

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК: 005.57:159.942

JEL: D23, M12, M54

DOI: 10.35774/rarrpsu2026.31.073

Зоряна ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
Західноукраїнського національного університету
e-mail: zoryanapushkar1971@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-2989>

Богдан ПУШКАР

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри географії України і туризму
Тернопільського національного педагогічного
університету ім. Володимира Гнатюка,
e-mail: bogdan_ternopil1970@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7134-7413>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМАНД: ЕМОЦІЙНИЙ ВИМІР

АНОТАЦІЯ

Вступ. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зумовленої повномасштабною війною в Україні, зростає роль команд як ключового елементу розвитку продуктивних сил та забезпечення організаційної стійкості. Функціонування команд у кризових умовах супроводжується підвищенням рівнем стресу, емоційного напруження та невизначеності, що актуалізує необхідність дослідження емоційного інтелекту як важливого управлінського ресурсу.

Мета – дослідити роль емоційного інтелекту в управлінні командами в умовах війни, з урахуванням регіональних особливостей функціонування організацій в Україні та впливу стресових факторів на командну взаємодію.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез наукових джерел, системний та структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, узагальнення, а також методи логічного та абстрактного мислення для формування теоретичних висновків.

Результати. Обґрунтовано, що емоційний інтелект виступає ключовим чинником ефективної командної взаємодії, зниження рівня конфліктності, підтримки психологічної безпеки та адаптації команд до кризових умов. Виявлено, що вплив емоційного інтелекту на управління командами має регіональні особливості, зумовлені різним рівнем воєнних загроз, соціально-економічної напруги та організаційного досвіду. Доведено, що розвиток емоційного інтелекту керівників і членів команд сприяє підвищенню організаційної стійкості та збереженню продуктивності в умовах тривалого стресу.

Висновки. Емоційний інтелект є стратегічним ресурсом управління командами в умовах війни та важливою складовою розвитку продуктивних сил України. Його цілеспрямований розвиток дозволяє підвищити адаптивність команд, зменшити негативний вплив стресових чинників і забезпечити стабільність функціонування організацій у різних регіонах країни.

Ключові слова: команда, емоційний інтелект, управління командами, війна, стрес, регіональні особливості, організаційна стійкість.

Формули: 0, **рис.:**2, **табл.:**1, **бібл.:**15

Zoryana PUSHKAR, Bohdan PUSHKAR

MODERN CHALLENGES IN TEAM FUNCTIONING: THE EMOTIONAL DIMENSION

ABSTRACT

Introduction. In the context of socio-economic instability caused by the full-scale war in Ukraine, the role of teams as a key element in the development of productive forces and organizational resilience has significantly increased. The functioning of teams under crisis conditions is accompanied by elevated levels of stress, emotional tension, and uncertainty, which actualizes the need to study emotional intelligence as an important managerial resource.

Purpose. The purpose of the study is to investigate the role of emotional intelligence in team management under wartime conditions, taking into account regional differences in organizational functioning in Ukraine and the impact of stress factors on team interaction.

Research methods. The study employs general scientific and special research methods, including analysis and synthesis of scientific sources, systemic and structural-functional approaches, comparative analysis, generalization, as well as logical and abstract reasoning methods for developing theoretical conclusions.

Results. The study substantiates that emotional intelligence is a key factor in effective team interaction, conflict reduction, psychological safety, and team adaptation to crisis conditions. It is revealed that the impact of emotional intelligence on team management demonstrates regional differences determined by varying levels of military threats, socio-economic pressure, and organizational experience. The development of emotional intelligence among leaders and team members contributes to strengthening organizational resilience and maintaining productivity under prolonged stress.

Conclusions. Emotional intelligence is a strategic resource for team management in wartime conditions and an essential component of the development of Ukraine's productive forces. Its systematic development enhances team adaptability, mitigates the negative effects of stress, and ensures the sustainable functioning of organizations across different regions of the country.

Keywords: team, emotional intelligence, team management, war, stress, regional differences, organizational resilience.

Formulas: 0, **fig.:**2, **tabl.:** 1, **bibl.:** 15.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні соціально-економічні трансформації, посилені повномасштабною війною в Україні, істотно ускладнили умови функціонування організацій і команд у всіх сферах діяльності. Постійний вплив факторів невизначеності, підвищеного ризику, психологічного навантаження та нестабільності безпекового середовища призводить до зростання напруженості в трудових колективах, зниження рівня мотивації, порушення комунікаційних процесів і збільшення кількості міжособистісних конфліктів.

