

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КУЗЬ Анжеліка Петрівна

**Емоційний інтелект як інструмент підтримки команди в умовах
сучасних викликів/ Emotional intelligence as a tool for team support in the
face of modern challenges**

спеціальність 073 “Менеджмент”

освітня програма – Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНУП –41

А.П.Кузь

підпис

Науковий керівник:

к.г.н.,Пушкар З.М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__»_____ 2026 р.

Зав.кафедри,д.е.н.,професор

Р.Р.Августин

прізвище,ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ, 2026

Анотація

Кузь А.П. Емоційний інтелект як інструмент підтримки команди В умовах сучасних викликів. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійна програма «Управління персоналом». Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2025.

У роботі проаналізовано теоретичні засади емоційного інтелекту, його роль у системі управління персоналом та підтримці ефективної командної взаємодії. Досліджено діяльність Тернопільської міської ради, охарактеризовано особливості організаційної структури, кадрової політики та сучасних викликів у роботі команд. Проведено анкетування працівників Тернопільської міської ради, здійснено оцінку соціально-психологічного клімату, рівня емоційного інтелекту, стресу та емоційного виснаження персоналу. Визначено основні проблемні аспекти командної взаємодії та психологічної стійкості працівників. Обґрунтовано рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту, покращення внутрішньої комунікації, підвищення стресостійкості персоналу та вдосконалення системи управління персоналом у Тернопільській міській раді.

Abstract

Kuz A.P. Emotional intelligence as a tool for team support in the face of modern challenges. Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 "Management", educational and professional program "Personnel Management". Western Ukrainian National University, Ternopil, 2025.

The paper analyzes the theoretical foundations of emotional intelligence, its role in the personnel management system and supporting effective team interaction. The activities of the Ternopil City Council were studied, the features of the organizational structure, personnel policy and modern challenges in the work of teams were characterized. A questionnaire was conducted among employees of the Ternopil City Council, an assessment of the socio-psychological climate, the level of emotional intelligence, stress and emotional exhaustion of the staff was carried out. The main problematic aspects of team interaction and psychological stability of employees were identified. Recommendations are substantiated for the development of emotional intelligence, improvement of internal communication, increasing stress resistance of personnel and improving the personnel management system in the Ternopil City Council.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У ФУНКЦІОНУВАННІ КОМАНД ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....	16
2.1. Характеристика сучасних викликів у діяльності команд Тернопільської міської ради.....	16
2.2. Емоційний інтелект як інструмент підтримки психологічної стійкості команди Тернопільської міської ради.....	24
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОБОТІ КОМАНДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	35
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку українського суспільства особливої значущості набувають питання ефективного управління персоналом, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища, зростанням рівня невизначеності та впливом кризових факторів. Повномасштабна війна, соціально-економічна нестабільність, міграційні процеси та підвищене психоемоційне навантаження суттєво трансформують умови функціонування організацій, зокрема органів місцевого самоврядування. У таких обставинах зростає потреба у нових управлінських підходах, орієнтованих не лише на результативність діяльності, а й на збереження психологічного благополуччя працівників.

Особливої актуальності набуває проблема підтримки ефективної командної взаємодії в умовах стресу, емоційного виснаження та професійного вигорання. Працівники органів місцевого самоврядування, зокрема Тернопільської міської ради, виконують важливі управлінські та соціальні функції, взаємодіють з громадянами, приймають рішення в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності. Це обумовлює необхідність розвитку таких компетентностей, які дозволяють ефективно реагувати на виклики, зберігати стійкість та підтримувати конструктивні взаємовідносини в колективі.

У цьому контексті особливого значення набуває емоційний інтелект як важливий інструмент сучасного управління персоналом. Він забезпечує здатність працівників усвідомлювати власні емоції та емоції інших, ефективно їх регулювати, будувати довірливу комунікацію, запобігати конфліктам та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Незважаючи на зростання інтересу до проблематики емоційного інтелекту, питання його практичного застосування в діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів, залишаються недостатньо дослідженими. Це

зумовлює необхідність поглибленого вивчення ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом та розробки практичних рекомендацій щодо його впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання уваги науковців до проблеми емоційного інтелекту як важливого чинника ефективного управління персоналом і розвитку команд. Зокрема, у працях Н. Вавдіюк та співавторів емоційний інтелект розглядається як основа організаційної поведінки менеджерів. Дослідження М. Весоловської та В. Карковської доводять його вплив на продуктивність працівників і розвиток людських ресурсів в умовах невизначеності. У роботах О. Білік, Л. Заграй та інших авторів розкрито теоретичні аспекти й значення емоційного інтелекту як складника професійної компетентності. Водночас питання використання емоційного інтелекту як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування ролі емоційного інтелекту як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів та розробка практичних рекомендацій щодо його використання в системі управління персоналом Тернопільської міської ради.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади емоційного інтелекту в управлінні командою;
- провести характеристика сучасних викликів у діяльності команд Тернопільської міської ради;
- оцінити емоційний інтелект як інструмент підтримки психологічної стійкості команди Тернопільської міської ради;
- обґрунтувати практичні аспекти використання емоційного інтелекту в роботі команди тернопільської міської ради.

Об'єктом дослідження є процес формування і розвитку емоційного інтелекту в органах місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів (на прикладі Тернопільської міської ради).

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексний підхід до вивчення проблеми емоційного інтелекту як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу – для дослідження наукових підходів до трактування сутності емоційного інтелекту, його структури та ролі в системі управління персоналом. Порівняльний метод використано з метою зіставлення різних моделей емоційного інтелекту та визначення їх практичної цінності.

Для дослідження особливостей функціонування колективу застосовано соціологічні методи, зокрема анкетування працівників, що дозволило оцінити рівень соціально-психологічного клімату, ступінь емоційного навантаження та особливості командної взаємодії. Метод узагальнення результатів опитування дав змогу виявити основні проблеми та тенденції в досліджуваному колективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, зокрема в Тернопільській міській раді.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані для підвищення рівня емоційного інтелекту працівників, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня стресу та емоційного вигорання, а також підвищення ефективності командної взаємодії.

Також результатами дослідження було апробовано на науково-практичній конференції «Всеукраїнська науково-практична конференція аспірантів, молодих вчених», що проводилася у Західноукраїнському національному університеті, було опубліковано тези на тему « Емоційний інтелект як інструмент підтримки команди в умовах сучасних викликів» до

збірнику «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» у яких було висвітлено окремі аспекти використання емоційного інтелекту як інструмент підтримки команди в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ

Емоційний інтелект є відносно новим науковим напрямом, який має значний потенціал впливу на процеси управління персоналом, відбору кадрів та підвищення ефективності їх діяльності в організаціях. У сучасних дослідженнях саме ця концепція привертає значну увагу як дослідників, так і практиків, хоча водночас залишається предметом наукових дискусій і неоднозначних оцінок.

На сьогодні не існує єдиного загальновизнаного визначення емоційного інтелекту, а також відсутня узгоджена позиція щодо його структури та складових. Дослідження у цій сфері перебувають на стадії активного розвитку, що супроводжується як теоретичними, так і емпіричними дискусіями. Більшість учених погоджується, що емоційний інтелект є самостійною, але водночас пов'язаною з традиційними формами інтелекту категорією, яка відображає індивідуальні відмінності між людьми, має динамічний характер і може розвиватися протягом життя [3, с. 92].

Представники здатнісного підходу (Майєр, Саловей, Карузо) трактують емоційний інтелект як сукупність емоційних здібностей — розпізнавання, розуміння та регулювання емоцій. Натомість інші дослідники (Бар-Он, Гоулман) включають до його структури також соціальні й управлінські компетенції, такі як емпатія, ефективна комунікація, прийняття рішень і взаємодія в команді. Окремі дослідження вказують навіть на нейрофізіологічні передумови формування емоційного інтелекту [5]. Узагальнення основних наукових підходів до трактування емоційного інтелекту наведено в табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1, існують різні підходи до трактування емоційного інтелекту, однак усі вони підкреслюють його важливу роль у забезпеченні ефективної міжособистісної взаємодії та управління персоналом.

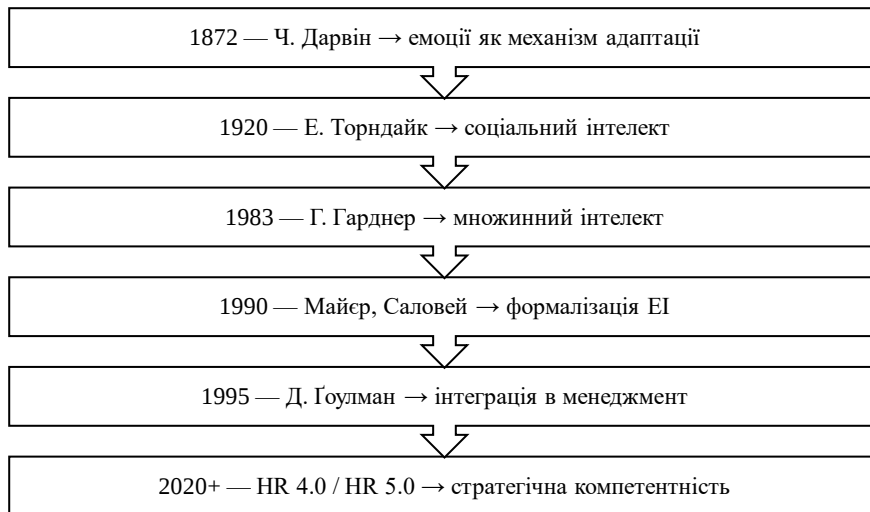
Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування емоційного інтелекту

№ з/п	Автори	Підхід	Суть
1.	Джон Майер, Пітер Саловей, Девід Карузо	Здатнісний	Емоційний інтелект як сукупність здібностей до розпізнавання, розуміння та регуляції емоцій
2.	Реувен Бар-Он	Особистісний	Емоційний інтелект як система особистісних характеристик і соціальних навичок
3.	Деніел Гоулман	Компетентнісний	Емоційний інтелект як набір управлінських і поведінкових компетенцій
4.	Сучасні дослідження	Інтегративний	Поєднання емоційних здібностей, особистісних якостей і соціальних навичок

Примітка. Складено автором за даними [5]

Формування концепції емоційного інтелекту є результатом тривалого міждисциплінарного розвитку. Перші підходи пов'язані з працями Чарльза Дарвіна, який розглядав емоції як еволюційний механізм адаптації. Подальший розвиток отримала концепція соціального інтелекту Едварда Торндайка, який визначив його як здатність ефективно діяти у взаємодії з іншими людьми (рис. 1.1.).

