

Менеджмент

УДК: 005.32:004.8:159.944

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15507264>

Синергія Agile-менеджменту, емоційного та штучного інтелекту в управлінні командами знань: моделі взаємодії та прогнози розвитку

Весоловська Марія Кімсанівна,

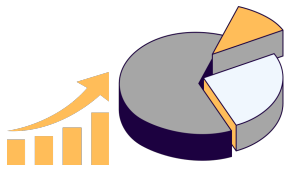
док. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет

«Львівська політехніка», Львів, Україна,

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

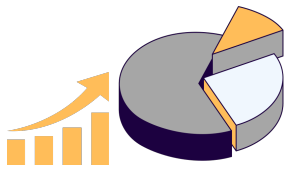
Прийнято: 14.11.2024 | Опубліковано: 30.11.2024

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування нових моделей управління командами знань в умовах цифрової трансформації та підвищеної динаміки середовища, де поєднання гнучких методологій, емоційної компетентності та алгоритмічної підтримки стає критично важливим для забезпечення ефективності. Метою дослідження є аналіз взаємодії між Agile-менеджментом, емоційним інтелектом та штучним інтелектом з метою розроблення синергетичної моделі управління, що забезпечує стійкість, адаптивність і результативність командної діяльності. Методологія дослідження ґрунтується на системному аналізі, міждисциплінарному підході та оцінці практик використання ШІ у підтримці прийняття рішень, моделюванні динаміки команди та оптимізації комунікацій. У процесі дослідження встановлено, що інтеграція емоційного інтелекту у контексті Agile-команд сприяє формуванню психологічно



безпечного середовища, а використання інструментів ШІ підвищує точність управлінських рішень. Виявлено проблеми несумісності між людською емоційною логікою і формальними алгоритмами, а також обмеження інтерпретованості рішень ШІ у командному контексті. Запропоновано рекомендації щодо побудови синергетичної моделі управління, що враховує взаємодію людини й алгоритму з позицій гнучкості, емпатії та когнітивної аналітики. Перспективи подальших досліджень передбачають розробку гібридних інтерфейсів, інструментів емоційної аналітики та критеріїв оцінювання ефективності команд на основі поєднання соціальних та алгоритмічних чинників. Запропонована модель управління може бути адаптована до потреб технологічного, креативного та освітнього секторів, що працюють в умовах високої зміни середовища. Вона дозволяє враховувати не лише продуктивність, а й емоційний стан команди як ціннісну управлінську змінну. Це відкриває можливості для побудови стійких команд, орієнтованих на інновації, саморозвиток і довгострокову ефективність. Додаткову наукову цінність становить поєднання соціогуманітарних і технокогнітивних підходів у єдиній управлінській системі. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й забезпечити етичну відповідність цифрових рішень реальним потребам команди.

Ключові слова: Agile-менеджмент, емоційний інтелект, штучний інтелект, синергетична модель, командна динаміка, адаптивне управління, когнітивна аналітика.

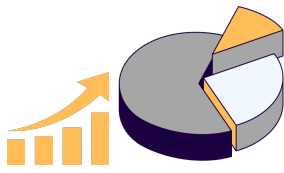


Synergy of agile management, emotional intelligence and artificial intelligence in knowledge-based team leadership: conceptual models and development forecasts

Maria Vesolovska,

PhD in public management and administration, associate professor,
associate professor of the Department of Management of Organizations, Lviv
Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

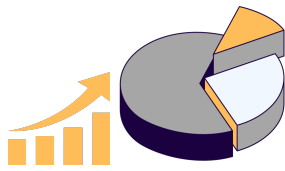
Abstract. The relevance of this study is determined by the need to develop new models for managing knowledge-based teams in the context of digital transformation and increasing environmental dynamics, where the combination of agile methodologies, emotional competence, and algorithmic support becomes critical for ensuring effectiveness. The purpose of the research is to analyze the interaction between agile management, emotional intelligence, and artificial intelligence with the aim of developing a synergistic management model that ensures resilience, adaptability, and productivity in team performance. The research methodology is based on systems analysis, an interdisciplinary approach, and the assessment of AI practices in supporting decision-making, modeling team dynamics, and optimizing communication. The study established that integrating emotional intelligence into the context of agile teams promotes a psychologically safe environment, while the use of AI tools increases the accuracy of managerial decisions. Challenges were identified in the incompatibility between human emotional logic and formal algorithms, as well as in the limited interpretability of AI-generated decisions in team-based contexts. The paper proposes recommendations for building a synergistic management model that balances algorithmic processing with human-centered flexibility, empathy, and cognitive



