

УДК: 005.32:159.944  
 JEL classification: M12, D91  
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49))

## РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕФЕКТИВНОМУ ЛІДЕРСТВІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

**БАБЧИНСЬКА Олена**

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління  
 Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
<https://orcid.org/0000-0001-6377-6242>

**ЛОЗОВСЬКИЙ Олександр**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління  
 Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
<https://orcid.org/0000-0002-9979-6832>

*У статті досліджено сутність емоційного інтелекту та його значення для формування ефективного лідерства в сучасних організаціях. Проаналізовано вплив емоційної компетентності керівника на управління персоналом, формування здорового мікроклімату в колективі та підвищення продуктивності праці. Розглянуто сучасні підходи до розвитку емоційного інтелекту як інструменту адаптивного, етичного та комунікативного лідерства. Особлива увага приділена ролі емоційного інтелекту в кризових ситуаціях та при прийнятті управлінських рішень. Наведено практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності керівників.*

*Ключові слова: емоційний інтелект, лідерство, управління персоналом, емоційна компетентність, комунікація, ефективний керівник.*

## THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN EFFECTIVE LEADERSHIP: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL ASPECTS

**BABCHYNSKA Olena LOZOVSKYI Olexandr**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

*The article explores the essence of emotional intelligence and its importance for the formation of effective leadership in modern organizations. The impact of a manager's emotional competence on personnel management, the formation of a healthy microclimate in the team and increasing labor productivity is analyzed. Modern approaches to the development of emotional intelligence as a tool for adaptive, ethical and communicative leadership are considered. Special attention is paid to the role of emotional intelligence in crisis situations and when making managerial decisions. Practical recommendations are given for the development of emotional competence of managers.*

*In today's conditions of globalization, digitalization and dynamic changes in the business environment, the effectiveness of organizations largely depends not only on the strategic vision of the leader, but also on his ability to manage people, create a favorable atmosphere in the team and direct the team to achieve common goals. Traditional approaches to leadership, which were based mainly on administrative levers of influence, are increasingly proving to be insufficient in the conditions of growing complexity of interpersonal interactions.*

*In this context, the problem of developing emotional intelligence as an important factor in the formation of an effective leader is becoming increasingly relevant. Scientific research and practical observations show that a high level of emotional competence of a leader ensures better adaptation to changes, more productive team interaction, a decrease in the level of conflict and an increase in the overall level of employee satisfaction.*

*Despite the growing attention to this topic, in the Ukrainian scientific and managerial discourse, the issue of integrating emotional intelligence into the leadership and personnel management system still requires thorough study. There is a need to formulate clear approaches to the development of emotional intelligence in managers, to substantiate methods for its assessment, and to study the impact of emotional intelligence on the effectiveness of management decisions and the performance of organizations.*

*Keywords: emotional intelligence, leadership, personnel management, emotional competence, communication, effective leader*

Стаття надійшла до редакції / Received 16.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 09.05.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

#### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін бізнес-середовища ефективність діяльності організацій значною мірою залежить не лише від стратегічного бачення керівника, але й від його здатності керувати людьми, створювати сприятливу атмосферу в колективі та спрямовувати команду на досягнення спільних цілей. Традиційні підходи до лідерства, що ґрунтувалися переважно на адміністративних важелях впливу, дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах зростаючої складності міжособистісних взаємодій.

У цьому контексті все більшої актуальності набуває проблема розвитку емоційного інтелекту як важливого чинника формування ефективного лідера. Наукові дослідження й практичні спостереження свідчать, що високий рівень емоційної компетентності керівника забезпечує кращу адаптацію до змін, продуктивнішу командну взаємодію, зниження рівня конфліктності та підвищення загального рівня задоволеності працівників.