**Рис. 1.1. Етапи розвитку концепції емоційного інтелекту**

Примітка. Складено автором за даними [7, с. 80]

Важливим етапом стала теорія множинного інтелекту Говарда Гарднера, у межах якої було виокремлено внутрішньоособистісний та міжособистісний інтелект. Формалізація поняття «емоційний інтелект» відбулася наприкінці XX століття завдяки роботам Майєра і Саловея, які визначили його як здатність сприймати, розуміти та регулювати емоції.

Подальшу популяризацію концепція отримала завдяки Денієлу Гоулману, який інтегрував її у сферу менеджменту та довів її значення для ефективності лідерства та організаційної діяльності. Таким чином, емоційний інтелект трансформувався з психологічної категорії у стратегічну управлінську компетентність.

Емоційний інтелект визначається як здатність усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоції інших, регулювати поведінку та використовувати емоції для ефективної взаємодії. Його ключовими складовими є самосвідомість, саморегуляція, соціальна чутливість та управління відносинами.

Узагальнюючи різні підходи до трактування емоційного інтелекту, можна виокремити його основні структурні компоненти, які є спільними для більшості наукових концепцій. До них належать самосвідомість, саморегуляція, соціальна чутливість (емпатія) та управління міжособистісними відносинами.

Самосвідомість передбачає здатність людини усвідомлювати власні емоції та їх вплив на поведінку. Саморегуляція пов'язана з умінням контролювати емоційні реакції та адаптувати їх до ситуації. Соціальна чутливість забезпечує розуміння емоцій інших людей, тоді як управління відносинами передбачає ефективну взаємодію та побудову конструктивних зв'язків у колективі. Структуру емоційного інтелекту доцільно подати у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.2).

Як видно з рис. 1.2, емоційний інтелект має комплексну структуру, що поєднує внутрішні (особистісні) та зовнішні (соціальні) компоненти, які

взаємодіють між собою та забезпечують ефективну поведінку людини в організаційному середовищі.

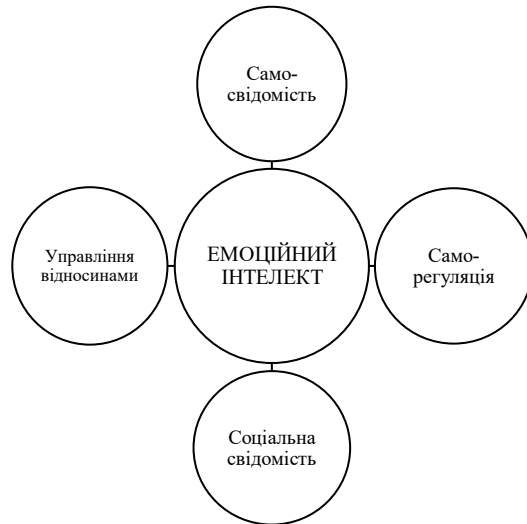


Рис. 1.2. Структура емоційного інтелекту

Примітка. Складено автором за даними [11, с. 48]

У сучасному менеджменті емоційний інтелект виступає важливим чинником ефективного лідерства. Він сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації, зміцненню довіри та розвитку співпраці в колективі. Основні напрями впливу емоційного інтелекту на систему управління персоналом доцільно узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1.2). Як видно з табл. 1.2, емоційний інтелект має комплексний вплив на різні аспекти управління персоналом, забезпечуючи підвищення ефективності організаційної діяльності.

Особливо значущим є емоційний інтелект у межах трансформаційного та харизматичного лідерства. Трансформаційні лідери змінюють мотивацію та цінності працівників, тоді як харизматичні — впливають через емоційний зв'язок. В обох випадках ключову роль відіграє здатність до емпатії, самоконтролю та ефективної комунікації.

Таблиця 1.2

Вплив емоційного інтелекту на ключові аспекти управління персоналом

Напрямок	Вплив ЕІ
Лідерство	Формування довіри, мотивації
Комунікація	Покращення взаєморозуміння
Конфлікти	Конструктивне вирішення
Командна робота	Згуртованість і ефективність
Мотивація	Підвищення залученості

Примітка. Складено автором за даними [12; 35]

Крім того, емоційний інтелект відіграє важливу роль у:

- управлінні конфліктами;
- розвитку комунікативної компетентності;
- підвищенні мотивації та продуктивності працівників.

Команди з високим рівнем емоційного інтелекту характеризуються більшою згуртованістю, відкритістю та здатністю до адаптації.

Розвиток емоційного інтелекту є безперервним процесом, що потребує систематичної практики. До основних методів належать тренінги, коучинг, наставництво та самоосвіта. Основні методи розвитку емоційного інтелекту доцільно узагальнити у вигляді таблиці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи розвитку емоційного інтелекту

№ з/п	Метод	Характеристика
1.	Тренінги	Формування навичок
2.	Коучинг	Індивідуальний розвиток
3.	360°	Оцінка поведінки
4.	Самоосвіта	Саморефлексія

Примітка. Складено автором за даними [15,568]

Оцінювання рівня ЕІ здійснюється за допомогою:

- стандартизованих методик (EQ-i, MSCEIT);
- 360-градусного зворотного зв'язку;
- аналізу організаційних показників (плинність кадрів, задоволеність, ефективність команд).

Важливими є також якісні показники: розвиток комунікації, здатність до зворотного зв'язку та управління конфліктами. Ефективність програм

розвитку значною мірою залежить від підтримки керівництва та можливості практичного застосування отриманих навичок.

Практика провідних компаній підтверджує ефективність розвитку ЕІ. Зокрема, дослідження Google (Project Aristotle) показало, що ключовим чинником ефективності команд є психологічна безпека та якість взаємодії, а не лише професійні компетенції.

Подібні підходи реалізуються у:

- Johnson & Johnson (Leadership Imperatives),
- Zappos (емоційна культура),
- Microsoft (культура зростання).

Усі ці компанії інтегрують емоційний інтелект у корпоративну культуру та систему управління персоналом.

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про зростання ролі soft skills. Згідно з міжнародними дослідженнями, значна частина професійних навичок трансформується, а емоційний інтелект стає однією з ключових компетентностей.

Цифровізація сприяла формуванню концепції HR 4.0, що базується на використанні аналітики, автоматизації та штучного інтелекту. Водночас це призвело до нових викликів — зростання стресу, інформаційного навантаження та зниження психологічної безпеки.

У відповідь сформувалася концепція HR 5.0, яка поєднує технологічну ефективність із людиноцентричним підходом. У цій моделі емоційний інтелект виступає ключовим елементом, що забезпечує баланс між цифровими інструментами та потребами працівників.

У цифровому середовищі емоційний інтелект впливає на всі ключові HR-процеси [22, с. 66]:

1. Рекрутинг. Алгоритми оцінюють формальні параметри, але не враховують мотивацію та емоційну зрілість. Тому ЕІ рекрутера виступає компенсаторним механізмом, що знижує ризик помилкового найму.

2. Розвиток талантів. Емоційний інтелект сприяє формуванню human skills, підвищує ефективність навчання та знижує плинність кадрів.

3. Оцінювання результативності. ЕІ дозволяє доповнити КРІ якісними характеристиками (поведінка, мотивація, взаємодія), що підвищує точність управлінських рішень.

4. Управління командами. Особливо важливий у дистанційних і мультикультурних командах, де обмежена невербальна комунікація.

У періоди трансформацій емоційний інтелект допомагає зменшити опір персоналу, підвищити довіру та забезпечити ефективну адаптацію.

Модель ADKAR демонструє, що на кожному етапі змін (усвідомлення, бажання, знання, здатність, закріплення) ключову роль відіграють емоційні фактори. Емоційний інтелект керівника забезпечує психологічну підтримку та ефективну комунікацію.

Емоційний інтелект відіграє визначальну роль у формуванні сучасної організаційної культури, яка виступає основою ефективного функціонування будь-якої організації. Організаційна культура відображає систему цінностей, норм поведінки, моделей взаємодії та управлінських підходів, які визначають характер внутрішніх процесів і впливають на результати діяльності.

У сучасних умовах особливого значення набуває людиноцентрична організаційна культура, що орієнтується не лише на досягнення результатів, але й на забезпечення добробуту працівників, їхню психологічну безпеку та професійний розвиток. Саме емоційний інтелект виступає ключовим чинником формування такого середовища, оскільки забезпечує ефективну комунікацію, взаєморозуміння та довіру між членами колективу.

Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні формувати культуру відкритості, у якій працівники можуть вільно висловлювати свої ідеї, обговорювати проблеми та брати участь у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та стимулює інноваційну активність.

Водночас емоційний інтелект сприяє формуванню культури взаємної підтримки, у якій працівники відчують себе частиною команди, що має спільні цілі та цінності. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли рівень стресу та невизначеності зростає, а потреба у підтримці та довірі стає критичною.

Отже, емоційний інтелект у сучасних умовах трансформується з індивідуальної характеристики керівника у системоутворюючу управлінську компетентність. Він впливає на ефективність HR-процесів, сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища та забезпечує адаптивність організацій до змін.