У таких умовах традиційні підходи до управління командами, орієнтовані переважно на формальні механізми контролю, регламентацію процесів та раціональне планування, виявляються недостатньо ефективними. Практика функціонування організацій свідчить про необхідність врахування емоційного виміру командної взаємодії, який безпосередньо впливає на згуртованість, адаптивність та результативність командної діяльності.

Наукова проблема полягає у відсутності комплексного осмислення ролі емоційного інтелекту як системоутворювального чинника управління командами в умовах кризових викликів, зокрема війни. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, присвячених емоційному інтелекту та командній роботі, більшість із них розглядає ці категорії фрагментарно, без урахування регіональних, безпекових та соціокультурних особливостей функціонування команд. З практичної

точки зору проблема полягає в тому, що керівники організацій часто не мають достатніх інструментів і методичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту в командах, що ускладнює підтримку психологічної стійкості колективів та збереження їхньої продуктивності в умовах воєнного часу.

Таким чином, дослідження емоційного виміру функціонування команд та ролі емоційного інтелекту в управлінні ними є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на формування сучасних підходів до управління командами, підвищення їхньої стійкості та ефективності в умовах тривалих кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика емоційного інтелекту (EI) у контексті управління командами перебуває в центрі уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Вітчизняні дослідження останніх років підтверджують важливість EI для ефективного лідерства, комунікації та продуктивної взаємодії команд. У дослідженні Волошиної І. та Крупського О. [1] розглядається роль емоційного інтелекту в підвищенні ефективності управління командою, де автори зазначають, що лідери з високим рівнем EI здатні краще розпізнавати емоції членів команди, сприяти відкритій комунікації та мотивувати підлеглих, що позитивно впливає на продуктивність і співпрацю в команді.

Так, Лукіна Н. та Шевченко О. [2] досліджують емоційний стан лідера як складову емоційного інтелекту, зокрема емпатію та саморегуляцію, що є важливими для управлінської діяльності. В їхній роботі показано, що саме розвиток навичок саморегуляції допомагає керівникам ефективніше вирішувати управлінські завдання в сучасних організаціях. На думку Олійника І., «... високий рівень EI сприяє налагодженню ефективної комунікації, підтримці психологічного клімату і підвищенню продуктивності в командах». Автор відмічає важливість адаптації лідерів до змін та підтримки команд у складних ситуаціях [3]. У рамках управлінської компетентності Браніцька Т., Герасимова О. та Логутіна Н. аналізують EI у системі основних компетенцій керівника, зокрема як елемент соціальної компетентності, що впливає на процес прийняття рішень і міжособистісну взаємодію [4]. Окремі вітчизняні публікації розглядають EI у специфічних контекстах, наприклад, емоційний інтелект у дистанційних international-командах з акцентом на міжкультурну емпатію та комунікацію як засіб подолання бар'єрів у remote-співпраці [5].

Незважаючи на активне обговорення командної роботи в науковій літературі, питання взаємозв'язку емоційного інтелекту та функціонування команд у контексті регіонального розвитку продуктивних сил залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає необхідність комплексного аналізу емоційного виміру як чинника підвищення ефективності командної роботи та розвитку людського потенціалу.

Мета статті - проаналізувати сучасні виклики функціонування команд та обґрунтувати значення емоційного інтелекту для ефективного управління командною взаємодією та розвитку людського потенціалу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій України.

Для досягнення окресленої мети необхідно зосередити увагу на вирішенні таких завдань: проаналізувати сучасні виклики функціонування команд; розглянути емоційний вимір як фактор підтримки ефективної командної взаємодії; дослідити роль емоційного інтелекту у забезпеченні психологічної стійкості та адаптивності команд; визначити практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту для підвищення ефективності командної роботи та розвитку людського потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних соціально-економічних умовах командна робота стає одним із центральних елементів, що впливає на розвиток продуктивних сил будь-якої організації, установи чи регіону в цілому. Продуктивні сили як економічна категорія включають не лише засоби виробництва та технології, а й людський потенціал, який формується через здатність людей до ефективної взаємодії, комунікації та спільного вирішення завдань. Команди виступають саме тим механізмом, через який цей потенціал реалізується найбільш ефективно.