Попри зростаючу увагу до цієї теми, в українському науковому та управлінському дискурсі питання інтеграції емоційного інтелекту у систему лідерства та управління персоналом все ще потребує ґрунтовного опрацювання. Існує потреба у формулюванні чітких підходів до розвитку емоційного інтелекту у керівників, обґрунтуванні методів його оцінки, а також вивченні впливу емоційного інтелекту на ефективність управлінських рішень і результативність організацій.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена як теоретичною потребою у поглибленні наукового розуміння взаємозв'язку між емоційним інтелектом і лідерською ефективністю, так і практичною необхідністю впровадження дієвих механізмів розвитку емоційної компетентності керівників для забезпечення сталого розвитку сучасних організацій.

### ***АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ***

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що переважна більшість наукових публікацій, як в Україні, так і за її межами, присвячена питанням досліджень емоційного інтелекту та лідерства, зокрема як емоційний інтелект допомагає керувати людьми розглянуто в працях: Д. Гоулмана, Р. Бояціса, Е. Маккі, А.Є. Книш, Заграй Л.Д., Олійник І.В., Н.В. Бондаренко, Н.В. Косянчук, Басюк Н.А., В.В. Романенко, Підбуцька Н.В., Г.М. Тимошенко, А.О. Ляшко та інших.

### ***ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ***

Попри значний інтерес наукової спільноти до проблеми емоційного інтелекту, більшість досліджень зосереджуються переважно на загальній характеристиці цього феномену, його структурних компонентах та ролі у міжособистісному спілкуванні. Натомість залишається недостатньо розкритим прикладний аспект впровадження концепції емоційного інтелекту в управлінську практику, зокрема - у сфері лідерства та керівництва персоналом.

Серед актуальних і недостатньо вивчених аспектів проблеми можна виокремити наступні: недостатня конкретизація механізмів розвитку емоційної компетентності у керівників в умовах організаційної діяльності; обмежена кількість методичних підходів до оцінювання рівня емоційного інтелекту у лідерів з урахуванням професійного контексту; нестача практичних рекомендацій для інтеграції емоційного інтелекту у систему управління персоналом, що базується на сучасних принципах лідерства; невизначеність впливу окремих складових емоційного інтелекту (емпатії, саморегуляції, соціальних навичок) на ефективність управлінських рішень, зокрема у кризових чи конфліктних ситуаціях.

У зв'язку з цим, дана стаття спрямована на розкриття саме практичного значення емоційного інтелекту для лідера, а також на визначення ефективних шляхів розвитку емоційної компетентності керівників в умовах сучасних організацій, що дозволить не лише поглибити теоретичне розуміння феномену емоційного інтелекту, а й сприяти вдосконаленню управлінської практики через підвищення якості лідерства.

### ***ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ***

Метою даної статті є дослідження ролі емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного лідерства, аналіз його впливу на управління персоналом та організаційні результати, а також обґрунтування практичних підходів до розвитку емоційної компетентності керівників у сучасних умовах.

### ***ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ***

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища та постійних змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі організацій особливої актуальності набуває здатність керівників не лише приймати ефективні управлінські рішення, а й розуміти, мотивувати та об'єднувати працівників. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє емоційний інтелект - здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоції інших і керувати міжособистісною взаємодією. Саме емоційний інтелект забезпечує лідеру гнучкість, чутливість до потреб колективу, стійкість до стресів та ефективність у кризових ситуаціях.

Лідерство, у свою чергу, є ключовим фактором успіху організацій, спільнот та суспільства в цілому. Ефективні лідери здатні надихати, мотивувати та об'єднувати людей для досягнення спільних цілей. Зростаюча роль емоційного інтелекту в сучасному світі зумовлена певними факторами, зокрема емоційний інтелект допомагає людям краще розуміти себе та інших, що є основою для ефективної комунікації та міжособистісних відносин. Емоційний інтелект сприяє розвитку емпатії, що дозволяє лідерам відчувати та розуміти емоції своїх послідовників, враховувати їхні потреби та інтереси, а також емоційний інтелект допомагає лідерам ефективно керувати конфліктами, приймати зважені рішення та адаптуватися до змін. Значення лідерства для успіху організацій та суспільства важко переоцінити.