Інвестування в розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і зміцненню конкурентоспроможності організацій. Водночас концепція потребує подальших досліджень, зокрема щодо оцінювання її впливу на цифрові HR-процеси та зниження техностресу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У ФУНКЦІОНУВАННІ КОМАНД ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ТА ЗНАЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

2.1. Характеристика сучасних викликів у - діяльності команд Тернопільської міської ради

У сучасних умовах функціонування органів місцевого самоврядування діяльність команд супроводжується значною кількістю нових викликів, які безпосередньо впливають на ефективність виконання управлінських функцій, якість взаємодії між працівниками та результативність діяльності установи загалом. Для Тернопільської міської ради, як складної організаційної системи публічного управління, питання ефективної командної роботи набуває особливого значення, оскільки саме через узгоджену діяльність структурних підрозділів забезпечується реалізація рішень органу місцевого самоврядування, надання адміністративних послуг та виконання соціально важливих функцій громади.

Тернопільська міська рада є одним із ключових органів місцевого самоврядування Тернопільської міської територіальної громади, діяльність якого спрямована на забезпечення ефективного управління соціально-економічним розвитком міста, надання адміністративних і соціальних послуг населенню, а також реалізацію державної та регіональної політики на місцевому рівні [31]. У сучасних умовах функціонування органів місцевого самоврядування суттєво ускладнюється під впливом суспільно-політичних, економічних та безпекових викликів, що вимагає від працівників високого рівня професійної компетентності, адаптивності та здатності до ефективної командної взаємодії.

Особливого значення в діяльності Тернопільської міської ради набуває організація роботи управлінських команд, оскільки саме від рівня їхньої злагодженості, комунікації та психологічної стійкості залежить

оперативність прийняття управлінських рішень і якість виконання функцій органу місцевого самоврядування. В умовах постійних змін, цифровізації управлінських процесів, зростання інформаційного навантаження та необхідності швидкого реагування на кризові ситуації команди працівників стикаються з низкою сучасних викликів, які впливають на ефективність їхньої діяльності та внутрішній соціально-психологічний клімат.

Важливим чинником забезпечення ефективної роботи команд у системі місцевого самоврядування є розвиток емоційного інтелекту працівників. Здатність розуміти власні емоції та емоційний стан колег, контролювати стрес, підтримувати конструктивну комунікацію та формувати атмосферу довіри стає необхідною складовою сучасного управління персоналом. Для працівників Тернопільської міської ради емоційний інтелект виступає не лише інструментом покращення міжособистісної взаємодії, а й важливим засобом підтримки психологічної стійкості в умовах високого емоційного навантаження та професійної відповідальності.

Тернопільська міська рада є розгалуженою системою органів місцевого самоврядування, діяльність якої охоплює значну кількість структурних підрозділів, комунальних підприємств та установ. У структурі виконавчих органів функціонують численні управління та відділи, серед яких управління цифрової трансформації, стратегічного розвитку міста, правового забезпечення, освіти, соціальної політики, економіки, житлово-комунального господарства та інші. Така багаторівнева структура свідчить про високий рівень функціональної диференціації управлінської діяльності та потребу в ефективній міжкомандній взаємодії між окремими підрозділами.

Кількісний аналіз організаційної структури Тернопільської міської ради показує значний масштаб системи управління громадою. Зокрема, рада складається із 42 депутатів, а управління діяльністю виконавчих органів здійснює міський голова та шість заступників міського голови. Крім того, Тернопільська міська територіальна громада охоплює місто Тернопіль та низку населених пунктів, а чисельність населення громади перевищує 226,6

тис. осіб. Такий масштаб громади суттєво підвищує рівень навантаження на управлінські команди міської ради та ускладнює координацію роботи між структурними підрозділами [8].

Важливим показником масштабності діяльності Тернопільської міської ради є також кількість підпорядкованих комунальних підприємств, установ та організацій. Згідно з оприлюдненими даними, система міського управління охоплює понад 130 комунальних структур, серед яких підприємства житлово-комунального господарства, транспорту, культури, освіти, соціального захисту та спортивної сфери. Значна кількість підзвітних організацій вимагає постійної координації, оперативного обміну інформацією та ефективної командної взаємодії між працівниками різних рівнів управління. У таких умовах зростає ризик інформаційного перевантаження, конфліктів комунікації та професійного вигорання персоналу.

Окрему увагу слід звернути на активну цифровізацію управлінських процесів у Тернопільській міській раді. Створення управління цифрової трансформації та розвиток електронних сервісів свідчать про адаптацію органу місцевого самоврядування до сучасних викликів цифрового суспільства. Водночас цифровізація супроводжується підвищенням інтенсивності комунікації, необхідністю швидкого прийняття рішень та постійної взаємодії між працівниками, що посилює значення емоційного інтелекту як інструменту підтримки психологічної стійкості команд і забезпечення ефективної роботи органу місцевого самоврядування.

Характерною особливістю сучасного середовища діяльності команд є високий рівень динамічності та невизначеності. Органи місцевого самоврядування змушені функціонувати в умовах цифрової трансформації, воєнного стану, економічної нестабільності та зростання соціального навантаження на персонал. Це формує нові вимоги до командної взаємодії, професійної компетентності працівників, їх здатності швидко адаптуватися до змін та ефективно працювати в умовах підвищеного психологічного навантаження. У таких умовах особливого значення набувають згуртованість

команди, ефективна комунікація та здатність до спільного прийняття управлінських рішень.

Одним із найбільш вагомих викликів у діяльності сучасних команд є процес цифровізації управлінських процесів. Тернопільська міська рада активно впроваджує електронні сервіси, цифрові платформи та системи електронного документообігу, що відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління. Водночас це потребує від працівників нових цифрових компетентностей, здатності швидко опановувати нові технології та працювати в умовах постійного оновлення інформаційних систем. Для команд це означає необхідність перебудови традиційних підходів до комунікації, координації діяльності та організації спільної роботи.

Суттєвим викликом також є необхідність підтримання ефективної внутрішньої комунікації між структурними підрозділами. Організаційна структура Тернопільської міської ради має ієрархічний характер та включає значну кількість управлінь, відділів і служб, діяльність яких потребує постійної координації. У таких умовах виникає ризик уповільнення процесу обміну інформацією, дублювання функцій або виникнення комунікаційних бар'єрів між працівниками різних підрозділів. Це може негативно впливати на оперативність прийняття рішень та ефективність реалізації управлінських завдань. Саме тому сучасні команди повинні характеризуватися високим рівнем взаємодії, довіри та узгодженості дій.

Важливим викликом для діяльності команд є також високий рівень відповідальності та публічності роботи органів місцевого самоврядування. Працівники Тернопільської міської ради повинні не лише якісно виконувати свої професійні обов'язки, а й дотримуватися принципів відкритості, доброчесності та етичної поведінки. Будь-які помилки або неузгодженість у роботі команд можуть негативно впливати на довіру громадян до органу влади та ефективність реалізації місцевої політики. У зв'язку з цим підвищується значення розвитку корпоративної культури, відповідальності

працівників та формування позитивного психологічного клімату в колективах.

Окремої уваги заслуговує проблема професійного стресу та емоційного вигорання працівників. В умовах постійного зростання обсягів інформації, необхідності швидкого реагування на запити громадян та роботи в кризових умовах працівники команд часто стикаються з психологічним перенавантаженням. Особливо це актуально для органів місцевого самоврядування, які в умовах воєнного стану виконують додаткові соціальні та організаційні функції. Це потребує від керівництва формування системи підтримки персоналу, розвитку навичок емоційного інтелекту та впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

Крім того, сучасні команди стикаються з викликом необхідності швидкої адаптації до організаційних змін. Постійне оновлення нормативно-правової бази, реформування системи публічного управління та впровадження нових механізмів взаємодії з громадянами вимагають від працівників гнучкості, ініціативності та готовності до професійного розвитку. У таких умовах ефективність діяльності команди значною мірою залежить від рівня лідерства, здатності керівників координувати роботу працівників та формувати атмосферу підтримки й співпраці.

Продовженням характеристики сучасних викликів у діяльності команд є аналіз організаційної структури та особливостей кадрової політики Тернопільської міської ради, оскільки саме вони визначають ефективність взаємодії між працівниками, швидкість прийняття управлінських рішень та здатність колективу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура Тернопільської міської ради (рис. 2.1.) має ієрархічний характер та формується відповідно до вимог чинного законодавства України. На верхньому рівні управління знаходиться міський голова, який здійснює загальне керівництво діяльністю ради, визначає стратегічні напрями розвитку та забезпечує взаємодію між структурними підрозділами. Представницькі функції виконує депутатський корпус, а

реалізація управлінських рішень покладається на виконавчий комітет, департаменти, управління, відділи та служби. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і повноважень, однак водночас потребує високого рівня координації між командами та ефективної внутрішньої комунікації.

