

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.2.12>

СИНЕРГЕТИЧНА РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВІД ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДО ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сидоренко О. Ю. – кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціальних та поведінкових наук
Херсонського державного аграрно-економічного університету
ORCID: 0000-0003-0781-1423

У статті здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження синергетичної ролі емоційного інтелекту (ЕІ) у сучасній системі публічного управління. Обґрунтовано, що в умовах глобальної турбулентності, зростання соціальної невизначеності та ескалації нових викликів, парадигма державного адміністрування потребує фундаментального переосмислення. Традиційні бюрократичні моделі, що базуються на суворій ієрархії та жорсткому раціоналізмі, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем людиноцентричним підходам, де психологічна компетентність управління стає визначальним фактором якості управлінських рішень.

Автором доведено, що емоційний інтелект не є просто додатковою «м'якою» навичкою (soft skills), а виступає базовим стратегічним ресурсом, що забезпечує якісну реалізацію професійних знань (hard skills). У роботі проведено чітке розмежування між поняттями «емоційного інтелекту» як потенціалу особистості та «емоційної компетентності» як результату професійної реалізації цього потенціалу. Синергетичний ефект досягається через інтеграцію емпатії, саморегуляції та соціальної сенситивності в алгоритми прийняття рішень, що дозволяє мінімізувати вплив когнітивних викривлень (упереджень, афективних ефектів).

Значну увагу в статті приділено механізмам розвитку резильєнтності (психологічної стійкості) державних службовців. Запропоновано концепцію впровадження модульних тренінгових програм як елемента безперервного професійного навчання. Доведено, що застосування таких методів, як ситуаційне моделювання та кейс-стаді, сприяє формуванню нового типу публічного управління — стресостійкого, здатного до конструктивного рефреймінгу кризових ситуацій та ефективної комунікації з громадянами.

Результати дослідження підтверджують, що синергія раціонального та емоційного компонентів мислення є запорукою високої легітимності владних інституцій. Обґрунтовано перспективність подальшого вивчення питання розробки регіональних стандартів «емоційної компетентності» для різних категорій державних службовців. Стаття пропонує практичний інструментарій для модернізації кадрової політики в публічному секторі, що сприятиме підвищенню загальної якості державного адміністрування та зміцненню довіри між владою і суспільством.

Ключові слова: публічне управління, емоційний інтелект, синергетична парадигма, професійна компетентність, психологічна стійкість, резильєнтність, управлінські рішення, безперервне професійне навчання, соціальна сенситивність, людиноцентричність.

Sydorenko O. Yu. The synergetic role of emotional intelligence in the public administration system: from psychological competence to the quality of management decisions

The article presents a comprehensive theoretical and applied study of the synergetic role of emotional intelligence (EI) within the contemporary public administration system. It is substantiated that under conditions of global turbulence, increasing social uncertainty, and the escalation of new multifaceted challenges, the paradigm of state administration requires a fundamental reassessment. Traditional bureaucratic models, based on rigid hierarchy and strict rationalism, are losing their effectiveness, giving way to human-centered approaches where the manager's psychological competence becomes a decisive factor in the quality of management decisions.

The author demonstrates that emotional intelligence is not merely an additional "soft skill" but acts as a fundamental strategic resource that ensures the high-quality implementation of professional knowledge (hard skills). The paper provides a clear distinction between the concepts of "emotional intelligence" as an individual's potential and "emotional competence" as the result of

professional realization of this potential. The synergetic effect is achieved through the integration of empathy, self-regulation, and social sensitivity into decision-making algorithms, which allows for minimizing the influence of cognitive distortions, such as biases and affective effects.

Considerable attention in the article is paid to the mechanisms of developing resilience in civil servants. A concept of implementing modular training programs as an element of continuous professional development is proposed. It is proven that the application of such methods as situational modeling and case studies facilitates the formation of a new type of public manager—stress-resistant, capable of constructive reframing of crisis situations and effective communication with citizens.