Лідерство є необхідним для визначення стратегічних цілей та завдань, мотивації та натхнення людей, координації діяльності та ресурсів, створення позитивного організаційного клімату, вирішення проблем та прийняття рішень. Незважаючи на зростаюче визнання важливості емоційного інтелекту та лідерства, взаємозв'язок між цими двома поняттями залишається недостатньо вивченим. Існує потреба у більш глибокому розумінні того, як саме емоційний інтелект впливає на ефективність лідерства, які якості емоційного інтелекту є найбільш важливими для лідерів різних рівнів та як розвивати емоційний інтелект у лідерів. Дослідження взаємозв'язку між емоційним інтелектом та ефективним лідерством є актуальним з кількох причин, зокрема результати цих досліджень можуть допомогти у створенні більш ефективних програм навчання та розвитку лідерів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту, а розуміння впливу емоційного інтелекту на лідерство може сприяти поліпшенню системи відбору та оцінки лідерів, що дозволить виявляти найбільш перспективних кандидатів.

Емоційний інтелект — це здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також здатність розуміти емоції інших людей і впливати на них. Це передбачає усвідомлення того, що емоції керують поведінкою та впливають на людей як позитивно, так і негативно [1]. Лідерство та емоційний інтелект — це не статичні поняття, а динамічні процеси, що еволюціонували протягом історії людства. На рисунку 1 відображено ключові етапи зародження та розвитку цих концепцій, демонструючи як вони змінювалися під впливом соціальних, культурних та технологічних факторів. Вона розкриває, як від давніх часів до сучасних підходів, де емоційний інтелект відіграє вирішальну роль у формуванні ефективних лідерів.