analytics. Future research prospects include the development of hybrid human–AI interfaces, emotional analytics tools, and evaluation criteria that combine social and algorithmic factors for team effectiveness. The proposed model can be adapted to the needs of technological, creative, and educational sectors operating in rapidly changing environments. It allows for consideration of not only productivity but also the emotional state of the team as a valuable management variable. This opens opportunities for building resilient teams oriented toward innovation, self-development, and long-term efficiency. Additional scientific value lies in combining socio-humanitarian and technocognitive approaches within a unified management system. Such an approach enables not only process optimization but also ethical alignment of digital solutions with the real needs of the team.

Keywords: agile management, emotional intelligence, artificial intelligence, synergistic model, team dynamics, adaptive management, cognitive analytics.

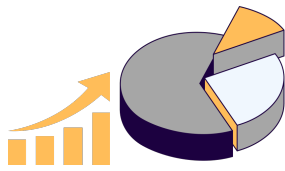
Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації управлінських процесів виникає потреба у формуванні нових підходів до організації командної взаємодії, здатної гнучко адаптуватися до змін середовища, ефективно інтегрувати інструменти штучного інтелекту та враховувати роль емоційного інтелекту в ухваленні рішень. Проблематика взаємозв'язку між Agile-менеджментом, емоційною компетентністю управлінців і можливостями інтелектуальних технологій ще не отримала достатнього системного опрацювання, що ускладнює формування інтегрованих моделей управління командами знань. Наукове значення дослідження полягає у необхідності глибшого розуміння механізмів впливу емоційного інтелекту на успішність Agile-практик та виявлення потенціалу застосування штучного інтелекту як посередника або модератора командної



динаміки. Практична актуальність визначається викликами сучасного управління у високотехнологічних секторах, де критично важливим є забезпечення балансу між гнучкістю, аналітичністю та емпатією у роботі з мультидисциплінарними командами. Відсутність методологічно обґрунтованих підходів до поєднання людських і машинних інтелектуальних ресурсів в умовах Agile-середовищ призводить до розриву між потенційними можливостями цифрових рішень та реальними результатами їх впровадження. Таким чином, виникає потреба у дослідженні синергії між трьома визначальними складниками — Agile-менеджментом, емоційним інтелектом і штучним інтелектом — з метою підвищення ефективності управлінських практик у сфері управління знаннями та інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз актуальних досліджень, присвячених взаємодії емоційного інтелекту, штучного інтелекту та Agile-підходів в управлінні знанневими командами, дає підстави виокремити чотири основні змістові вектори, які відображають міждисциплінарні тенденції в розвитку сучасного лідерства.

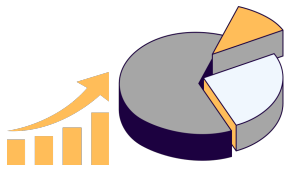
Перший напрям охоплює наукові розвідки, що досліджують зв'язок між емоційною компетентністю керівника та принципами гнучкого управління. Зокрема, у публікації М. Весоловської та В. Карковської [1] запропоновано методологічний підхід до вимірювання впливу емоційного інтелекту на продуктивність працівників, що може бути корисним для формалізації оцінювання ефективності команд. У подальшій праці цих авторів [2] підкреслюється, що емоційний інтелект відіграє системоутворюючу роль у контексті лідерства в умовах нестабільності. Дослідження R. Leeuw і N. Joseph [3] демонструє взаємну підтримку між цифровим емоційним інтелектом і гнучким мисленням, що зміцнює здатність команд адаптуватися до змін. У роботі F. A. Alsalman та S. A.



Chiyad [4] аналізується значення емоційно забарвленої взаємодії для посилення довіри в Agile-командах, тоді як А. У. Aránega зі співавторами [5] презентують інноваційний підхід до поєднання ЕІ з Agile-методами для підвищення командної ефективності. Перспективними залишаються дослідження, що уточнюють механізми динамічного моніторингу впливу емоційного інтелекту в умовах цифрової гнучкості.

