

УДК 005.32:005.95:004.8

Саврас І. З.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Фединець Н. І.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ ТА ЕМПАТІЙНОГО ПІДХОДУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. Розвиток технологій аналізу великих даних, штучного інтелекту та прогностичної аналітики зумовлює необхідність широкого використання об'єктивних даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Результати міжнародних досліджень засвідчують зростаючий дефіцит емпатії в організаційному середовищі, що негативно впливає на утримання персоналу, рівень залученості та загальну результативність. У статті досліджуються можливості та умови ефективної інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу в системі управління персоналом у контексті цифрової трансформації організацій. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних механізмів інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу для підвищення ефективності управлінських рішень. Наукова новизна роботи полягає у розробці концептуальної інтегрованої моделі управління персоналом, яка поєднує можливості сучасних аналітичних інструментів із практиками емоційно інтелектуального лідерства. Дослідження показує, що аналітичний та емпатійний підходи не є альтернативними, а доповнюють один одного, створюючи нові можливості для підвищення ефективності управління. У статті узагальнено сильні та слабкі сторони аналітики даних та емпатійного підходу, а також окреслено організаційні ефекти, можливі за умови їх інтегрованого застосування. На основі аналізу сучасних досліджень підтверджено важливість поєднання об'єктивних даних із розумінням емоційного стану та індивідуальних потреб працівників для забезпечення їх залученості та продуктивності. Систематизовано основні компетенції менеджерів, необхідні для успішної інтеграції обох підходів. Запропоновано концептуальну модель інтеграції, що визначає послідовність етапів від збору даних до формування узгоджених управлінських рішень та досягнення організаційних результатів. Модель забезпечує паралельність аналітичної обробки та емпатійної інтерпретації, їх взаємне доповнення та ітеративний характер управлінського процесу. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо розвитку компетенцій менеджерів та створення організаційної культури, яка підтримує баланс між технологічністю та людиноцентричністю в управлінні персоналом.

Ключові слова: аналітика даних, емпатійний підхід, емоційний інтелект, People Analytics, управління персоналом, цифрова трансформація, лідерські компетенції, організаційна ефективність, людиноцентричний менеджмент.

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Fedynets N. I.,

nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,

Researcher ID: P-3237-3596,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv



INTEGRATION OF DATA ANALYTICS AND EMPATHETIC APPROACH IN MODERN MANAGEMENT

Abstract. *The development of Big Data analysis technologies, artificial intelligence and predictive analytics necessitates the widespread use of objective data in the process of making managerial decisions. The results of international studies indicate a growing deficit of empathy in the organizational environment, which negatively affects staff retention, engagement levels and overall performance. The article explores the possibilities and conditions for the effective integration of data analytics and an empathetic approach in human resource management systems in the context of digital transformation in organizations. The aim of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical mechanisms for integrating data analytics and an empathetic approach to improve the effectiveness of management decisions in the context of digital transformation. The scientific novelty of the work lies in the development of a conceptual integrated model of personnel management that combines the capabilities of modern analytical tools with the practices of emotionally intelligent leadership. The study shows that analytical and empathetic approaches are not alternative, but complement each other, creating new opportunities for improving management efficiency. The article summarizes the strengths and weaknesses of data analytics and the empathetic approach, and outlines the organizational effects that are possible when they are used in combination. Based on an analysis of current research, the importance of combining objective data with an understanding of the emotional state and individual needs of employees to ensure their engagement and productivity has been confirmed. The main competencies of managers necessary for the successful integration of both approaches have been systematized. A conceptual model of integration has been proposed, which defines the sequence of stages from data collection to the formation of coordinated managerial decisions and the achievement of organizational results. The model ensures parallel analytical processing and empathetic interpretation, their mutual complementarity and the iterative nature of the management process. The practical significance of the study lies in the formulation of recommendations for the development of managers' competencies and the creation of an organizational culture that supports a balance between technology and human-centricity in human resource management.*

Keywords: data analytics, empathetic approach, emotional intelligence, People Analytics, human resource management, digital transformation, leadership competencies, organizational effectiveness, people-centered management.

