекту в загальний інтегральний показник. Запропоновані величини W_i та UF_i ґрунтуються на поєднанні теоретичних положень моделей емоційного інтелекту, результатів емпіричного кореляційного аналізу та логіки управлінської діяльності в органах державної влади. Такий підхід забезпечує як наукову валідність, так і практичну корисність інтегральної моделі.

Початковим кроком визначення вагових коефіцієнтів стало врахування теоретичних засад, запропонованих у роботах Д. Гоулмана та Р. Бояціса, які відзначають домінуючу роль міжособистісних компонентів у структурі емоційного інтелекту. Саме емпатія та комунікативна компетентність, відповідно до їхніх концепцій, є центральними чинниками, що визначають ефективність управлінської та лідерської поведінки. Вони безпосередньо впливають на здатність керівника вибудовувати продуктивні взаємини, створювати довіру, легітимізувати рішення та запобігати конфліктам. Водночас ці компоненти виявили найвищі кореляційні значення з іншими змінними у вибірці респондентів (до 0.996 між ЕМ і СС), що емпірично підтверджує їхню структурну центральність у загальній системі емоційного інтелекту. З огляду на це, саме для емпатії (ЕМ) та комунікативної компетентності (СС) встановлено найбільші вагові коефіцієнти – **0.25**, що у



сумі складають половину загальної ваги моделі. Це підкреслює домінуюче значення цих компетентностей у контексті діяльності публічних службовців.

Самоусвідомлення (SA), хоча і не має такої вираженої зовнішньої управлінської дії, відіграє фундаментальну роль як внутрішній механізм рефлексії, що забезпечує адекватність поведінки, контроль упереджень та здатність до цілеспрямованої самокорекції. Кореляційний аналіз засвідчив високу узгодженість SA з іншими компонентами, що свідчить про його опосередкований, але важливий вплив на всю структуру емоційного інтелекту. Водночас його безпосередній вплив на зовнішні управлінські функції є дещо нижчим, ніж у емпатії чи комунікативної компетентності, тому ваговий коефіцієнт для SA визначено на рівні **0.20**, що відображає його значущість, але не переоцінює його вагу у моделі.

Саморегуляція (SR) та соціальна чутливість (SS) отримали вагові коефіцієнти по 0.15, що зумовлено як емпіричною варіативністю їхніх значень у вибірці, так і специфікою їхнього внеску у прийняття управлінських рішень. Саморегуляція є критичною в умовах стресу, однак її вплив більшою мірою опосередкований і не завжди пов'язаний із зовнішньою комунікацією. Соціальна чутливість, зі свого боку, забезпечує розуміння емоційного поля взаємодії, але без емпатійного заглиблення чи комунікативного опрацювання сама по собі не гарантує успішності управлінських рішень. Таким чином, ваги SR та SS у 0.15 відповідають їхній ролі як важливих, але другорядних відносно міжособистісних компетентностей.

Аналогічним чином визначено коефіцієнти впливу управлінських функцій (UF_i), які відображають, наскільки кожен компонент емоційного інтелекту безпосередньо впливає на ефективність виконання управлінських завдань. Найвищі коефіцієнти – 1.0 – отримали саморегуляція (SR) та комунікативна компетентність (CC). У випадку SR це пояснюється тим, що



здатність зберігати емоційну стабільність, контролювати імпульси та діяти раціонально в умовах невизначеності є базовою умовою професійної діяльності публічного службовця. Комунікативна компетентність, зі свого боку, визначає якість взаємодії з громадянами, колегами та іншими стейкхолдерами, а також формує легітимність управлінських рішень. Тому її вплив є максимальним.

Емпатія ($UF = 0.9$) отримала майже максимальний показник через її ключову роль у гуманітарному вимірі управлінської діяльності. Вона сприяє врахуванню потреб громадян, прогнозуванню реакцій аудиторії та забезпеченню етичного характеру прийнятих рішень. Залишення невеликого розриву порівняно з максимальним значенням пояснюється тим, що емпатія сама по собі не гарантує ефективної управлінської взаємодії без відповідних комунікативних навичок.