The research results confirm that the synergy of rational and emotional components of thinking is a guarantee of high legitimacy of government institutions. The prospects for further research into the development of regional standards of "emotional competence" for various categories of civil servants are substantiated. The article offers practical tools for modernizing human resources policy in the public sector, which will contribute to improving the overall quality of public administration and strengthening trust between the government and society.

Key words: *public administration, emotional intelligence, synergetic paradigm, professional competence, psychological stability, resilience, management decisions, continuous professional development, social sensitivity, human-centeredness.*

Постановка проблеми. В умовах турбулентного середовища та ескалації глобальних і локальних викликів, функціонування системи публічного управління в Україні вимагає переосмислення парадигми управлінської діяльності. Традиційні підходи, що базуються виключно на раціонально-бюрократичному регулюванні та жорсткій ієрархії, виявляють свою обмеженість у відповідь на зростаючу складність соціально-політичних процесів. Сучасна вимога людиноцентричного виміру державного адміністрування актуалізує дефіцит емоційної компетентності як ключового ресурсу забезпечення стратегічної стійкості органів влади.

Постановка проблеми полягає у суперечності між високими вимогами до якості прийняття публічно-управлінських рішень у стресових умовах та недостатнім рівнем інтеграції емоційного інтелекту (ЕІ) як інструментарію мінімізації когнітивних викривлень управління. Ефективна взаємодія публічних службовців з громадянами сьогодні детермінована не лише нормативно-правовою відповідністю дій, а й здатністю лідера до емпатійного відгуку та конструктивного управління емоційним фоном комунікації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю виходу за межі вузькопрофесійної спеціалізації управлінців у бік розвитку «м'яких навичок» (soft skills), серед яких ЕІ посідає домінуючу позицію. З огляду на специфіку українського суспільно-політичного контексту, успішність реформування публічного сектору безпосередньо корелює зі здатністю суб'єктів управління синтезувати раціональні аналітичні дані з афективними чинниками прийняття рішень.

Таким чином, наукова проблема вимагає розкриття синергетичної ролі ЕІ у професійній діяльності державних службовців, що дозволить забезпечити не лише інституційну ефективність, а й підвищення рівня довіри до публічних інституцій загалом. Відсутність цілісних моделей імплементації психологічних інструментів емоційної саморегуляції в повсякденну практику публічного адміністрування спонукає до пошуку нових шляхів оптимізації управлінської праці через розвиток емоційної грамотності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема емоційного інтелекту отримала ґрунтовне висвітлення у працях зарубіжних науковців, перетворившись на об'єкт інтенсивних концептуальних пошуків. Фундаментальні основи цієї категорії були закладені в роботах Дж. Маєра, Д. Карузо та П. Саловея, які інтерпретували ЕІ як ключовий механізм соціальної адаптації, інтелектуального розвитку

та успішного управління власною поведінкою [13]. Згодом теоретичний дискурс набув прикладного спрямування завдяки розробкам Д. Гоулмана, який обґрунтував провідну роль емоційної складової у досягненні професійних успіхів, зокрема в управлінській діяльності та лідерстві [11].

Науковий інтерес до цієї проблематики також підтримується дослідженнями Р. Бар-Она та Дж. Паркера, які акцентують увагу на емоційній компетентності як на фундаменті для ефективного прийняття стратегічних рішень, налагодження комунікативних каналів та формування гармонійної організаційної культури [9]. Емпіричні дані свідчать, що високий рівень розвитку ЕІ корелює з оптимізацією командної взаємодії, зниженням рівня конфліктогенності та зростанням загальної продуктивності праці.

У сфері публічного адміністрування ЕІ набуває статусу детермінанти ефективності виконання управлінських функцій. Здатність публічного службовця до ідентифікації емоційного стану громадян, саморегуляції та ініціювання конструктивного діалогу є передумовою не лише виконання організаційних завдань, а й нарощування соціального капіталу та довіри до державних інституцій.

Особливе значення мають дослідження, присвячені кореляції емоційного інтелекту з трансформаційними моделями лідерства. Зокрема, праці Б. Баса та Б. Аволіо доводять, що керівники, які володіють високим рівнем ЕІ, здатні ефективніше мотивувати підлеглих, виявляючи при цьому гнучкість та стійкість у динамічних кризових умовах [10; 7].

Таким чином, сучасний зарубіжний науковий дискурс трактує емоційний інтелект як комплексний феномен, що інтегрує когнітивні, афективні та поведінкові виміри. Його інтеграція в систему публічного управління є необхідною умовою створення емоційно безпечного середовища, що сприяє досягненню суспільно значущих цілей. Попри значний масив наявних розробок, науковий пошук шляхів підвищення ефективності діяльності державних службовців через розвиток відповідних емоційних компетенцій залишається актуальним завданням, оскільки це безпосередньо впливає на якість взаємодії влади з громадянським суспільством.

Вітчизняний науковий дискурс останніх років демонструє стрімке зростання інтересу до феномену ЕІ в системі державного управління. Сучасні українські дослідники, зокрема О. О. Оболенська, розглядають емоційну компетентність як невід'ємний атрибут професіоналізму публічного управлінця, обґрунтовуючи, що здатність до емоційної саморегуляції є визначальним чинником ефективності державного управління та запобігання професійній деформації особистості на державній службі [3]. Важливим внеском у розвиток вітчизняної теорії є праці Н. Буркало, де підкреслюється, що емоційні компетенції виступають ключовим ресурсом для успішної самореалізації особистості в умовах професійних трансформацій [2].

У контексті публічної служби та управління персоналом, науковці Н. Подольчак та співавтори у 2022 році наголосили на необхідності адаптації діагностичного інструментарію (зокрема методик MSCEIT та тесту Холла) для українських державних службовців [5]. Їх дослідження підтверджує, що розвиток ЕІ прямо корелює з ефективністю управління в умовах реформ. У 2023 році І. Олійник обґрунтувала, що емоційний інтелект є одним із вирішальних факторів ефективного лідерства, який дозволяє управлінцям утримувати високий рівень боєздатності команд навіть за умов екстремального стресу [4].

Окремої уваги заслуговують дослідження останніх двох років (2024–2025), що фокусуються на ролі ЕІ у формуванні резильєнтності. Зокрема, Т. Близнюк та О. Близнюк у 2024 році довели, що в крос-культурному вимірі саме емоційна

стійкість та здатність до емпатії стають тими лідерськими рисами, що забезпечують легітимність та довіру до публічних управлінців [1].

Варто зазначити, що хоча праці зарубіжних авторів заклали теоретичний фундамент, вітчизняні вчені успішно інтегрують ці підходи до реалій українського державотворення. Дослідження Н. Русан підтверджує, що для менеджменту проектів у публічному секторі ЕІ є не додатковою характеристикою, а базовим компонентом професіоналізму, що дозволяє раціонально використовувати людський потенціал [6]. Водночас аналіз публікацій останніх років свідчить про наявну потребу в розробці національних стандартів «емоційної компетентності» для різних категорій державних службовців (А, В, С), оскільки поточний рівень залученості ЕІ в управлінські процеси залишається нерівномірним.

Метою статті є теоретичне обґрунтування синергетичної ролі емоційного інтелекту в системі публічного управління, а також розробка концептуальних засад інтеграції емоційних компетенцій управлінців у процес прийняття стратегічних рішень для підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

Виклад основного матеріалу. У сучасному науковому дискурсі категоріальний апарат психології управління потребує чіткої диференціації понять «емоційний інтелект» та «емоційна компетентність», оскільки їх ототожнення нівелює специфіку управлінської діяльності в публічному секторі. Емоційний інтелект, згідно з класичними підходами Дж. Маєра, Д. Карузо та П. Саловея, трактується як ієрархічна система здібностей до переробки емоційної інформації [13, с. 291]. Це, передусім, когнітивна здатність розпізнавати та інтегрувати емоції у процеси мислення для прийняття обґрунтованих рішень.