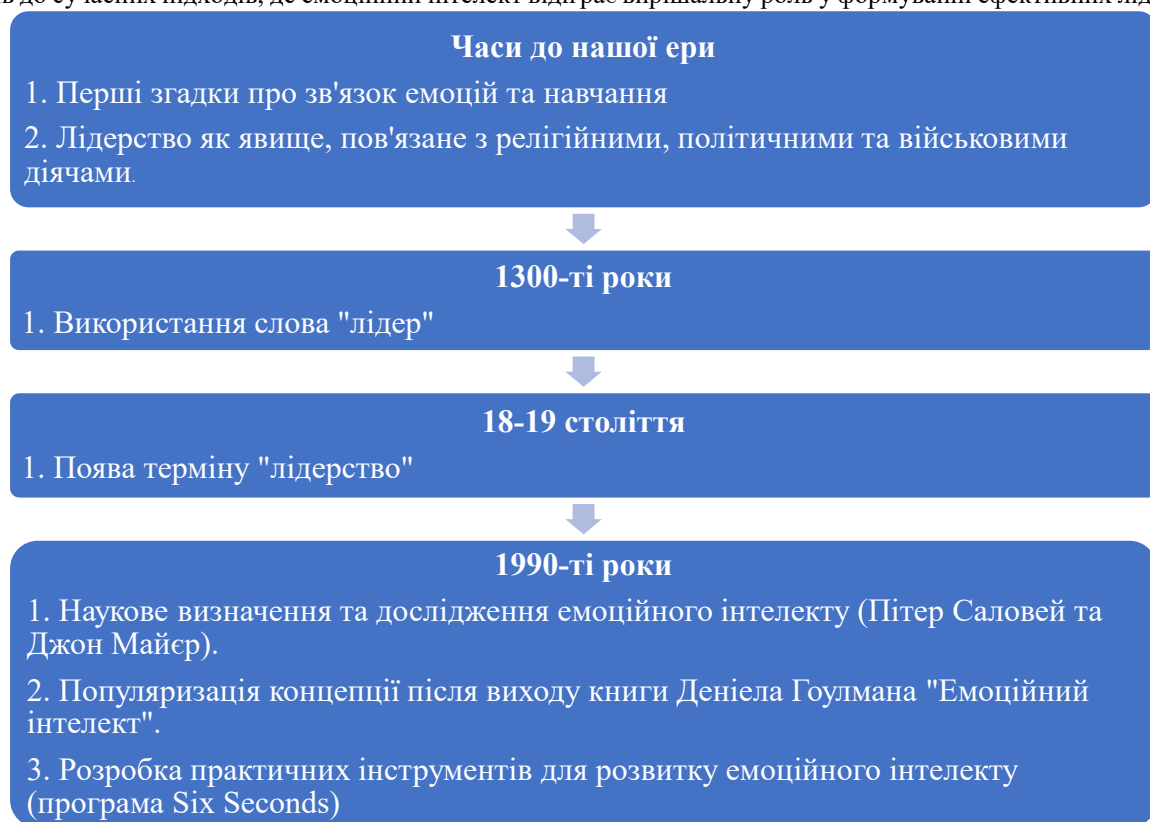


Рис. 1. Історія розвитку лідерства та емоційного інтелекту

Емоційний інтелект як концепція, що поєднує емоції та інтелект, має довгу історію. Ще давньогрецький філософ Платон зазначав, що навчання неможливе без емоційного забарвлення. Проте, наукове визначення та дослідження емоційного інтелекту почалося лише в 1990 році з роботи Пітера Саловея та Джона Майера, які запропонували власне бачення цього феномену. Після виходу книги Деніела Гоулмана "Емоційний інтелект", ця тема стала надзвичайно популярною, що призвело до розробки практичних інструментів для розвитку емоційного інтелекту, серед яких варто відзначити програму Six Seconds, створену в 1997 році [2].

Лідерство ж в свою чергу – це складний соціально-психологічний феномен, що проявляється у здатності особистості впливати на поведінку членів групи або колективу. Цей вплив базується на авторитеті лідера, його вмінні надихати, мотивувати та вести за собою людей до спільної мети. Лідерство передбачає відносини домінування та підпорядкування, але водночас це є мистецтвом викликати у людей почуття захоплення та бажання наслідувати лідера. Сила впливу лідера залежить від його особистих якостей та їх співвідношення з якостями тих, на кого він спрямовує свій вплив [3].

Згадуючи історію, можна побачити, що людство завжди цікавилось лідерством, починаючи від таких історичних постатей, як Олександр Македонський і Наполеон Бонапарт, і закінчуючи Авраамом Лінкольном і Вінстоном Черчиллем.

Проте, незважаючи на багату історію лідерства, люди продовжують досліджувати та обговорювати це поняття, намагаючись зрозуміти його сутність. У статті «Еволюція теорії лідерства» Сіхаме Бенміра та Мойосоу Агбула зазначають, що існує безліч різних підходів до лідерства, і що «немає жодного визначення чи конкретного підходу до лідерства, який би вважався універсальним, і продовжуються спроби визначити, що робить ефективного лідера». Відомо, що термін «лідерство» з'явився у 18 або 19 столітті, тоді як слово «лідер» використовувалося ще в 1300-х роках. Згідно зі статтею LinkedIn про лідерство, це слово походить від давньоанглійського слова «laedere», що означає той, хто веде, з іменником «laedan», що означає направляти або виховувати. Проте, поняття лідерства існувало задовго до появи давньоанглійської мови, і його часто пов'язували з релігійними, політичними та військовими діями. Сьогодні лідерство часто розглядається в контексті бізнесу та управління, і використовується для опису людей, які впливають, надихають і мотивують в організаційному середовищі. Психологи, філософи та інші дослідники продовжують вивчати лідерство та його численні теорії [4].

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом та лідерством, що зображений на рисунку 2, є незаперечним.

