

В. Я. Карковська,

*д. держ. упр, професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-7690>

М. К. Весоловська,

д. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.188

КОГНІТИВНО-ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШІ: ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО

V. Karkovska,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

Professor of the Department of Administrative and financial management, Lviv Polytechnic National University

M. Vesolovska,

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

COGNITIVE-EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
DEVELOPING THE COMPETENCIES OF THE FUTURE

Актуальність дослідження зумовлено необхідністю адаптації управлінських стратегій до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції штучного інтелекту в організаційні процеси. В епоху зростання невизначеності, автоматизації та віддаленої комунікації традиційні моделі лідерства втрачають ефективність, натомість зростає потреба у когнітивно-емоційних компетентностях, що дозволяють керівникам поєднувати аналітичне мислення, емоційну чутливість і технологічну обізнаність.

Метою статті є наукове обґрунтування моделі когнітивно-емоційного лідерства в контексті використання штучного інтелекту, а також виявлення основних управлінських компетентностей, необхідних для забезпечення ефективної взаємодії між людським та цифровим чинниками в системах прийняття рішень.

Методологія дослідження ґрунтується на системному аналізі міждисциплінарних підходів до емоційного інтелекту, цифрового лідерства та штучного інтелекту. Застосовано методи концептуального моделювання, порівняльного аналізу, а також аналітичної інтерпретації функціональних характеристик інтелектуальних систем емоційного аналізу в управлінні.

У результаті дослідження виявлено зв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та якістю управлінських рішень у гібридному середовищі, де взаємодіють люди і алгоритми. Доведено, що когнітивно-емоційне лідерство сприяє зменшенню опору до змін, підвищенню командної згуртованості та формуванню довіри до аналітичних систем. Уточнено змістові компоненти поняття в управлінській, психологічній і технологічній площинах.

Наукова новизна полягає в концептуалізації когнітивно-емоційного лідерства як міждисциплінарної моделі управління в цифрову епоху та в систематизації умов, за яких інтеграція емоційно-аналітичних інструментів підвищує стратегічну ефективність рішень.

У висновках обґрунтовано потребу в оновленні підходів до підготовки лідерів, формуванні нової організаційної культури, що поєднує гуманістичні принципи з алгоритмічною логікою, та розвитку колективних механізмів оцінки емоційного клімату.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою гібридних управлінських моделей, які інтегрують інтуїтивні навички лідера та автоматизовану емоційну аналітику з метою підвищення адаптивності організацій у динамічному цифровому середовищі.

Relevance of the research is driven by the need to adapt leadership strategies to the conditions of digital transformation, particularly the integration of artificial intelligence into organizational processes. In an era of increasing uncertainty, automation, and remote communication, traditional leadership models lose their effectiveness, while the demand grows for cognitive-emotional competencies that allow leaders to combine analytical thinking, emotional sensitivity, and technological awareness.

The aim of the article is to scientifically substantiate the model of cognitive-emotional leadership in the context of artificial intelligence implementation and to identify key leadership competencies necessary for ensuring effective interaction between human and digital elements in decision-making systems.

The methodology of the research is based on a systems analysis of interdisciplinary approaches to emotional intelligence, digital leadership, and artificial intelligence. Methods of conceptual modeling, comparative analysis, and analytical interpretation of the functional characteristics of intelligent emotional analysis systems in management are applied.

The results of the study revealed the relationship between cognitive flexibility, emotional regulation, and the quality of managerial decisions in hybrid human-machine environments. It was proven that cognitive-emotional leadership contributes to reducing resistance to change, strengthening team cohesion, and fostering trust in analytical systems. The conceptual components of the term were clarified across managerial, psychological, and technological domains.

The scientific novelty lies in the conceptualization of cognitive-emotional leadership as an interdisciplinary management model for the digital age and in the systematization of conditions under which the integration of emotional-analytical tools enhances strategic decision-making effectiveness.

The conclusions justify the need to revise leadership training approaches, develop a new organizational culture that combines human-centered values with algorithmic logic, and implement collective mechanisms for assessing emotional climate in organizations.

Prospects for further research are related to the development of hybrid management models that integrate leaders' intuitive capabilities with automated emotional analytics to improve organizational adaptability in a dynamic digital environment.