JEL Classification: M12, M15, M54, J24, O33

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-85-09>

Постановка проблеми. Сучасні організації перебувають під впливом двох визначальних тенденцій, що формують нові вимоги до системи управління. З одного боку, розвиток технологій аналізу великих даних, штучного інтелекту та прогностичної аналітики зумовлює необхідність широкого використання об'єктивних даних у процесі ухвалення управлінських рішень. З іншого боку, результати міжнародних досліджень засвідчують зростаючий дефіцит емпатії в організаційному середовищі, що негативно впливає на утримання персоналу, рівень залученості та загальну результативність [1].

Проблема полягає в тому, що аналітичний та емпатійний підходи нерідко розглядаються як альтернативні. Надмірна орієнтація на дані є причиною формалізації та знеособлення управлінських процесів, тоді як домінування емпатійного стилю за відсутності аналітичного обґрунтування зумовлює суб'єктивність і непослідовність управлінських рішень. У результаті виникає розрив між тим, що проголошується в системі цінностей, і тим, як управлінські рішення реалізуються насправді.

З огляду на зазначені тенденції особливу наукову актуальність набуває розроблення концептуальних засад інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в єдину модель управління.

У цьому контексті важливими є питання етичного використання даних, формування гібридних компетенцій менеджерів (поєднання аналітичного мислення та емоційного інтелекту), а також створення організаційної культури, що забезпечує збалансоване поєднання технологічності та людиноцентричності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом привертає увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. У науковому дискурсі помітними є праці П. Саловея та Дж. Майєра [9], які сформулювали концептуальні засади емоційного інтелекту, а також Д. Гоулмана [10; 11], що розкрив роль емоційної компетентності у лідерстві. Такі організації, як McKinsey Global Institute, SHRM, Gallup та Culture Amp, регулярно публікують емпіричні результати щодо залученості працівників і ефективності управлінських практик. Наукові дослідження з цієї проблематики охоплюють як технічні аспекти впровадження HR-аналітики, так і питання етики роботи з даними, психологічні чинники емпатійного лідерства та вплив емоційного інтелекту на продуктивність організацій.

Вітчизняні науковці (С. Супруненко, А. Чорновол, В. Гаврилюк [67], О. Чернін [7], Є. Воробець,

А. Хмелюк [8], У. Моторнюк, Я. Крохмальна [12] та ін.) також приділяють увагу різним аспектам цієї проблематики, зокрема питанням цифровізації HR-процесів, трансформації організаційної культури в умовах цифрової економіки та адаптації управлінських практик до викликів сучасності, розвитку емоційного інтелекту керівників тощо.

Попри значну кількість наукових напрацювань, аналітика даних та емпатійний підхід переважно досліджуються як окремі концепції управління персоналом. Водночас стрімке впровадження штучного інтелекту в HR-процеси та зростання вимог до якості лідерства актуалізують необхідність розроблення інтегрованих моделей, які поєднують доказовість аналітичних рішень із чутливістю до людського виміру організаційної поведінки, що створює перспективні напрямки для подальших наукових досліджень у сфері сучасного менеджменту.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження можливостей та умов ефективної інтеграції аналітики даних і емпатійного підходу в системі управління персоналом в контексті цифрової трансформації організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації організацій інтеграція аналітики даних та емпатійного підходу набуває особливої актуальності в системі управління персоналом. Швидка цифровізація бізнес-процесів, розвиток HRIS-платформ, систем People Analytics та алгоритмів машинного навчання значно розширили можливості менеджерів щодо збору, аналізу та прогнозування поведінки працівників. На думку дослідників McKinsey Global Institute, компанії, які активно використовують HR-аналітику, мають вищу продуктивність і кращу адаптивність до ринкових змін [1]. Проте технологічні переваги самі по собі не гарантують якісних управлінських рішень, оскільки надмірна орієнтація на цифрові метрики може ігнорувати емоційний стан співробітників, соціальну динаміку в командах та ціннісні фактори, які не завжди піддаються формалізації. Саме тому важливо поєднати кількісно-аналітичний і якісно-емпатійний підходи, що дозволить створювати більш точні, етичні та ефективні рішення в управлінні людськими ресурсами.