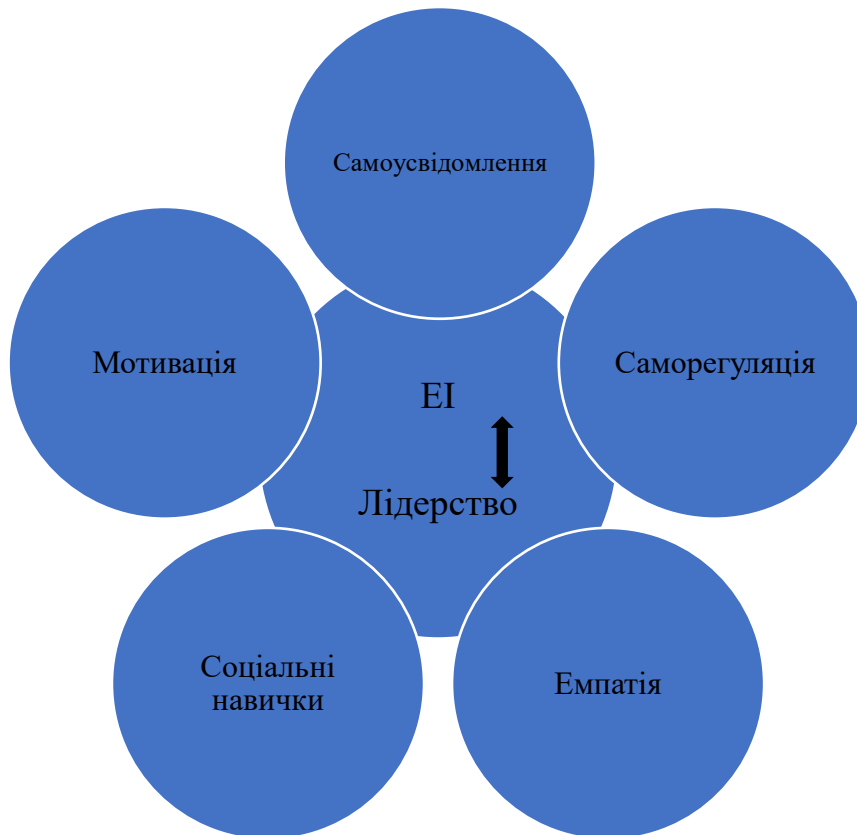


Рис. 2. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та лідерства

На рисунку відображено взаємозв'язок між емоційним інтелектом та лідерством, де емоційний інтелект виступає ключовим фактором ефективного лідерства. Модель показує, що емоційний інтелект складається з п'яти основних компонентів: самоусвідомлення, саморегуляції, емпатії, соціальних навичок та мотивації. Ці компоненти безпосередньо впливають на лідерські якості, такі як надихаюче бачення, ефективна комунікація, управління конфліктами та формування команди. Лідери з високим рівнем самоусвідомлення краще розуміють свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє їм ефективніше використовувати свої навички. Саморегуляція допомагає їм зберігати спокій у стресових ситуаціях, а емпатія – розуміти потреби та мотивацію підлеглих. Соціальні навички сприяють ефективній комунікації та вирішенню конфліктів, а внутрішня мотивація надихає лідерів та їхні команди на досягнення спільних цілей. Таким чином, розвинений емоційний інтелект є необхідною умовою для успішного та ефективного лідерства.

На основі вище наведеної інформації можемо сформуванати структуру емоційного інтелекту лідера, зображену на рисунку 3.