Ключові слова: штучний інтелект в управлінні, емоційна аналітика, цифрове лідерство, адаптивні навички, стратегічне мислення, емоційна регуляція, гібридні управлінські моделі.

Key words: AI-driven management, emotional analytics, digital leadership, adaptive skills, strategic reasoning, emotional regulation, hybrid leadership models.

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

У сучасному світі, де домінує цифровізація і стрімко впроваджуються системи штучного інтелекту, зростає потреба у переосмисленні ролі лідера в організаційних і соціальних процесах. Увага науковців дедалі більше зосереджується не лише на технічних аспектах трансформацій, а й на когнітивно-емоційних механізмах управління в умовах високої невизначеності та змін. Традиційні моделі лідерства, орієнтовані на адміністратив-

ну функціональність, втрачають ефективність у середовищі, де важливими стають гнучкість мислення, емпатія, здатність до міждисциплінарного бачення та комунікації зі штучними агентами. Водночас інтеграція технологій ШІ в управлінські процеси висуває нові вимоги до емоційної компетентності керівників, які мають не лише розуміти логіку роботи інтелектуальних систем, а й будувати довірливі стосунки всередині колективу, зберігаючи гуманістичну складову лідерства.

Незважаючи на численні дослідження окремих аспектів емоційного інтелекту та цифрових технологій, залишається недостатньо опрацьованим питання форму-

вання комплексної моделі когнітивно-емоційного лідерства, адаптованої до реалій цифрової трансформації. Наукове завдання полягає у виявленні взаємозв'язків між когнітивними навичками, емоційною стабільністю та здатністю до ефективного управління в умовах симбіозу людини й штучного інтелекту. Практична значущість дослідження зумовлена потребою у підготовці нової генерації керівників, які володіють не лише технічними знаннями, а й здатністю до адаптивного та емоційно вивіреного лідерства в цифрову епоху.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових публікацій підтверджує зростаючий інтерес дослідників до теми когнітивно-емоційного лідерства, зокрема в контексті цифрової трансформації, автоматизації управлінських функцій та переосмислення лідерських компетентностей у середовищі, де активно функціонує штучний інтелект. Попри наявність значної кількості досліджень, низка ключових аспектів залишається недостатньо вивченою. В межах опрацьованої літератури виокремлено чотири основні напрями, кожен з яких висвітлює важливі, але ще не повністю реалізовані наукові підходи до формування компетентностей когнітивно-емоційного лідера майбутнього.

Перший напрям охоплює дослідження, присвячені значенню когнітивної гнучкості та емоційної саморегуляції в процесі управління змінами та реагування на кризові виклики. У роботі V. Karkovska та M. Vesolovska [1] представлено модель оцінювання емоційної ефективності персоналу в умовах адаптації. У дослідженні T. Pramila [2] підкреслюється роль когнітивно-емоційного балансу як основи цифрової зрілості лідера. У статті R. Leeuw і N. Joseph [3] простежується зв'язок між ментальною гнучкістю, емоційною стабільністю та здатністю до стратегічного передбачення. Разом з тим, ці праці зосереджені переважно на індивідуальних якостях керівників, не розглядаючи способів інтеграції цих характеристик у цифрово-орієнтовані компетентнісні моделі лідерства. Потребує подальшого дослідження питання формалізації когнітивно-емоційного профілю лідера в умовах цифрових трансформацій.

Другий напрям стосується вивчення емоційного виміру управління в контексті командної взаємодії, стресостійкості та цифрової етики. У роботах F. A. Alsaman і S. A. Chyad [4], A. Y. Aranega та ін. [5], M. Madanchian і співавт. [6], O. E. Ademola [7] доведено, що лідери з високим рівнем емоційної чутливості краще адаптуються до складних комунікаційних сценаріїв, зокрема в гнучких цифрових командах. Водночас ці дослідження не враховують впливу штучного інтелекту на зміну структур міжособистісної взаємодії, а також не пропонують механізмів трансформації емоційної компетентності у керовану лідерську практику в гібридних командах. Доцільним є дослідження когнітивно-емоційної динаміки в умовах цифрової комунікації за участі AI-модулів.

