

Анастасія СТЕЦІЙ

здобувачка освітньо-професійної програми

«Управління персоналом», ЗУНУ

Науковий керівник – Зоряна ПУШКАР, канд. екон. наук,

доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ КОМАНДИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Емоційний інтелект входить до десятки найбільш важливих у сучасному світі компетенцій, про що йдеться у звіті Світового економічного форуму в Давосі. В умовах сучасних викликів, серед яких воєнний стан, перехід до дистанційної роботи та посилена конкуренція, людський ресурс набуває особливої цінності. Лише згуртована навколо спільних цінностей команда здатна забезпечити злагоджену роботу та досягнення цілей підприємства.

Сьогодні управління командами ускладнюється глобальними кризами. За даними МОЗ (2024 рік), 72% українців називають російську агресію основною причиною хронічного стресу та знервованості. Хронічний стрес, тривожність і відчуття небезпеки суттєво знижують ефективність комунікацій, погіршують концентрацію та загострюють міжособистісні конфлікти. Якщо професійний стрес стає циклічним, він неминуче призводить до емоційного вигорання, симптомами якого є постійна втома, депресія, емоційне виснаження та деперсоналізація. З огляду на це, емоційна компетентність перестала бути просто «soft skill» і виступає ключовим інструментом командного виживання та формування резильєнтності.

Еволюція концепції емоційного інтелекту пройшла шлях від когнітивної здібності до соціальної компетенції. Сучасна наука виділяє три фундаментальні моделі:

– Когнітивна модель (Дж. Майер, П. Саловей) розглядає ЕІ як здатність до обробки емоційної інформації, це фундамент для прийняття зважених рішень.

– Поведінкова (змішана модель, Д. Гоулман) – акцентує на лідерських компетенціях (самоусвідомлення, емпатія, соціальні навички). Саме ця модель є базисом для формування здорової корпоративної культури та етичної взаємодії.

– Адаптивна модель (Р. Бар-Он) трактує ЕІ як EQ – здатність справлятися з тиском середовища, у контексті прифронтових регіонів ця модель є ключовою, оскільки фокусується на управлінні стресом та емоційному фоні.

Управлінська практика доводить, що емоційний інтелект лідера є фундаментом психологічної безпеки команди. Компанії, які системно розвивають емоційні компетенції, ефективніше мінімізують ризики вигорання. Емоційний стан лідера транслюється на підлеглих через ефект «емоційного зараження», здатність менеджера зберігати спокій безпосередньо знижує рівень тривожності серед підлеглих, адже керівник формує емоційний фон усього колективу. Керівнику критично важливо створити безпечний простір, де працівники можуть відверто говорити про страхи без ризику засудження, водночас керівник повинен турбуватися про власний стан, щоб уникнути виснаження та бути точкою опори.

Автори Пушкар З. та Пушкар Б. вважають: «що один із найважливіших аспектів успішної адаптації компанії до змін – це готовність її команди зустрічати ці зміни та діяти ефективно в умовах невизначеності. Для цього важливо, щоб кожний член команди мав високий рівень стресостійкості. Адже події, які відбуваються поза робочим місцем, можуть по-різному впливати на працівників, тому необхідно розвивати колективну витривалість і створювати механізми підтримки всередині команди. Хоча кожний працівник особисто відповідає за свою стресостійкість, загальна витривалість команди є результатом спільних зусиль» [3].

На думку Смачило І.І. «емоційний інтелект» – це здатність людини усвідомлювати власні емоції, думки та поведінку, ефективно керувати ними і підтримувати внутрішню мотивацію. Водночас він охоплює вміння розпізнавати емоційні стани інших

людей, чуйно реагувати на їхні потреби та переживання, а також створювати умови для розкриття їхнього потенціалу [5].

В даний час спостерігається парадокс самоусвідомлення: існує значний розрив між розумінням теорії та щоденною практикою; низька рефлексія призводить до накопичення прихованого стресу та спалахів немотивованої агресивності всередині команд. Дефіцит емоційної підтримки є відчутним для різних вікових груп, найгостріше його відчуває покоління бекі-бумерів, проте значний дефіцит спостерігається і серед наймолодших представників покоління Альфа, що підкреслює необхідність системної підтримки емоційного капіталу незалежно від віку. Варто заохочувати емпатійну комунікацію, особливо враховуючи потреби старших співробітників для створення інклюзивного середовища. Існує розрив між пропозицією та попитом на розвиток саморегуляції – команди хочуть регулярних заходів, але компанії проводять їх критично мало.

Ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації. Погано налагоджене спілкування в команді – це проблема, з якою стикаються керівники різних рівнів як міжнародних компаній, так і українських підприємств [2].

Як зазначають автори [4]: «важлива умова в процесі управління персоналом – дотримання принципу взаємодії і взаємозамінності персоналу. Попри все це, головною метою здійснення управлінських рішень в управлінні персоналом організації є забезпечення сталого розвитку. Саме тому будь-які управлінські рішення, незалежно від рівня їх прийняття мають відповідати чітко сформованим вимогам і бути результативними та дієвими. Ефективність управлінських рішень в організації забезпечують за допомогою вдосконалення системи підготовки та розроблення рішень, модернізації управлінських технологій і застосування новітніх методів щодо управління персоналом».

Враховуючи виявлену проблематику, управління командами вимагає застосування спеціальних інструментів та методів. Емоційний інтелект має трансформуватися з індивідуальної характеристики у стратегічний ресурс компанії. Розвинений емоційний інтелект в поєднанні із сучасними викликами формує адаптивну команду та стійке підґрунтя для бізнесу. Впровадження емоційно орієнтованих підходів є стратегічною інвестицією у психологічно здорові колективи, які здатні утримуватися від розпаду та ефективно функціонувати в умовах найвищої невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Ільч Л., Акіліна О. Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*, 2025. 1(15), 350-361. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0131>
2. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. № 6 (276), 2024. С. 97. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
3. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* 2024. №12(54), С. 861. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-857-869](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-857-869). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/18302>
4. Пушкар З., Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип.20. С.109-114. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_met a&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=rarpsu_2015_20_22
5. Смачило І. І. Управління емоційним інтелектом в умовах воєнного стану. *Збірник тез наукової конференції з міжнародною участю: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах воєнного стану*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024, С. 89-92. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/1fb52105-bb12-43e6-b64b-2924456cc4d3/content>