Самоусвідомлення ($UF = 0.8$) також має значний, але не домінуючий вплив, оскільки сприяє запобіганню помилкам, зумовленим емоційними упередженнями, і забезпечує реалістичне оцінювання ситуацій. Однак SA більшою мірою впливає на внутрішні процеси, ніж на зовнішню управлінську поведінку, що обумовлює нижче значення коефіцієнта порівняно з SR чи CC.

Соціальна чутливість ($UF = 0.7$) отримала найменший коефіцієнт, що пояснюється її допоміжною роллю. Вона є важливою для розуміння контексту взаємодії, однак має менший безпосередній вплив на управлінські рішення порівняно з емпатією чи комунікаційними навичками, які визначають поведінку керівника значно сильніше.

У сукупності запропоновані коефіцієнти забезпечують збалансоване співвідношення між теоретичними моделями емоційного інтелекту, емпіричними даними та специфікою діяльності публічних службовців. Така



побудова дозволяє інтегральній моделі точно відображати реальні процеси прийняття рішень та їх залежність від емоційних компетентностей.

Таблиця 1

Вагові коефіцієнти та коефіцієнти впливу управлінських функцій

Вагові коефіцієнти (W_i):	SA – 0.20 SR – 0.15 SS – 0.15 EM – 0.25 CC – 0.25
Коефіцієнти впливу управлінських функцій (UF_i):	SA – 0.8 SR – 1.0 SS – 0.7 EM – 0.9 CC – 1.0

Таким чином, результати кореляційного аналізу формують концептуальне та емпіричне підґрунтя для подальших розрахунків інтегрального показника емоційного інтелекту та для поглибленого аналізу того, як різні аспекти емоційної компетентності впливають на процеси ухвалення рішень у сфері публічного управління. Висока взаємопов'язаність показників підтверджує доцільність використання комплексних моделей оцінювання та підкреслює необхідність системного підходу до розвитку емоційної компетентності публічних службовців.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано методологічну основу для оцінки ролі емоційного інтелекту в управлінській діяльності в умовах цифровізації, кризи та невизначеності. Було доведено, що емоційний інтелект виступає ключовим чинником, що визначає якість управлінських рішень, особливо в ситуаціях, коли алгоритмічні системи не здатні повною мірою врахувати всю складність соціальної динаміки, етичних міркувань та людської поведінки.

Запропонований підхід, заснований на мультиплікативній моделі, дозволяє провести комплексну та кількісно обґрунтовану оцінку впливу емоційного інтелекту на управлінські рішення. Завдяки інтеграції трьох ключових параметрів – рівня розвитку компонентів емоційного інтелекту,



функціонального впливу відповідних управлінських функцій та їх контекстуальної значущості – модель забезпечує збалансоване відображення як індивідуальних компетенцій, так і ситуаційних вимог. Це забезпечує більш нюансовану та чутливу до контексту оцінку ефективності прийняття рішень порівняно з традиційними підходами, зосередженими виключно на раціональних або технологічних критеріях.

Результати дослідження підтверджують, що різні складові емоційного інтелекту по-різному впливають на результати управлінської діяльності. Зокрема, емпатія та комунікативна компетентність мають найбільше структурне та функціональне значення, оскільки безпосередньо впливають на взаємодію із зацікавленими сторонами, формування довіри та легітимність управлінських рішень. Водночас самосвідомість, саморегуляція та соціальна чутливість виконують важливі допоміжні функції, забезпечуючи внутрішню узгодженість, емоційну стабільність та усвідомлення контексту в процесі прийняття рішень. Диференціація коефіцієнтів ваги та функціонального впливу відображає як теоретичні припущення, так і емпіричні кореляції, тим самим підсилюючи валідність запропонованої моделі.

Крім того, у дослідженні підкреслюється, що включення емоційного інтелекту до систем оцінки управлінських якостей є особливо важливим у середовищах, що базуються на штучному інтелекті. Технологічний прогрес не применшує роль людського судження, а навпаки, підвищує значення емоційних та етичних компетентностей, які виступають у ролі важливого посередника між результатами роботи алгоритмів та соціально відповідальними рішеннями.