Другий напрям фокусується на трансформаційних змінах у лідерстві, зумовлених зростанням впливу технологій штучного інтелекту. У роботі М. Madanchian, Н. Taherdoost, М. Vincenti та Н. Mohamed [6] доведено, що інтеграція АІ в управління сприяє підвищенню ефективності за рахунок автоматизованої підтримки прийняття рішень. У публікації О. Е. Ademola [7] піднімається питання необхідності змін у внутрішній культурі організацій у зв'язку з розширенням ролі інтелектуальних систем. Аналіз Н. М. Ornek і А. Samci [8] показує, що лідерські ролі змінюються під впливом паралельної дії Agile-принципів і технологій Індустрії 4.0. Доповнює це бачення дослідження М. Kuriek [9], де розглядається поява концепції емоційної організації як протиположності технократизації. Подальше вивчення необхідне для створення моделей цифрового лідерства, що не втрачають зв'язку з гуманітарними вимірами управління.

Третій напрям досліджень стосується балансування між емоційною обізнаністю та алгоритмічною раціональністю в управлінні командами. У роботі О. Sokil, Н. Podolchak, М. Vesolovska та D. Trachova [10] запропоновано використовувати індекс добробуту як метрику емоційної стабільності колективу. М. Vesolovska і L. Shved [11] обґрунтовують стратегічну доцільність інтеграції ЕІ-індикаторів з АІ-даними для підвищення емоційної стійкості в періоди криз. Р. Tominc, D. Oreški та М. Rožman [12] демонструють ефективність гібридної моделі, яка поєднує гнучке управління з алгоритмічним аналізом результативності. Праця Н.



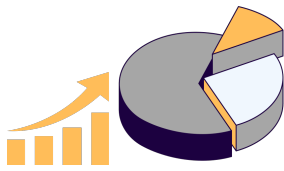
Podolchak, O. Bilyk, V. Karkovska, N. Tsygylyk та M. Vesolovska [13] подає інструментарій для оцінювання емоційного інтелекту, адаптований до цифрового публічного управління. В цьому контексті важливими залишаються дослідження, що тестують зворотний зв'язок між емоційними параметрами та командною ефективністю.

Четвертий напрям присвячено розвитку стратегічних і прогнозних підходів до управління, які передбачають комплексну взаємодію EI, AI та адаптивного лідерства. М. А. Malek і К. Almarri [14] акцентують на значущості емоційної чутливості лідера у впровадженні новітніх технологій та інновацій. У дослідженні М. Sadovyy, М. Sánchez-Gómez та Е. Bresó [15] виявлено, що високий рівень емоційного інтелекту пом'якшує негативний вплив стресу на робочі результати, що набуває особливого значення в умовах глобальних криз. Доцільно спрямувати подальші наукові зусилля на формування моделей прогнозування лідерської ефективності, в яких буде збалансовано емоційні, технологічні та адаптивні чинники.

Загалом, систематизований огляд підтверджує актуальність синергетичного підходу до лідерства, що передбачає взаємодію емоційного й штучного інтелекту в межах гнучких управлінських систем, орієнтованих на стабільність, технологічну адаптивність і людський потенціал.

Таким чином, проаналізовані дослідження демонструють поступовий перехід від фрагментарного аналізу окремих управлінських інструментів до системного осмислення взаємодії між Agile-підходами, емоційним інтелектом і штучним інтелектом. Перспективним є створення інтегрованих моделей, орієнтованих не лише на ефективність, а й на емоційну сталість, соціальний контекст і когнітивну адаптацію управлінських рішень у цифровому середовищі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах цифрової трансформації та зростання невизначеності в



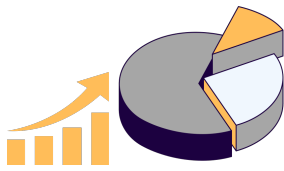
управлінському середовищі досі залишаються не вирішеними низка ключових питань, пов'язаних із поєднанням емоційного та штучного інтелекту в межах Agile-менеджменту. Зокрема, недостатньо досліджено, яким чином адаптувати алгоритми штучного інтелекту до нелінійної, контекстно-залежної природи емоційної взаємодії в командах знань, а також як забезпечити баланс між автоматизованим прийняттям рішень і етичними нормами лідерства. Відсутність інтегрованих моделей, здатних враховувати як емоційний стан учасників команди, так і аналітичні предиктори їхньої поведінки, знижує ефективність управлінських систем у динамічному середовищі. Запропоноване дослідження спрямоване на усунення цих прогалин шляхом розроблення синергетичної моделі, що поєднує Agile-методології, емоційний інтелект та штучний інтелект для підвищення гнучкості, командної стійкості та когнітивної керованості. Такий підхід дозволить сформулювати нові архітектури управління, адаптовані до умов цифрової мінливості, міжособистісної складності та технологічної залежності сучасного командного середовища.

