

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-132>

УДК 005.336.2

ЦИФРОВИЙ ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНЦІЯ

DIGITAL EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A MANAGERIAL COMPETENCE

Юрченко Галина Миколаївна

доктор філософії,

асистентка кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>**Yurchenko Halyna**

National University «Lviv Polytechnic»

Управлінські компетенції в умовах цифровізації бізнес-процесів зазнають глибоких трансформацій. Хоча цифрові технології розширюють можливості комунікації, вони водночас ускладнюють формування емоційного зв'язку між керівниками та підлеглими. В сучасному середовищі ключовим стає вміння розпізнавати емоційний стан працівників за відсутності безпосереднього контакту. Особливу увагу у статті приділено категорії цифрової емпатії як новому компоненту емоційного інтелекту керівника, що визначає ефективність взаємодії у віддалених командах. Показано, що цифрова емпатія виконує роль буфера проти ризиків вигорання та ізоляції, сприяє формуванню психологічної безпеки й підвищує залученість персоналу. Проаналізовано традиційні методи оцінки емоційного інтелекту (MSCEIT, EQ-i 2.0, 360°) та обґрунтовано потребу створення нових інструментів для вимірювання цифрової емпатії. Мета дослідження полягає у визначенні ролі цифрового емоційного інтелекту в управлінні командами, а також у розробці практичних рекомендацій щодо його інтеграції в HRM-системи.

Ключові слова: цифровий емоційний інтелект, цифрова емпатія, цифрове лідерство, управлінські компетенції, цифровізація HR, цифрова трансформація, компетентнісний підхід, управління персоналом.

The rapid digitalization of business processes is reshaping managerial competencies and redefining leadership effectiveness. While digital technologies provide broader opportunities for communication, they also generate challenges for sustaining emotional connections between managers and employees in remote and hybrid teams. Emotional intelligence (EI) has been widely studied as a key predictor of leadership success; however, existing approaches remain insufficient to explain competencies required in digitally mediated environments. This article aims to conceptualize digital empathy as a distinct component of emotional intelligence and to analyze its role in reducing the risks of burnout and social isolation in virtual teams. It further seeks to evaluate existing tools for assessing EI and propose methodological directions for adapting them to digitalized HRM contexts. The study applies a conceptual and comparative approach. It synthesizes existing theoretical models of EI, critically reviews established assessment instruments such as the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), EQ-i 2.0, and 360-degree feedback, and contrasts them with the emerging requirements of digital work environments. The paper introduces digital empathy as an analytical category and outlines its operationalization through content analysis of digital communication, behavioral analytics, and adapted 360-degree instruments. The results suggest that digital empathy functions as a managerial buffer against emotional risks in remote work, enhances psychological safety, and promotes team engagement. Classical instruments of EI measurement remain valuable but do not capture the nuances of digitally mediated emotional signals. New integrative frameworks are required to measure leaders' ability to interpret and respond to emotions expressed in virtual interactions. The study contributes to the academic discourse by advancing the concept of digital emotional intelligence as a managerial competence essential for HR digitalization. It provides practical recommendations for integrating EI into HRM platforms and leadership development programs, emphasizing that cultivating digital empathy strengthens trust, productivity, and organizational resilience. Future research should empirically validate digital empathy and explore its relationship with digital leadership and sustainable HR practices.

Keywords: digital emotional intelligence, digital empathy, digital leadership, managerial competencies, HR digitalization, digital transformation, competency-based approach, human resource management.



Постановка проблеми. Управління персоналом у добу цифрових трансформацій потребує переосмислення ролі управлінця та його компетенцій. Однією з ключових компетенцій сьогодення є емоційний інтелект (далі - EI), який визначає здатність керівника ефективно взаємодіяти з підлеглими, зберігати психологічну стабільність у стресових ситуаціях, а також формувати продуктивні команди. З огляду на стрімкий перехід до дистанційних форматів роботи та зростання цифрової взаємодії, EI набуває нових контекстів та значущості. Водночас, попри зростаючий інтерес до емоційного інтелекту в управлінні, залишається недостатньо вивченим його прикладний вимір у цифровому HR-середовищі, що вимагає додаткового теоретико-прикладного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття емоційного інтелекту вперше ґрунтовно дослідив П. Соловей та Дж. Майєр [1], які визначили його як здатність до сприйняття, оцінювання та управління емоціями. Подальша популяризація EI у сфері менеджменту пов'язана з роботами Д. Голмана [2], який наголошував на важливості EI як важливої компетенції лідера. Вітчизняні дослідження емоційного інтелекту зробили важливий внесок у розуміння його значення в професійному та управлінському контекстах. Г. Захарченко [3] в своїх працях зосереджується на впливі емоційного інтелекту на управлінські функції, зокрема на його роль у лідерстві та ефективному управлінні персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак більшість наукових праць зосереджені на загальному розумінні емоційного інтелекту або його ролі в лідерстві, залишаючи поза увагою специфіку цифрових середовищ HR. Недостатньо дослідженими залишаються питання про яву та вимірювання емоційного інтелекту в умовах дистанційної чи гібридної роботи, де комунікація опосередковується цифровими каналами. Зокрема, бракує наукових розвідок щодо інтеграції емоційного інтелекту у цифрові HR-системи. У більшості сучасних досліджень EI не враховуються нові ризики, що виникають у цифровому середовищі, такі як емоційна ізоляція, інформаційне перевантаження чи специфічні форми вигорання у віртуальних командах. Таким чином, залишається відкритим питання адаптації традиційних моделей і методів оцінювання EI до умов цифрової трансформації HR-менеджменту,