Команда – це група людей, які об'єднані спільною метою й взаємозалежними ролями, що працюють над досягненням результату, який важко або неможливо досягти індивідуально.

Командна взаємодія об'єднує різні компетенції учасників, дозволяє використовувати синергетичний ефект групової роботи та підвищувати загальну продуктивність системи. У цьому контексті згуртованість та узгодженість дій у команді виступають ключовими факторами результативності діяльності організації в цілому.

Командна робота посилює колективний інтелект, оскільки припускає розподіл завдань між учасниками з урахуванням їхніх сильних сторін, взаємну відповідальність та спільну мотивацію досягати результатів. Саме робота в командах сприяє не лише виконанню конкретних завдань, а й формуванню інноваційного середовища, в якому нові ідеї народжуються через взаємодію та обмін думками [12]. У широкому науковому розумінні продуктивні сили регіону включають людський капітал, який визначається рівнем знань, навичок, здатністю до співпраці й адаптації до змін. Команди як соціально-організаційна форма діяльності виступають безпосереднім носієм цього потенціалу. Саме через командну взаємодію відбувається ефективне використання індивідуальних здібностей, що сприяє оптимізації процесів і підвищенню результативності організацій.

Сучасні дослідження [13] підтверджують, що командна робота значною мірою впливає на здатність організацій швидко адаптуватись до зовнішніх змін, розв'язувати складні задачі та впроваджувати інновації, що є важливою складовою формування конкурентоспроможності й сталого розвитку продуктивних сил регіону. Саме тому команди розглядаються не лише як операційна одиниця управління, а як структурний елемент людського потенціалу, здатний формувати стратегії адаптації й розвитку у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.

Однією з ключових характеристик ефективної командної взаємодії є емоційний вимір, що включає здатність учасників розуміти й регулювати власні емоції, а також емпатійно реагувати на емоційні стани інших. Як зазначають автори [5]: «емоційна складова командної взаємодії тісно пов'язана з ефективністю комунікації та узгодженістю дій, що, у свою чергу, впливає на загальну продуктивність і здатність команди до адаптації в умовах невизначеності. Рівень емоційного інтелекту учасників команди і особливо її лідера, є важливим для створення атмосфери довіри, психологічної безпеки та підтримки, що зменшує внутрішні конфлікти і підсилює групову згуртованість».

Концепцію емоційно інтелектуальної команди підтримують дослідження, які зазначають, що саме норми взаємодії, зокрема емоційні та соціальні, є ключовим фактором ефективності командних процесів, з високим потенціалом збільшення продуктивності порівняно з індивідуальною роботою. Формування відповідних норм відбувається через культуру комунікації, практики підтримки, розвитку співчуття та взаємної відповідальності, що стає основою для підвищення результативності командної роботи в організаціях різних сфер. Сильні команди безпосередньо впливають на продуктивні показники діяльності організацій не лише через розподіл функцій, але і через здатність вирішувати складні задачі, генерувати нові рішення та адаптуватись до змін. Цей ефект є особливо помітним у контексті складних ситуацій, що вимагають спільної координації зусиль і гнучкості дій. Такий внесок команд у продуктивність стає ще більш помітним, коли вони функціонують у середовищі з високими вимогами до інноваційності, швидкості реагування і узгодженості дій.

У XXI столітті функціонування команд стикається з низкою складних і взаємопов'язаних викликів, які суттєво впливають на їхню ефективність, продуктивність та стійкість. Серед цих викликів ключове місце займають:

- ✓ зовнішні соціально-економічні потрясіння (війна),
- ✓ технологічні зміни,
- ✓ нові форми організації праці,
- ✓ психоемоційні навантаження і зміщення кордонів між роботою та особистим життям.

Команди, які не здатні ефективно адаптуватись до цих змін, втрачають продуктивність, згуртованість і мотивацію до співпраці. Війна, як тривалий екзогенний стрес-фактор, має багатовимірний вплив на функціонування команд у всіх секторах – від державного управління до освіти й бізнесу. У контексті України постійна загроза безпеки, постійне переміщення, непередбачуваність майбутнього та емоційний тиск створюють середовище, де команди перебувають під впливом постійного стресу. Це проявляється у підвищеному ризику емоційного

вигорання, зниженні концентрації уваги, зростанні конфліктів між членами команди та зниженні мотивації. Такі зміни прямо впливають на продуктивність команд і здатність до досягнення стратегічних цілей організації.