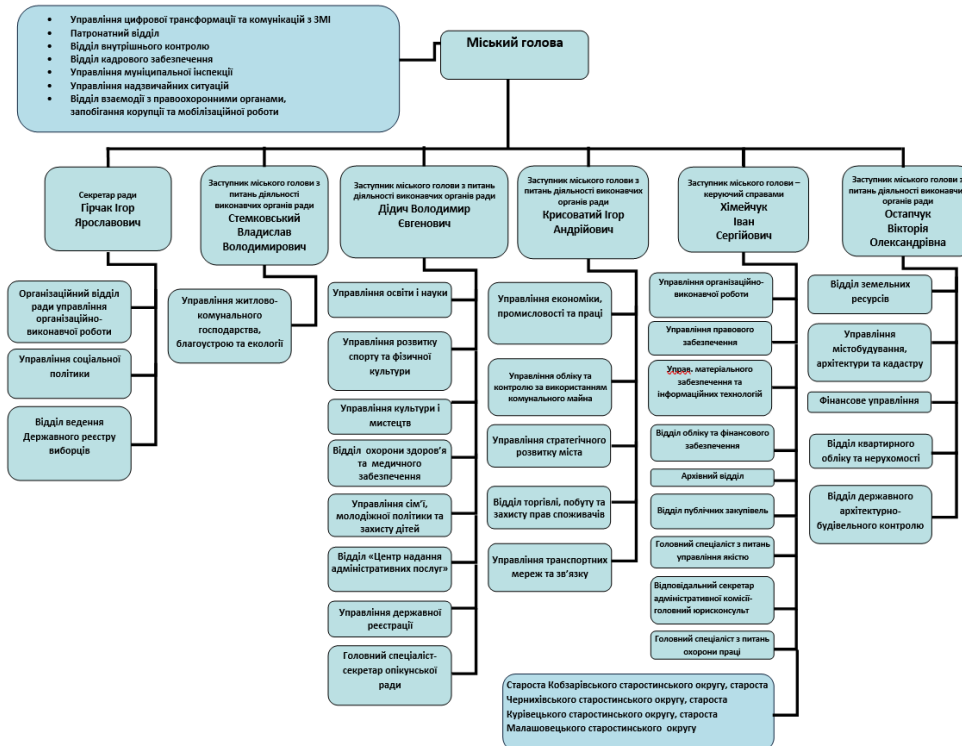


Рис. 2.1. Організаційна структура Тернопільської міської ради [31].

Високий рівень спеціалізації структурних підрозділів створює передумови для професійного виконання функціональних обов'язків, проте одночасно формує додаткові виклики щодо забезпечення узгодженості дій між різними командами. У сучасних умовах ефективність роботи органу місцевого самоврядування значною мірою залежить від здатності працівників оперативно взаємодіяти, обмінюватися інформацією та спільно вирішувати управлінські завдання. Особливого значення це набуває в умовах

цифровізації, воєнного стану та зростання соціального навантаження на персонал.

Важливою складовою ефективної діяльності команд є кадрова політика міської ради, яка базується на принципах професіоналізму, компетентності, відкритості та доброчесності. Основними напрямками кадрової політики є формування ефективного кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення прозорості добору персоналу та створення умов для професійного розвитку. Конкурсний підхід до підбору працівників сприяє формуванню професійної команди, здатної виконувати складні управлінські функції в умовах сучасних викликів.

Разом із тим, система управління персоналом функціонує в умовах певних обмежень, пов'язаних із регламентованістю процедур, необхідністю дотримання бюрократичних вимог та обмеженими фінансовими ресурсами. Це впливає на гнучкість кадрового управління та швидкість реагування на зміни, що є особливо важливим для сучасних команд, які повинні працювати в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. У таких умовах підвищується значення адаптивності персоналу, розвитку комунікативних навичок та здатності до ефективної командної взаємодії.

У діяльності Тернопільської міської ради значна увага приділяється цифровізації кадрових і комунікаційних процесів. Використання електронного документообігу, цифрових платформ та систем онлайн-комунікації сприяє підвищенню оперативності управління та ефективності взаємодії між працівниками. Водночас це створює нові виклики, пов'язані з необхідністю постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу та адаптації працівників до нових форматів роботи. У сучасних командах це вимагає не лише технічних знань, а й здатності підтримувати ефективну комунікацію в умовах дистанційної або гібридної взаємодії.

Система управління персоналом у міській раді поєднує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу. Поряд із матеріальним стимулюванням важливу роль відіграють нематеріальні

методи мотивації, серед яких визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного розвитку, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Саме такі підходи сприяють підвищенню згуртованості команд і формуванню атмосфери довіри в колективі.

Водночас у діяльності команд існують і певні проблемні аспекти, зокрема високий рівень професійного навантаження, ризик емоційного вигорання, обмежені можливості матеріальної мотивації та недостатня гнучкість управління. У сучасних умовах ці проблеми посилюються впливом кризових факторів та підвищеною відповідальністю працівників органів місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до підтримки персоналу та розвитку ефективних командних взаємовідносин.

У цьому контексті особливого значення набуває емоційний інтелект як важливий інструмент забезпечення ефективної діяльності команд. Для працівників Тернопільської міської ради емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності, оскільки їх діяльність пов'язана з постійною взаємодією з громадянами, вирішенням соціально важливих питань та роботою в умовах підвищеного психологічного навантаження. Розвинені емоційні компетентності дозволяють працівникам ефективно управляти власними емоціями, запобігати конфліктам та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Особливо важливою є роль емоційного інтелекту у процесі управління командами. Керівники, які володіють високим рівнем емоційної стійкості, емпатії та комунікативних навичок, здатні ефективніше мотивувати працівників, підтримувати їх у кризових ситуаціях та забезпечувати згуртованість колективу. В умовах цифровізації та розвитку дистанційних форм взаємодії емоційний інтелект також виступає важливим фактором підтримки психологічної безпеки та довіри в команді.

Отже, сучасні виклики у діяльності команд Тернопільської міської ради безпосередньо пов'язані з особливостями організаційної структури, кадрової

політики, цифровізації управлінських процесів та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. У цих умовах особливого значення набувають розвиток емоційного інтелекту, удосконалення системи комунікації та формування адаптивних команд, здатних ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

2.2. Емоційний інтелект як інструмент підтримки психологічної стійкості команди

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить не лише від професійної підготовки працівників, а й від якості їхньої міжособистісної взаємодії, рівня довіри, згуртованості, психологічного комфорту та здатності працювати в умовах емоційного навантаження. Саме тому важливим аналітичним напрямом дослідження системи управління персоналом у Тернопільській міській раді є вивчення соціально-психологічного клімату та оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників.

Соціально-психологічний клімат відображає сукупність емоційних, комунікативних та поведінкових характеристик колективу, які визначають загальну атмосферу в організації, характер взаємин між працівниками та керівництвом, рівень конфліктності, підтримки та психологічної безпеки. Для органу місцевого самоврядування це має особливе значення, оскільки працівники функціонують в умовах високої відповідальності, постійної взаємодії з громадянами, необхідності швидкого реагування на суспільні запити, а також в умовах зростання емоційного навантаження.

У контексті теми дослідження доцільно розглядати соціально-психологічний клімат у взаємозв'язку з рівнем розвитку емоційного інтелекту працівників. Саме емоційний інтелект забезпечує здатність розуміти власні емоції, контролювати їх, сприймати емоційний стан інших людей, будувати конструктивні взаємини та підтримувати ефективну

комунікацію. Відтак низький або недостатньо розвинений рівень емоційного інтелекту може негативно позначатися на внутрішньому кліматі організації, тоді як його високий рівень, навпаки, сприяє формуванню довіри, згуртованості та психологічної стабільності колективу.

Для оцінювання соціально-психологічного клімату та рівня емоційного інтелекту працівників Тернопільської міської ради було проведено анкетування 30 працівників. Опитування мало анонімний характер, що дало змогу підвищити об'єктивність відповідей і зменшити вплив соціально бажаної поведінки. У дослідженні взяли участь працівники різних структурних підрозділів, що дозволило сформувати узагальнену картину внутрішнього стану колективу.

Анкета складалася з двох основних блоків:

1. Оцінка соціально-психологічного клімату;
2. Оцінка рівня емоційного інтелекту.

Перший блок включав питання, пов'язані з довірою в колективі, якістю комунікації, взаємодопомогою, характером взаємин із керівництвом, конфліктністю та загальною задоволеністю атмосферою в колективі. Другий блок був спрямований на оцінювання чотирьох основних компонентів емоційного інтелекту: самосвідомості, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 бал — дуже низький рівень / повна незгода;
- 2 бали — низький рівень;
- 3 бали — середній рівень;
- 4 бали — достатній рівень;
- 5 балів — високий рівень.

Для узагальнення результатів були розраховані середні значення за кожним показником, а також визначено частку респондентів із низьким, середнім і високим рівнем відповідних характеристик. Основні параметри дослідження наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика проведеного анкетування*

Показник	Характеристика
База дослідження	Тернопільська міська рада
Кількість респондентів	30 осіб
Метод збору інформації	Анкетування
Тип анкети	Анонімна
Основні блоки	Соціально-психологічний клімат; емоційний інтелект
Шкала оцінювання	5-бальна
Об'єкт оцінювання	Працівники різних структурних підрозділів

Примітка. Складено автором самостійно.

Проведене анкетування дало змогу комплексно оцінити внутрішній стан колективу та визначити ті аспекти, які потребують найбільшої уваги з боку керівництва. Загальну логіку дослідження подано на рис. 2.2.

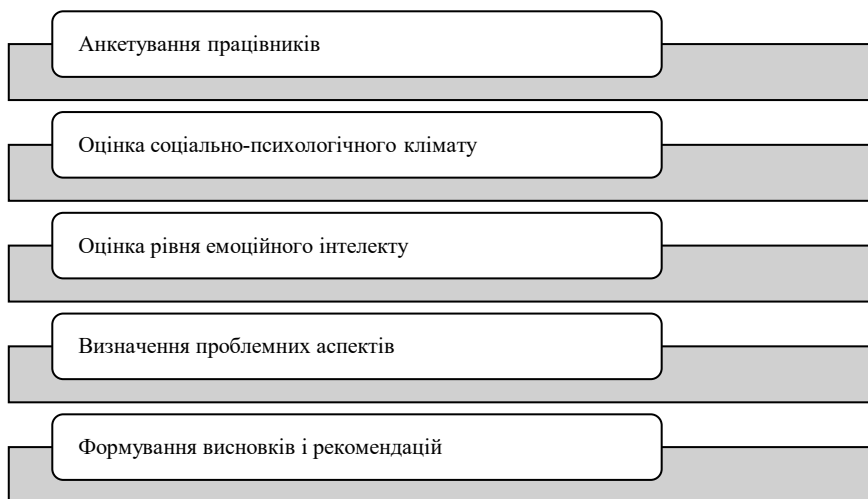


Рис. 2.2. Структура дослідження соціально-психологічного клімату та емоційного інтелекту*

Примітка. Складено автором самостійно.