що і становить наукову новизну даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є концептуалізація емоційного інтелекту як управлінської компетенції в умовах цифрового управління персоналом. Завданнями статті є: 1) дослідження впливу емоційного інтелекту на процес прийняття рішень менеджерами різних рівнів, 2) вивчення ролі емоційного інтелекту у формуванні управлінських компетенцій, 3) виявлення залежності між рівнем емоційного інтелекту керівника та ефективністю управління командою, 4) аналіз механізмів впливу емоційного інтелекту керівника на ефективність цифрових команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація бізнесу ставить нові виклики перед системами управління персоналом. Вона більше не є лише технологічним процесом, а перетворюється на ключовий чинник розвитку індустрій. Цей процес змінює підходи до управління людським капіталом, вимагаючи нових моделей організації праці та розвитку компетенцій, зокрема в галузях аналітики даних і кібербезпеки. Посада керівника також зазнає змін – від адміністративної до стратегічної. У добу цифровізації управлінська компетентність включає вміння адаптуватися до ринкових змін, мотивувати команди у віддаленому форматі, впроваджувати цифрові інструменти та формувати культуру постійного навчання. Важливо не лише трансформувати підходи до лідерства, а й ефективно використовувати аналітику, дані та технології для підвищення конкурентоспроможності компанії. HR-функція, у свою чергу, також змінюється: цифровізація вимагає нових підходів до рекрутингу, управління талантами та навчання персоналу. Управлінська компетентність у цифровому середовищі сьогодні - це синтез традиційного лідерства, цифрової грамотності та емоційного інтелекту.

У цифровому робочому середовищі, особливо при дистанційній організації праці, класичні механізми лідерства втрачають частину своєї ефективності через обмеженість невербальної комунікації, дефіцит особистої присутності та підвищену залежність від цифрових каналів взаємодії. Це зумовлює критичну роль емоційного інтелекту (EI) керівника у підтриманні ефективності, згуртованості та стійкості команди. Традиційна модель емоційного інтелекту, запропонована Д. Голманом [2], включає чотири ключові домени:

самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички. У контексті цифровізації робочого середовища ці домени зазнають трансформації. Зокрема, емпатія як здатність розпізнавати й розуміти емоційні стани інших потребує адаптації до умов медіаційованої комунікації, де відсутня повноцінна невербальна складова. Втім, сьогодні важливу роль відіграє феномен цифрової емпатії – здатності керівника розпізнавати, інтерпретувати та адекватно реагувати на емоційні сигнали, що передаються через цифрові канали (електронні листи, месенджери, відеоконференції). На відміну від класичної емпатії, цифрова емпатія функціонує в умовах інформаційного шуму, асинхронності повідомлень та часто обмеженої візуальної/аудіальної інформації. Пропонується розглядати цифрову емпатію як окремий компонент емоційного інтелекту керівника, що включає три рівні: перцептивний, інтерпретаційний та регулятивний. Де перцептивний рівень передбачає вміння вловлювати тональність тексту, невербальні сигнали під час онлайн-зустрічей (інтонація, мікрожести, паузи). Інтерпретаційний

рівень – здатність правильно трактувати емоційні індикатори в умовах обмеженої інформації, уникаючи хибних атрибутів. А регулятивний рівень – адекватну реакцію керівника у цифровому середовищі (підтримка через меседж, своєчасний відеоконтакт, створення безпечного простору для обговорення). Порівняння класичної та цифрової емпатії подано у таблиці 1.