Особливо гостро ці прояви виявляються у віртуальних або частково розподілених командах, що працюють в умовах війни: наприклад, IT-команди, частина яких була вимушена релокуватися в інші регіони або за кордон, стикаються з труднощами комунікації, браком соціальної підтримки, зниженням відчуття приналежності до колективу, що зумовлює складнощі в налагодженні продуктивної взаємодії.

Цифровізація та зростання віддаленої роботи, що посилюються під час пандемії COVID-19 та війни, створили нові виклики для командної взаємодії. Віртуальні або гібридні команди часто стикаються з такими проблемами:

- ✓ комунікаційні бар'єри, пов'язані з відсутністю живого спілкування та невербальних сигналів;
- ✓ ізоляваність та зниження соціальної присутності, що погіршує довіру всередині команди;
- ✓ різниця в часових поясах, яка ускладнює синхронне спілкування і призводить до затримок у виконанні завдань;
- ✓ складнощі в налагодженні організаційної культури та підтримці колективного духу в умовах фізичного роз'єднання.

Такі проблеми впливають не лише на ефективність комунікації, але й на психологічний комфорт членів команд, що вимагає від керівників і членів команди гнучких управлінських стратегій (наприклад, більшої уваги до підтримки, ретельного планування комунікацій, регулярного обміну зворотним зв'язком).

На ефективність команд негативно впливають не лише зовнішні соціально-психологічні фактори, але і внутрішні психологічні процеси, зокрема:

- ✓ емоційне вигорання, тривога та стрес - ускладнюють концентрацію уваги, знижують мотивацію та здатність брати на себе відповідальність;
- ✓ конфлікти ролей та робота-сім'я конфлікт, коли вимоги роботи та сім'ї суперечать одна одній, що призводить до напруги та зниження залученості у спільну діяльність;
- ✓ соціальна дистанція та недовіра, що виникають внаслідок неможливості регулярної особистої комунікації або тривожних контекстів середовища.

Ці виклики сильно відчужаються як у керівників, так і в членів команд, підсилюючи необхідність для лідерства бути емоційно компетентним і здатним підтримувати психологічний стан групи.

Крім зовнішніх та психологічних бар'єрів, сучасні команди стикаються з управлінськими проблемами: суперечливість очікувань і ролей, особливо коли завдання змінюються швидко; відсутність чіткої цілі або пріоритетів, що призводить до розсіяння зусиль та напруги; ключові конфлікти через відсутність прозорості комунікації, що зменшує довіру та згуртованість; суперечності між формальними і неформальними лідерами, коли позиції та впливи всередині команди не збігаються. Ці виклики призводять до втрат ефективності та підсилюють необхідність системної підтримки командної роботи.

Швидкий розвиток технологій створює як можливості, так і виклики. Команди повинні постійно адаптуватися до нових інструментів співпраці, не лише технічних, а й соціальних платформ, що формують новий спосіб взаємодії. Неповне розуміння або неготовність до цих змін може призводити до фрагментації співпраці та неефективного використання технологій. Ці технологічні виклики особливо актуальні для команд, що працюють у змішаному режимі, або в проєктних середовищах, де швидкість змін висока.

На нашу думку, сучасні виклики функціонування команд є різноплановими: від зовнішніх впливів (війна, непередбачувана економічна ситуація), внутрішньої психологічної динаміки (стрес, вигорання, конфлікти ролей) до організаційних і технологічних бар'єрів (комунікація, віддалена робота, управлінські протиріччя), що вимагають від команд та їхніх керівників не лише технічних

навичок, а й високого рівня емоційного інтелекту для підтримки продуктивної, адаптивної та стійкої командної взаємодії.

Емоційний вимір командної взаємодії [7] – це сукупність емоційних процесів, які відбуваються всередині команди та впливають на її ефективність, згуртованість та здатність до адаптації, і включає:

- ✓ усвідомлення та регуляцію власних емоцій кожного члена команди;
- ✓ розпізнавання і розуміння емоцій інших учасників;
- ✓ здатність конструктивно реагувати на емоційні прояви колег;
- ✓ формування атмосфери психологічної безпеки та довіри.

Ці процеси дозволяють команді працювати більш ефективно, особливо в умовах високої невизначеності, стресу або складних завдань.