Формулювання цілей статті (визначення завдань)

Мета статті — дослідити взаємодію між Agile-менеджментом, емоційним інтелектом та штучним інтелектом як основою для формування ефективних моделей управління командами знань у динамічному цифровому середовищі.

Завдання статті:

1. Визначити концептуальні засади інтеграції Agile-менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту як основи для формування ефективних моделей управління командами знань у цифровому середовищі.
2. Проаналізувати потенціал емоційного та штучного інтелекту в забезпеченні гнучкості, лідерської ефективності та динамічної стабільності



Agile-команд, включаючи підтримку прийняття рішень, комунікацій і командної взаємодії.

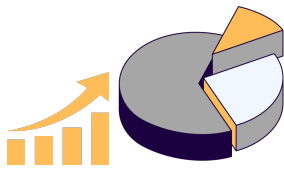
3. Виявити ключові проблеми та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо побудови синергетичної моделі управління, яка поєднує людський і алгоритмічний інтелект у межах гнучких управлінських практик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління сучасними командами знань потребує переосмислення традиційних моделей лідерства та комунікації в контексті цифрової трансформації. Інтеграція Agile-менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту створює передумови для формування нових управлінських парадигм, що базуються на динамічній адаптації, розподіленому прийнятті рішень і підтримці психологічного клімату в команді. Agile-підхід, орієнтований на гнучкість, ітеративність і постійну цінність для замовника, стає основою для високопродуктивного середовища, у якому навички емоційного інтелекту — такі як саморегуляція, емпатія, соціальна свідомість — забезпечують стійкість до змін, а штучний інтелект посилює аналітичну підтримку, автоматизує рутинні процеси й оптимізує інформаційні потоки (табл.1).

Таблиця 1

Концептуальні складники інтеграції Agile-менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту у процесах управління

Концептуальні складники інтеграції Agile	менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту у процесах управління	Концептуальні складники інтеграції Agile
Концептуальні складники інтеграції Agile	менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту у процесах управління	Концептуальні складники інтеграції Agile
Концептуальні складники інтеграції Agile	менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту	Концептуальні складники інтеграції Agile

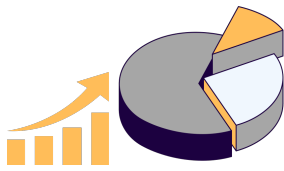


	інтелекту у процесах управління	
Концептуальні складники інтеграції Agile	менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту у процесах управління	Концептуальні складники інтеграції Agile

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 5, 8; 11]

У сучасних умовах така інтеграція реалізується переважно у технологічних, креативних і R&D-командах, де високий рівень невизначеності потребує швидкого реагування та безперервного вдосконалення. Agile-процеси, підсилені аналітикою на основі штучного інтелекту, дозволяють швидше виявляти вузькі місця у проєктах, пропонувати варіанти рішень і розподіляти ресурси залежно від пріоритетів. Емоційний інтелект, у свою чергу, забезпечує стабільність у командній взаємодії, покращуючи зворотний зв'язок, знижуючи ризик вигорання та посилюючи залученість. На практиці синергія цих трьох елементів формує кероване, адаптивне та психологічно стійке середовище, в якому зростає ефективність прийняття рішень та швидкість реалізації інновацій.

У середовищі Agile, де ключовими цінностями є гнучкість, адаптивність до змін та орієнтація на взаємодію, емоційний інтелект відіграє провідну роль у формуванні ефективного управлінського стилю та командної культури. Оскільки Agile-методології передбачають часту зміну пріоритетів, відкриту комунікацію та спільну відповідальність за результат, здатність розуміти й регулювати власні емоції, а також емпатично взаємодіяти з іншими учасниками процесу стає критично важливою для досягнення стабільної динаміки команди. Емоційно інтелектуальний лідер здатен підтримувати мотивацію в умовах невизначеності, ефективно долати міжособистісні конфлікти, забезпечувати прозору комунікацію та формувати культуру довіри. Саме ці якості дозволяють адаптивним



командам зберігати стійкість до зовнішніх викликів, підвищувати креативність і пришвидшувати ухвалення узгоджених рішень (табл.2).