Управління дистанційними командами вимагає від лідерів розвитку саме цього виду емпатії, оскільки цифрова емпатія забезпечує: збереження психологічної безпеки в команді; запобігання конфліктам, викликаним непорозумінням у текстових комунікаціях; підтримку емоційної включеності співробітників, що працюють в умовах соціальної ізоляції; підвищення рівня довіри та згуртованості у віртуальних колективах.

Таким чином, цифрова емпатія постає не лише модифікацією класичної емпатії, а новою управлінською компетенцією, яка безпосередньо визначає ефективність взаємодії у віддалених командах. Її інтеграція в концепцію емоційного інтелекту керівника

Таблиця 1

Порівняння класичної та цифрової емпатії в структурі емоційного інтелекту керівника

Критерій	Класична емпатія	Цифрова емпатія
Канали сприйняття	Безпосередня присутність, невербальні сигнали (жести, міміка, тон голосу, просторові позиції)	Обмежені цифровими засобами: текст, емодзі, аудіо/відео зниженої якості, асинхронні повідомлення
Контекст взаємодії	Жива комунікація у фізичному просторі; спільне середовище	Віртуальні робочі простори; дистанційна чи гібридна робота
Перцептивний рівень	Безпосереднє відчуття емоційного стану співрозмовника через фізичну присутність	Розпізнавання інтонацій, пауз, стилю письма, використання смайлів/реакцій у цифровому форматі
Інтерпретаційний рівень	Висока точність завдяки комплексності сигналів	Підвищений ризик хибних атрибутів через інформаційний шум та обмеженість сигналів
Регулятивний рівень	Миттєве реагування (жести підтримки, невербальні дії, інтонація)	Адекватна цифрова реакція: своєчасний меседж, організація відеодзвінка, створення цифрових «безпечних просторів»
Ризики	Неправильне зчитування окремих невербальних сигналів	Втрата емоційного контексту, «емоційний вакуум», ізоляція співробітників
Управлінська значущість	Сприяє довірі та згуртованості в традиційних командах	Ключова для психологічної безпеки, залученості та утримання персоналу у віддалених командах
Результат для команди	Висока якість міжособистісних стосунків і взаємодії	Підтримка ефективності й стійкості команди в умовах цифрового середовища

Джерело: сформовано автором

розширює аналітичні можливості досліджень та створює підґрунтя для формування інноваційних програм розвитку цифрового лідерства. Цифрова емпатія може розглядатися як ядро нового концепту цифрового емоційного інтелекту (далі – ЦЕІ), який визначає ефективність лідерства у дистанційних командах, і передбачає інтегральну управлінську характеристику, яка відображає здатність керівника ефективно розпізнавати, розуміти й регулювати емоції власні та емоції інших у цифровому робочому середовищі. ЦЕІ включає класичні компоненти емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, соціальні навички), доповнені категорією цифрової емпатії, що функціонує в умовах асинхронної, опосередкованої та мультимодальної комунікації.

Сучасні дослідження вказують, що дистанційна робота суттєво трансформує умови професійної діяльності та створює нові виклики для психоемоційного благополуччя працівників. Одним із ключових ризиків цифровізованого робочого середовища є підвищена вірогідність професійного вигорання та соціальної ізоляції. Відсутність безпосередньої присутності колег, зменшення кількості неформальних контактів, постійна інтеграція у віртуальні комунікаційні простори, з одного боку, спрощують доступ до інформації, але з іншого – можуть призводити до відчуття емоційного вакууму та зниження психологічної безпеки. Згідно з опитуванням 2017 року, більше половини працюючих українців страждають від емоційного вигорання, а з початком повномасштабної війни ця проблема лише загострилась. Хронічна тривога та емоційна напруга можуть спричиняти серйозні психологічні наслідки, це особливо актуально в українських реаліях, де люди поєднують повноцінну роботу з турботою про родину, волонтерством і допомогою іншим.

У цьому контексті емоційний інтелект керівника постає як фундаментальний буфер, що здатен мінімізувати ризики вигорання та відчуження співробітників у віддалених командах. Високий рівень самоусвідомлення дає змогу лідеру своєчасно фіксувати власні ознаки емоційного виснаження та не транслювати їх у взаємодію з підлеглими. Саморегуляція допомагає керівникові контролювати власні реакції у стресових ситуаціях, знижуючи ризик емоційного зараження команди негативними настроями. Особливої ваги у цифровому середовищі набуває категорія цифрової емпатії, яка полягає у здатності розпізнавати

непрямі та часто фрагментовані сигнали емоційного стану співробітників — зміни в тональності текстових повідомлень, зниження участі у відеоконференціях, емоційну байдужість у цифрових дискусіях. Саме своєчасне виявлення таких сигналів і є основою для запобігання соціальній ізоляції окремих членів команди.