Сучасний стан залученості працівників у глобальному масштабі засвідчує необхідність переосмислення підходів до управління персоналом. Так, за результатами дослідження Businessolver, 27% співробітників відчувають брак емпатії з боку організації, що у 1,5 рази підвищує ймовірність зміни місця роботи впродовж найближчих шести місяців [2].

Водночас у щорічному звіті Gallup за 2024 рік зазначено, що частка менеджерів, які проявляють зацікавленість у роботі, внутрішню мотивацію та готовність докладати додаткових зусиль, знизилася з 30% до 27%, причому найбільше – серед молодих працівників та жінок-менеджерів [3].

Загалом лише 23% працівників у світі є залученими до роботи, тобто проявляють внутрішню мотивацію, емоційну включеність і готовність

докладати додаткових зусиль. Натомість 62% виконують професійні обов'язки формально, без емоційної та професійної залученості, а 15% показують активне незадоволення та відчуження, що негативно впливає на ефективність організації. Економічні втрати від низького рівня залученості оцінюються у 8,9 трильйона доларів США, що становить приблизно 9% світового ВВП [4].

Такі результати досліджень актуалізують необхідність пошуку нових підходів до управління, що б враховували як об'єктивні дані, так і суб'єктивні переживання працівників.

Аналітичні інструменти дедалі частіше застосовуються для побудови обґрунтованої системи кадрових рішень, що дозволяє мінімізувати суб'єктивність та зміцнити стратегічну спроможність організації. Водночас підкреслюється, що дані, інтерпретовані без урахування якісного контексту, можуть спричинити помилкові управлінські висновки, оскільки не відображають глибинних мотиваційних і емоційних детермінант поведінки працівників [5].

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що технології великих даних розширюють аналітичні можливості організацій, дозволяючи виявляти приховані закономірності, підвищувати точність прогнозів і забезпечувати об'єктивність управлінських рішень [6; 7; 8]. Зростання обсягів інформації зумовило впровадження спеціалізованих цифрових інструментів, які підвищують ефективність і конкурентоспроможність через точніше прогнозування та обґрунтоване управління ризиками.

Аналітику даних доповнює емпатійний підхід, який ґрунтується на здатності керівника розуміти емоції, цінності й психологічний стан працівників та забезпечує необхідний контекст для управлінських рішень. Концептуальні основи емоційного інтелекту було закладено у наукових працях Дж. Майера і П. Саловея, що визначили його як здатність сприймати, розуміти та регулювати власні емоції та емоції інших людей [9]. Згодом психолог Д. Гоулман популяризував цю концепцію, адаптувавши модель чотирьох сфер емоційного інтелекту для управлінської практики [10].

Наукові дослідження останніх десятиліть доводять, що емоційний інтелект є важливим чинником ефективної взаємодії між керівниками та персоналом, особливо в умовах невизначеності та високих темпів організаційних змін, оскільки саме він забезпечує інтерпретацію аналітичних даних крізь призму людського виміру організаційної поведінки.

Здатність керівника усвідомлювати та керувати власними емоціями, а також розуміти емоції підлеглих, є важливим чинником формування ефективного лідерства та підвищення результативності організаційної взаємодії. Останніми роками зростає інтерес до досліджень впливу емпатійного стилю керівництва на ефективність та добробут команд [11; 12].

Так, деякі дослідження показали: працівники IT-підрозділу великого медичного закладу під керівництвом більш емпатійних менеджерів рідше

скаржилися на головний біль і розлади шлунку, що свідчить про вплив якості лідерства на фізичне здоров'я команди. Водночас опитування емоційно інтелектуальних лідерів виявило: у критичних ситуаціях вони найчастіше застосовують емпатію, здатність ставити себе на місце іншої людини, підкреслюючи її важливість в управлінні та підтримці персоналу [13]. Такі висновки підкреслюють важливість якісних, орієнтованих на людину практик в управлінні, які не можуть бути повністю замінені навіть найдосконалішими аналітичними інструментами.