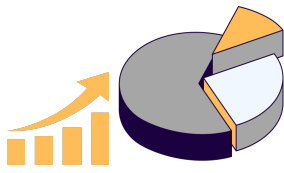
Таблиця 2

Вплив компонентів емоційного інтелекту на ефективність Agile-команд

Компонент емоційного інтелекту	Зв'язок із гнучкістю та стійкістю	Роль у розвитку лідерської ефективності
Самоусвідомлення	Допомагає виявляти внутрішні обмеження у реакціях на зміни	Сприяє рефлексії та усвідомленому прийняттю управлінських рішень
Саморегуляція	Забезпечує контроль імпульсивних рішень у стресових умовах	Підтримує стабільність поведінки та послідовність лідера
Мотивація	Створює внутрішню орієнтацію на цілі попри зовнішні труднощі	Підвищує цілеспрямованість та натхнення серед учасників команди
Емпатія	Поглиблює розуміння потреб і занепокоєнь колег	Формує довіру, відкритість і емоційну підтримку в команді
Соціальні навички	Полегшують вирішення конфліктів та сприяють ефективній координації	Посилюють вплив лідера через діалог, переконання та партнерство

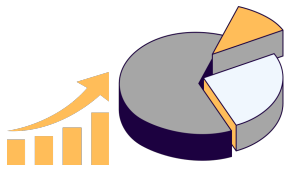
Джерело: сформовано авторами на підставі [3; 9, 10; 11]

У практичному контексті, особливо в умовах Agile-проектів, що реалізуються у сферах високих технологій, консалтингу або цифрового дизайну, ефективність команд значною мірою залежить від розвитку саме тих компонентів емоційного інтелекту, які представлено в таблиці 2. Наприклад, самоусвідомлення дозволяє членам команди вчасно ідентифікувати власні реакції на невизначеність або критику, що зменшує ризик емоційного вигорання в умовах швидких змін. Саморегуляція сприяє утриманню конструктивної поведінки у напружених ситуаціях спринтів, коли час на рефлексію обмежений, а рішення необхідно ухвалювати



оперативно. Мотивація виступає важливим чинником для збереження цілеспрямованості у фазах затримки або перегляду цілей, коли зовнішня винагорода ще відсутня, а залученість має утримуватися внутрішнім драйвом. Емпатія дає змогу лідерам та учасникам Agile-команди глибше розуміти емоційний стан колег, що є особливо актуальним для гібридних або дистанційних форматів співпраці, де традиційні невербальні сигнали обмежені. Соціальні навички забезпечують ефективну побудову внутрішніх горизонтальних комунікацій, що є критичним для децентралізованих команд, де неформальна взаємодія визначає швидкість ухвалення рішень та ступінь відповідальності. Загалом, взаємодія цих компонентів формує емоційно стабільне, гнучке та орієнтоване на спільну мету середовище, в якому Agile-процеси реалізуються не лише технічно ефективно, але й із високим рівнем психологічного комфорту, що забезпечує сталість інноваційного потенціалу команди.

В умовах зростаючої складності цифрових проєктів та високої динаміки робочих процесів в Agile-командах виникає потреба у використанні інструментів, здатних забезпечити швидкий, достовірний та адаптивний аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Штучний інтелект у цьому контексті відіграє роль не лише як технологічний ресурс для автоматизації рутинних операцій, а й як активний учасник управлінських процесів, який сприяє формуванню гнучких стратегій на основі аналізу поведінкових, комунікаційних та продуктивних патернів команди. Алгоритми машинного навчання, обробки природної мови та інтелектуальної аналітики дозволяють керівникам та командам оперативно ідентифікувати вузькі місця у комунікації, прогнозувати рівень залученості, виявляти збої у динаміці спільної роботи та коригувати розподіл навантаження. Таким чином, штучний інтелект не лише підвищує



точність і швидкість прийняття рішень, але й сприяє створенню прозорості та адаптивної системи командної взаємодії (табл.3).