Як видно з рис. 2.2, дослідження мало послідовну аналітичну логіку: від збору емпіричних даних — до їх інтерпретації та формування практичних висновків. Для глибшого аналізу було враховано умовний розподіл респондентів за статтю, віком і стажем роботи. Це дозволило уникнути

надмірно узагальненого підходу та краще зрозуміти внутрішню структуру вибірки.

Таблиця 2.2

Соціально-демографічна характеристика респондентів*

Показник	Категорія	Кількість осіб	Частка, %
Стать	Жінки	19	63,3
	Чоловіки	11	36,7
Вік	До 30 років	6	20,0
	31–45 років	13	43,3
	46–55 років	8	26,7
	Понад 55 років	3	10,0
Стаж роботи	До 3 років	7	23,3
	3–10 років	12	40,0
	Понад 10 років	11	36,7

Примітка. Складено автором самостійно.

Отже, найбільшу частку опитаних становили працівники віком від 31 до 45 років, а також особи зі стажем роботи від 3 до 10 років. Це свідчить про те, що в дослідженні переважно були представлені працівники з уже сформованим професійним досвідом, які здатні досить об'єктивно оцінювати стан внутрішнього середовища організації.

Узагальнення результатів анкетування дозволило встановити, що соціально-психологічний клімат у Тернопільській міській раді загалом є помірно сприятливим, однак містить окремі проблемні аспекти, пов'язані з рівнем довіри, напруженістю комунікацій та емоційним навантаженням працівників.

Для оцінювання клімату було використано шість ключових показників:

- довіра між працівниками;
- якість внутрішньої комунікації;
- взаємодопомога;
- взаємини з керівництвом;
- рівень конфліктності;
- загальна задоволеність атмосферою в колективі.

Як свідчать дані табл. 2.3, найвищу оцінку отримав показник загальної задоволеності атмосферою в колективі — 4,17 бала. Це означає, що більшість працівників сприймають загальний морально-психологічний фон як прийнятний або достатньо комфортний. Водночас найнижчий показник зафіксовано щодо взаємин із керівництвом — 3,57 бала, що вказує на наявність певної психологічної дистанції та потребу у вдосконаленні управлінської комунікації.

Таблиця 2.3

Оцінка показників соціально-психологічного клімату*

Показник	Середній бал
Довіра між працівниками	3,87
Якість комунікації	3,90
Взаємодопомога	3,73
Взаємини з керівництвом	3,57
Рівень конфліктності*	3,42
Задоволеність атмосферою в колективі	4,17
Інтегральний показник	3,78

Примітка. Складено автором самостійно.

** Для показника конфліктності вищий бал означає нижчий рівень прояву конфліктів.

Для наочності результати оцінювання соціально-психологічного клімату представлено на рис. 2.3.

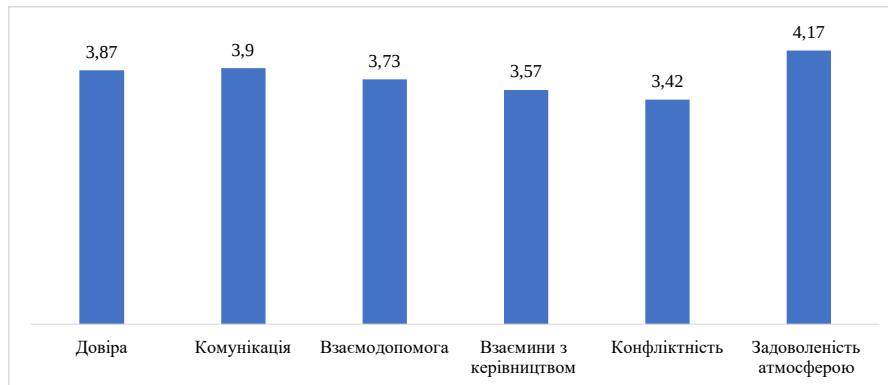


Рис. 2.3. Середні показники соціально-психологічного клімату в колективі

Примітка. Складено автором самостійно.

Рис. 2.3. демонструє, що загальна атмосфера в колективі сприймається більш позитивно, ніж окремі конкретні аспекти взаємодії. Це означає, що працівники в цілому не оцінюють колектив негативно, однак у його внутрішній структурі є чинники, які можуть обмежувати повну психологічну комфортність і ефективну співпрацю.

Важливим індикатором соціально-психологічного клімату є довіра між працівниками. За результатами опитування, 26,7% респондентів повністю погодилися з твердженням, що в колективі панує довіра, 40,0% — радше погодилися, 20,0% зайняли нейтральну позицію, а 13,3% висловили сумніви щодо достатнього рівня довіри.

Отже, хоча більшість працівників позитивно оцінюють цей аспект, у колективі все ж є працівники, які не повною мірою відчують відкритість і підтримку з боку колег. Це може бути наслідком як функціональної диференціації між підрозділами, так і формалізованого характеру окремих комунікацій.

Якість внутрішньої комунікації загалом оцінена на рівні 3,90 бала. Це означає, що інформаційна взаємодія в колективі функціонує відносно стабільно. Однак окремі респонденти зазначили, що ефективність комунікації залежить від підрозділу, стилю керівництва або конкретної ситуації. Для органу місцевого самоврядування це має принципове значення, оскільки від якісної комунікації залежить узгодженість рішень і оперативність реагування на запити громадян.

Показник взаємодопомоги становить 3,73 бала, що свідчить про відносно нормальний рівень командної підтримки. Проте він нижчий за середній показник якості комунікації та довіри, що дає підстави припустити: працівники здебільшого підтримують робочі контакти, але не завжди переходять до активної взаємодопомоги в складних ситуаціях. Це може бути ознакою внутрішньої функціональної замкненості окремих підрозділів.

Показник взаємин із керівництвом виявився одним із найнижчих. Це свідчить про те, що працівники не завжди відчують достатню відкритість,

зворотний зв'язок або психологічну близькість із керівниками. У системі публічного управління це є типовим явищем, оскільки ієрархічна структура, нормативність і високий рівень відповідальності часто формують формалізований стиль управління. Водночас для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату важливо, щоб керівники не лише контролювали виконання завдань, але й виступали джерелом емоційної стабільності та підтримки.

За оцінками респондентів, конфліктність у колективі не є критично високою, однак повністю відсутньою її теж назвати не можна. Частина працівників вказала, що конфлікти виникають іноді, особливо в умовах перевантаження, браку часу або інтенсивної міжпідрозділової взаємодії. Це дає підстави стверджувати, що колектив потребує додаткового розвитку навичок конструктивної комунікації та емоційної саморегуляції.

Другим важливим напрямом дослідження стала оцінка рівня емоційного інтелекту працівників. Загальний середній показник за чотирма компонентами становив 3,74 бала, що відповідає середньому рівню розвитку.

Таблиця 2.4

Оцінка компонентів емоційного інтелекту працівників

Компонент емоційного інтелекту	Середній бал
Самосвідомість	3,89
Саморегуляція	3,52
Емпатія	3,81
Соціальні навички	3,74
Середній інтегральний показник	3,74

Примітка. Складено автором самостійно.

Як видно з табл. 2.4, найвищий результат отримав компонент самосвідомості, а найнижчий — саморегуляції. Це означає, що працівники загалом здатні усвідомлювати власні емоції, однак не завжди однаково ефективно керують ними в напружених ситуаціях.

Для наочності рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту подано на рис. 2.4.

Самосвідомість як здатність усвідомлювати власні емоції та розуміти їхній вплив на поведінку виявилася найкраще розвиненим компонентом. Це позитивний результат, оскільки саме самосвідомість є основою для подальшого розвитку саморегуляції та конструктивної взаємодії з іншими. Працівники, які розуміють власні емоційні реакції, краще усвідомлюють причини свого напруження, незадоволення чи тривоги.

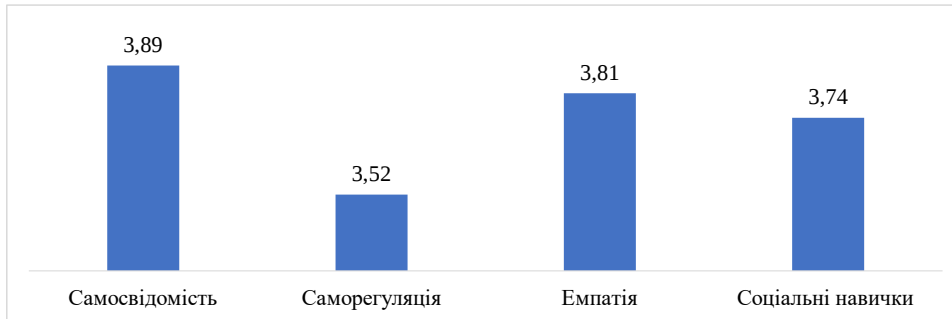


Рис. 2.4. Середні показники компонентів емоційного інтелекту

Примітка. Складено автором самостійно.

Саморегуляція отримала найнижчий середній бал. Це означає, що саме здатність контролювати емоції, стримувати негативні імпульси та зберігати внутрішню рівновагу в умовах тиску є найбільш проблемним компонентом. Для працівників органу місцевого самоврядування ця навичка має особливе значення, оскільки їхня робота пов'язана з постійною напругою, соціально чутливими ситуаціями та високими очікуваннями громадян.

Показник емпатії є відносно високим. Це свідчить про те, що більшість працівників здатні розуміти емоційний стан інших людей, виявляти чутливість до їхніх переживань та загалом усвідомлювати соціальний контекст взаємодії. Для діяльності міської ради це є важливою перевагою, адже працівники повинні не лише опрацьовувати документи чи

координувати управлінські процеси, а й взаємодіяти з населенням, враховуючи емоційний зміст звернень та очікувань громадян.