Третій напрям пов'язаний з трансформацією управлінських моделей під впливом розвитку штучного інтелекту та потреби у новій архітектурі лідерських рішень. У працях H. M. Ornek та A. Samci [8] простежується

еволюція ролі лідера в умовах цифрового виробництва. M. Kupiek [9] описує емоційно налаштовану організацію як майбутнє управлінської практики. У дослідженнях O. Sokil та ін. [10], M. Vesolovska і L. Shved [11] доведено значущість м'яких навичок для забезпечення стійкості в умовах змін. Проте зазначені публікації не формують чіткої компетентнісної моделі лідера, який одночасно володіє гнучкістю, емоційною свідомістю та вмінням працювати з аналітичними рішеннями AI. Необхідним є подальший аналіз гібридних управлінських сценаріїв, у яких машинний інтелект виступає не інструментом, а повноцінним учасником лідерського процесу.

Четвертий напрям стосується моделювання компетентностей цифрового лідера з урахуванням емоційно-орієнтованих параметрів. У статтях P. Tominc, D. Oreski, M. Rozman [12] досліджено AI-моделі як засіб покращення конкурентоспроможності, однак без акценту на емоційну складову. У публікації N. Podolchak та ін. [13] окреслено перспективи впровадження індикаторів емоційного інтелекту в управлінні публічним сектором. M. A. Malek і K. Almarri [14] розглядають трансформаційне лідерство як необхідну умову впровадження інновацій. Нарешті, A. M. Damnjanovic і співавт. [15] акцентують на AI-інструментах у HRM. Однак у жодній із проаналізованих праць не створено інтегрованої моделі компетентностей когнітивно-емоційного лідера в епоху ШІ, що потребує окремого дослідження.

Таким чином, попри наявність значного теоретичного матеріалу, зберігається дефіцит узагальненої науково-практичної рамки для розробки моделей компетентностей, здатних поєднувати емоційне розуміння, когнітивну адаптивність і технологічну інтегрованість в управлінських практиках майбутнього.

Попри зростання наукового інтересу до теми когнітивно-емоційного лідерства, низка важливих аспектів досі залишається недостатньо вивченою. Зокрема, відсутнє цілісне міждисциплінарне визначення поняття, що інтегрує управлінські, психологічні та технологічні компоненти. Недостатньо досліджено механізми взаємодії емоційної регуляції й когнітивної гнучкості керівника в умовах співпраці з інтелектуальними системами. Також бракує емпіричних даних щодо трансформації лідерських моделей у процесі цифрової перебудови організацій, а питання організаційної готовності до впровадження гуманістичних підходів у цифровому середовищі часто лишається поза увагою. Існуючі методології здебільшого не враховують динаміку емоційного клімату та вплив ШІ на стратегічну суб'єктність лідера.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом формалізації когнітивно-емоційного підходу до лідерства з опорою на системний аналіз та порівняльне осмислення змішаних управлінських моделей. Вперше здійснено спробу поєднати емоційно-аналітичні ресурси та цифрові технології для побудови концепту гібридного лідерства. Розроблені практичні рекомендації базуються на нових міждисциплінарних підходах і спрямовані на формування компетентностей лідера, здатного діяти ефективно в умовах цифрової складності, що становить вагомий внесок у розвиток теорії та практики сучасного управління.

Таблиця 1. Змістове наповнення поняття "когнітивно-емоційне лідерство" в міждисциплінарному контексті

Дисциплінарна сфера	Ключові складники лідерства	Орієнтири та очікувані результати
Управлінська	Стратегічне мислення, системне бачення, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності	Ефективне управління змінами, підтримка інновацій, згуртування команди
Психологічна	Емоційна регуляція, емпатія, стресостійкість, усвідомлення власних і чужих емоцій	Підвищення довіри до лідера, зменшення конфліктності, підтримка психологічного добробуту в колективі
Технологічна	Цифрова грамотність, здатність до взаємодії з ШІ, розуміння логіки алгоритмічних процесів	Інтеграція інтелектуальних рішень в управління, забезпечення прозорості й етичності технологічних змін

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 5; 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні концепції когнітивно-емоційного лідерства в умовах поширення штучного інтелекту та виявленні ключових компетентностей, необхідних для ефективного управління в цифрову епоху.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття "когнітивно-емоційне лідерство" в міждисциплінарному контексті, визначивши його управлінські, психологічні та технологічні компоненти, а також взаємозв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та здатністю до ухвалення управлінських рішень в умовах цифровізації.