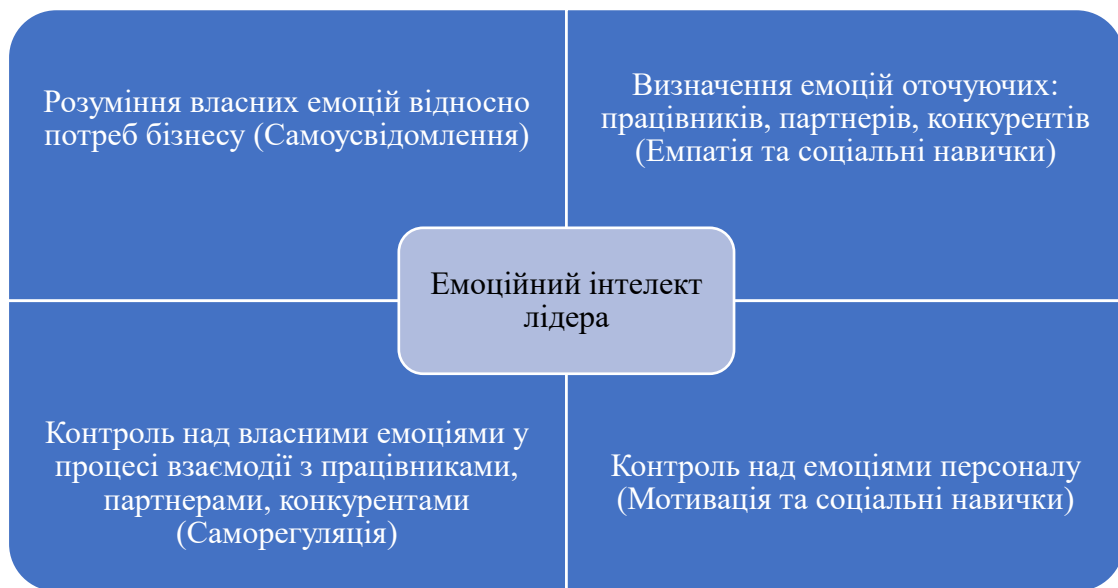


Рис. 3. Структура емоційного інтелекту лідера [сформовано на основі 5]

Емоційний інтелект лідера, що є ключовим фактором ефективного лідерства, складається з чотирьох основних компонентів: розуміння власних емоцій відносно потреб бізнесу, що дозволяє ефективно використовувати свої сильні сторони; визначення емоцій оточуючих (працівників, партнерів, конкурентів) для ефективної комунікації та вирішення конфліктів; контроль над власними емоціями у процесі взаємодії, що забезпечує стабільність та ефективність; контроль над емоціями персоналу, що створює позитивну та мотивуючу атмосферу для досягнення спільних цілей.

Емоційний інтелект, що включає в себе здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших, є ключовим фактором успішного лідерства. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні створювати позитивну робочу атмосферу, налагоджувати міцні стосунки, ефективно спілкуватися та конструктивно вирішувати конфлікти (табл. 1).

Таблиця 1.

## Вплив емоційного інтелекту на лідерство [6]

Аспект лідерства	Вплив емоційного інтелекту
Ефективне спілкування	Формування стійких міжособистісних зв'язків з членами команди є критично важливим для забезпечення ефективності лідерства. Лідери, що демонструють високий рівень емоційного інтелекту, здатні встановлювати довірчі відносини та досягати взаєморозуміння з членами своєї команди, проявляючи емпатію до їхніх емоційних станів та потреб. Вони також сприяють створенню позитивного та підтримуючого організаційного клімату, в якому члени команди відчують свою цінність та значимість. Це, в свою чергу, корелює з підвищенням рівня задоволеності працею, мотивації та залученості, що, в кінцевому підсумку, призводить до зростання показників продуктивності та ефективності.
Побудова міцних стосунків	Формування інтерактивних зв'язків з членами команди, що базуються на емпатійному розумінні їхніх емоційних станів та потреб, є ключовим фактором ефективного лідерства. Лідери, що демонструють високий рівень емоційного інтелекту, сприяють створенню атмосфери довіри та взаємної поваги, що, своєю чергою, позитивно впливає на психологічний клімат у колективі. Це призводить до підвищення рівня задоволеності працею, мотивації та залученості працівників, що, в кінцевому підсумку, відображається на загальній результативності та продуктивності команди.
Управління конфліктами	Конфліктні ситуації є невід'ємною складовою організаційного середовища, що вимагає від лідерів застосування ефективних стратегій управління конфліктами. Ключовою компетенцією лідера є розвинений емоційний інтелект, який дозволяє здійснювати регуляцію власних емоційних станів та емпатійне сприйняття емоційного стану членів команди, що сприяє деескаляції конфліктів. Використання емоційного інтелекту в процесі пошуку компромісних рішень, що задовольняють інтереси всіх учасників конфлікту, забезпечує зміцнення міжособистісних відносин та підвищення ефективності командної взаємодії.