Очевидним є те, що емпатія та аналітика даних виконують різні, але взаємодоповнюючі функції в управлінні персоналом. Для більш глибокого розуміння ролі кожного з підходів доцільним є порівняння їх основних характеристик; це дозволяє оцінити потенційні переваги та обмеження кожного методу, виявити можливості їх інтегрованого застосування у практиці управління.

У табл. 1 подано узагальнений аналіз сильних та слабких сторін аналітики даних і емпатійного підходу, а також окреслено потенційні організаційні ефекти, які можна досягти за умови їх синергійного та інтегрованого застосування.

Представлене у табл.1 порівняння показує, що жоден із підходів не є самодостатнім, і лише їх інтегроване використання забезпечує баланс між об'єктивністю аналітики та глибиною міжособистісної

взаємодії. Такий підхід створює додаткову управлінську цінність, підвищує ефективність HR-процесів і зміцнює психологічний клімат в організації.

У науковій літературі простежується тенденція до обґрунтування інтегрованого використання кількісних і якісних підходів як важливої умови ефективного управління залученістю персоналу. Поєднання аналітики та емпатії дозволяє виявляти основні чинники мотивації та формувати довіру до керівництва. Так, за результатами аналізу даних понад 6500 організацій-клієнтів Culture Amp, довіра до лідерів є основним чинником залученості працівників у 2024 році. Проте парадоксально, що частка компаній, які систематично збирають зворотний зв'язок про довіру до керівництва, знизилася з 54% у 2019 році до 37% у 2024 році [14]. Така тенденція свідчить, що організації часто уникають збору даних через побоювання негативних результатів або сумніви у власній здатності реагувати на проблеми, що підкреслює необхідність поєднання аналітики та емпатійного підходу для підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення довіри.

Інтеграція аналітичного та емпатійного підходів висуває нові вимоги до компетенцій менеджерів. У табл. 2 узагальнено основні компетенції, необхідні для ефективного поєднання обох підходів.

Таблиця 1

Порівняння потенціалу аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом

Параметр	Аналітика даних	Емпатійний підхід
Тип інформації	Кількісні показники, дані цифрової активності, поведінкові тренди	Якісні дані, емоційні стани, індивідуальні цінності й мотиви
Сильні сторони	Об'єктивність, масштабованість, виявлення закономірностей, прогнозування	Глибина розуміння, персоналізація взаємодії, формування довіри і підтримки
Обмеження	Ризик спотворення без контексту, залежність від якості даних	Суб'єктивність оцінювання, складність масштабування і стандартизації
Управлінська роль	Аналіз трендів, оцінка ризиків, підготовка рішень	Інтерпретація причин поведінки, коригування рішень, підтримка міжособистісної взаємодії
Ефекти для організації	Підвищення точності рішень, оптимізація процесів, зменшення ризиків	Зростання залученості, зміцнення психологічної безпеки, покращення командної взаємодії

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих джерел

Таблиця 2

Компетентнісний профіль менеджера в умовах інтеграції аналітичного та емпатійного підходів

Категорія компетенцій	Конкретні навички	Практичне застосування
Аналітичні	Інтерпретація даних; прогнозування HR-показників; робота з HRIS	Виявлення ризиків плинності; аналіз поведінкових тенденцій; оцінка ефективності HR-програм
Емоційно-інтелектуальні	Емпатія; самоусвідомлення; саморегуляція; соціальна чутливість	Розуміння потреб працівників; управління конфліктами; підтримка психологічної безпеки
Етичні	Відповідальне використання даних; конфіденційність; прозорість алгоритмів	Дотримання GDPR; етичне застосування AI; збалансоване врахування інтересів організації і працівників
Стратегічні	Системне мислення; адаптивність; прийняття рішень в умовах невизначеності	Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями; швидка реакція на зміни