Соціальні навички оцінені на середньому рівні. Це означає, що працівники загалом здатні підтримувати робочі контакти, будувати взаємодію та працювати в команді, однак не завжди однаково ефективно демонструють гнучкість, переконливість, здатність до врегулювання напружених ситуацій та підтримки позитивного емоційного фону.

Додатковим завданням дослідження було визначення рівня стресового навантаження та ознак емоційного виснаження серед працівників.

Результати табл. 2.5 свідчать про те, що майже половина працівників оцінює свій рівень стресу як середній, а майже чверть — як високий. Водночас 63,3% респондентів у тій чи іншій формі зазначили, що час від часу або часто відчувають емоційне виснаження. Це є вагомим сигналом про потребу у впровадженні більш ефективних механізмів психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня стресу та емоційного виснаження

Показник	Варіант відповіді	Частка респондентів, %
Рівень робочого стресу	Високий	23,3
	Середній	46,7
	Низький	30,0
Емоційне виснаження	Часто	20,0
	Іноді	43,3
	Рідко	36,7

Примітка. Складено автором самостійно.

Для наочності узагальнену інтерпретацію результатів дослідження подано на рис. 2.5.

На основі проведеного анкетування можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у Тернопільській міській раді загалом є задовільним, але не повністю стабільним. У колективі наявні ознаки довіри, взаємодії та прийнятної атмосфери, однак одночасно простежуються окремі

фактори психологічної напруги, пов'язані з високим навантаженням, стресом та недостатньою емоційною гнучкістю в складних ситуаціях.

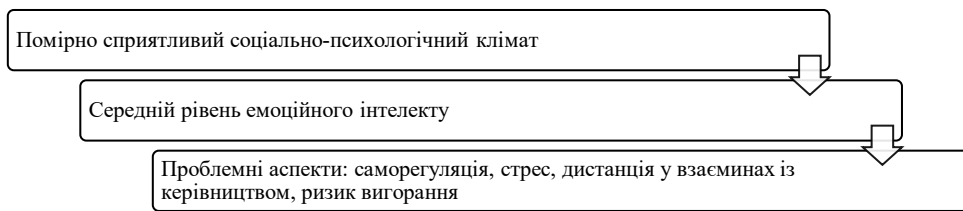


Рис. 2.5. Узагальнена модель стану колективу за результатами анкетування

Примітка. Складено автором самостійно.

Рівень емоційного інтелекту працівників перебуває на середньому рівні. Це означає, що колектив має базовий потенціал для підтримання конструктивної взаємодії, однак для роботи в умовах сучасних викликів цього недостатньо. Найбільшої уваги потребує розвиток саморегуляції, стресостійкості та соціальних навичок, а також посилення емоційно підтримувального стилю керівництва.

Важливим є й те, що показники соціально-психологічного клімату та рівня емоційного інтелекту тісно корелюють між собою. Нижчі оцінки взаємин із керівництвом і взаємодопомоги в колективі логічно поєднуються з нижчим показником саморегуляції та проявами емоційного виснаження. Це підтверджує, що розвиток емоційного інтелекту має розглядатися не як індивідуальне завдання окремих працівників, а як системний елемент удосконалення всієї моделі управління персоналом.

Отже, результати анкетування 30 працівників Тернопільської міської ради дозволили встановити, що соціально-психологічний клімат у колективі є помірно сприятливим, а рівень емоційного інтелекту працівників — переважно середнім. Найсильнішими сторонами колективу є відносно позитивне сприйняття загальної атмосфери, прийнятний рівень довіри та достатній рівень емпатії. Водночас проблемними аспектами залишаються

саморегуляція, окремі труднощі у взаєминах із керівництвом, емоційне навантаження та ризик професійного вигорання.

Отримані результати підтверджують доцільність подальшого впровадження заходів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту працівників, покращення внутрішньої комунікації, зміцнення психологічної безпеки та підвищення стресостійкості персоналу. Саме ці напрями можуть стати основою для подальшого удосконалення системи управління персоналом у Тернопільській міській раді.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В РОБОТІ КОМАНДИ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

У сучасних умовах функціонування організацій, зокрема органів місцевого самоврядування, питання підтримки ефективної командної взаємодії набуває особливого значення. Динамічність зовнішнього середовища, зростання рівня стресу, високі вимоги до якості управлінських рішень, постійна взаємодія з громадянами, цифровізація управлінських процесів та психологічне навантаження суттєво впливають на внутрішню атмосферу в колективі. За таких умов емоційний інтелект виступає не лише особистісною характеристикою працівника чи керівника, а й важливим управлінським інструментом, який дозволяє підтримувати згуртованість команди, підвищувати якість комунікації, знижувати конфліктність і формувати психологічно безпечне робоче середовище.

Результати проведеного в попередньому підрозділі аналізу дали змогу встановити, що соціально-психологічний клімат у Тернопільській міській раді загалом є помірно сприятливим, проте характеризується окремими проблемними аспектами, серед яких недостатній рівень саморегуляції, середній рівень розвитку емоційного інтелекту працівників, певна дистанція у взаєминах із керівництвом, наявність ознак емоційного виснаження та ризик професійного вигорання. Це дає підстави стверджувати, що одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом має стати цілеспрямоване використання емоційного інтелекту як інструменту підтримки команди.

Емоційний інтелект дозволяє не лише краще розуміти власні емоції та реакції інших людей, а й ефективно управляти взаємодією в колективі, адаптувати стиль комунікації до конкретної ситуації, формувати атмосферу довіри та підтримки. Для органу місцевого самоврядування це має особливу

вагу, оскільки ефективність роботи значною мірою залежить від узгодженості дій між структурними підрозділами, оперативності комунікації, психологічної стійкості працівників і готовності до спільного вирішення складних управлінських завдань.

Використання емоційного інтелекту для підтримки команди має носити системний характер і охоплювати як рівень окремого працівника, так і рівень керівництва, внутрішньоорганізаційних процесів, комунікацій, мотиваційної політики та організаційної культури. Тому доцільно визначити основні напрями, у межах яких емоційний інтелект може бути інтегрований у практику діяльності Тернопільської міської ради.

Практичні аспекти використання емоційного інтелекту в роботі команди наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Практичні аспекти використання емоційного інтелекту в роботі
команди**

№ з/п	Напрямок	Зміст використання емоційного інтелекту
1.	Розвиток емоційної компетентності керівників	Формування навичок самосвідомості, саморегуляції, емпатії та емоційно грамотного лідерства
2.	Покращення внутрішньої комунікації	Використання емоційно чутливого стилю спілкування, активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку
3.	Профілактика конфліктів	Розпізнавання емоційних причин суперечностей, застосування гнучких комунікативних стратегій
4.	Підтримка психологічної безпеки	Створення атмосфери довіри, відкритості, підтримки та прийняття
5.	Зниження рівня стресу і вигорання	Розвиток навичок емоційної саморегуляції, підтримка емоційного балансу, вчасне виявлення виснаження
6.	Розвиток командної взаємодії	Формування емпатії, взаємодопомоги, довіри та навичок спільного вирішення проблем
7.	Підтримка змін і адаптації	Емоційний супровід змін, зниження опору, підвищення готовності до нових умов
8.	Удосконалення мотивації	Використання індивідуалізованого підходу до працівників з урахуванням їх емоційного стану

Примітка. Складено автором самостійно.

Як видно з табл. 3.1, використання емоційного інтелекту охоплює широкий спектр управлінських і соціально-психологічних процесів, що

безпосередньо впливають на ефективність функціонування команди. Кожен із цих напрямів має самостійне значення, однак найбільший ефект досягається за умови їх комплексного впровадження.

Одним із ключових напрямів використання емоційного інтелекту для підтримки команди є розвиток емоційної компетентності керівників. Саме керівник задає тон комунікації, визначає стиль управління, впливає на характер міжособистісних відносин у колективі та виступає головним носієм організаційної культури. У разі, якщо керівник не володіє розвиненими емоційними компетенціями, це може призводити до погіршення соціально-психологічного клімату, формалізації взаємин, зростання недовіри, емоційної дистанції та напруги в колективі.

Розвиток емоційної компетентності керівників передбачає формування таких складових, як самосвідомість, уміння розпізнавати власні емоційні реакції, здатність контролювати власну поведінку у стресових ситуаціях, емпатія, гнучкість комунікації та навички конструктивного управлінського впливу. У контексті діяльності Тернопільської міської ради це означає, що керівники структурних підрозділів мають не лише розподіляти обов'язки й контролювати виконання завдань, а й бути здатними підтримувати працівників, своєчасно помічати психологічну напругу, коригувати емоційний фон у колективі та створювати атмосферу стабільності навіть у складних обставинах.

Практична реалізація цього напрямку може передбачати проведення спеціалізованих тренінгів для керівників, коучингових програм, індивідуальних консультацій, а також запровадження системи самооцінювання й зворотного зв'язку щодо стилю управління. Такі заходи сприятимуть переходу від суто адміністративного управління до емоційно компетентного лідерства, що є особливо актуальним для публічного сектору.

Наступним важливим напрямом є удосконалення внутрішньої комунікації на основі емоційного інтелекту. Комунікація в органі місцевого самоврядування має складний характер, оскільки поєднує вертикальні,

горизонтальні та зовнішні комунікації, а також передбачає постійну взаємодію між підрозділами, керівниками та громадянами. За відсутності належної емоційної чутливості спілкування може набувати формального, напруженого або конфліктного характеру.

Емоційний інтелект дає змогу зробити внутрішню комунікацію більш гнучкою, відкритою та підтримувальною. Працівники, які володіють навичками активного слухання, краще розуміють зміст повідомлень, зменшують ризик непорозумінь і швидше знаходять спільну мову. У свою чергу, емоційно компетентний керівник здатний доносити інформацію не лише чітко, а й психологічно коректно, враховуючи емоційний стан співрозмовників.

