

УДК: 159.942

JEL classification: M12, D91, J24, L21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(29))

УПРАВЛІННЯ ЕМОЦІЙНИМ ІНТЕЛЕКТОМ ЯК КЛЮЧОВА ЛІДЕРСЬКА ЯКІСТЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

КРИМЧАК Людмила

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2546-9257>

e-mail: krymchakl@khmnu.edu.ua

СЛОБОДЯНЮК Іванна

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0003-3396-9782>

ivanna197902@gmail.com

У статті розглянуто роль емоційного інтелекту як ключової лідерської якості в умовах функціонування сучасного бізнес-середовища. Показано, що здатність керівника розуміти й управляти власними емоціями та емоціями інших визначає його успіх у формуванні згуртованої команди, підтриманні мотивації працівників та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату. Визначено, що емоційний інтелект включає кілька ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію, соціальні навички. Особливу увагу приділено значенню емоційного інтелекту для українських лідерів в воєнних умовах, де емоційна стійкість керівника стає джерелом підтримки команди. Окреслено складові емоційного інтелекту, наведено приклади його прояву в управлінській діяльності та визначено інструменти розвитку цієї компетентності, зокрема через тренінги, коучинг і практику саморефлексії. Підкреслено, що розвиток емоційного інтелекту є не лише природною рисою окремих особистостей, а й навичкою, яку можна цілеспрямовано вдосконалювати для підвищення результативності управління та лідерських якостей.

Ключові слова: лідерські якості, емоційний інтелект, управління, розвиток лідерських якостей.

EMOTIONAL INTELLIGENCE MANAGEMENT AS A KEY LEADERSHIP QUALITY OF A MODERN MANAGER

KRYMCHAK Liudmyla, SLOBODIANIUK Ivanna

Khmelnytskyi National University

The article examines the role of emotional intelligence as a key leadership quality in the functioning of the modern business environment, which is characterized by a high level of uncertainty, rapid change, digital transformation, and increased psycho-emotional pressure on employees. It is substantiated that in such conditions the effectiveness of managerial activity depends not only on professional knowledge and strategic thinking, but also on the ability of a leader to understand, regulate, and constructively use emotions in the process of interaction with the team. Emotional intelligence is interpreted as an integrative competence that ensures the formation of trust, psychological safety, and sustainable motivation of personnel.

It is shown that the manager's ability to recognize his or her own emotional states and the emotions of others determines the quality of managerial decision-making, the level of conflict in the team, and the productivity of collective work. The structural components of emotional intelligence are systematized. Self-awareness is defined as the ability to identify one's own emotions, understand the reasons for their occurrence, and assess their impact on behavior and managerial decisions. Self-regulation is interpreted as the ability to control emotional reactions, maintain composure in stressful situations, and prevent destructive behavioral patterns. Motivation is considered as an internal resource that ensures persistence in achieving goals, readiness for change, and a focus on long-term results. Empathy is characterized as the ability to understand the emotional states, needs, and expectations of employees, which contributes to the individualization of management approaches. Social skills are revealed through the ability to build effective communications, manage conflicts, conduct negotiations, and form a cohesive team.

Particular attention is paid to the importance of emotional intelligence for Ukrainian leaders in wartime conditions. It is determined that in situations of constant stress, uncertainty, and external threats, the emotional stability of the manager becomes a key factor in maintaining team resilience, preventing professional burnout, and preserving human capital. A leader with a high level of emotional intelligence acts as a source of psychological support, is able to reduce anxiety in the team, maintain a sense of meaning in work, and ensure the continuity of business processes.

The article outlines practical manifestations of emotional intelligence in management activities, including the use of constructive feedback, active listening, flexible leadership styles, and value-based communication. Tools for the development of emotional intelligence are identified, in particular specialized training programs, coaching, mentoring, emotional reflection practices, and the use of digital platforms for soft skills development. It is emphasized that emotional intelligence is not only an innate personal trait, but also a competence that can be purposefully developed throughout professional life. Its systematic formation contributes to increasing leadership effectiveness, improving organizational culture, strengthening team cohesion, and ensuring the adaptability of enterprises in conditions of crisis and post-war recovery.