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих джерел

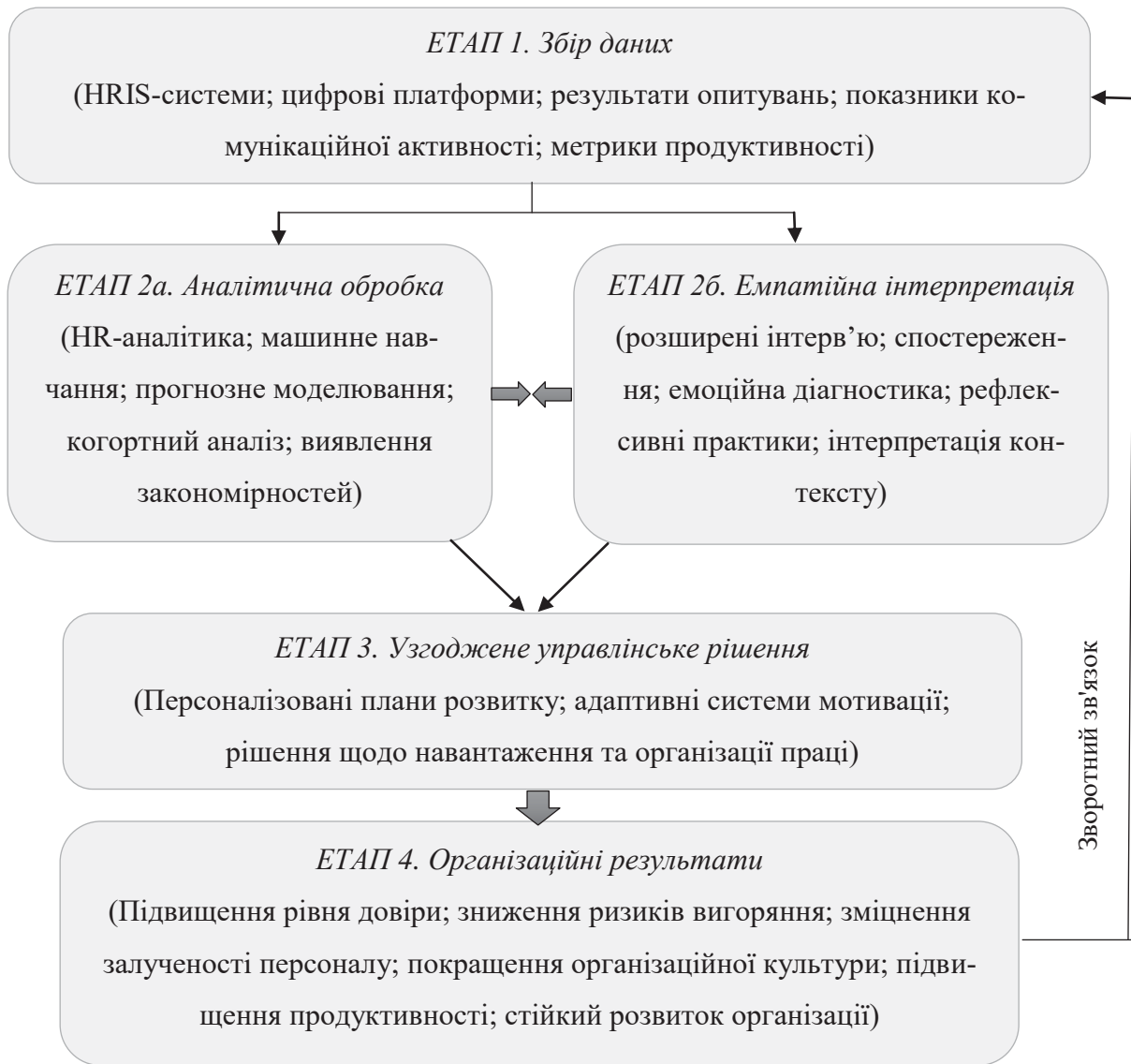


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом

Розвиток зазначених компетенцій у менеджерів є необхідною передумовою, проте для забезпечення системної інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу потрібна концептуальна модель, яка визначатиме послідовність етапів та механізми їх взаємодії. Узагальнення теоретичних напрацювань та емпіричних досліджень дозволило сформувати інтегровану модель управління, що поєднує етапи збору та аналізу даних із якісною інтерпретацією результатів (рис. 1).