Важливим елементом покращення внутрішньої комунікації є формування культури конструктивного зворотного зв'язку. У багатьох організаціях, особливо в публічному секторі, зворотний зв'язок часто має переважно контролюючий або критичний характер. Використання емоційного інтелекту дозволяє змінити цю практику, зробивши зворотний зв'язок інструментом підтримки розвитку працівників, а не джерелом додаткового стресу.

Для Тернопільської міської ради доцільним є впровадження регулярних комунікаційних зустрічей, коротких командних обговорень, розширення неформальної взаємодії між підрозділами та навчання працівників навичкам емоційно грамотного професійного спілкування. Це сприятиме не лише покращенню робочих відносин, а й формуванню більш цілісної команди.

Будь-який колектив, особливо той, що функціонує в умовах високої відповідальності та навантаження, неминуче стикається з конфліктами. У Тернопільській міській раді джерелами конфліктів можуть бути перевантаження, неузгодженість дій між підрозділами, дефіцит часу, різні підходи до виконання завдань, емоційне виснаження та формалізація взаємин. Водночас сам факт виникнення конфлікту не є виключно

негативним явищем. Проблемаю стає не сам конфлікт, а спосіб його переживання та врегулювання.

Емоційний інтелект є ефективним інструментом профілактики конфліктів, оскільки дозволяє своєчасно помічати емоційні передумови суперечностей. Людина з високим рівнем емоційного інтелекту здатна розпізнати не лише змістовну, а й емоційну сторону проблеми, що дає змогу попередити її загострення. Наприклад, напруженість у спілкуванні може бути зумовлена не об'єктивними суперечностями, а втомою, тривогою, відчуттям несправедливості або браком визнання.

Для підтримки команди важливо, щоб керівники вміли конструктивно реагувати на конфліктні ситуації, не переводили їх у площину персональних звинувачень, а спрямовували на пошук рішень. Емоційно компетентний підхід до конфлікту передбачає спокійне обговорення, уважне слухання, врахування позицій сторін і збереження взаємної поваги.

Практичне використання цього напрямку може включати запровадження внутрішніх правил комунікації в конфліктних ситуаціях, проведення навчання з емоційної саморегуляції та конфлікт-менеджменту, а також формування культури діалогу в колективі.

Однією з найважливіших передумов ефективної командної роботи є психологічна безпека. Вона означає, що працівники не бояться висловлювати власну думку, ставити запитання, повідомляти про проблеми чи помилки, ініціювати нові ідеї та брати участь в обговоренні рішень. За відсутності психологічної безпеки працівники стають пасивнішими, уникають відповідальності, менше проявляють ініціативу та емоційно дистанціюються від організації.

Емоційний інтелект є ключовим фактором формування такого середовища. Саме він забезпечує чутливість до емоційного стану інших людей, вміння не принижувати гідність співрозмовника, підтримувати відкритий діалог та зменшувати напруження в колективі. Для керівника це означає здатність реагувати не лише на помилки, а й на емоційні причини, які

до них призвели, створювати атмосферу, у якій працівники відчуваються почутими та важливими [37, с. 386].

У Тернопільській міській раді формування психологічної безпеки особливо важливе з огляду на високий рівень відповідальності, публічність діяльності й необхідність роботи в умовах невизначеності. У такому середовищі працівники повинні відчувати, що їхня думка має значення, а труднощі не ігноруються, а обговорюються і вирішуються спільно.

Психологічна безпека підтримується через стиль управління, характер зворотного зв'язку, наявність взаємоповаги в колективі та культуру підтримки. Саме тому розвиток емоційного інтелекту має стати частиною ширшої стратегії формування сприятливого організаційного клімату.

Служба в органах місцевого самоврядування пов'язана з постійним емоційним навантаженням. Працівники змушені працювати в режимі багатозадачності, взаємодіяти з великою кількістю людей, розв'язувати соціально чутливі питання, швидко адаптуватися до змін у законодавстві та організаційному середовищі. Усе це створює передумови для хронічного стресу та професійного вигорання.

Емоційний інтелект у цьому контексті виступає інструментом психологічної саморегуляції та профілактики емоційного виснаження. Працівники, які вміють розпізнавати власний емоційний стан, краще розуміють, коли виникає перевантаження, і можуть вчасно змінити поведінку, звернутися по підтримку чи використати техніки самовідновлення. У свою чергу, емоційно компетентний керівник здатний помічати ознаки виснаження у працівників, не ігнорувати їх та вживати заходів для зменшення напруги.

Напрямами практичного використання емоційного інтелекту для зниження стресу можуть бути навчання навичкам емоційної саморегуляції, впровадження коротких відновлювальних практик у робочому процесі, покращення комунікації щодо навантаження, справедливий розподіл завдань

і розвиток культури підтримки. Важливим є також формування в колективі атмосфери, у якій звернення по допомогу не сприймається як слабкість.

Підтримка команди неможлива без розвиненої взаємодії між її членами. Командна робота в умовах органу місцевого самоврядування вимагає не лише чіткого розподілу функцій, а й взаємної координації, готовності до підтримки та розуміння спільної відповідальності за результати. Емоційний інтелект сприяє формуванню саме таких якостей, оскільки дозволяє краще розуміти колег, враховувати їхні емоційні реакції та будувати співпрацю на основі поваги й довіри [41, с. 351].

Працівники з розвиненим емоційним інтелектом легше знаходять спільну мову, краще реагують на труднощі інших, не загострюють напруження у спірних ситуаціях і більш охоче долучаються до спільного вирішення проблем. Це особливо важливо в умовах міжпідрозділової взаємодії, коли результат залежить від швидкості обміну інформацією та узгодженості дій.

Для розвитку командної взаємодії доцільно використовувати не лише формальні управлінські механізми, а й спеціальні практики командоутворення, фасилітаційні зустрічі, спільні обговорення проблемних питань, а також навчання навичкам емоційної взаємодії. Такий підхід дає змогу зміцнити командну ідентичність і підвищити рівень взаємної підтримки.

Сучасна організація не може ефективно функціонувати без готовності до змін. Для Тернопільської міської ради це означає необхідність адаптації до цифровізації, нових управлінських підходів, змін у нормативно-правовому середовищі, соціально-економічних викликів та умов воєнного стану. Будь-які зміни, навіть об'єктивно необхідні, зазвичай викликають у працівників тривогу, невпевненість, опір і страх втрати стабільності.

Емоційний інтелект дає змогу супроводжувати організаційні зміни більш м'яко та ефективно. Його використання в цьому напрямі означає вміння пояснювати працівникам сенс змін у такий спосіб, щоб зменшити

рівень тривоги, формувати довіру до керівництва, враховувати емоційні реакції колективу та підтримувати працівників у період адаптації. Це дає змогу не лише зменшити опір, а й підвищити внутрішню готовність команди до оновлення.

У практичному вимірі це може передбачати проведення роз'яснювальних зустрічей, надання працівникам можливості висловлювати свої занепокоєння, створення умов для зворотного зв'язку та психологічного супроводу змін. Важливо, щоб зміни не сприймалися як суто адміністративний тиск, а ставали спільним процесом адаптації й розвитку.

Мотивація працівників у публічному секторі має свою специфіку, оскільки можливості матеріального стимулювання обмежені бюджетними рамками. Тому значну роль відіграють нематеріальні мотиватори: визнання, залученість, повага, відчуття значущості роботи, можливість професійного зростання, якість взаємин у колективі. Саме емоційний інтелект дозволяє зробити мотиваційну політику більш чутливою до індивідуальних особливостей працівників.

Емоційно компетентний керівник краще розуміє, що саме підтримує працівника, які фактори викликають незадоволення, яким чином можна посилити внутрішню мотивацію через підтримку, визнання чи делегування більш змістовних завдань. У такому підході працівник розглядається не лише як виконавець функцій, а як особистість із власними емоційними, професійними та соціальними потребами.

Для Тернопільської міської ради це означає доцільність впровадження практик регулярного визнання досягнень, більш активного зворотного зв'язку, залучення працівників до обговорення рішень, а також підтримки культури поваги та справедливості. Усе це сприяє формуванню більш стійкої та внутрішньо мотивованої команди.

Ефективне використання емоційного інтелекту не може бути результатом лише індивідуальних зусиль окремих працівників. Для того щоб він справді став інструментом підтримки команди, необхідно створити

відповідні організаційні умови. Насамперед ідеться про підтримку з боку керівництва, готовність інвестувати час і ресурси у розвиток емоційних компетентностей, а також включення цього напрямку в загальну кадрову політику [15, с. 570].

До таких умов належать:

- визнання емоційного інтелекту як важливої управлінської компетентності;
- проведення навчальних заходів для керівників і працівників;
- включення емоційних компетентностей до критеріїв оцінювання;
- підтримка культури відкритого діалогу;
- створення середовища, у якому працівники не бояться проявляти емоції конструктивним способом.

Важливо, щоб розвиток емоційного інтелекту не сприймався як формальна вимога або разовий тренінг. Він має бути інтегрований у повсякденну практику управління, стиль комунікації, систему мотивації та організаційні норми.

Отже, використання емоційного інтелекту для підтримки команди є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом у Тернопільській міській раді. Емоційний інтелект дозволяє не лише покращити якість внутрішньої комунікації, знизити конфліктність, посилити мотивацію та згуртованість колективу, а й створити психологічно безпечне середовище, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів.

Основними напрямами його використання є розвиток емоційної компетентності керівників, покращення внутрішньої комунікації, профілактика конфліктів, формування психологічної безпеки, зниження рівня стресу та професійного вигорання, розвиток командної взаємодії, підтримка організаційних змін та вдосконалення мотиваційної політики. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності

команди, зміцнити соціально-психологічний клімат і забезпечити більш стійке функціонування органу місцевого самоврядування.