На основі вище наведеної таблиці аналізу взаємозв'язку між емоційним інтелектом та лідерством можна підтвердити, що емоційний інтелект є ключовим фактором успішного лідерства. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють здатність ефективно спілкуватися, будувати міцні міжособистісні стосунки та конструктивно керувати конфліктами. Ефективне спілкування, що базується на емпатії та розумінні емоційних станів членів команди, створює атмосферу довіри та взаєморозуміння, що в свою чергу,

підвищує рівень задоволеності працею, мотивацію та залученість працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність та ефективність команди.

Побудова міцних стосунків, що ґрунтуються на емпатійному розумінні потреб та емоційних станів членів команди, сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі та призводить до підвищення рівня задоволеності працею, мотивації та залученості працівників, що відображається на результативності команди. Управління конфліктами з використанням емоційного інтелекту дозволяє лідерам ефективно регулювати власні емоції та емпатійно сприймати емоційний стан інших учасників конфлікту та сприяє деескалації конфліктів, пошуку компромісних рішень та зміцненню міжособистісних відносин.

Таким чином, емоційний інтелект є необхідною складовою ефективного лідерства, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, налагодженню міцних стосунків, ефективному спілкуванню та конструктивному вирішенню конфліктів.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Результати проведеного дослідження підтвердили, що емоційний інтелект є критично важливим чинником ефективного лідерства в сучасних організаціях. Високий рівень емоційної компетентності дозволяє керівникам краще розуміти себе й інших, ефективно реагувати на стресові ситуації, будувати довірливі взаємини з колективом і стимулювати професійний розвиток працівників. Ключові складові емоційного інтелекту- самовідомість, саморегуляція, емпатія, мотивація та соціальні навички - забезпечують лідерам можливість впроваджувати адаптивні управлінські підходи, формувати позитивний мікроклімат та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Разом з тим, дослідження виявило низку аспектів, що потребують подальшого вивчення, зокрема: кількісне вимірювання впливу емоційного інтелекту на ефективність управлінських рішень; розробка інструментарію для діагностики та розвитку емоційної компетентності керівників; вивчення динаміки емоційного інтелекту в різних галузях та типах організацій; розробка методичних підходів до інтеграції емоційного інтелекту у системи управління персоналом і корпоративної культури.

У перспективі подальші розвідки мають бути спрямовані на створення ефективних освітніх та тренінгових програм для розвитку емоційного інтелекту серед управлінського персоналу, а також на адаптацію світового досвіду до вітчизняного контексту управління. Виходячи з пропонованого нами трактування кадрового потенціалу підприємства,

#### **Література**

1. Keiling H. What Is Emotional Intelligence? Definition, Key Elements and Examples. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-intelligence>.
2. Emotional Intelligence. *Six Seconds*. URL: <https://www.6seconds.org/emotional-intelligence/>
3. The history of leadership - Keele University - Study online. *Keele University - Study online*. URL: <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>
4. The Importance of Emotional Intelligence in Effective Leadership - Semaphore. *Semaphore*. URL: <https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership> .

#### **References**

1. Keiling H. What Is Emotional Intelligence? Definition, Key Elements and Examples. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-intelligence>.
2. Emotional Intelligence. *Six Seconds*. URL: <https://www.6seconds.org/emotional-intelligence/>
3. The history of leadership - Keele University - Study online. *Keele University - Study online*. URL: <https://online.keele.ac.uk/the-history-of-leadership/>
4. The Importance of Emotional Intelligence in Effective Leadership - Semaphore. *Semaphore*. URL: <https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership>