

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*Коваль З.О., к.е.н., доцент (НУ «Львівська політехніка»),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>*

*Нестер О. В., здобувач вищої освіти (НУ «Львівська політехніка»),
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0017-1787>*



У статті досліджено роль емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного лідерства в умовах розвитку штучного інтелекту. Проаналізовано сучасні міжнародні дослідження, які демонструють взаємозв'язок між емоційним інтелектом лідера, залученістю персоналу, стійкістю команд і результативністю організації. Розкрито функціональний вплив компонентів емоційного інтелекту на управління в умовах активної автоматизації бізнес-процесів. Запропоновано концептуальну модель гібридного лідерства «ШІ + ЕІ», яка передбачає інтеграцію аналітичних можливостей штучного інтелекту з емоційною компетентністю лідера. Наведено практичні рекомендації щодо застосування цієї моделі в корпоративному управлінні, які доводять її ефективність у підвищенні якості управлінських рішень, командної стійкості, зниженню рівня конфліктності, зростанню довіри, інноваційності та згуртованості команд.

Ключові слова. Емоційний інтелект, лідерство, штучний інтелект, цифрова трансформація, управлінські компетентності, модель «ШІ + ЕІ», психологічна безпека, управління змінами.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY FACTOR OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT

*Koval Z.O., Ph.D. in Economics, Associate Professor
(Lviv Polytechnic National University)*

Nester O. V., Higher Education Student (Lviv Polytechnic National University)

Organizations often invest in digitalization, but do not pay enough attention to developing the emotional competence of managers, although it is this competence that determines the success of teams during transformation. The article examines the role of emotional intelligence as a key factor of effective leadership in the context of artificial intelligence development. It is substantiated that digital transformation and the increasing use of AI significantly reshape managerial activities, strengthening the need for leaders' emotional and social competencies. The article analyzes contemporary international studies that demonstrate the relationship between a leader's emotional intelligence, employee engagement, team resilience, and organizational performance.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and empirically analyze the role of emotional intelligence as a key factor in effective leadership in the context of the development of technological intelligence, as well as to reveal the content and practical

significance of the hybrid leadership model "AI + EI" for increasing management effectiveness, team resilience, and psychological safety of personnel in the digital age.

The functional impact of emotional intelligence components on management in conditions of active business process automation is revealed. A conceptual hybrid leadership model "AI + EI" is proposed, which integrates the analytical capabilities of artificial intelligence with the leader's emotional competence. Practical recommendations for applying this model in corporate governance are presented, demonstrating its effectiveness in improving the quality of managerial decisions, enhancing team resilience, reducing conflict, and increasing trust, innovativeness, and team cohesion. The findings confirm that the synergy between emotional and artificial intelligence is a critical condition for forming effective leadership in the digital era.

Keywords: *emotional intelligence, leadership, artificial intelligence, digital transformation, managerial competencies, "AI + EI" model, psychological safety, change management.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) фундаментально змінює структуру праці, вимоги до компетентностей працівників і характер лідерства в організаціях, а впровадження технологій ШІ у діяльність організацій суттєво трансформує роль та функції керівників. Частина управлінських операцій дедалі частіше делегується алгоритмам, що зменшує потребу у рутинному контролі й аналітичних процедурах. Однак, алгоритми не здатні забезпечувати емпатію, емоційне розуміння, підтримку та моральну оцінку ситуацій, які залишаються винятково людськими компетенціями.

У цьому контексті виникає управлінська дилема: з одного боку, частина рутинних та аналітичних операцій дедалі частіше делегується алгоритмам, що створює небезпеку редукації ролі людини до технічного оператора. З іншого боку, дослідження показують, що саме «людські» навички – лідерство, соціальний вплив та емоційний інтелект (EI) – входять до переліку ключових компетентностей майбутнього [13]. Таким чином, традиційні моделі лідерства, які не враховують поєднання людських емоцій і технологічної потужності, поступово втрачають свою актуальність.

Через це зростає потреба у теоретичному й емпіричному

обґрунтуванні емоційного інтелекту як ключового чинника ефективного лідерства, здатного компенсувати обмеження технологічно орієнтованого управління та забезпечити ефективну взаємодію між керівництвом, технологіями ШІ та колективом.

Проблематика даного дослідження полягає в тому, що організації часто інвестують у цифровізацію, але недостатньо уваги приділяють розвитку емоційної компетентності керівників, хоча саме вона визначає успішність команд у період трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури чітко показує зміщення акцентів від класичних теорій EI до його критичної ролі в умовах цифрової трансформації. Значну увагу у наукових дослідженнях привертає твердження, що впровадження ШІ не зменшує ролі людини в управлінні – а навпаки, підсилює потребу в емоційно компетентних лідерах. Алгоритми можуть аналізувати дані та оптимізувати процеси, проте вони не здатні забезпечити людяність, емпатію, моральну оцінку ситуації чи психологічну підтримку працівників [6]. Крім того, сучасні дослідження засвідчують, що ШІ радикально змінює структуру компетенцій керівника. Зростає потреба у поєднанні технологічної грамотності та емоційних

навичок. Учені підкреслюють, що ефективний керівник майбутнього – це не той, хто найкраще володіє алгоритмами, а той, хто може поєднати технологічні можливості штучного інтелекту з високим рівнем емоційного інтелекту [4].

Українські автори – Гацько А. Ф., Смігунова О.В. – розглядають ЕІ як стратегічний важіль лідерства, що впливає на організаційну поведінку, мотивацію персоналу, якість комунікацій та ефективність управління [1]. Крисько показує, що керівники з вищим рівнем ЕІ мають кращу взаємодію з колективом, знижують конфліктність і підвищують мотивацію [2]. З погляду сучасної цифрової трансформації, Олійник вказує, що ЕІ є ключовою компетенцією лідера в умовах змін, адже дозволяє підтримувати психологічний клімат і стабільність у команді [3].

Останні міжнародні публікації фокусуються на синергії емоційного та штучного інтелектів. Зокрема, описано, як ЕІ і ШІ можуть доповнювати одне одного: емпатія й соціальні навички лідера поєднуються з аналітичними здібностями ШІ, що підвищує якість прийняття рішень і стратегічне планування [8]. Дослідження Vivek R., Krupskyi O. P. чітко демонструють, що комбінований підхід позитивно впливає на лідерську ефективність, а гнучкість у взаємодії з ШІ-агентами корелює з високими соціальними навичками в реальних командах [15]. Концептуальне значення цієї синергії підтверджує праця Woods A. та Jones B., які вводять і детально описують "AI+EQ framework" (модель «ШІ+ЕІ»). Автори підкреслюють, що ця модель є основою для етичного підприємництва та технологій, забезпечуючи збалансоване управління змінами і запобігаючи домінуванню машинної логіки над людською етикою та ціннісно-орієнтованим підходом [16].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз ролі емоційного інтелекту як ключового

чинника ефективного лідерства в умовах розвитку технологій штучного інтелекту, а також розкриття змісту та практичного значення моделі гібридного лідерства «ШІ + ЕІ» для підвищення результативності управління, стійкості команд і психологічної безпеки персоналу у цифрову епоху.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформаційні зміни, спричинені розвитком штучного інтелекту, переосмислюють роль лідерства в організаціях та висувають нові вимоги до управлінських компетентностей. Технологічний прогрес змінює структуру робочих процесів, а автоматизація дедалі більшої кількості функцій зумовлює зміщення уваги керівників від операційних задач до стратегічних, міжособистісних і соціально-емоційних аспектів управління.

У цих умовах критично зростає важливість емоційного інтелекту – здатності людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших, впливати на емоційний стан команди, формувати довіру, підтримувати психологічну безпеку та забезпечувати високий рівень взаємодії, оскільки штучний інтелект, забезпечує лише точність, швидкість та автоматизацію процесів. Він дозволяє аналізувати великі масиви даних, прогнозувати ризики та оптимізувати управлінські рішення. Проте ШІ позбавлений здатності до емпатії та морального судження, що робить його лише інструментом, а не заміною людського лідерства. Саме тому синергія ЕІ та ШІ стає визначальною для ефективного управління [5,14].

У класичній моделі Д. Гоулмана емоційний інтелект (ЕІ) включає п'ять елементів: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички [5]. Розвиток технологій штучного інтелекту по-новому актуалізує роль цих компонентів, підсилюючи одні з них та висуваючи нові вимоги до інших. Для систематизації зазначених

взаємозв'язків у таблиці 1 узагальнено емоційного інтелекту на ефективність функціональний вплив складових управління в умовах розвитку ІІІ.

Таблиця 1

Функціональний вплив компонентів емоційного інтелекту на ефективність лідера в умовах розвитку штучного інтелекту

Компонент емоційного інтелекту	Функціональний вплив на лідера	Значення в умовах розвитку ІІІ
Самоусвідомлення	Здатність лідера усвідомлювати власні емоції, сильні та слабкі сторони; підтримує реалістичне прийняття рішень.	Зменшує ризик надмірної залежності від даних ІІІ; підвищує здатність критично оцінювати рекомендації алгоритмів.
Саморегуляція	Контроль емоцій, стресостійкість, здатність до зважених рішень у складних цифрових середовищах.	Забезпечує стабільність лідерства в умовах швидких технологічних змін і цифрового перевантаження; знижує емоційні реакції на помилки ІІІ.
Емпатія	Розуміння емоцій та потреб співробітників, підтримка довіри та психологічної безпеки.	Компенсує «беземоційність» ІІІ; допомагає враховувати людський фактор, який не може бути точно змодельований алгоритмами.
Соціальні навички	Налагодження комунікацій, фасилітація командної взаємодії, управління конфліктами.	Підвищують ефективність змішаних команд (люди + ІІІ), сприяють прийняттю цифрових інновацій та мінімізації опору змінам.
Мотивація	Орієнтація на розвиток, готовність підтримувати команду під час трансформацій.	Сприяє залученості персоналу під час упровадження технологій ІІІ, підсилює інноваційність та ініціативність.

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 14].

Узагальнені в таблиці 1 складові емоційного інтелекту демонструють, що ключова цінність лідера в умовах цифрової трансформації полягає не лише в здатності працювати з даними, а й у вмінні забезпечувати емоційно зрілу, етично виважену взаємодію з командою. Водночас зміни, які спричиняє стрімкий розвиток ІІІ, проявляються не тільки на рівні окремих компетентностей, а й у глобальній структурі ринку праці та запиту на навички. Це підтверджується результатами провідних міжнародних досліджень.

Згідно зі звітом *World Economic Forum* (2023), технологічний зсув призводить до масштабних змін у структурі професій та навичок, а емоційно-соціальні компетентності входять до переліку найзатребуваніших [13]. Паралельно *McKinsey* (2024) зазначає, що рівень інтеграції ІІІ в організації зріс із 50% у 2020 році до 78% у 2025 році (рис. 1), а до 70% управлінських операцій середнього рівня можуть бути автоматизовані у найближчі 3–5 [14].

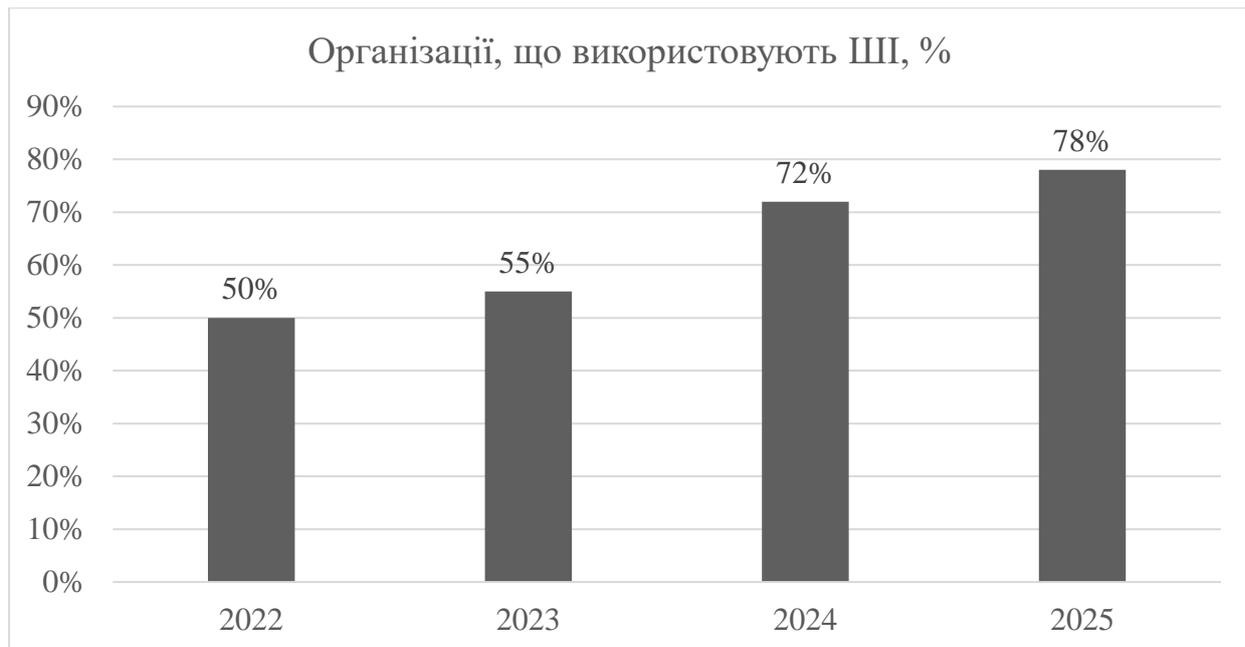


Рис.1. Організації, що використовують ШІ (2020-2025 рр.), %
Джерело: сформовано авторами на основі [14].

У таких умовах функції керівника суттєво трансформуються: рутинні та аналітичні операції делегуються алгоритмам, а людські компетентності – емоційний інтелект (EI), емпатія, лідерська інтуїція – набувають критичного значення для підтримки ефективності та мотивації персоналу. Як підкреслює *Harvard Business Review*, штучний інтелект не замінить лідерів, але лідери, які володіють ШІ та EI, замінять тих, хто цього не робить [9].

Коли управлінські рішення ґрунтуються лише на аналітичних інструментах, а емоційна складова ігнорується, ризик негативних наслідків різко зростає. Наприклад, якщо алгоритм фіксує зниження настроїв у команді, але керівник реагує без емпатії чи зацікавленості, проблема не лише не зникає – вона посилюється. Подібно, рекомендації щодо скорочення персоналу можуть бути технічно обґрунтованими, але повідомлення, передане без емоційного інтелекту, здатне зруйнувати довіру й завдати довготривалої шкоди організаційній культурі. Таким чином, EI є необхідним фільтром, який дозволяє

трансформувати дані ШІ у людські, етичні й відповідальні управлінські дії. У таблиці 2 продемонстровано порівняння функціональних можливостей штучного інтелекту та емоційного інтелекту в управлінні [11].

Аналітичні огляди у сфері ШІ за 2025 рік демонструють несподівану тенденцію: найбільш поширеним напрямом використання генеративного ШІ стали не технічні, а емоційні запити – «терапія» та «товариськість». І разом із цими двома новими варіантами у топ-5 – «організація мого життя» та «пошук сенсу» – що відображає перехід від технічних до більш емоційних застосувань за останній рік. Це свідчить не про заміну людської взаємодії, а про те, що люди активно шукають емоційну підтримку там, де її не вистачає у реальному середовищі, включно з робочими колективами. Поява запиту на «емоційні функції» ШІ підкреслює: сучасні організації недостатньо задовольняють потреби співробітників у підтримці, емпатії та психологічній безпеці. Це вказує на критичну роль емоційного інтелекту лідера [11].

Таблиця 2

Порівняння функціональних можливостей штучного інтелекту та емоційного інтелекту в управлінні

Сфера впливу	Штучний інтелект (AI)	Емоційний інтелект (EI)
Розуміння емоцій	Може розпізнавати емоційні сигнали, але часто помиляється; не розуміє контексту	Глибоко розпізнає емоції, наміри, невербальні й культурні нюанси
Прийняття рішень	Пропонує варіанти на основі даних і прогнозів	Враховує емоційні, соціальні та етичні наслідки
Комунікація	Генерує тексти, імітує тон, але без емпатії	Забезпечує довіру, підтримку, ефективні міжособистісні взаємодії
Взаємини в команді	Не здатний формувати справжні міжособистісні зв'язки	Будує високоякісні зв'язки, довіру, належність
Управління конфліктами	Може аналізувати конфлікти формально	Розуміє емоційні причини, знижує напругу, вирішує конфлікти конструктивно
Мотивація	Дає рекомендації, але не впливає емоційно	Мотивує через емпатію, визнання, емоційну підтримку
Етичні рішення	Ризик алгоритмічної упередженості	Моральне судження, етична відповідальність

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Сучасні дослідження показують, що розвиток цифрових технологій супроводжується посиленням емоційних потреб працівників, які часто залишаються неврахованими в управлінських підходах:

- 82% працівників хочуть більше людського зв'язку в умовах зростання автоматизації, тоді як лише 65% менеджерів усвідомлюють цю потребу [11]. Така різниця свідчить про недооцінку керівниками емоційного та соціального впливу ШІ на роботу команд. Це підкреслює потребу в розвитку емоційної компетентності саме серед лідерів, відповідальних за комунікацію та підтримку персоналу [11];

- згідно з дослідженнями Gallup, працівники очікують від керівників насамперед підтримки, справедливого ставлення та турботи про благополуччя. Вони називають емпатію, підтримку та людяність найважливішими рисами керівника, які допомагають зробити йому команди більш стійкими та згуртованими – особливо в період технологічної трансформації [12];

- 66% працівників з високопродуктивних організацій зазначали, що їхня корпоративна культура підкреслює важливість емпатії. Однак, з 78% керівників, які вважають емпатію критично важливою для своєї ролі, лише 47% визнають, що організаційна культура справді її підтримує. Та загалом лише 58% працівників підтвердили, що їхній безпосередній керівник послідовно демонструє емпатичну поведінку [10];

- дані Gallup State of the Global Workplace 2025 демонструють загострення емоційних потреб працівників у глобальному вимірі. Лише 21% працівників у світі є залученими, тоді як 62% не відчувають себе емоційно включеними у роботу, а 17% повідомляють про активну незалученість, що є критичним ризиком для ефективності організацій [12];

- 22% працівників щодня відчувають самотність, а 50% активно розглядають можливість зміни роботи, що свідчить про нестачу підтримки та психологічної безпеки на робочому місці [12].

У цьому контексті роль емоційного лідера виходить на перший план. Саме він:

стабілізує команду, формує довіру, пояснює цінність ШІ, знижує тривожність та забезпечує відчуття безпеки, що особливо важливо, коли організації одночасно впроваджують цифрові інструменти та адаптуються до нових реалій.

Наукові дослідження підтверджують, що емоційно компетентні лідери демонструють вищу ефективність у кризових ситуаціях, здатні зменшувати рівень стресу працівників та підвищувати їхню залученість. Емоційне лідерство є не лише міжособистісною навичкою, а й стратегічною: воно впливає на командну динаміку, рівень довіри та довгострокову продуктивність. Команди, якими керують лідери з високим EQ, демонструють кращі результати та меншу плинність персоналу [12].

Таким чином, на основі результатів аналітичного огляду, міжнародних досліджень та актуальних тенденцій

доцільно виокремити модель гібридного лідерства «ШІ + EI фреймворк» (“AI + EQ framework”), запропоновану науковцями Andrew Woods та Benton Jones у 2025 році, як ключову концептуальну основу для формування ефективного лідерства в умовах цифрової трансформації [16].

Ця модель полягає в інтеграції емоційної компетентності керівника з аналітичними можливостями штучного інтелекту, поєднуючи інструментальну функцію ШІ (аналітика, прогнозування, автоматизація) та людську функцію EI (емоційна регуляція, емпатія, соціальний вплив). Вона підкреслює, що ефективний лідер майбутнього повинен одночасно розуміти принципи роботи ШІ, уміти інтерпретувати цифрові дані та компенсувати емоційну нейтральність алгоритмів за рахунок навичок самоусвідомлення, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок (рис. 2) [16].

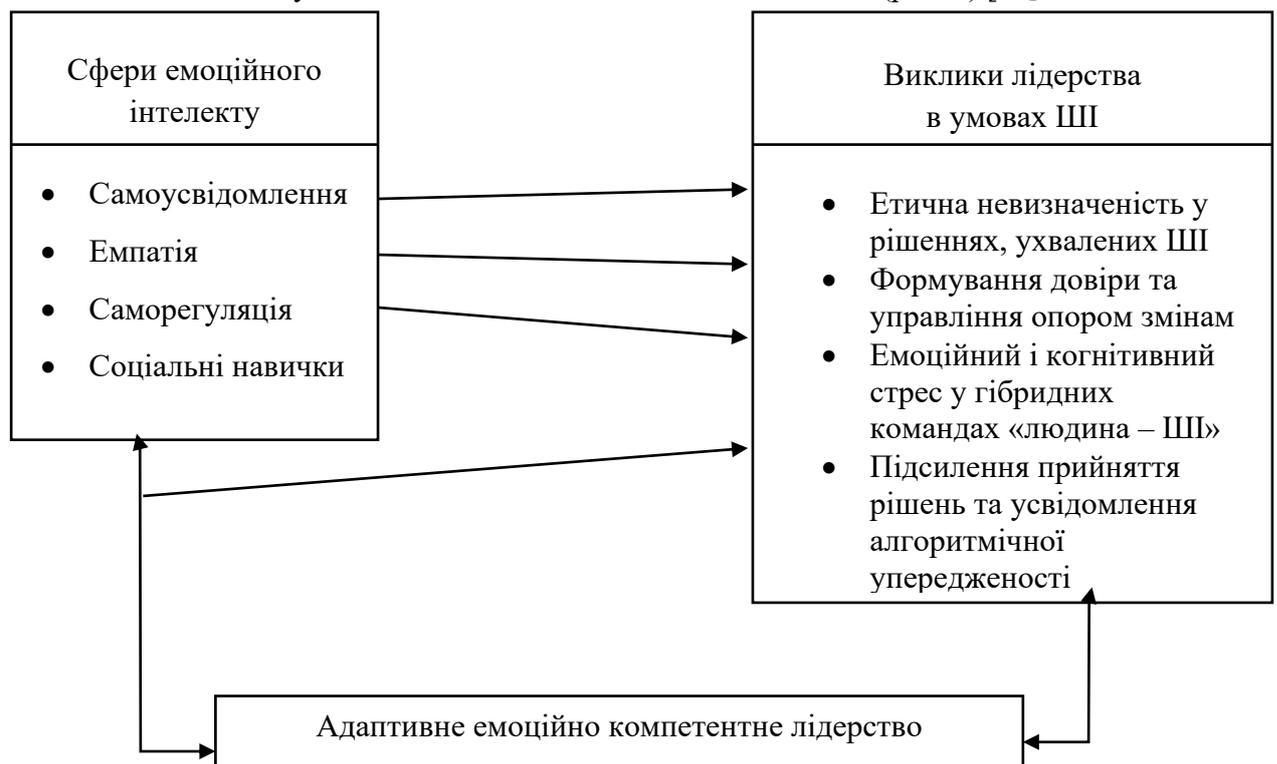


Рис. 2. Компоненти моделі лідерства «ШІ+EI» як еволюційний процес Джерело: [16].

Запропонована модель показує, що ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації не може базуватися виключно на одному з компонентів. Її

цінність полягає в тому, що вона подає лідерство як еволюційний адаптивний процес, у якому керівник постійно коригує власну поведінку, враховуючи як дані й

аналітику ШІ, так і емоційний стан, потреби та реакції команди [16]. Таке поєднання забезпечує: підвищення точності управлінських рішень, зменшення ризиків емоційних конфліктів, адаптивність до цифрових змін, зростання інноваційності та командної згуртованості.

Лідери, які поєднують аналітичні можливості ШІ з емоційною чутливістю та міжособистісними компетентностями, демонструють вищу результативність у ключових аспектах управління. Зокрема, модель «ШІ + ЕІ» забезпечує покращення у таких сферах:

- управління змінами, оскільки комбінування даних ШІ (прогнозування ризиків, аналіз настроїв) з емпатійною комунікацією знижує рівень техностресу, невизначеності та опору персоналу під час цифрової трансформації;

- вирішення конфліктів, адже ШІ надає об'єктивний аналіз ситуації, а емоційний інтелект дозволяє врахувати контекст, емоції та потреби сторін, що забезпечує більш конструктивний діалог;

- побудова довіри, оскільки прозорість алгоритмічних рішень у поєднанні з людським поясненням, емпатією та підтримкою формує відчуття справедливості та стабільності в команді;

- прийняття етичних рішень, де ЕІ допомагає ідентифікувати ризики алгоритмічної упередженості й компенсувати емоційну нейтральність ШІ, забезпечуючи морально зважені управлінські кроки;

- оптимізація управління талантами, адже інструменти ШІ удосконалюють рекрутинг, пропонуючи алгоритмічні рекомендації щодо кандидатів на підставі великих масивів даних, тоді як ЕІ допомагає лідеру оцінювати мотивацію, потенціал розвитку, культурну відповідність та командну сумісність;

- формування психологічної безпеки, що є критично важливою умовою інноваційності: співробітники охочіше висувають ідеї, менше бояться помилок і відчувають свою цінність.

На думку Р. Вівека та О. Крупського (2024), саме гібридний лідер, який поєднує емоційний інтелект із можливостями ШІ, стане основною управлінською моделлю майбутнього у цифрових організаціях [15].

Висновок. Емоційний інтелект залишається основною навичкою, яка визначає здатність лідерів підтримувати згуртованість, довіру, мотивацію та стійкість команд. Майбутнє успішних організацій залежатиме не лише від того, наскільки швидко вони інтегрують ШІ, а й від того, наскільки мудро вони поєднують його можливості з людським емоційним потенціалом.

Таким чином, зростаюча інтеграція ШІ в управлінські процеси формує новий парадокс: чим більше автоматизуються бізнес-процеси, тим ціннішою стає здатність керівника проявляти емпатію та забезпечувати психологічну підтримку працівників. Алгоритми здатні ухвалювати рішення швидко та раціонально, однак вони не можуть замінити людське співпереживання, моральну чутливість та соціальний інтелект. Важливою потребою працівників є саме людський керівник, здатний забезпечити почуття справедливості, підтримки та захищеності. Тому, синергія емоційного та штучного інтелекту є необхідною умовою ефективного лідерства у цифрову епоху. Розвиток емоційного інтелекту керівників має розглядатися як стратегічний пріоритет сучасних організацій, оскільки саме він забезпечує людяність, гнучкість, стійкість та ціннісну орієнтацію управління в умовах технологічних змін. Перспективи подальших досліджень полягають у практичній оцінці ефективності впровадження моделі «ШІ + ЕІ» у різних галузях та у вивченні її впливу на довгострокову конкурентоспроможність організацій.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гацько А.Ф., Смігунова О.В. Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського*

національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Вип. 177. 2016. С. 61-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10

2. Крисько, Ж. Емоційний інтелект у лідерстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. (6 (15)). 2024. 53-57 с. <https://doi.org/10.32782/dees.15-8>

3. Олійник, І. (2025). Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (115)), 2025. 92-99 с. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-13>

4. Alwali J., Alwali W. Linking AI-driven HRM and emotional intelligence to leadership effectiveness and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2025. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2025-0358>

5. Channell M. Daniel Goleman Emotional Intelligence Overview. *TSW Training*. 2025. URL: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/>

6. Coronado-Maldonado I, Benítez-Márquez MD. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023 Sep 20;9(10):e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356. PMID: 37790975; PMCID: PMC10543214. URL: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)07564-3](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07564-3)

7. Dođru Ç. A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 2022. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>.

8. Dwivedi, Deeksha. 2025. "Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence". *Advances in Research* 26 (1):84-94. <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11235>.

9. Kober G. AI-First Leadership: Embracing the Future of Work. *Harvard Business Impact*. 2025. URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work/>

10. Leadership Capabilities for the Future of Work. *Harvard Business Publishing*. 2023. URL: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/05/Report_LeadershipCapabilities_Mar2023.pdf

11. Sass M. Smarter Together: Why AI Needs Emotional Intelligence to Lead the Future. *TalentSmartEQ*. 2025. URL: <https://www.talentsmarteq.com/why-ai-needs-emotional-intelligence-to-lead-the-future/>

12. State of the Global Workplace Report 2025. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

13. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>.

14. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value / A. Singla et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>.

15. Vivek R., Krupskyi O. P. EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. Vol. 32, no. 3. 2024. P. 174–182. URL: <https://doi.org/10.15421/192415>.

16. Woods A, Jones B. Soft skills in the age of AI: conceptualizing the AI+EQ framework. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2025. <https://doi.org/10.1108/JEET-09-2025-0060>.

REFERENCES

1. Hats'ko A.F., Smihunova O.V. (2016). Emotsiynnyy intelekt yak stratehichnyy vazhil' liderstva. [*Emotional intelligence as a strategic lever of leadership*]. Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho

universytetu sil's'koho gospodarstva imeni Petra Vasylenka. 177, 61–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10 (in Ukrainian).

2. Krysko, Zh. (2024). Emotsiynny intelekt u liderstvi. [*Emotional intelligence in leadership*]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. 6(15), 53–57. <https://doi.org/10.32782/dees.15-8> (in Ukrainian).

3. Oliinyk, I. (2025). Emotsiynny intelekt yak klyuchova kompetentsiya suchasnoho lidera. [*Emotional intelligence as a key competency of a modern leader*]. Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky». 1(115), 92–99. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-13> (in Ukrainian).

4. Alwali J, Alwali W (2025), Linking AI-driven HRM and emotional intelligence to leadership effectiveness and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2025-0358>.

5. Channell M. Daniel Goleman Emotional Intelligence Overview. *TSW Training*. 2025. URL: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/>.

6. Coronado-Maldonado I, Benítez-Márquez MD. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Sep 20;9(10):e20356. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356. PMID: 37790975; PMCID: PMC10543214. URL: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)07564-3](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07564-3)

7. Doğru Ç. A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 2022. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>.

8. Dwivedi, Deeksha. 2025. Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Advances in Research* 26 (1):84–94. <https://doi.org/10.9734/air/2025/v26i11235>.

9. Kober G. AI-First Leadership: Embracing the Future of Work. *Harvard Business Impact*. 2025. URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work/>.

10. Leadership Capabilities for the Future of Work. *Harvard Business Publishing*. 2023. URL: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/05/Report_LeadershipCapabilities_Mar2023.pdf

11. Sass M. Smarter Together: Why AI Needs Emotional Intelligence to Lead the Future. *TalentSmartEQ*. 2025. URL: <https://www.talentsmarteq.com/why-ai-needs-emotional-intelligence-to-lead-the-future/>.

12. State of the Global Workplace Report 2025. *Gallup.com*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

13. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>.

14. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value / A. Singla et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>.

15. Vivek R., Krupskiy O. P. (2024) EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*. Vol. 32, no. 3. P. 174–182. URL: <https://doi.org/10.15421/192415>.

16. Woods A., Jones B. (2025), Soft skills in the age of AI: conceptualizing the AI+EQ framework. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEET-09-2025-0060>.

Стаття надійшла 26.11.25

Стаття прийнята до друку після рецензування 12.12.25