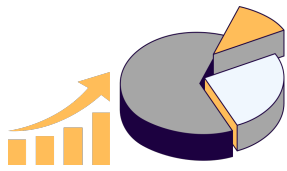
Таблиця 3

Функціональні можливості штучного інтелекту в підтримці Agile-команд

Інструмент/технологія	Основна функція	Потенційний ефект для Agile-команд
Аналітика продуктивності на основі ML	Виявлення трендів у швидкості виконання задач, навантаженні та збоїв	Підвищення точності планування спринтів і розподілу ресурсів
NLP-модулі для аналізу командної комунікації	Визначення емоційного тону, рівня стресу, частоти переривань	Виявлення комунікативних бар'єрів, підтримка психологічного клімату
Прогностичні моделі динаміки команди	Оцінка ризиків зниження залученості, зміни ролей, конфліктних сценаріїв	Превентивне управління командною стабільністю та ротацією
AI-боти-помічники	Автоматизація відповідей, нагадування, генерація дашбордів	Зниження навантаження на учасників, пришвидшення доступу до інформації
Інтелектуальні системи ухвалення рішень	Опрацювання сценаріїв із багатьма змінними, підбір найкращих варіантів дій	Зменшення суб'єктивності у прийнятті стратегічних рішень

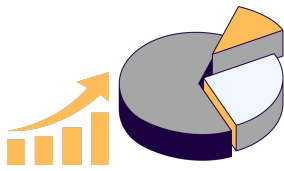
Джерело: сформовано авторами на підставі [7; 10; 14]

На практиці, використання інструментів штучного інтелекту в Agile-командах демонструє високу ефективність у проєктах, що потребують швидкої реакції на зміни ринку або замовника. Наприклад, аналітичні модулі на базі машинного навчання дозволяють у реальному часі відстежувати продуктивність кожного учасника, виявляючи перевантаження чи неефективне використання часу, що дозволяє менеджеру оперативно вносити корективи до поточних планів. Інструменти аналізу комунікацій, зокрема ті, що базуються на NLP, використовуються



для моніторингу внутрішніх чатів або щоденних стендапів, допомагаючи визначити тон спілкування, частоту негативних виразів чи сигналів стресу, які можуть свідчити про потенційне вигорання. AI-системи також можуть моделювати різні варіанти розвитку команди залежно від змін у її складі або стилі керівництва, що особливо важливо для масштабованих Agile-структур [5]. Загалом, впровадження таких рішень сприяє створенню самонавчальної екосистеми управління, яка адаптується до змінних умов без втрати ефективності й дозволяє командам зосередитись на творчих і стратегічних завданнях.

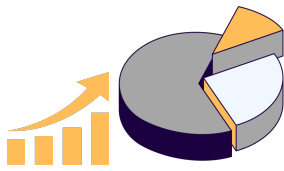
Поєднання емоційно-чутливого управління з алгоритмічною логікою штучного інтелекту в середовищі Agile-методологій супроводжується низкою концептуальних і практичних проблем, які обмежують ефективність синергетичного використання цих інструментів. Насамперед, існує суттєва невідповідність між природою емоційного інтелекту як контекстно-залежної, нелінійної та суб'єктивної форми управлінського впливу та логікою дій більшості алгоритмічних рішень, які спираються на уніфіковані моделі, статистичну норму та обмежену гнучкість [2]. Ця суперечність проявляється у труднощах розпізнавання соціально-емоційних сигналів, що не піддаються формалізації, або в надмірній генералізації емоційних станів учасників команд під час обробки даних через NLP чи поведінкову аналітику. Іншою важливою проблемою є брак прозорості та інтерпретованості результатів, які надає штучний інтелект у контексті управління людьми: рекомендації систем не завжди узгоджуються з етичними нормами емоційно чутливого лідерства або можуть викликати недовіру через незрозумілі логіки обробки даних. Додаткову складність становить ризик зниження рівня автономії команди, якщо інтелектуальні системи починають домінувати у процесі прийняття рішень, що суперечить принципам самоорганізації в Agile. Також спостерігається низький рівень



інтегрованості емоційно-орієнтованих моделей у наявні інструменти AI-менеджменту, оскільки більшість таких платформ зосереджуються на продуктивності та аналітиці, а не на емоційній динаміці [4]. Унаслідок цього виникає дисбаланс між гуманістичними управлінськими підходами, заснованими на емпатії, і технократичними рішеннями, які ігнорують соціальні контексти. Розв'язання цих проблем потребує перегляду архітектури управлінських систем, побудови гібридних інтерфейсів взаємодії людини й алгоритму, а також включення етичних і психологічних змінних до моделей оцінювання командної ефективності.