Keywords: leadership qualities, emotional intelligence, management, development of leadership qualities.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі лідерство вже не обмежується лише вмінням організувати та контролювати роботу команди. Сучасні керівники стикаються з викликами, які потребують не лише професійних знань і стратегічного бачення, а й глибокого розуміння людських емоцій та моделей поведінки. Саме емоційний інтелект стає тим ключовим елементом, який дозволяє менеджерам / лідерам не лише швидко реагувати на зміни в організації, а й формувати ефективні команди, здатні досягати високих результатів.

Зростаюча увага до корпоративної культури та управління персоналом робить тему емоційного інтелекту особливо актуальною. Лідери, які вміють керувати як власними емоціями, так і емоціями своїх співробітників, демонструють вищу ефективність у подоланні управлінських труднощів. Водночас, попри наявні дослідження, вплив емоційного інтелекту на лідерство все ще не є повністю розкритим, що створює простір для подальших досліджень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед науковців, які займалися дослідженням та висвітленням питань емоційного інтелекту менеджера / лідера у даній статті, можна виділити наступних: Лорен Лендрі у блозі «Бізнес-аналітика» із онлайн-школи бізнесу Гарвардської школи [1] та в посібнику А. Є. Книш [3] описують походження та дослідження терміну «емоційний інтелект», у своїй статті Х. С. Передало, І. В. Шило, Р. І. Пігур, М. М. Мельник [4] розглянули складові емоційного інтелекту, Ігор Ріпа у блозі Психологія навчання [5] розглянув приклади та ситуації, Г. П. Рекун, В. В. Меденець [6] охарактеризували структуру емоційного інтелекту керівника лідера, стаття І. В. Олійник [7] присвячена обґрунтуванню ролі емоційного інтелекту в ефективному лідерстві, В. Козлова [8] виділила три рівні емоційного інтелекту керівника.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність значної кількості досліджень, питання розвитку емоційного інтелекту як ключової лідерської якості потребує більш ґрунтовних досліджень, особливо в сучасних умовах здійснення управлінських функцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в аналізі сутності та значущості емоційного інтелекту як важливої складової успіху в професійній діяльності менеджера / лідера.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У швидкоплинних умовах сьогодення та стресовому робочому середовищі емоційний інтелект постає визначальним чинником ефективного управління. Його наявність перетворює керівника на справжнього лідера, тоді як його відсутність зводить управління лише до механічного виконання функцій менеджменту.

Термін «емоційний інтелект» вперше був введений у 1990 році дослідниками Джоном Майером та Пітером Саловейм, але пізніше його популяризував психолог Деніел Гоулман [1]. Ще в 1995 році Д. Гоулман у своїй книзі «Emotional Intelligence» [2] писав, що при прийнятті управлінських рішень емоційний інтелект має в даному випадку більшу вагу, ніж загальний інтелект людини. Автор стверджував, що загальний інтелект людини, відомий сьогодні, як рівень IQ, формує лише 20% успіху. В той же час, решта 80% залежать від рівня емоційного інтелекту, тобто здатності людини керувати власними емоціями.

З 2000 року та до нашого часу - активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів (психофізіологічних, психологічних, соціальних, культурних) емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майер, Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі, Г. Гарднер, К. Петрідіс) [3].

Особливо для керівника високий рівень розвитку емоційного інтелекту є ключовою лідерською якістю, без якої діяльність компанії приречена на невдачу.

Емоційний інтелект (EI) описує здатність індивіда розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших. Ця здатність є вирішальною для лідерів, які прагнуть створити згуртовану та мотивовану команду. Саме визначення поняття «емоційний інтелект», як здатність розуміти та управляти емоціями, найчастіше зустрічається в наукових джерелах.

Емоційний інтелект включає кілька ключових компонентів (рис. 1) [3].