Представлена концептуальна модель відображає інтеграцію аналітичних та емпатійних підходів у системі управління персоналом. Її логіка ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних даних, що забезпечує комплексне та контекстуально обґрунтоване розуміння поведінкових і організаційних процесів. Аналітичні методи дозволяють ідентифікувати основні тенденції та ризики, тоді як емпатійно орієнтовані практики уточнюють їх причини та інтерпретаційні зв'язки. У результаті

формується інтегрована управлінська модель, де кількісні дані виявляють структурні закономірності, а якісні результати забезпечують глибоку інтерпретацію їх причин та змісту.

У ході дослідження інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом виявлено низку практичних викликів, які впливають на ефективність реалізації інтегрованого підходу. Нижче подано основні з них та можливі шляхи їх подолання.

Так, технологічний розрив проявляється у недостатній інтеграції HR-систем із іншими бізнес-даними організації. Для його подолання доцільно інвестувати в єдині платформи управління даними, забезпечувати API-інтеграції між системами та використовувати хмарні рішення.

Компетентнісний дефіцит характеризується нестачею фахівців із поєднанням аналітичних навичок та емоційного інтелекту. Усунення цього бар'єра потребує реалізації програм розвитку

гібридних компетенцій та створення міжфункціональних команд, здатних працювати в умовах інтеграції кількісних і якісних методів.

Культурний опір проявляється у недовірі до даних або ігноруванні “м’яких” чинників управління. Його подолання передбачає представлення успішних кейсів, поступову трансформацію корпоративної культури та проведення навчальних програм для персоналу, що сприяє формуванню аналітично орієнтованого організаційного середовища.

Етичні дилеми виникають у контексті конфлікту між прозорістю використання даних та захистом приватності працівників. Їх вирішення потребує розробки чітких політик використання інформації, дотримання принципів конфіденційності, а також активного залучення працівників до обговорення етичних принципів застосування даних.

Ресурсні обмеження, зокрема високі витрати на впровадження технологій та навчання персоналу, можуть бути мінімізовані шляхом поетапного впровадження, реалізації пілотних проєктів та використання відкритого програмного забезпечення.

Системне подолання зазначених викликів забезпечить ефективну інтеграцію аналітики даних та емпатійного підходу в управлінські практики, підвищить адаптивність організаційних процесів і сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, синергія аналітичного та емпатійного підходів трансформує роль HR-менеджера від оператора даних до стратегічного лідера, здатного поєднувати аналітичну обґрунтованість із урахуванням людського виміру організаційної поведінки, що підвищує якість управлінських рішень, створює передумови для зростання ефективності організаційних процесів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах трансформації ринку праці.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу в управлінні персоналом в умовах цифрової трансформації виявило необхідність комплексного підходу, який поєднує кількісні аналітичні інструменти та якісні емпатійні практики. Запропонована концептуальна модель забезпечує системну адаптацію управлінських рішень до викликів цифрового середовища з урахуванням індивідуальних та організаційних особливостей.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку галузевих моделей інтеграції аналітики даних та емпатійного підходу; поглиблене вивчення психологічних та поведінкових аспектів управління персоналом; створення адаптивних методик оцінювання ефективності інтегрованого підходу; аналіз довгострокових ефектів такої інтеграції на продуктивність і стійкість організаційних процесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. February 2021. URL: <https://surl.lu/dddpak>.
2. The \$180 Billion Business Case for Empathy. 2025 STATE OF WORKPLACE EMPATHY REPORT. *Businessolver*. URL: <https://businessolver.com/workplace-empathy/>.
3. State of the Global Workplace 2025. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
4. Georgina Mackintosh Global employee engagement stagnates, report finds. *E-days*. July 9, 2024. URL: <https://www.e-days.com/news/global-employee-engagement-stagnates-report-finds>.
5. Thomas H. Davenport. From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*. 2018. Vol. 1. Issue 2. P. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>.
6. Супруненко С., Чорновол А., Гаврилюк В. Використання аналітики даних для управління фінансовими процесами в цифровому середовищі України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
7. Чернін О. Я. Роль великих даних у прийнятті управлінських рішень в українських компаніях: оцінка впливу аналізу великих даних на стратегічне планування та конкурентоспроможність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2025. Вип. 62. С. 72-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-62-11>.
8. Воробець Є., Хмелюк А., Мошковська О., Велиє В. І., Марухленко О. Роль аналітики даних в ухваленні управлінських рішень у логістиці посередницької діяльності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №4(57). С. 185-196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4422>.
9. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9. Issue 3. P. 185-211. URL: <https://surl.lt/fhslqf>.
10. Matthew Channell. Daniel Goleman's Emotional Intelligence. Updated: October 6, 2025. *TSW Training*. URL: <https://surl.li/fuhwws>.
11. Goleman D., Cherniss C. Optimal Leadership and Emotional Intelligence. *Leader to Leader*. 2024. Issue 113. P. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
12. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С. 52-60. URL: <https://surl.li/tavxym>.
13. Tanner O. C. Practical empathy. Report 2024. *O.C. Tanner*. URL: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2024-practical-empathy>.
14. Heather Walker, Fresia Jackson The Great Regression: Employee engagement in 2024. *Culture Amp*. Updated August 23, 2024. URL: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024>.