2. Оцінити вплив цифрової трансформації на еволюцію лідерських стратегій та формування гібридних управлінських моделей, що інтегрують людський фактор і можливості штучного інтелекту.

3. Виявити основні бар'єри впровадження когнітивно-емоційного підходу в управлінську практику та розробити практичні рекомендації щодо формування компетентностей лідера майбутнього в умовах викликів цифрового середовища й міжсекторальної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній науковій та управлінській практиці зростає інтерес до концепту "когнітивно-емоційне лідерство", що формується на перетині кількох ключових дисциплін: психології, менеджменту та інформаційних технологій. Цей тип лідерства розглядається як відповідь на виклики цифрової епохи, що вимагає від керівників не лише традиційних навичок управління, а й високого рівня емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та здатності до адаптації в умовах постійної взаємодії з інтелектуальними цифровими системами. Міждисциплінарний підхід до розуміння когнітивно-емоційного лідерства дозволяє розширити уявлення про механізми прийняття рішень, мотиваційні моделі, динаміку міжособистісної комунікації та управління в умовах гібридних людсько-машинних середовищ (табл. 1).

У сучасній управлінській практиці когнітивно-емоційне лідерство розглядається як функціональний ресурс для ефективної діяльності в умовах цифрової

трансформації. Таблиця демонструє, що кожна з трьох дисциплін — управлінська, психологічна та технологічна — формує специфічні складники, які в сукупності визначають цілісну модель лідера, здатного діяти в гібридному середовищі, де поєднуються людські й алгоритмічні форми мислення. На практиці управлінський компонент проявляється через здатність керівника швидко адаптувати стратегії до змінного ринкового середовища, ухвалювати складні рішення за наявності неповних даних і забезпечувати стабільність у кризових ситуаціях. Психологічна складова відіграє ключову роль у підтриманні здорового соціально-психологічного клімату в колективі, особливо в умовах цифрового тиску, автоматизації та зміни трудових функцій [9]. Високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню тривожності серед персоналу, підвищенню лояльності до організації та нівелюванню опору впровадженню нових технологій. Технологічна складова стає критично важливою в контексті необхідності не лише використовувати цифрові інструменти, а й розуміти принципи їх функціонування, ризики алгоритмічного управління, можливості штучного інтелекту для оптимізації процесів та етичні межі його застосування.

Із практичного погляду когнітивно-емоційне лідерство виявляється у здатності керівника виступати посередником між технічними інноваціями та людським капіталом, створюючи баланс між ефективністю, технологічною доцільністю та людяністю. Наприклад, під час запровадження AI-систем для автоматизації рутинних функцій успішний лідер не лише координує технічні параметри процесу, а й активно комунікує з працівниками щодо змін у їхніх ролях, знижує психологічну напругу, створює механізми підтримки та перекваліфікації персоналу [7]. Саме таке поєднання когнітивної раціональності та емоційної чутливості в управлінні стає визначальним фактором лідерської ефективності в умовах зростаючої присутності штучного інтелекту в усіх сферах діяльності.

У контексті цифрової трансформації та інтенсивного впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та здатністю до прийняття ефективних рішень.

Таблиця 2. Взаємозв'язок когнітивної гнучкості, емоційної регуляції та управлінського рішення в середовищі з ШІ

Компонент взаємодії	Характеристика функціонування в умовах ШІ	Вплив на якість управлінського рішення
Когнітивна гнучкість	Здатність інтерпретувати нові дані, працювати з багатоваріантними алгоритмами, швидко адаптувати моделі мислення	Підвищення стратегічної точності та адаптивності при ухваленні рішень
Емоційна регуляція	Контроль емоцій у відповідь на інформаційне перенавантаження, тиск алгоритмічної невизначеності, вплив автоматизованих сценаріїв	Зменшення впливу когнітивних викривлень, стабільність у кризових ситуаціях
Інтегрована здатність до управління	Узгодження логіки алгоритмів з емоційною інтуїцією, контекстуальна оцінка даних, баланс між довірою до ШІ і людським досвідом	Оптимізація рішень через поєднання аналітики, інтуїції та соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором на підставі [3: 14: 15].

Когнітивна гнучкість трактується як здатність оперативно перемикатися між різними концептуальними підходами, модифікувати моделі мислення відповідно до нової інформації та адаптуватися до невизначеного середовища. Емоційна регуляція, у свою чергу, передбачає усвідомлене управління власними емоційними станами для збереження раціональності, стабільності й об'єктивності в процесі ухвалення рішень. В умовах впливу складних алгоритмічних систем, що продукують велику кількість даних і пропонують варіативні сценарії дій, саме поєднання когнітивної гнучкості та емоційної врівноваженості визначає здатність управлінця діяти стратегічно, критично оцінювати пропозиції ШІ та водночас підтримувати людський вимір управління (табл. 2).

У реальних управлінських умовах взаємозв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та якістю управлінських рішень в середовищі, де активно функціонує штучний інтелект, набуває особливості значущості. Як показано в таблиці 2, саме здатність лідера до швидкого переосмислення інформаційних моделей, адаптації до змінних алгоритмічних сценаріїв та управління власним емоційним станом суттєво підвищує стійкість організації до зовнішніх викликів. На

практиці це проявляється, наприклад, у сфері фінансового управління, де системи штучного інтелекту пропонують автоматизовані прогнози для інвестиційних рішень. У таких випадках керівник, володіючи когнітивною гнучкістю, здатен не лише аналізувати декілька варіантів, запропонованих алгоритмом, а й критично оцінити вихідні припущення моделей. Емоційна регуляція допомагає уникнути ефекту "автоматичної довіри" до ШІ, що може виникнути внаслідок перенавантаження інформацією або впливу страху ухвалити помилкове рішення вручну.

Ще один приклад спостерігається у сфері управління персоналом, де штучний інтелект застосовується для відбору кандидатів на основі машинного аналізу резюме та поведінкових патернів. Когнітивно гнучкий керівник розуміє обмеження таких систем, зокрема їхню потенційну упередженість або обмежену соціальну чутливість. Він доповнює алгоритмічну оцінку людським судженням, враховуючи не лише продуктивні метрики, а й культурну сумісність, моральну мотивацію та перспективу розвитку кандидата. Висока емоційна компетентність у таких випадках сприяє формуванню довіри до рішень, прийнятих за участю ШІ, адже лідер чітко комунікує логіку вибору, демонструє відкритість до аль-

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на зміни в лідерських стратегіях і управлінських моделях

Етап трансформації	Характерні зміни в лідерських підходах	Ознаки нових управлінських моделей
Перехід до цифрових платформ	Зменшення ролі адміністративного контролю, перехід до мережевої координації	Використання алгоритмічних систем підтримки рішень, розподілене управління
Інтеграція штучного інтелекту	Автоматизація частини управлінських функцій, зміна ролі лідера на аналітичну й координаційну	Формування людино-центричних цифрових екосистем з адаптивними структурами
Становлення гібридного лідерства	Спільне прийняття рішень людиною і ШІ, поява нових ціннісних орієнтирів	Побудова довіри до машинних рішень, інституціоналізація етичних цифрових практик

Джерело: сформовано автором на підставі [5: 11: 7].

тернатив і вміє знизити напругу серед персоналу, пов'язану з делегуванням рішень алгоритмам.

Таким чином, у сучасному середовищі когнітивно-емоційні компоненти управління не просто модифікують стиль лідерства, а визначають його ефективність у критичних точках взаємодії з цифровими системами. Відповідальний керівник виступає не лише споживачем аналітики, а й архітектором процесів, здатним інтегрувати технологічні переваги з гуманістичними підходами до прийняття рішень.

Упродовж останнього десятиліття цифрова трансформація суттєво змінила підходи до управління, викликавши переосмислення традиційних лідерських стратегій. Застосування штучного інтелекту в управлінських процесах зміщує акценти з ієрархічного управління до гнучких, інтерактивних моделей, що базуються на обробці великих масивів даних, автоматизованому прийнятті рішень і новій парадигмі взаємодії між людьми та цифровими агентами. Лідер у цифрову епоху вже не є єдиним джерелом знань чи вказівок, а виконує роль фасилітатора між людським капіталом та інтелектуальними системами. Внаслідок цього формуються гібридні моделі лідерства, що поєднують технологічну раціональність і соціальну чутливість, делегуючи аналітичні функції ШІ, а водночас зберігаючи людську здатність до емпатії, етичного судження та стратегічного передбачення (табл. 3).