Для підвищення ефективності управління командами знань доцільним є формування синергетичної моделі, що інтегрує принципи Agile-підходу, елементи емоційного інтелекту та інструменти штучного інтелекту як взаємодоповнюючі компоненти єдиної управлінської системи. Науково обґрунтовані рекомендації мають ґрунтуватися на концепції динамічної рівноваги між гнучкістю процесів, чутливістю до людських факторів і аналітичною точністю алгоритмічної підтримки. Передусім рекомендується створити адаптивне середовище, у якому AI-інструменти виступають не як автономні агенти ухвалення рішень, а як когнітивні підсилювачі для лідерів із розвиненим емоційним інтелектом. Для цього доцільно впроваджувати алгоритми зі зворотним зв'язком, які враховують оцінки психологічного стану команди, рівень залученості, конфліктність або динаміку настроїв у колективі. Такі дані мають передаватися керівникові в інтерпретованому форматі з урахуванням контексту, що сприятиме прийняттю рішень, узгоджених із етичними та емоційними нормами Agile-культури.

Окрему увагу варто приділити розробці тренінгових програм для менеджерів і скрам-майстрів, які включають не лише розвиток емоційної компетентності, а й навички взаємодії з аналітичними системами, що підтримують командну ефективність. У структурі комунікацій

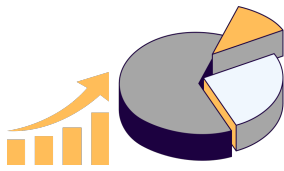


рекомендовано створення ролей «інтерфейсного посередника» — члена команди, відповідального за інтеграцію емоційно-соціальних даних із AI-модулями, що сприятиме точнішому тлумаченню результатів алгоритмічного аналізу в людському контексті. Нарешті, рекомендується застосування багаторівневої моделі оцінювання ефективності команди, яка поєднує кількісні метрики штучного інтелекту (продуктивність, стабільність процесів, час на виконання задач) із якісними індикаторами емоційної взаємодії (довіра, зворотний зв'язок, психологічна безпека). Такий підхід дозволяє сформувати керовану, адаптивну й стійку екосистему знань, у якій людський і штучний інтелекти взаємно посилюють управлінську ефективність у межах гнучких методологій.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що синергія Agile-менеджменту, емоційного інтелекту та штучного інтелекту підвищує адаптивність і ефективність команд знань у цифровому середовищі. Доведено, що емоційний інтелект забезпечує стійкість та лідерську ефективність, тоді як ШІ оптимізує прийняття рішень і комунікацію. Основними проблемами виявлено методологічну несумісність між емоційно-чутливим управлінням і алгоритмічною логікою, низьку прозорість AI-систем і брак інтеграції етичних змінних. Запропоновано модель управління з включенням інтерпретованих AI-інструментів і зворотного зв'язку про емоційний стан команди. Перспективи досліджень охоплюють створення гібридних інтерфейсів та метрик оцінювання емоційно-когнітивної ефективності.

Список використаних джерел

1. Vesolovska M., Karkovska V. Emotional intelligence in change management: the key to organizational resilience and flexibility. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14186260>



2. Весоловська М. К., Карковська В. Я. Емоційний інтелект як ключовий фактор ефективного управління в умовах змін: адаптація та забезпечення стійкості організацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 11, № 29. С. 302–319. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-302-319](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-302-319)

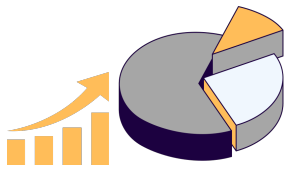
3. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 11. P. 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>

4. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygulyk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. No. 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) (date of access: 10.10.2024)

5. Aránega A. Y., Urueña R. C., Sánchez R. C., Montesinos C. G. Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 3. P. 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: 10.10.2024).



8. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yönetim 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: 10.10.2024).

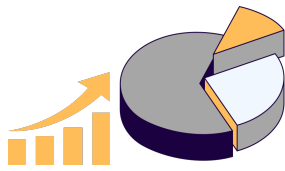
10. Sokil O., Podolchak N., Vesolovska M., Trachova D. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. *13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (Wroclaw, 21.09.2023-23.09.2023), ACIT 2023 - Proceedings*. 2023. P. 342–346. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (date of access: 10.10.2024).

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., Oreški D., Rožman 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., Tsygylyk 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. Sadovyy M., Sánchez-Gómez M., Bresó E. COVID-19: How the stress generated by the pandemic may affect work performance through the moderating role of emotional intelligence. *Personality and individual differences*. 2021. No. 180. Article 110986. URL: https://www.psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6_2021/8.pdf (date of access: 10.10.2024)