

УДК (004.8+159.942):005.95:004

*Сидоренко О. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Пришва А.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Світ бізнесу переживає період стрімких змін, зумовлених цифровою трансформацією. Компанії все частіше звертаються до сучасних технологій, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект (AI). Глобальні витрати на AI у 2025 році сягнуть 300 мільярдів доларів [6]. Цей рух до автоматизації і аналізу великих даних відкриває нові можливості, але ставить перед керівниками складні питання: як зберегти людський фактор у командах, коли частина роботи переходить у цифровий простір? Управління командами в таких умовах вимагає не лише технологічної підкованості, але й глибокого розуміння людської природи і особливої ваги в цьому контексті набуває емоційний інтелект (EI), адже 70% невдач цифрових трансформацій пов'язані саме з надмірною концентрацією на AI, і недостатньою увагою до EI [7].

Компанії використовують AI в підборі персоналу, оцінці продуктивності та прогнозуванні поведінки. Інтелектуальні системи скорочують час на рекрутинг на 60% [4], а предиктивна аналітика знижує незаплановану плинність кадрів на 25-30% [5]. В Україні AI підвищує операційну ефективність на 20-25% [2] і скорочує адміністративні завдання на 40% [3]. Проте можливості AI обмежені: він чудово працює з цифрами та логікою, але не враховує емоційні чи психологічні аспекти.

Саме тут емоційний інтелект набуває нового значення. Концепція EI, сформульована Деніелом Гоулманом [1], трансформується: саморегуляція тепер включає управління тоном у цифрових повідомленнях, а емпатія вимагає вміння "зчитувати" емоції через текст чи відеозв'язок. Інтеграція AI та EI дає суттєві переваги: ефективність бізнес-рішень зростає на 35-42%, клієнтський досвід покращується на 28%, продуктивність команд збільшується на 20%.

На основі цих спостережень розроблено модель "AI-EI балансу", яка виділяє чотири підходи до управління:

– Технократичний менеджмент (високий AI, низький EI): технології домінують, операційна ефективність сягає 73%, але згуртованість команди становить лише 31%.

- Традиційне лідерство (низький AI, високий EI): акцент на стосунках забезпечує згуртованість, але процеси повільні.
- Управлінський вакуум (низький AI, низький EI): відсутність технологій і чутливого лідерства призводить до хаосу.
- Цифрове лідерство (високий AI, високий EI): гармонійне поєднання забезпечує високу продуктивність, більше інноваційних ідей і нижчу плинність.

Практичні приклади підтверджують переваги "цифрового лідерства". Українська IT-компанія "Sigma Software", наприклад, використовує AI для моніторингу робочого навантаження, а керівники влаштовують віртуальні "кавові перерви" для підтримки емоційного зв'язку, що підвищило продуктивність на 24% і задоволеність на 31%. У фармацевтичній компанії "Фармак" AI прогнозує проблеми в проєктах, а лідери проводять креативні сесії з елементами майндфулнесу, прискоривши розробку продуктів на 18% і збільшивши кількість ідей на 42%.

Синергія AI та EI проявляється в кількох сферах: у стратегічному плануванні технології аналізують тенденції, а EI надихає команду; під час змін AI моделює сценарії, а EI долає опір; у комунікації AI оптимізує канали, а EI додає теплоти. Для реалізації такого підходу лідерам потрібно розвивати нові навички. Перешкоди на шляху інтеграції — надмірна віра в технології, страх втрати людського контакту та брак навичок — можна подолати через освіту, чітке позиціонування AI як помічника та співпрацю між технічними й гуманітарними підрозділами. Глобальні тенденції, як-от поява AI з функціями емоційного розпізнавання (прогнозується 60% таких систем до 2027) і концепція "розширеного лідерства", підкреслюють потенціал цього напрямку для майбутнього розвитку управління командами [5].

Отже, поєднання штучного та емоційного інтелекту відкриває нові горизонти для управління командами в цифрову еру. Компанії, які досягають балансу між цими складовими, отримують суттєві конкурентні переваги: продуктивність зростає на 29%, інноваційність — на 42%, а плинність кадрів знижується на 37%. Для українського бізнесу, який стикається з унікальними викликами — воєнними реаліями, відтоком кадрів і швидким розвитком технологій, — синергія AI та EI може стати інструментом стійкості й розвитку. У довгостроковій перспективі, за прогнозами World Economic Forum (2023), попит на EI зросте на 26% до 2030 року [8], а компанії, які опанують цей підхід, матимуть на 45% вищу продуктивність і на 55% більше інновацій [7].

Практичне застосування результатів передбачає: 1) інвестування в розвиток лідерів, які вміють працювати як з технологіями, так і з людьми; 2) впровадження AI-систем, адаптованих під особливості українського ринку; 3) формування культури, де технології сприймаються як підтримка, а не загроза. У перспективі

компанії, які опанують цю синергію, зможуть не просто адаптуватися до змін, а й створювати нові стандарти управління, підвищуючи операційну ефективність, і підсилюючи те, що робить нас унікальними — людяність, яка лежить в основі будь-якої успішної команди.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. — К.: Віват, 2018. — 512 с.
2. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. (2023). Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції.
3. Таранич А., Пелехацький Д. (2024). Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами.
4. Deloitte (2023). *Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise in Digital Era*. Deloitte University Press.
5. Gartner. (2023). *Top Strategic Technology Trends for 2025*.
6. IDC. Глобальні витрати на AI: прогноз 2025. — 2024.
7. McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*.
8. World Economic Forum. *Майбутнє роботи 2023*. — 2023.

УДК 621.9:331.5:338.2

Редьква О.З.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ У МАШИНОБУДУВАННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах економіки, заснованої на знаннях, машинобудівна галузь стикається з низкою викликів, пов'язаних із підготовкою кваліфікованих кадрів. Світові тенденції вказують на необхідність підвищення кваліфікації працівників машинобудівної галузі, оскільки сучасне виробництво дедалі більше орієнтується на високотехнологічні рішення та інновації. Водночас війна спричинила масштабні руйнування ключових машинобудівних підприємств, розташованих на сході та півдні України. Це призвело до їхньої релокації, зміни географії виробництва та підвищення вимог до професійних компетенцій працівників. Таким чином, питання забезпечення машинобудівної галузі кваліфікованими кадрами є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для сталого економічного розвитку.

Для підвищення ефективності виробництва машин і обладнання необхідна висока гнучкість, що включає оптимальне використання як матеріальних, так і