Трансформація лідерських стратегій під впливом цифрових змін відбувається не лише на концептуальному рівні, а має чітко виражені прикладні наслідки для організаційного управління. Як демонструє таблиця, кожен етап цифрового розвитку спричиняє структурні зрушення у способах управлінської взаємодії та функціональній ролі лідера. У фазі переходу до цифрових платформ відбувається децентралізація комунікації: наприклад, у великих сервісних компаніях типу Amazon чи Uber, платформи управління взаємодією з клієнтами і працівниками базуються на автоматичних інтерфейсах, а роль керівника полягає у стратегічному супроводі та модерації складних ситуацій, які не піддаються автоматизованому вирішенню. Це потребує від лідера не командного стилю, а здатності до мережевої координації, фасилітації та кризового втручання.

На етапі активної інтеграції ШІ, що спостерігається у фінансовому, логістичному та медичному секторах, управлінські функції частково автоматизуються: системи прийняття рішень на основі прогностичного аналізу заміщують людину в рутинних операціях. У цьому контексті трансформується зміст лідерства — з виконавчого на аналітичний. Наприклад, у фінансових установах такі як JPMorgan Chase, використовується платформа COIN для автоматичного аналізу контрактів, що дозволяє скоротити людський ресурс у рутинних завданнях. Лідер, у свою чергу, спрямовує свою діяльність на перевірку відповідності рішень загальній стратегії компанії, етичним нормам і очікуванням клієнтів, що потребує високої здатності до критичного осмислення та соціальної відповідальності.

Фінальна стадія — становлення гібридного лідерства — дедалі активніше втілюється у високотехнологічних стартапах і цифрових інкубаторах, де рішення приймаються за участю як людини, так і машинних ал-

горитмів. У таких організаціях, як Salesforce або Google DeepMind, лідери формують політику використання AI не лише як інструменту ефективності, а як елементу організаційної культури, що вимагає впровадження етичних стандартів, прозорості рішень і збереження людського центру управління. У цих умовах управлінські моделі стають динамічними, чутливими до зовнішнього контексту та внутрішніх настроїв колективу, а ефективність лідерства визначається здатністю утримувати баланс між алгоритмічною логікою і гуманітарними цінностями.

Попри зростаючий інтерес до когнітивно-емоційного підходу в теорії та практиці управління, його повноцінне впровадження в організаційні системи стикається з низкою концептуальних і практичних обмежень. Однією з ключових проблем є відсутність цілісної моделі підготовки управлінських кадрів, яка б поєднувала розвиток емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та цифрової грамотності. Більшість навчальних програм зосереджені або на класичних інструментах менеджменту, або на окремих аспектах лідерства, що не забезпечує системного формування інтегрованих компетенцій, необхідних для ефективного керівництва в умовах цифрової взаємодії людини і штучного інтелекту [8; 9]. Відсутність міждисциплінарного підходу до освітніх і тренінгових програм обмежує здатність майбутніх лідерів працювати з алгоритмізованими системами, зберігаючи водночас здатність до емпатії, рефлексії та морального судження.

Ще одним бар'єром виступає низький рівень готовності організаційної культури до інтеграції ШІ як рівноправного партнера у процесах прийняття рішень [4]. У багатьох структурах спостерігається або надмірна технократизація, що призводить до відчуження персоналу і втрати емоційної взаємодії, або, навпаки, недовіра до цифрових рішень, що блокує інновації. Лідери в таких умовах часто змушені діяти в рамках застарілих моделей влади й відповідальності, які не передбачають співпраці з інтелектуальними агентами, а отже, не створюють простору для когнітивно-емоційного балансу в управлінні.