REFERENCES

1. The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*. February 2021, available at: <https://surl.lu/dddpak>.
2. The \$180 Billion Business Case for Empathy. 2025 STATE OF WORKPLACE EMPATHY REPORT. *Businessolver*, available at: <https://businessolver.com/workplace-empathy/>.
3. State of the Global Workplace 2025. *Gallup*, available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
4. Georgina Mackintosh (2024), Global employee engagement stagnates, report finds, *E-days*, July 9, available at: <https://www.e-days.com/news/global-employee-engagement-stagnates-report-finds>.
5. Davenport, T. H. (2018), From analytics to artificial intelligence, *Journal of Business Analytics*, vol. 1, Issue 2, p. 73-80. DOI: <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>.
6. Suprunenko S., Chornovol A. and Havryliuk V. (2024), Vykorystannia analityky danykh dlia upravlinnia finansovymy protsesamy v tsyfrovomu seredovyshchi Ukrainy, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-51>.
7. Chernin, O. Ya. (2025), Rol velykykh danykh u pryiniatti upravlinskykh rishen v ukrainskykh kompaniiakh: otsinka vplyvu analizu velykykh danykh na stratehichne planuvannia ta konkurentospromozhnist, *Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, vyp. 62, s. 72-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2025-62-11>.
8. Vorobets Ye., Khmeliuk A., Moshkovska O., Velye, V. Y. and Marukhlenko O. (2024), Rol analityky danykh v ukhvalenni upravlinskykh rishen u lohistytsi poserednytskoi diialnosti, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, №4(57), s. 185-196. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4422>.
9. Salovey P. and Mayer, J. D. (1990), Emotional intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, Issue 3, p. 185-211, available at: <https://surl.lt/fhslqf>.
10. Matthew Channell (2025), Daniel Goleman's Emotional Intelligence, *TSW Training*, Updated: October 6, available at: <https://surl.li/fuhwws>.
11. Goleman D. and Cherniss C. (2024), Optimal Leadership and Emotional Intelligence, *Leader to Leader*, Issue 113, p. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>.
12. Motorniuk, U. I. and Krokmalna, Ya. O. (2022), Emotsiinyi intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, №2 (8), s. 52-60, available at: <https://surl.li/tavxym>.
13. Tanner, O. C. (2024), Practical empathy. Report 2024, *O.C. Tanner*, available at: <https://www.octanner.com/global-culture-report/2024-practical-empathy>.
14. Heather Walker and Fresia Jackson (2024), The Great Regression: Employee engagement in 2024, *Culture Amp*, Updated August 23, available at: <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-2024>.

Стаття надійшла: 04.01.2026

Стаття прийнята: 12.02.2026

Стаття опублікована: 17.03.2026