Роль емоційного інтелекту в управлінні командами дуже важлива, оскільки емоційний інтелект – це здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших, ефективно їх регулювати та використовувати для досягнення індивідуальних і командних цілей [7; 8]. ЕІ включає чотири базові компоненти, що наведено на рис. 1.

Самосвідомість	• здатність члена команди розпізнавати власні емоції та усвідомлювати їхній вплив на поведінку та продуктивність
Саморегуляція	• контроль емоційних реакцій, здатність зберігати спокій та конструктивність у стресових ситуаціях
Соціальна обізнаність (емпатія)	• розуміння емоцій, потреб і мотивів інших учасників команди
Управління взаємодією (соціальні навички)	• вміння будувати взаємодію, мотивувати команду, вирішувати конфлікти та підтримувати згуртованість

Рис. 1. Базові компоненти емоційного інтелекту

Примітка. Наведено авторами на основі [7; 8]

Розвинений емоційний інтелект у членів команди дозволяє не лише підвищувати продуктивність, а й знижувати ризик конфліктів, покращувати комунікацію та зміцнювати корпоративну культуру [9]. Емоційний вимір безпосередньо впливає на результати командної роботи: зменшує стрес та вигорання, команди, у яких учасники розпізнають та регулюють свої емоції, краще справляються з емоційним навантаженням, особливо в кризових ситуаціях [10]; підвищує мотивацію та залученість, підтримка та емпатія всередині команди формують відчуття приналежності та цінності; сприяє інноваціям та креативності, відкритість до емоційних проявів стимулює обмін ідеями, ризиковане мислення та творчі рішення.

Команди, які активно розвивають емоційний інтелект, демонструють кращу комунікацію при організації роботи, навчанні, ефективну координацію, зменшення конфліктів між працівниками завдяки розумінню емоційних станів. Регулярні тренінги з ЕІ дозволяють краще керувати командною динамікою і підтримувати психологічний комфорт персоналу під час стресових періодів.

Так, IT-компанії, команди розробників часто працюють у гнучких (agile) середовищах із високим рівнем стресу і швидкою зміною пріоритетів. Керівники команд, що володіють високим ЕІ, ефективно проводять щоденні stand-up зустрічі, вирішують конфлікти між членами команди та підтримують психологічний клімат. Команди з розвиненим ЕІ демонструють вищу продуктивність, менший рівень плинності кадрів і більше інноваційних рішень [11]. У компанії Grammarly США тренінги з ЕІ серед керівників проєктів дозволили знизити конфліктність у командах та підвищити задоволеність працівників роботою на 15–20%.

Команди соціальних та адміністративних відділів стикаються із кризовими ситуаціями, пов'язаними з війною, внутрішньою міграцією та соціально-економічними викликами. Керівники, що застосовують принципи ЕІ, можуть швидше визначити емоційний стан працівників, знизити стрес і запобігти конфліктам. Емоційний інтелект допомагає забезпечувати злагоджену комунікацію між відділами та з громадянами, що підвищує ефективність надання послуг. Так, під час організації соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам керівники відділів із високим рівнем ЕІ швидше розподіляють завдання, адаптують графіки роботи та підтримують моральний стан команд. Ключові механізми впливу ЕІ на командну ефективність відображено на рисунку 2.

Регуляція емоційного клімату	• запобігає конфліктам і знижує емоційне вигорання
Покращення комунікації	• учасники краще слухають і розуміють один одного
Мотивація і підтримка	• розвиток емпатії стимулює залученість і відчуття приналежності
Адаптивність до змін	• команда швидше реагує на зовнішні виклики, зокрема кризові ситуації
Підвищення креативності та інноваційності	• відкритість до емоцій і взаємодія стимулюють генерацію нових ідей.

Рис. 2. Механізми впливу ЕІ на командну ефективність

Примітка. Сформовано авторами на основі [7; 10]

Емоційний інтелект у командах не є однаковим у всіх регіонах країни, оскільки його розвиток і застосування залежать від:

- ✓ соціокультурного середовища, традицій та цінностей;
- ✓ економічних умов та рівня стабільності підприємств;
- ✓ психологічного клімату, особливо під впливом війни;
- ✓ характеру організацій: бізнес, публічний сектор, освіта.

Ці фактори формують специфічні прояви ЕІ та способи його використання для управління командою.