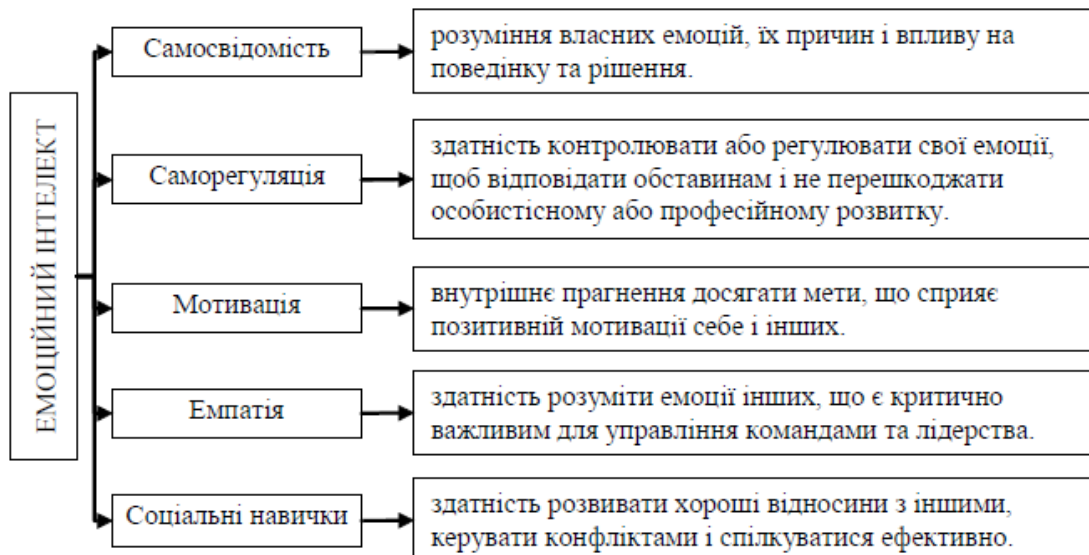


Рис. 1. Складові емоційного інтелекту [4]

Таким чином, високий рівень емоційного інтелекту забезпечує лідерам здатність до ефективної комунікації, конструктивного врегулювання конфліктів, підтримання мотивації своєї команди, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та позитивної атмосфери в умовах стресових ситуацій і різних інтересів учасників робочого процесу.

Наприклад, уявімо, що менеджер / лідер отримав негативний відгук від топ-менеджера вранці. Він може «випустити пару» на своїх колегах, створити напругу або... відчувати емоцію, назвати її («Я зараз роздратований, бо відчуваю, що це несправедливо») і повернутися до команди з конструктивною розмовою. Це емоційний інтелект у дії [5].

Цей емоційний інтелект суттєво важливий, зокрема, для українських лідерів. Так як на сьогоднішній час ми живемо в Україні у воєнних умовах, де кожне рішення є також моральним вибором. Коли команда працює під вогнем, у сховищах, на тлі новин про втрати та зраду, емоційна стабільність лідера є джерелом підтримки.

Згідно з дослідженням Talent Smart (застосованим до світових вибірок, але легко екстрапольованим на український бізнес-контекст), 90% найуспішніших лідерів мають високий рівень емоційного інтелекту. Так, не 90% геніїв, а саме ті, хто вміє працювати з людьми [5].

Отже, емоційний інтелект керівника лідера, у сучасному розумінні, можна представити так (рис. 2).

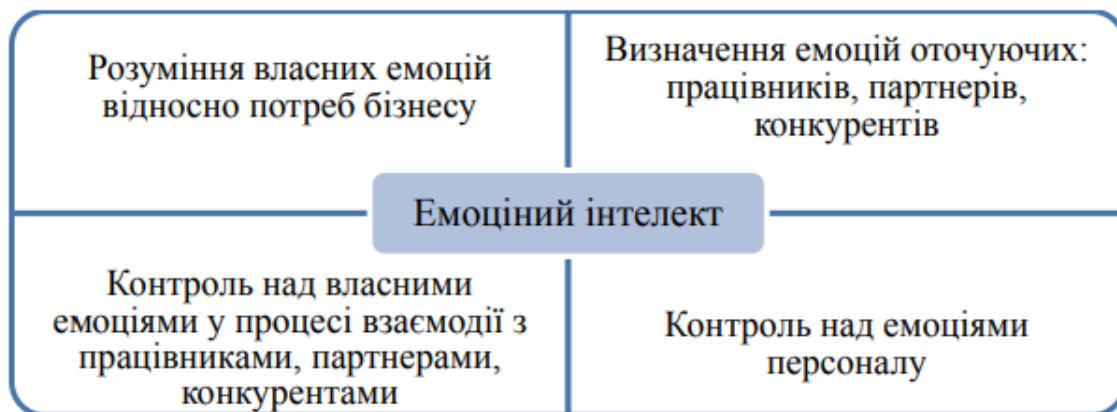


Рис. 2. Структура емоційного інтелекту керівника лідера [6]