Натомість, «емоційна компетентність» управлінця є категорією прикладного рівня. Вона охоплює не лише внутрішній потенціал (здібності), а й актуалізовані навички, що проявляються у професійній поведінці. Спираючись на концепцію Д. Гоулмана, можна стверджувати, що емоційна компетентність – це засвоєна здатність, яка базується на емоційному інтелекті і призводить до видатних результатів у професійній діяльності, зокрема в лідерстві та стратегічному адмініструванні [11, с. 65].

Для системи публічного управління ця відмінність є фундаментальною:

1. Емоційний інтелект виступає як «базовий ресурс» або «потенціал» державного службовця, що забезпечує швидкість і глибину сприйняття соціальних сигналів.

2. Емоційна компетентність є результатом реалізації цього потенціалу через призму професійного досвіду, знань етики державної служби та навичок ефективної комунікації з громадянами.

В умовах реформування публічного сектору важливо розуміти, що високий рівень ЕІ сам по собі не гарантує якості управлінського рішення, якщо він не трансформований у відповідну компетентність. Так, О. О. Оболенська зазначає, що саме емоційна компетентність є «активним інструментом», який дозволяє управлінцю дистанціюватися від власних суб'єктивних імпульсів та оцінити ситуацію через призму суспільного інтересу [3, с. 123].

Таким чином, синергетична роль ЕІ в системі публічного управління проявляється через перехід від пасивного усвідомлення емоційних станів до активного застосування емоційної компетентності як методу мінімізації когнітивних викривлень. Це дозволяє управлінцю не просто «реагувати» на емоції громадян, а конструктивно інтегрувати їх у процес адміністративного проектування, що значно підвищує якість фінальних управлінських рішень та загальний рівень легітимності владних інституцій.

У професійній діяльності публічних управлінців здатність до емоційної саморегуляції є ключовим адаптивним механізмом, що дозволяє зберігати ефективність у середовищі постійного тиску. Як зазначають Дж. Маєр та П. Саловей, ЕІ функціонує не лише як інструмент розуміння внутрішніх станів, а насамперед як система, що забезпечує «інтелектуальний контроль» над афективними реакціями [12, с. 87]. Це стає особливо важливим у сфері державного управління, де прийняття рішень відбувається в умовах хронічного стресу, високої відповідальності та жорсткого дефіциту часу.

Високий рівень ЕІ діє як своєрідний «емоційний фільтр», що мінімізує вплив негативних стресогенних чинників на процес когнітивного опрацювання інформації. Згідно з концепціями Д. Гоулмана [11], управлінці з розвиненим ЕІ здатні швидше виявляти ознаки емоційного виснаження та застосовувати техніки саморегуляції, запобігаючи переходу стресу у стадію професійного деформування. Важливим аспектом є здатність фахівця до дисоціації – вміння абстрагуватися від власних емоційних переживань для об'єктивної оцінки управлінської ситуації.

Окремої уваги заслуговує питання подолання когнітивних викривлень. Дослідження А. Бандури та Р. Бар-Она доводять, що неконтрольовані емоційні сплески стають підґрунтям для таких явищ, як «ефект ілюзії правди» або «підтверджувальне упередження» [9, с. 217; 8, с. 322], коли управлінець схильний ігнорувати дані, що суперечать його емоційному переконанню. Роль ЕІ у цьому контексті полягає у:

1. Виявленні «емоційного шуму» – своєчасному розпізнаванні впливу власних емоцій на логіку висновків.
2. Рефреймінгу ситуації – здатності переосмислити кризову подію не як загрозу, а як управлінське завдання, що потребує раціонального підходу.
3. Посиленні резильєнтності – підтримці стабільного когнітивного функціонування навіть у критичних обставинах.

Таким чином, емоційний інтелект в системі публічного управління трансформується з індивідуальної психологічної характеристики у стратегічний актив інституції. Впровадження моделі саморегуляції, що базується на поєднанні емоційного та аналітичного компонентів, дозволяє управлінцю мінімізувати суб'єктивізм при прийнятті рішень. Це сприяє підвищенню якості публічного адміністрування, оскільки рішення, що приймаються «світлим розумом» без впливу афективних викривлень, є більш обґрунтованими, прогнозованими та соціально прийнятними. Отже, розвиток ЕІ як механізму саморегуляції є необхідною умовою для забезпечення високої результативності діяльності державних службовців у сучасному демократичному суспільстві.

В умовах демократичного врядування якість управлінських рішень визначається не лише їхньою економічною чи юридичною обґрунтованістю, а й рівнем суспільної підтримки. Комунікація між владними інституціями та громадянами перетворюється на складний психологічний процес, де ЕІ публічного управління виконує роль ключового медіатора.

Соціальна чутливість та емпатія, як базові складники ЕІ, дозволяють державним службовцям виходити за межі формально-бюрократичного спілкування. Дослідники Р. Бар-Он та Д. Гоулман підкреслюють, що здатність ідентифікувати емоційні потреби громадськості є фундаментом для формування довірчих відносин [9; 11]. У публічному управлінні емпатія не означає емоційну ідентифікацію з кожним окремим громадянином, а передбачає «когнітивну емпатію» – здатність управлінця зрозуміти логіку та переживання соціальної групи, до якої спрямоване рішення.

Використання навичок соціальної чутливості у комунікативному процесі дозволяє:

1. Мінімізувати опір реформам – завдяки емпатійному відгуку на побоювання громадян, публічні службовці здатні проводити ефективнішу роз'яснювальну роботу, знижуючи рівень соціальної напруги.

2. Забезпечити зворотний зв'язок – високий рівень ЕІ сприяє вмінню «зчитувати» приховані емоційні сигнали під час публічних консультацій, що дає змогу корегувати управлінські проекти ще на етапі їх розробки.

3. Формувати позитивний імідж – інституції, представники яких демонструють емоційну виваженість та повагу до почуттів громадян, отримують вищий рівень легітимності та інституційної довіри.

Науковці Н. Подольчак та співавтори у своїх дослідженнях (2022) наголошують, що відсутність розвиненої соціальної чутливості в управлінців призводить до «комунікативного вакууму», коли навіть прогресивні реформи сприймаються суспільством вороже через некоректну подачу [5]. Натомість, синергія раціонального планування та емоційної грамотності створює середовище довіри, яке є обов'язковою умовою для якісної імплементації будь-яких публічних стратегій.

Отже, соціальна чутливість управлінця стає невід'ємною складовою якості прийнятих рішень. Якщо рішення враховує емоційний контекст суспільних очікувань, воно автоматично стає більш адаптивним та життєздатним. Таким чином, перехід від авторитарно-інформаційної моделі комунікації до емпатійно-діалогової є стратегічним викликом для вітчизняного публічного управління, де емоційний інтелект відіграє роль «комунікативного мосту» між державою та громадянином.

Прийняття рішень у системі публічного управління часто відбувається в умовах «дефіциту інформації» та «надлишку зовнішнього тиску». Традиційна модель «раціонального вибору» (rational choice model), що спирається виключно на логіко-математичні алгоритми, у таких ситуаціях виявляється обмеженою. Сучасна управлінська парадигма потребує інтеграції раціонального (логічного) та емоційного (інтуїтивного) компонентів, що, власне, і формує синергетичну природу емоційного інтелекту керівника.

Як доводять у своїх дослідженнях Дж. Маср та Д. Карузо, емоційний інтелект не замінює логіку, а слугує «каталізатором» для її ефективнішого використання [13, с. 295]. В умовах високої невизначеності емоційна складова (інтуїція) дозволяє управлінцю швидко відсікати нерелевантні варіанти рішень, базуючись на попередньому досвіді та «соціальному чутті», тоді як раціональний компонент забезпечує подальшу верифікацію та структурування обраного напрямку.

Синергія раціонального та інтуїтивного у діяльності керівника публічної сфери реалізується через наступні механізми:

1. Інтуїтивне сканування контексту. Високий рівень ЕІ дозволяє управлінцю вловлювати «невербальні тренди» та приховані ризики ситуації, які ще не знайшли відображення в офіційній статистиці чи звітах.

2. Логічне обґрунтування інтуїтивного вибору. Раціональний компонент виконує функцію «перевірки на реальність», перетворюючи інтуїтивне осяяння на чіткий алгоритм дій, що відповідає вимогам нормативно-правової бази.

3. Зниження когнітивного навантаження. Інтеграція ЕІ дозволяє керівнику делегувати частину операцій «інтуїтивній системі» мислення, звільняючи когнітивні ресурси для стратегічного прогнозування.

Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили Б. Басс та Б. Аволіо, обґрунтовуючи, що саме трансформаційні лідери, які вміють поєднувати

директивний стиль управління з високою емпатією, досягають найкращих результатів у кризових ситуаціях [10, с. 177]. Їхня концепція підтверджує, що ефективний публічний управлінець – це не лише «адміністратор процесів», а й «архітектор довіри», який здатний трансформувати емоційну енергію своєї команди у конкретні управлінські рішення.

Отже, синергетична роль ЕІ полягає у забезпеченні динамічної рівноваги. Рациональний компонент гарантує стабільність та відповідність стандартам, тоді як емоційно-інтуїтивний – гнучкість та адаптивність до нових викликів. Саме такий синтез є запорукою того, що рішення буде не лише «паперово правильним», а й реально ефективним у складних соціально-економічних умовах, сприяючи мінімізації управлінських помилок та підвищенню якості публічного адміністрування.

Професіоналізація державної служби неможлива без інтеграції психологічних критеріїв у систему відбору персоналу. Традиційні методи оцінки, що фокусуються виключно на рівні знань IQ та досвіді роботи, не дозволяють повною мірою прогнозувати поведінку управлінця в критичних ситуаціях. У цьому контексті використання діагностичного інструментарію для вимірювання ЕІ стає стратегічним інструментом кадрової політики.

Науковці, зокрема Н. Ю. Подольчак та співавтори (2022), підкреслюють, що імплементація методик оцінки ЕІ у конкурсні процедури на публічну службу дозволяє виявити кандидатів, здатних до конструктивної взаємодії в умовах соціальної напруги. Серед найбільш валідних інструментів, адаптованих до професійних потреб, виділяють методіку Мейєра–Саловея–Карузо (MSCEIT) та опитувальник Н. Холла [5, с.]. Останній, незважаючи на свою простоту, дозволяє ефективно діагностувати рівень емоційної обізнаності та спроможність до управління власними станами, що є критично важливим для осіб, які обіймають посади категорій «А» та «В».

Доцільність впровадження цих тестів у систему відбору обґрунтовується такими чинниками:

- 1) ЕІ виступає індикатором здатності кандидата до командної роботи та емоційного лідерства, що є передумовою успішного виконання управлінських завдань;
- 2) використання діагностики на етапі відбору дозволяє відсіяти осіб із низьким рівнем емоційної витривалості, схильних до швидкого «вигорання» на державній службі;
- 3) застосування стандартизованих тестів зменшує вплив суб'єктивізму членів конкурсної комісії, забезпечуючи прозорий та науково обґрунтований підхід до оцінювання професійно-психологічного профілю майбутнього службовця.

Водночас, як зазначають автори сучасних досліджень, діагностика ЕІ не повинна бути єдиним критерієм. Вона ефективна лише в межах комплексного підходу, що поєднує професійні тести, ситуаційні кейси (assessment center) та інтерв'ю за компетенціями.