Емоційний інтелект в умовах війни створює стійкий високий рівень стресу, невизначеності та психологічної напруги, що впливає на здатність членів команди контролювати власні емоції; здатність розпізнавати та реагувати на емоційний стан колег; згуртованість і мотивацію; прийняття рішень у кризових ситуаціях. Команди, що розвивають ЕІ у таких умовах, легше адаптуються, підтримують один одного та ефективніше працюють навіть під постійним тиском. У таблиці 1 наведено основні прояви ЕІ в умовах війни в розрізі регіонів.

Таблиця 1

Порівняння емоційного інтелекту в різних організаційних контекстах України

Регіони	Основні прояви ЕІ в умовах війни	Особливості застосування
Захід	Підтримка ВПО, адаптивність, емпатія	Лідерська роль, дистанційна координація
Схід	Колективна підтримка, стрес-менеджмент	Пріоритет дисципліни та швидких рішень
Північ	Структурованість, психологічна підтримка	Соціальні ініціативи та евакуаційна координація
Південь	Гнучкість, координація в стресових умовах	Емоційна підтримка, управління стресом
Центр	Баланс оперативності та підтримки, гнучкість	Емпатія, швидке прийняття рішень, адаптація до криз

Примітка. Сформовано самостійно авторами

Отже, війна істотно підсилює роль емоційного інтелекту у командах усіх регіонів. Команди з високим ЕІ здатні адаптуватися до постійної невизначеності, підтримувати моральний стан колективу, зберігати продуктивність та згуртованість у критичних умовах. Регіональні відмінності проявляються в тому, як ЕІ реалізується: в Західній Україні більше акцент на інноваційність та емпатію, на Сході - на дисципліну та колективну відповідальність, на Півночі - на структурованість і соціальні ініціативи, на Півдні - на гнучкість та координацію. Центральна - баланс швидких рішень і підтримки.

Центральна Україна демонструє унікальний поєднаний профіль ЕІ, де поєднуються оперативність, здатність до швидкого реагування на кризу і підтримка психологічного стану працівників. Це особливо важливо для столиці та державних органів, де від ефективності команд залежить безпека та стабільність роботи ключових інституцій.

Отже, війна підсилює значення емоційного інтелекту у всіх регіонах України, але прояви ЕІ відрізняються залежно від регіональних умов, організаційного контексту та характеру завдань. ЕІ допомагає командам адаптуватися, зберігати продуктивність та моральний стан. Емоційний інтелект стає стратегічним ресурсом команд у всіх регіонах України, особливо під час війни. Команди з високим ЕІ краще адаптуються до невизначеності, зберігають продуктивність, підтримують згуртованість та психологічну безпеку. Регіональні відмінності у застосуванні ЕІ обумовлені культурними, соціально-економічними та безпековими чинниками. Інтеграція практик розвитку ЕІ, таких як тренінги, коучинг, командні рефлексії та оцінка емоційних компетенцій, підвищує ефективність команд і сприяє стійкості організацій до сучасних викликів.

На нашу думку, для організацій доцільно було б:

- ✓ розвивати ЕІ серед керівників та членів команд через регулярні тренінги, воркшопи та коучинг, навчання саморегуляції, емпатії та комунікаційних навичок;
- ✓ впроваджувати командні рефлексії та зустрічі для обговорення емоційних станів та формування культури відкритого діалогу про стресові ситуації і емоційні реакції;
- ✓ використовувати інструменти оцінки ЕІ (MSCEIT, TEIQue) для визначення сильних сторін команди і зон розвитку;
- ✓ підтримувати психологічний клімат у командах, особливо у регіонах, що безпосередньо зазнають впливу війни;
- ✓ інтегрувати ЕІ у внутрішні політики організації: розподіл завдань, мотиваційні практики, управління конфліктами, адаптація процесів у кризових умовах;
- ✓ звертати увагу на регіональні особливості прояву ЕІ, адаптуючи підходи до потреб конкретної команди та місцевого контексту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах сучасних управлінських викликів, зумовлених воєнними, соціально-економічними та організаційними трансформаціями, емоційний вимір функціонування команд

набуває стратегічного значення. Доведено, що емоційний інтелект є важливим інструментом підтримки ефективної командної взаємодії, забезпечення психологічної безпеки та збереження продуктивності команд в умовах підвищеного стресу та невизначеності.