Емоційний інтелект доцільно розглядати не як додаткову особистісну рису окремих працівників, а як стратегічний ресурс розвитку команди й важливий інструмент сучасного публічного управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення обґрунтування ролі емоційного інтелекту як інструменту підтримки команди в умовах сучасних викликів та розробленні практичних рекомендацій щодо його використання в системі управління персоналом Тернопільської міської ради. В умовах воєнного стану, цифровізації, підвищеного психоемоційного навантаження та зростання соціальної відповідальності органів місцевого самоврядування особливого значення набувають не лише професійні, а й емоційно-комунікативні компетентності працівників, які забезпечують ефективну командну взаємодію, психологічну стійкість і результативність діяльності організації.

У процесі дослідження розкрито сутність, структуру та основні компоненти емоційного інтелекту, а також з'ясовано його роль у системі управління персоналом і командній взаємодії. Встановлено, що емоційний інтелект є багатовимірною категорією, яка охоплює самосвідомість, саморегуляцію, соціальну чутливість та управління міжособистісними відносинами. З'ясовано, що саме ці складові створюють підґрунтя для ефективного лідерства, конструктивної комунікації, зниження конфліктності, розвитку довіри, психологічної безпеки та підвищення згуртованості колективу. Обґрунтовано, що емоційний інтелект у сучасних умовах трансформується з індивідуальної особистісної характеристики у системоутворюючу управлінську компетентність, яка безпосередньо впливає на ефективність HR-процесів та організаційної діяльності загалом.

Проведено загальну характеристику системи управління персоналом Тернопільської міської ради. Визначено, що Тернопільська міська рада є складною організаційною системою органу місцевого самоврядування, діяльність якої поєднує функції управління територіальною громадою, надання адміністративних послуг, реалізацію соціально-економічної політики та забезпечення стабільного функціонування міської інфраструктури. Встановлено, що система управління персоналом у міській

раді має ієрархічний характер, базується на законодавчо регламентованих процедурах, принципах конкурсного відбору, стабільності кадрового складу та соціальній спрямованості діяльності. Разом із тим виявлено, що сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією, зростанням навантаження, високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкої адаптації до змін, потребують модернізації управлінських підходів і більшої уваги до людського чинника.

У межах емпіричної частини дослідження оцінено рівень соціально-психологічного клімату в колективі Тернопільської міської ради, виявлено основні проблеми командної взаємодії та проведено оцінку рівня розвитку емоційного інтелекту працівників. За результатами анкетування працівників встановлено, що соціально-психологічний клімат у колективі є помірно сприятливим, а інтегральний показник його оцінки становить 3,78 бала. Найвищі оцінки отримали показники загальної задоволеності атмосферою в колективі та якості внутрішньої комунікації, тоді як найнижчі — взаємини з керівництвом та рівень конфліктності. Це свідчить про наявність у колективі загалом позитивного психологічного фону, однак одночасно вказує на наявність окремих напружених аспектів внутрішньої взаємодії, психологічної дистанції між працівниками і керівництвом, а також потреби в удосконаленні комунікаційних механізмів.

Результати оцінювання рівня розвитку емоційного інтелекту працівників показали, що його загальний інтегральний показник становить 3,74 бала, що відповідає середньому рівню. Найвищий показник зафіксовано за компонентом самосвідомості, де працівники загалом здатні усвідомлювати власні емоції та розуміти їхній вплив на поведінку. Водночас найнижчий показник отримала саморегуляція, що свідчить про недостатню здатність частини працівників контролювати емоційні реакції, зберігати внутрішню рівновагу та ефективно діяти в умовах стресу й напруження. Також встановлено, що значна частина респондентів відчуває середній або високий рівень стресу, а понад половина періодично стикається з проявами

емоційного виснаження. Це підтверджує наявність ризику професійного вигорання та необхідність запровадження більш системних заходів психологічної підтримки персоналу.

На основі аналізу теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження обґрунтовано практичні аспекти використання емоційного інтелекту в роботі команди. Визначено, що ключовими з них є: розвиток емоційної компетентності керівників; удосконалення внутрішньої комунікації; профілактика та конструктивне врегулювання конфліктів; формування психологічно безпечного середовища; зниження рівня стресу та профілактика професійного вигорання; розвиток командної взаємодії; підтримка організаційних змін; удосконалення системи мотивації персоналу. З'ясовано, що використання емоційного інтелекту в цих напрямках дає змогу підвищити рівень довіри, згуртованості, адаптивності та залученості працівників, а також посилити ефективність командної роботи в умовах сучасних викликів.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом на основі розвитку емоційного інтелекту. Запропоновано впровадити систему навчання керівників і працівників, спрямовану на розвиток навичок самосвідомості, саморегуляції, емпатії та конструктивної комунікації; удосконалити внутрішню систему зворотного зв'язку; розширити використання нематеріальних стимулів; запровадити практики профілактики емоційного виснаження; посилити психологічну підтримку персоналу; створити умови для формування культури відкритості, підтримки та взаємної довіри. Обґрунтовано, що реалізація цих рекомендацій сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню стійкості працівників до стресу, зміцненню командної взаємодії та загальному підвищенню ефективності діяльності Тернопільської міської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білік О. Методичні оцінювання емоційного інтелекту в малому бізнесі. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 12(12). С. 18–30.
2. Вавдіюк Н., Галушак В., Абрамова І., Стрижеус Л. Емоційний інтелект в організаційній поведінці менеджерів. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 30–37
3. Весоловська М., Карковська В. Вплив розвитку емоційного інтелекту на розвиток людських ресурсів в період впровадження технологій штучного інтелекту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). С. 91–101.
4. Весоловська М., Карковська В. Кластеризація та прогнозування продуктивності працівників в умовах невизначеності: актуалізація ролі емоційного інтелекту. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №. 5(33). С. 106–115.
5. Весоловська М., Карковська В. Модель взаємозв'язку між емоційним інтелектом та продуктивністю працівників в організаційному контексті: теоретико-методичний аспект. *Наукові перспективи*. 2024. №. 4(46). С. 302–319.
6. Вороніна В. та Захарова Л. Стратегічне управління роботою команд в умовах сучасного наукового, інноваційного та бізнессередовища. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. №4. С. 613–622
7. Гайдукевич К., & Поліщук Л. Емоційний інтелект як важлива складова успіху в професійній діяльності івент-менеджера. *Питання культурології*. 2023. № (41). С. 78-88.
8. Децентралізація: Тернопільська територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4632>

9. Дуляба Н. І., & Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № (39). С. 165-170
10. Жук О. П., & Дроздовська Л. О. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. *Efektivna Ekonomika*. 2022. № 11.
11. Заграй Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. № 32(6). С. 47-54.
12. Захарченко Г. М. Емоційний інтелект: теорія та практика: монографія. Київ : Ліра-К, 2018. 212 с.
13. Захарчин Г.М. Знання та емоційний інтелект як об'єкти управління в системі менеджменту. *Інфраструктура ринку. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2022. № 63. С. 48–52
14. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10.
15. Кінас І. О. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл сучасного співробітника. *Національні інтереси України*": науково-практичний журнал. 2025. № 6(11). С. 567-579.
16. Кожухова Т. Емоційний інтелект як інструмент адаптивного самоменеджменту в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2026. С. 231-241.
17. Коломієць А. С. Роль емоційного інтелекту у формуванні команди ІТ-проєкту: збірник наукових праць НУК. 2020. № 2 (480). С. 94–98.
18. Кузь А. Емоційний інтелект як інструмент підтримки команди в умовах сучасних викликів. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні* 2025. С. 583-587.
19. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування» /Дяків О. П.,

Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. /за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

20. Михайловська М.О. Застосування PR-технологій в управлінні сучасною організацією. Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* 235 здобувачів вищої освіти і молодих учених. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 318-319.

21. Олійник О.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.

22. Передало Х.С. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2(2). С. 63–96

23. Подольчак Н., Білик О., Карковська В., Дигилук Н. Взаємозв'язок емоційного інтелекту інтелекту управлінського населення з особливостями культур суспільства, рівнем добробуту населення, рівнем розвитку країни та типом державного управління. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. № 1(1). С. 74-83.

24. Пушкар З., Пушкар Б. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* 2024. № 6 (276). С.93-99.

25. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т.Управління командами в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи* № 12(54) 2024. С.857-869.

26. Світовий О.М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Вип.2 (104), 2021. С. 54–60

27. Ситник О.Ю. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера за умов конкурентної економіки. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2021. Вип. 15 (44). С. 147–164.

28. Скрипка А.К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2019. № 12 (222). С. 132–141
29. Смутчак З.В. Необхідність розвитку емоційного інтелекту менеджера в професійній діяльності. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кропивницький, 21 квітня 2021 р.). С. 169–171.
30. Станіславик О., Власенко Т., Козак К., Демченко О. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № (1). С. 99–105.
31. Тернопільська міська рада: *Офіційний сайт*. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/>.
32. Титова Т. А., Бухановська Т. М. Професійне вигорання та методи його подолання. *Український медичний часопис*. 2024. № 1680 (3051). С. 259–310.
33. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
34. Федорова Ю.В. Емоційний інтелект у бізнесі: інструменти та методи розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2019. № 6 (12).
35. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227–232.
36. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство. Серія «Менеджмент»*. 2021. Вип. 25.
37. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Заєць А.І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393.

38. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, MD. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: *A hybrid literature review*. *Heliyon*, 9(10).
39. Duong T. et al. The impact of emotional intelligence on performance: A closer look at individual and environmental factors. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. No. 7(1). P. 183–193.
40. Giuseppe Musarra, Vita Kadile, Ghasem Zaefarian, Pejvak Oghazi, Zhaleh Najafi-Tavani, Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 181. 2022. 121770.
41. Ilich L., & Akilina O. Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1(15), P. 350-361.
42. Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25, P. 120–137.
43. Wittmer, J., & Hopkins, M. (2021). Leading Remotely in a Time of Crisis: Relationships with Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), P. 176–189.