Отже, інтеграція інструментарію діагностики ЕІ в кадрові процедури публічного сектору є необхідним кроком до створення «психологічно зрілого» корпусу управлінців. Це не лише підвищує загальний рівень професіоналізму службовців, а й мінімізує управлінські ризики, пов'язані з неадекватним емоційним реагуванням посадових осіб на виклики демократичного врядування. Такий підхід трансформує кадрову політику з «механістичного добору» на «інтелектуально-психологічне проектування» ефективної системи публічного адміністрування.

Безперервний професійний розвиток публічних управлінців потребує переходу від класичних лекційних форм навчання до інтерактивних психотехнічних практик.

Оскільки емоційний інтелект є динамічною структурою, він піддається цілеспрямованому формуванню через спеціалізовані тренінгові програми, спрямовані на підвищення психологічної стійкості (резильєнтності).

Аналіз наукових розробок таких дослідників, як А. Бандура та Д. Гоулман, підтверджує, що ефективність навчання досягається лише за умови інтеграції інструментів саморегуляції в повсякденну професійну рутину [8; 11]. Нами пропонується впровадження модульної системи безперервного навчання, що базується на синергії когнітивних та емоційних практик:

Модуль 1 «Емоційна саморегуляція в кризових ситуаціях». Використання технік когнітивного рефреймінгу, що дозволяють службовцям трансформувати деструктивні емоційні реакції на конструктивні управлінські дії.

Модуль 2 «Емпатійне слухання та довірча комунікація». Тренінги з розвитку навичок активного слухання, що базуються на підходах Р. Бар-Она, допомагають управлінцям будувати діалог з громадянами без переходу до конфронтації.

Модуль 3 «Резильєнтність як інституційний актив». Практичні сесії, спрямовані на профілактику професійного вигорання та формування навичок швидкого відновлення після прийняття складних рішень.

Впровадження таких програм у систему професійного навчання державних службовців має бути системним, а не епізодичним. Дослідження О. Оболенської свідчать, що саме короткострокові, але інтенсивні тренінги з елементами «ситуаційного моделювання» демонструють найвищий рівень перенесення отриманих навичок у реальну управлінську діяльність [3, с. 189]. Ми пропонуємо застосування методу «кейс-стаді», де учасники тренінгу розв'язують реальні управлінські дилеми, поєднуючи логічні розрахунки з емоційним аналізом наслідків для суспільства.

Таким чином, розбудова системи психологічної стійкості через тренінгові програми стає вагомим внеском у підвищення якості публічного управління. Синергетичний ефект від таких програм полягає у зміні самої культури прийняття рішень: від реактивного (відповідь на стрес) до проактивного (передбачення та конструктивна дія). Це не лише забезпечує високу якість адміністрування, а й формує новий тип публічного управлінця – компетентного, стресостійкого та орієнтованого на потреби суспільства, що є ключовою ознакою зрілої державної інституції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене наукове дослідження дозволяє констатувати, що в сучасних умовах турбулентності публічного сектору ЕІ трансформується з індивідуальної психологічної характеристики у стратегічний ресурс системи державного управління. Синергія ЕІ та фахових професійних компетенцій постає новою імперативною вимогою до сучасного публічного управлінця, де успішність діяльності залежить від здатності гармонійно поєднувати аналітичний апарат із соціально-психологічною сенситивністю.

За результатами дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. Встановлено, що емоційний інтелект жодним чином не виступає заміном спеціальних професійних знань (hard skills), проте він є каталізатором їхньої якісної реалізації. ЕІ забезпечує ефективну імплементацію професіоналізму в динамічному, часто стресогенному середовищі, трансформуючи статичні знання в адаптивні управлінські дії.

2. Доведено, що розвинений ЕІ мінімізує вплив когнітивних викривлень, таких як «підтверджувальне упередження» або афективний суб'єктивізм. Публічний управлінець, здатний до емоційної саморегуляції, приймає рішення, що характеризуються вищим рівнем обґрунтованості, прогнозованості та соціальної легітимності, що безпосередньо підвищує якість публічного адміністрування.