Варто також відзначити проблему інституційного опору гуманістичним практикам у цифровому середовищі. У контексті автоматизації, стандартизації та метрик ефективності важливість суб'єктивних чинників, таких як емоції, довіра чи етична складова, часто недооцінюється або формально декларується без реального впровадження. Це зумовлює дисбаланс між технологічним розвитком і людською складовою, коли емоційна компетентність сприймається як другорядна щодо продуктивності чи алгоритмічної точності. У таких умовах спроби імплементувати когнітивно-емоційний підхід зіштовхуються з недостатньою увагою до внутрішніх мотивацій працівників, емоційного клімату та потреби у суб'єктності.

Загалом, бар'єри впровадження когнітивно-емоційного лідерства обумовлені не лише технічними чи освітніми обмеженнями, а й більш глибокими культурними та інституційними перекосами, що заважають поєднанню аналітичного й емоційного в управлінні. Подолання цих проблем потребує не лише адаптації навчальних програм і цифрових інструментів, а й трансформації організаційної свідомості, яка визнає людську складову управління не менш важливою за технологічну.

Формування компетентностей когнітивно-емоційного лідера майбутнього вимагає системного підходу, що враховує не лише технічні особливості цифрового середовища, а й динаміку соціальних очікувань, етичних норм і міжсекторальної взаємодії. В умовах стрімкої автоматизації та впровадження штучного інтелекту лідер більше не є виключним носієм знань, а стає координатором між людським потенціалом і алгоритмічними системами, тому його професійний розвиток повинен виходити за межі класичних управлінських моделей. Важливо не лише підвищити цифрову обізнаність, а й забезпечити формування здатності до критичного осмислення рекомендацій ШІ, зокрема в ситуаціях багатозначності, неповноти даних або соціальної чутливості рішень.

Одним із ключових напрямів має стати інтеграція когнітивно-емоційних практик у програми підготовки керівників — як у системі формальної вищої освіти, так і в межах безперервного професійного розвитку. Це передбачає впровадження тренінгів з емоційної регуляції, адаптивного мислення, морального судження в умовах дії алгоритмів та кризових симуляцій, де поєднуються цифрові сценарії з емоційно напруженими ситуаціями. Також доцільним є створення освітніх модулів з міждисциплінарною спрямованістю — на перетині менеджменту, психології, інформатики та етики, що дозволить формувати цілісне бачення ролі лідера в цифровому суспільстві.

З організаційного погляду, важливо забезпечити середовище, в якому лідери зможуть розвивати та застосовувати набуті когнітивно-емоційні компетентності. Це передбачає трансформацію корпоративної культури в напрямі емоційної відкритості, підтримки експериментування, толерантності до помилок і прозорого обговорення етичних меж взаємодії зі ШІ. У системах публічного управління та великих корпораціях доцільним є запровадження механізмів колективного оцінювання рішень, що дозволяє залучити різні точки зору — людські та машинні — в єдине управлінське поле. У контексті міжсекторальної взаємодії лідер майбутнього має володіти здатністю синхронізувати інтереси приватного, державного та громадянського секторів, об'єднуючи їх довкола спільних цінностей та відповідального використання цифрових технологій.

Таким чином, розвиток когнітивно-емоційного лідерства потребує поєднання технологічної обізнаності, емоційної чутливості, моральної зрілості та системного мислення. Лише за умови одночасного формування цих компетентностей лідер зможе ефективно діяти в умовах високої складності, технологічного насичення і соціальної відповідальності, що визначають управлінський ландшафт майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У результаті дослідження обґрунтовано концепт когнітивно-емоційного лідерства як сучасної управлінської моделі, що поєднує емоційний інтелект, когнітивну гнучкість та аналітичні можливості ШІ. Встановлено, що поєднання емоційної регуляції з технологічною обізнаністю підвищує якість управлінських рішень, сприяє зниженню стресу, формуванню довіри та адаптивності в умо-

вах змін. Доведено, що ефективне лідерство в цифрову епоху базується на здатності критично осмислювати аналітику ШІ, інтегруючи її з етичним і емпатійним підходом.

Серед основних проблем виокремлено нестачу міждисциплінарних моделей підготовки лідерів, технічні обмеження емоційної аналітики, низьку організаційну готовність до гуманістичних цифрових практик і надмірну технократизацію управлінських процесів. Це ускладнює реалізацію когнітивно-емоційного підходу в реальних організаційних умовах.