Інтеграція емоційного інтелекту у систему цифрового управління ризиками може бути реалізована шляхом створення багаторівневих механізмів превенції та реагування. До них належать регулярні індивідуальні та групові “чек-іни” емоційного стану, застосування цифрових інструментів благополуччя, формування культури психологічної підтримки у віртуальних просторах. Таким чином, емоційний інтелект стає не лише особистісною якістю керівника, а й стратегічним ресурсом організації, що забезпечує довгострокову стійкість команди в умовах цифровізації праці.

Дослідження емоційного інтелекту (EI) керівників має тривалу традицію й ґрунтується на застосуванні стандартизованих методик, які дають можливість оцінити як окремі складові, так і загальний рівень розвитку цієї компетенції. Серед найбільш поширених та визнаних у науковій і практичній площині методів варто розглянути три: тест Майєра-Саловея-Карузо (MSCEIT), EQ-i 2.0, а також метод оцінки 360°.

Тест Майєра-Саловея-Карузо (MSCEIT) [5] є інструментом, побудованим на здатнісній моделі емоційного інтелекту (ability-based model), що дозволяє досліджувати чотири ключові здібності: сприйняття емоцій, використання емоцій для мислення, розуміння емоцій та управління ними. Тест оцінює два виміри: досвід (сприйняття і маніпулювання емоціями) та стратегічний (управління емоціями без їх переживання). Його цінність полягає в об'єктивному характері вимірювання, оскільки респонденти виконують завдання, а не оцінюють себе за допомогою самоопису. Проте у контексті цифрового менеджменту цей метод не враховує специфіку медіаційованої комунікації, зокрема навички виявлення емоційних сигналів у текстових та асинхронних каналах.

EQ-i 2.0 [6], розроблений Р. Бар-Оном, ґрунтується на моделі змішаного типу й досліджує широкий спектр емоційних і соціальних компетенцій, згрупованих у п'ять компонентів: самосприйняття, самовираження, міжособистісне спілкування, прийняття рішень і

управління стресом. EQ-і 2.0 широко застосовується у корпоративних середовищах для розвитку лідерських якостей. Однак обмеженням є суб'єктивність самооцінки та недостатня адаптація до вимірювання компетенцій, які проявляються саме у цифровому форматі комунікації.

Метод 360 градусів [7], запроваджений Пітером Уордом, дозволяє отримати зворотний зв'язок від широкого кола респондентів = колег, підлеглих, керівників, клієнтів, = що формує багатовимірний погляд на рівень емоційного інтелекту керівника. У випадку дистанційних команд ця методика набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє оцінити не лише самосприйняття лідера, але й те, як його емоційні реакції та навички інтерпретуються іншими учасниками цифрової взаємодії. Проте й у цьому випадку традиційні опитувальники не охоплюють специфіку цифрової емпатії як окремої категорії.

Зазначені методи становлять важливу основу для вимірювання емоційного інтелекту, однак вони мають спільне обмеження: відсутність інтеграції категорії «цифрова емпатія», яка є ключовою для ефективності керівництва у дистанційних командах. Традиційні інструменти не передбачають оцінювання здатності лідера розпізнавати тональність письмових повідомлень, адекватно реагувати на зниження онлайн-активності співробітників чи підтримувати психологічну безпеку у віртуальних просторах.

Для подолання цієї прогалини доцільним є розроблення адаптованих підходів до оцінювання цифрової емпатії. По-перше, можна застосовувати контент-аналіз цифрової комунікації керівника, що включає аналіз текстових і невербальних елементів (емодзі, реакцій, стилістики повідомлень) у корпоративних месенджерах та електронних листах. По-друге, перспективним видається використання цифрових аналітичних метрик: своєчасність відповіді керівника на емоційно значущі звернення, частота ініціювання неформальних комунікаційних контактів, ступінь залучення до онлайн-зустрічей. По-третє, важливим є впровадження адаптованих 360°-опитувальників, де співробітники можуть оцінювати, наскільки керівник проявляє увагу до їх емоційного стану саме у цифрових каналах взаємодії.

Таким чином, сучасні методи вимірювання емоційного інтелекту створюють надійний фундамент для дослідження лідерських компетенцій, проте потребують суттєвого вдо-

сконалення в умовах цифровізації робочого середовища. Запровадження нових підходів, спрямованих на вимірювання цифрової емпатії, дозволяє зробити оцінювання більш релевантним і точним, а також формує підґрунтя для подальших емпіричних досліджень впливу цифрового емоційного інтелекту на ефективність управління віддаленими командами.