Встановлено, що розвиток емоційного інтелекту керівників і членів команд сприяє зниженню рівня конфліктності, покращенню комунікаційних процесів, підвищенню згуртованості та адаптивності команд. Особливу роль емоційний інтелект відіграє в організаціях, що функціонують у кризових умовах, зокрема в регіонах України з різним рівнем безпекових ризиків, де він виступає чинником організаційної стійкості та здатності команд до відновлення.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у системі управління командами в підприємствах різних форм власності. Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці програм розвитку управлінських компетентностей, зокрема емоційного інтелекту, а також у процесі формування ефективних команд в умовах тривалих кризових викликів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з проведенням емпіричних досліджень рівня емоційного інтелекту в командах різних галузей економіки та регіонів України, розробленням і апробацією практичних інструментів його розвитку, а також аналізом взаємозв'язку між емоційним інтелектом, лідерством і результативністю команд у післявоєнний період відновлення країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Voloshyna I., Krupskyi O. Emotional intelligence as a factor in successful team management. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. P. 188–195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>
2. Лукіна Н. Б., Шевченко О. В. Дослідження емоційного стану особистості лідера в сучасних організаціях. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. № 3. С. 52–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-3-7>
3. Олійник І. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 1 (115). С. 92–99. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/330>
4. Браніцька Т., Герасимова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника. *Науковий вісник ВАБО*. 2023. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/41>
5. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1 (15). С. 350–361. DOI: 10.32750/2025-0131. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/422>
6. Ćwiąkała J. et al. The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. *ArXiv*. 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2510.07004>
7. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1998.
8. Mayer J. D., Salovey P. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 1997. Vol. 15. P. 197–215.
9. Cherniss C. *Emotional Intelligence: Training for Leaders*. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 2010.
10. Bono J. E., Ilies R. Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. *Journal of Applied Psychology*. 2006. Vol. 91 (4). P. 963–976.
11. The Importance of Emotional Intelligence in Teams. *Harvard Business Review*. 2021.
12. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. URL: <https://nashformat.ua/products/komandna-robota.-yak-vprovadyty-zminy-v-kompanii-schob-vas-pidtrymaly-709309>.

13. Драскат В. У. The Emotionally Intelligent Team: Building Collaborative Groups that Outperform the Rest. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1472.html>
14. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). DOI: 10.31558/2307-2318.2024.2.5. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16132>
15. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf

REFERENCES

1. Voloshyna, I., & Krupskyi, O. (2024). Emotional intelligence as a factor in successful team management. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 188-195. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246>
2. Lukina, N., & Shevchenko, O. (2025). Study of the emotional state of a leader's personality in modern organizations. *Scientific Notes. Series: Psychology*, 3, 52-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-3-7>
3. Oliinyk, I. (2025). Emotional intelligence as a key competence of a modern leader. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*, 1(115), 92-99. URL: <https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/330>
4. Branitska, T., Herasymova, O., & Lohutina, N. (2023). The role of emotional intelligence in the system of key managerial competencies. *Scientific Bulletin of VABO*. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/41>
5. Ilich, L., & Akilina, O. (2025). Emotional intelligence in remote teams: building trust and productive interaction. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(15), 350-361. DOI: 10.32750/2025-0131. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/422>
6. Ćwiakała, J., et al. (2025). The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. *ArXiv*. URL: <https://arxiv.org/pdf/2510.07004>
7. Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
8. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197-215.
9. Cherniss, C. (2010). *Emotional Intelligence: Training for Leaders*.
10. Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-976.
11. Harvard Business Review (2021). The importance of emotional intelligence in teams.
12. Hill, L., Brandeau, G., & Truelove, E. (2019). *Collective Genius* (Ukrainian translation). Kyiv: Nash Format. URL: <https://nashformat.ua/products/komandna-robota.-yak-vprovadyty-zminy-v-kompanii-schob-vas-pidtrymaly-709309>
13. Druskat, V. U. The emotionally intelligent team: Building collaborative groups that outperform the rest. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1472.html>
14. Bei, H., & Synychenko, A. (2024). Components of improving the effectiveness of virtual team management. *Economics and Organization of Management*, 2(54). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16132>
15. Baluieva, O., & Snopenko, H. (2020). Transformation of HR management functions: modern trends. *Efficient Economy*, 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf

Статтю отримано: 12 березня 2026 р.

Рекомендовано до друку: 29 квітня 2026 р.

Опубліковано: 15 червня 2026 року