Відповідно, емоційний інтелект керівника лідера на відміну від людини, не зайнятої у сфері управління, орієнтується на емоції, пов'язані з професійною діяльністю. Виходячи із цього, менеджери з високим рівнем EQ знаються на тому, якою вони хочуть бачити компанію завтра, легко розуміються з бізнес-партнерами, опереджають дії конкурентів, знають потреби, настрої та майбутню поведінку власних працівників. Отже, для особистого успіху показник емоційного інтелекту не менш важливий, ніж здатність логічно мислити [6].

Враховуючи природні здібності та особистісні характеристики, деякі менеджери / лідери виявляють високий рівень емоційного інтелекту. Проте варто пам'ятати, що цю навичку можна розвинути й

удосконалити шляхом навчання та самоаналізу. Більшість компаній мають можливість сприяти розвитку емоційного інтелекту своїх лідерів за допомогою різноманітних ініціатив, таких як проведення семінарів з емоційного інтелекту, запровадження програм коучингу та забезпечення засобів зворотного зв'язку. Заохочення самосвідомості, самокерування, співчуття та ефективної комунікації також успішно сприятиме розвитку емоційного інтелекту у лідерів і, в кінцевому рахунку, підвищить їх ефективність [7].

Розвиток емоційного інтелекту є важливою складовою професійного зростання менеджера / лідера, що в свою чергу покращує лідерські здібності, ефективність управління та загальну атмосферу на робочому місці. Розглянемо декілька методів та стратегій, запропонованих колективом авторів [4], для розвитку емоційного інтелекту, а також приклади тренінгів та вправ, які можуть бути використані в компаніях.

Інструменти розвитку емоційного інтелекту включають [4]:

- тренінги з самосвідомості – набуття співробітниками навичок розпізнання та розуміння власних емоцій та їх впливу на поведінку (медитації, рефлексія тощо);
- розвиток емпатії – тренінги щодо набуття навичок управління співпереживанням іншим (розгляд життєвих сценаріїв тощо);
- навчання регуляції емоцій – розробка програм, які допомагають працівникам управляти власними емоціями, особливо в стресових ситуаціях;
- комунікаційні навички – набуття співробітниками навичок ефективної комунікації;
- рольові ігри – «проживання» різних ролей в різних ситуаціях, в тому числі конфліктних;
- групові дискусії – розгляд різних питань щодо регулювання емоцій в групах під час тренінгів;
- тренінги з впливу на емоційний інтелект – програми, що включають вивчення теорії EI, особистісне оцінювання та індивідуальні сесії консультацій з психологами чи коучами;
- воркшопи по самосвідомості – проведення інтерактивних воркшопів, де учасники набувають навички розпізнавання власних емоційних станів, їх розуміння та контролю.

Варто зазначити, що відома наша українська експертка з використання емоційного інтелекту у бізнесі – В. Козлова вважає, що «високий емоційний інтелект передбачає використання емоцій усвідомлено – для себе, у міжособистісній комунікації, для ухвалення рішень у складних ситуаціях і ситуаціях з високим рівнем невизначеності». Окрім того, вона виділяє три рівні емоційного інтелекту керівника: найнижчий – вміння розуміти свої емоції і керувати ними; середній – вміння розпізнавати емоції інших та моделювати їх; найвищий рівень – усвідомлене вміння керувати інтуїцією [8].