Отже, емоційний інтелект керівника в умовах цифровізації робочого середовища набуває нових форм і змістових акцентів. Особливе значення отримує категорія цифрової емпатії, яка постає не просто модифікацією класичної емпатії, а якісно новою управлінською компетенцією, що визначає ефективність взаємодії у дистанційних командах. Її інтеграція у структуру емоційного інтелекту дозволяє не лише глибше зрозуміти природу сучасного цифрового лідерства, але й розробити нові методологічні підходи до оцінки та розвитку керівників. Врахування ризиків вигорання та ізоляції в цифровому середовищі, а також адаптація інструментів вимірювання EI до умов віртуальної комунікації, формує новий напрям у наукових дослідженнях і практиці HRM.

Висновки. Проведений теоретичний аналіз дав змогу обґрунтувати концептуальну модель впливу емоційного інтелекту керівника на результати діяльності дистанційних команд. Запропоноване введення категорії «цифрова емпатія» дозволяє розширити класичні уявлення про емоційний інтелект та зробити їх більш релевантними сучасним умовам цифровізованої праці. Було показано, що емоційний інтелект виконує роль буфера у системі управління ризиками професійного вигорання та соціальної ізоляції співробітників, а його інтеграція у практику цифрового менеджменту сприяє збереженню психологічної безпеки, підвищенню продуктивності та утриманню персоналу.

Важливим науковим результатом дослідження є також виокремлення прогалини у методології вимірювання емоційного інтелекту, адже наявні інструменти (MSCEIT, EQ-і 2.0, метод 360°) не охоплюють специфіку цифрової емпатії. Це визначає потребу у розробці нових підходів, які поєднуюватимуть цифрову поведінкову аналітику з адаптованими методами оцінки.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількох напрямках. По-перше, необхідною є емпірична верифікація запропонованої концептуальної моделі на основі аналізу діяльності віддалених команд у різних орга-

нізаційних контекстах. По-друге, актуальним завданням є розробка і валідизація спеціалізованих інструментів оцінки цифрової емпатії, які дозволять об'єктивно вимірювати нову управлінську компетенцію. По-третє, перспективним є дослідження взаємозв'язку цифрового емоційного інтелекту з іншими аспектами цифрового лідерства, зокрема з умінням управляти міжкультурною взаємодією та

забезпечувати інклюзивність у глобальних дистанційних командах.

Таким чином, емоційний інтелект, адаптований до цифрового контексту, постає як один із ключових предикторів успішності сучасного управління людськими ресурсами, а подальші дослідження у цьому напрямі мають вагоме значення як для академічної науки, так і для практики організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Salovey, P., Mayer, J. D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9. № 3. P. 185–211.
2. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995. 352 p.
3. Захарченко Г. М. Емоційний інтелект: теорія та практика: монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 212 с.
4. Титова Т. А., Бухановська Т. М. Професійне вигорання та методи його подолання. *Український медичний часопис*. 2024. № 1680 (3051). С. 259–310.
5. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. Mayer-Salovey-Caruso. Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Toronto: Multi-Health Systems, 2002. 128 p.
6. Peters, L. EQ-i 2.0: the new standard in emotional intelligence assessment. *Psychology Today*. Chicago, 2016. URL: <https://www.psychologytoday.com/articles/eq-i-20> (дата звернення: 05.08.2025).
7. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність: зб. тез наук. конф.*, м. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. С. 9–11.

REFERENCES:

1. Salovey P. , Mayer J.D. (1990) Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9 (3), pp. 185–211.
2. Goleman D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 352 p.
3. Zakharchenko H. (2018). Emotsiynyi intelekt: teoriia ta praktyka [Emotional intelligence: theory and practice]. Kyiv: Lira-K, 212 p.
4. Tytova T., Bukhanovska T. (2024). Profesiynne vyhorannia ta metody yoho podolannia [Burnout and methods of overcoming it]. *Ukrainskyi medychnyi chasopys*, vol. 1680 (3051), pp. 259–310.
5. Mayer J., Salovey P., Caruso D. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Toronto: Multi-Health Systems.
6. Peters L. (2016) EQ-i 2.0: the new standard in emotional intelligence assessment. *Psychology Today*. URL: <https://www.psychologytoday.com/articles/eq-i-20> [accessed August 5, 2025].
7. Hutsan O., Loktionova T., Esenov D. (2015). Metod "360 hradusiv" yak suchasna tendentsiia v otsyntsi personalu [The "360-degree" method as a modern trend in personnel assessment]. *Stratehii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: problemy, perspektyvy, efektyvnist*. Kharkiv: NTU "KhPI", pp. 9–11.