3. Емпатія та соціальна чутливість управлінця є визначальними інструментами вибудовування довгострокової довіри між владними інституціями та суспільством. Перехід від механістичної моделі комунікації до емпатійно-діалогової дозволяє знизити рівень соціальної напруги та підвищити ефективність впровадження реформ.

Подальшого вивчення потребує питання розробки регіональних та галузевих моделей «емоційної стійкості» публічних управлінців, які враховували б специфіку діяльності державних службовців різних рівнів (А, В, С). Зокрема, доцільним є створення методичних рекомендацій з імплементації тренінгових програм, що забезпечуватимуть формування стабільної психологічної резильєнтності як невід’ємної складової професійної культури державного службовця.

Отже, інтеграція емоційного інтелекту в систему публічного управління є необхідною передумовою для формування ефективного, стресостійкого та орієнтованого на потреби громадян корпусу державних службовців, здатних відповідати на складні виклики сучасної державності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Близнюк Т., Близнюк О. Сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4577> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Буркало Н. В. Емоційний інтелект як чинник професійної успішності особистості. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2020. 210 с.
3. Оболенська О. О. Психологія професійної діяльності державних службовців: теорія та практика. Київ : Вид-во НАДУ, 2020. 280 с.
4. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 13. С. 222–228. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/economy/article/view/1004> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01> (дата звернення: 23.04.2026).
6. Русан Н. І. Емоційний інтелект в управлінні проектами : дис. ... д-ра філософії : 051. Київ : КНУБА, 2020. 200 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0820U100473> (дата звернення: 23.04.2026).
7. Avolio B. J., Bass B. M. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set. 3rd ed. Redwood City, CA : Mind Garden, 2004. 106 p.
8. Bandura A. Self-efficacy: The exercise of control. New York : W. H. Freeman and Company, 1997. 604 p.
9. Bar-On R., Parker J. D. A. The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 512 p.
10. Bass B. M., Avolio B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage Publications, 1994. 248 p.
11. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. London : Bloomsbury Publishing, 2020. 352 p.
12. Mayer J. D., Salovey P. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. Vol. 17, no. 4. P. 433–442. DOI: [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
13. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*. 2016. Vol. 8, no. 4. P. 290–300. DOI: <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

REFERENCES:

1. Blyzniuk, T., & Blyzniuk, O. (2024). Suchasni teorii liderstva: kros-kulturnyi analiz [Modern theories of leadership: cross-cultural analysis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
2. Burkalo, N. V. (2020). *Emotsiyni intelekt yak chynnyk profesiinoi uspishnosti osobystosti* [Emotional intelligence as a factor of professional success of the individual]. Vydavnytstvo NPU im. M. P. Drahomanova.
3. Obolenska, O. O. (2020). *Psykhologhiia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv: teoriia ta praktyka* [Psychology of professional activity of civil servants: theory and practice]. Vydavnytstvo NADU.
4. Oliinyk, I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, (13), 222–228. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.13.31>
5. Podolchak, N. Yu., Karkovska, V. Ya., Bilyk, O. I., & Tsyhylyk, N. V. (2022). Otsiniuvannya emotsiinoho intelektu derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy: porivnialnyi analiz metodyk MSCEIT, Kholla, EQ-I [Assessment of emotional intelligence of civil servants of Ukraine: comparative analysis of MSCEIT, Hall, EQ-I methods]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01>
6. Rusan, N. I. (2020). *Emotsiyni intelekt v upravlinni proektamy* [Emotional intelligence in project management] [Doctoral dissertation, Kyiv National University of Construction and Architecture]. <https://uacademic.info/ua/document/0820U100473>
7. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
8. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
9. Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
11. Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.
12. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
13. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Дата першого надходження статті до видання: 11.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026

Стаття поширюється на умовах
ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