Перевагою високого емоційного інтелекту менеджера / лідера є його вміння управляти відносинами з іншими керівниками, підлеглими, співробітниками, а також відчувати і розуміти власні емоції, взаємодіяти з власними емоціями без їх придушення та оцінювати емоції інших співробітників, підлеглих і керівництва.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами досліджень та використаних літературних джерел загалом можна зробити такі висновки, що емоційний інтелект є безсумнівним фактором успіху менеджера / лідера в його професійній діяльності. Емоційний інтелект сприяє покращенню здатності лідера керувати міжособистісними стосунками, що є вирішальним для сприяння позитивної динаміки команди, емпатії та ефективної співпраці. Хоча емоційний інтелект може бути природною здібністю, стаття доводить, що його можна успішно розвивати. Це можливо через різноманітні тренінги, семінари, програми коучингу та механізми зворотного зв'язку. Крім того, лідери, які розвивають ці навички, створюють середовища, де команди процвітають, інновації розквітають, а виклики зустрічаються з стійкістю. Таким чином, емоційний інтелект є не лише додатковою навичкою, а й фундаментальною умовою для успішного управління в 21 столітті. Він дає змогу лідерам розуміти та керувати власним емоційним станом, уникаючи вигорання та стресу, а також співпереживати та підтримувати членів команди, створюючи довіру, приймати зважені рішення навіть в умовах невизначеності та тиску.

Література

1. Чому емоційний інтелект важливий у лідерстві / Лорен Лендрі // Блог «Бізнес-аналітика» онлайн-школи бізнесу Гарвардської школи – 11 червня 2024 – Режим доступу до ресурсу: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
2. Гоулман Деніел, Бояціс Річард, Маккі Енні Емоційний інтелект лідера /пер. з англ.. Валерія Глінка. – К.: Наш формат, 2019. – 288с.
3. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посібник / А. Є. Книш; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, – 40 с.
4. Розвиток лідерських якостей через емоційний інтелект та поведінкові стратегії у сучасних бізнес-проектах / Х. С. Передало, І. В. Шило, Р. І. Пігур, М. М. Мельник // Журнал «ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД» – 2024. – № 10. – С. 148-153. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148>
5. Емоційний інтелект у лідерстві / Ігор Ріпа // Блог Психологія навчання LearnSolutions – 27 травня 2025 – Режим доступу до ресурсу: <https://pg-group.online/emotional-intelligence-leadership/>

6. Емоційне лідерство в системі управління персоналом / Г. П. Рекун, В. В. Меденець // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – 2017. – № 13. – С. 691-696. – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf
7. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві / І. В. Олійник // «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка» – 2023. – № 16. – С. 222-228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
8. Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті: підручник / В. Козлова. – Львів, Україна: ВСЛ, 2018, 176 с.

References

1. Chomu emocijnij`j intelekt vazhly`vy`j u liderstvi / Loren Lendri // Blog «Biznes-anality`ka» onlajn-shkoly` biznesu Garvards`koyi shkoly` – 11 chervnya 2024 – Rezhym`m dostupu do resursu: <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
2. Goulman Deniel, Boyacis Richard, Makki Enni Emocijnij`j intelekt lidera /per. z angl.. Valeriya Glinka. – K.: Nash format, 2019. – 288s.
3. Emocijnij`j intelekt lidera u sferi biznesu: navch. posibny`k / A. Ye. Kny`sh; za zag. red. O. G. Romanovs`kogo, S. V. Kalashny`kovoyi. – K. : DP «NVCz «Priory`tety»», 2016, – 40 s.
4. Rozvy`tok lider`ky`x yakostej cherez emocijnij`j intelekt ta povedinkovi strategiyi u suchasny`x biznes-proyektax / X. S. Peredalo, I. V. Shy`lo, R. I. Pigur, M. M. Mel`ny`k // Zhurnal «INVESTY`CIYI: PRAKTY`KA TA DOSVID» – 2024. – # 10. – S. 148-153. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.148>
5. Emocijnij`j intelekt u liderstvi / Igor Ripa // Blog Psy`xologiya navchannya LearnSolutions – 27 travnya 2025 – Rezhym`m dostupu do resursu: <https://pg-group.online/emotional-intelligence-leadership/>
6. Emocijne liderstvo v sy`stemi upravlinnya personalom / G. P. Rekun, V. V. Medenez` // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ – 2017. – # 13. – С. 691-696. – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf
7. Rol` emocijnogo intelektu v efekty`vnomu liderstvi / I. V. Olijny`k // «Tavrijs`ky`j naukovy`j visny`k. Seriya: Ekonomika» – 2023. – # 16. – С. 222-228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
8. Texnologiya EQ-BOOST. Yak vy`kory`stovuvaty` emocijnij`j intelekt u biznesi ta zhy`tti: pidruchny`k / V. Kozlova. – L`viv, Ukrayina: VSL, 2018, 176 s.