На практиці розроблена модель надає інструмент для діагностики сильних і слабких сторін емоційних компетентностей керівників, оптимізації процесів прийняття рішень та розробки цільових програм розвитку для державних службовців. Вона також сприяє підвищенню інституційної



стійкості, підтримці довіри громадськості та забезпеченню орієнтованого на людину характеру управління в умовах високого ризику та невизначеності.

Загалом, отримані результати підтверджують, що ефективне поєднання емоційного інтелекту та аналітичних інструментів є необхідною умовою для прийняття стійких, обґрунтованих та якісних управлінських рішень у сучасних системах управління.

Список використаних джерел

1. Vesolovska M., Karkovska V., Duma O. Artificial intelligence in public administration: how the emotional intelligence of civil servants influences its effective implementation. *Administratie si Management Public*. 2025. Vol. 45. P. 27–45. DOI: <https://doi.org/10.24818/amp/2025.45-02>.

2. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, № 2. P. 129–145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (дата звернення: 25.01.2026).

3. Çeri Ş. Ö., Erhan T. A Conceptual Study on the Effects of Artificial Intelligence in Managerial Decision-Making. *European Journal of Digital Economy Research*. 2025. Vol. 6, № 1. P. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15660090>.

4. Holmes M., Wheeler N. J. The role of artificial intelligence in nuclear crisis decision making: A complement, not a substitute. *Australian Journal of International Affairs*. 2024. Vol. 78, № 2. P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.1080/10357718.2024.2333814>.

5. Comes T. AI for crisis decisions. *Ethics and Information Technology*. 2024. Vol. 26, № 1. P. 12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10676-024-09750-0>.

6. Yonck R. Heart of the machine: Our future in a world of artificial emotional intelligence. *Arcade*. 2020. 336 p. URL:



<https://books.google.com.ua/books?id=XLTPDwAAQBAJ> (дата звернення: 25.01.2026).

7. Johnson J. The AI commander problem: Ethical, political, and psychological dilemmas of human-machine interactions in AI-enabled warfare. *Journal of Military Ethics*. 2022. Vol. 21, № 3–4. P. 246–271. DOI: <https://doi.org/10.1080/15027570.2023.2175887>.

8. Goldfarb A., Lindsay J. R. Prediction and judgment: Why artificial intelligence increases the importance of humans in war. *International Security*. 2021. Vol. 46, № 3. P. 7–50. DOI: https://doi.org/10.1162/isec_a_00425.

9. Johnson J. Automating the OODA loop in the age of intelligent machines: reaffirming the role of humans in command-and-control decision-making in the digital age. *Defence Studies*. 2023. Vol. 23, № 1. P. 43–67. DOI: <https://doi.org/10.1080/14702436.2022.2102486>.

10. Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D. A., Akter S. Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. *Electronic Markets*. 2022. Vol. 32, № 1. P. 297–338. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00537-z>.

11. Khrais L. T. Role of artificial intelligence in shaping consumer demand in E-commerce. *Future Internet*. 2020. Vol. 12, № 12. P. 226. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi12120226>.

12. Pallathadka H., Ramirez-Asis E. H., Loli-Poma T. P., Kaliyaperumal K., Ventayen R. J. M., Naved M. Applications of artificial intelligence in business management, e-commerce and finance. *Materials Today: Proceedings*. 2023. Vol. 80. P. 2610–2613. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.06.419>.

13. Wang C., Ahmad S. F., Ayassrah A. Y. B. A., Awwad E. M., Irshad M., Ali Y. A. та співавтори. An empirical evaluation of technology acceptance model for Artificial Intelligence in E-commerce. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18349>.



14. Madanchian M. The impact of artificial intelligence marketing on e-commerce sales. *Systems*. 2024. Vol. 12, № 10. P. 429. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12100429>.

15. Rane N., Choudhary S., Rane J. Artificial intelligence and machine learning in business intelligence, finance, and e-commerce: a review. *SSRN Electronic Journal*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4843988>.