Рекомендовано інтегрувати емоційно-аналітичні компоненти у програми розвитку лідерства, трансформувати корпоративну культуру у напрямі емоційної відкритості, впроваджувати колективні моделі прийняття рішень із використанням даних ШІ. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка гібридних моделей управління, що поєднують інтуїцію лідера з алгоритмічним аналізом емоційного клімату організації.

Література:

1. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, № 2. P. 129—145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (date of access: 12.05.2025).
2. Pramila T. Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era. *Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem*. 2025. P. 61-180. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ> (date of access: 12.05.2025).
3. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>
4. Alsaman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol. 13. P. 74217—74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>
5. Aranega A. Y., Uruena R. C., Sanchez R. C., Montesinos C. G. Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 3. Article 164. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>
6. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101—2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
7. Ademola O. E. Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work. *Journal of Behavioral Informatics*. 2024. Vol. 10, № 1. P. 41—50. URL: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (date of access: 12.05.2025).
8. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, № 54. P. 2601—2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>
9. Kupiek M. Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization. Springer Fachmedien Wiesbaden.

2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (date of access: 12.05.2025).

10. Sokil O., Podolchak N., Vesolovska M., Trachova D. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023, Wroclaw). 2023. P. 342—346. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (date of access: 12.05.2025).

11. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. Qubahan Academic Journal. 2024. Vol. 4, № 2. P. 153—169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>

12. Tominc P., Oreski D., Rozman M. Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. Information. 2023. Vol. 14, № 6. Article 337. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14060337>

13. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21. P. 503—516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)

14. Malek M. A., Almarri K. The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations. Lecture Notes in Business Information Processing. 2024. Vol. 502. P. 210—224. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9

15. Damjanovic A. M., Blagojevic N. M., Markovic Z. D. Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises. SCIENCE International Journal. 2025. Vol. 4, № 1. P. 19—24. URL: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (date of access: 12.05.2025).

References:

1. Karkovska, V., & Vesolovska, M. (2025), "Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency", Ikonomicheski Izsledvania, vol. 34, pp. 129—145, available at: (Accessed 15 May 2025) <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.

2. Pramila, T. (2025), "Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era", Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem, pp. 61—180, available at: (Accessed 15 May 2025) <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ>.

3. Leeuw, R., & Joseph, N. (2023), "Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment", Administrative Sciences, vol. 13 (11), Article 228. <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.

4. Alsalman, F. A., & Chyad, S. A. (2025), "Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects", IEEE Access, vol. 13, pp. 74217—74228. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.

5. Aranega, A. Y., Uruena, R. C., Sanchez, R. C., & Montesinos, C. G. (2023), "Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team

management", Journal of Competitiveness, vol. 15 (3), Article 164. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>.

6. Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024), "Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence", Procedia Computer Science, vol. 235, pp. 2101—2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.

7. Ademola, O. E. (2024), "Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work", Journal of Behavioral Informatics, vol. 10 (1), pp. 41—50, available at: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (Accessed 15 May 2025).

8. Ornek, H. M., & Camci, A. Ornek, H.M. and Camci, A. (2024), "Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles", Yunetim Bilimleri Dergisi, vol. 22 (54), pp. 2601—2635. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

9. Kupiek, M. (2021), Digital leadership, agile change and the emotional organization, Springer Fachmedien, Wiesbaden, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (Accessed 15 May 2025).

10. Sokil, O., Podolchak, N., Vesolovska, M., & Trachova, D. (2023), "Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine", 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023), Wroclaw, pp. 342—346, available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (Accessed 15 May 2025).

11. (2024), "Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development", Qubahan Academic Journal, vol. 4 (2), pp. 153—169. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.

12. Tominc, P., Oreski, D., & Rozman, M. (2023), "Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness", Information, vol. 14 (6), Article 337. <https://doi.org/10.3390/info14060337>.

13. Podolchak, N., Bilyk, O., Karkovska, V., Tsygylk, N., & Vesolovska, M. (2023), "Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 21, pp. 503—516. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47).

14. Malek, M. A., & Almarri, K. (2024), "The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations", Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 502, pp. 210—224. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9.

15. Damjanovic, A. M., Blagojevic, N. M., & Markovic, Z. D. (2025), "Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises", SCIENCE International Journal, vol. 4 (1), pp. 19—24, available at: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (Accessed 15 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.