



УДК 159.9:35.08

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-154-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-154-166)

Захаріна Оксана Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

Войтенко Архип Борисович кандидат наук з державного управління, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, <https://orcid.org/0000-0001-8661-2101>

Мосієнко Оксана Вікторівна кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир, <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНИХ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Анотація. У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз емоційного інтелекту як важливого чинника професійної ефективності державного службовця. Обґрунтовано, що в умовах трансформаційних процесів у сфері публічного управління та зростаючих суспільних очікувань щодо якості публічних послуг особистісні характеристики службовця, зокрема рівень його емоційного інтелекту, набувають особливого значення. Розкрито сутність емоційного інтелекту як інтегральної структури, що поєднує когнітивні здібності та емоційно-вольові риси, необхідні для ефективної комунікативної та управлінської взаємодії. Акцентовано на тому, що саме емоційна саморегуляція, емпатія, здатність розпізнавати емоції інших і налагоджувати конструктивні відносини з громадськістю є ключовими компонентами успішної діяльності службовця в системі публічного адміністрування.

Проаналізовано основні теоретичні моделі емоційного інтелекту: модель здібностей, модель рис, змішану модель та інтегрований підхід, кожен з яких репрезентує специфічне бачення структури та механізмів дії цього феномену. Висвітлено практичну значущість розвитку емоційного інтелекту як елементу професійної компетентності державного службовця в контексті зростання комунікаційного навантаження, інформаційної відкритості органів влади та необхідності ефективної взаємодії з різними соціальними групами.



Доведено, що розвинений емоційний інтелект сприяє підвищенню якості публічних комунікацій, стресостійкості, здатності до вирішення конфліктів, налагодження діалогу з громадськістю та зміцнення довіри до державних інституцій. Наголошено на доцільності інтеграції елементів емоційної компетентності у програми професійного навчання публічних службовців.

Ключові слова: емоційний інтелект, психологія управління, публічні комунікації, державний службовець, персональний бренд, імідж, комунікативна компетентність, довіра, публічне управління.

Zakharina Oksana Volodymyrivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, <https://orcid.org/0000-0002-2622-7663>

Voytenko Arkhip Borysovych PhD in Public Administration, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, <https://orcid.org/0000-0001-8661-2101>

Mosienko Oksana Viktorivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr, <https://orcid.org/0009-0002-6148-2018>

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A CIVIL SERVANT AS A FACTOR OF EFFECTIVE PUBLIC COMMUNICATIONS AND MANAGERIAL INTERACTION

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical analysis of emotional intelligence as an important factor in the professional efficiency of a civil servant. It is substantiated that in the context of transformational processes in the field of public administration and growing public expectations regarding the quality of public services, personal characteristics of an employee, in particular the level of his/her emotional intelligence, are of particular importance. The article reveals the essence of emotional intelligence as an integral structure that combines cognitive abilities and emotional and volitional traits necessary for effective communication and managerial interaction. It is emphasized that emotional self-regulation, empathy, the ability to recognize the emotions of others and establish constructive relations with the public are key components of the successful activity of an employee in the public administration system. The author analyses the main theoretical models of emotional intelligence: the model of abilities, the model of traits, the mixed model and the integrated approach, each of which represents a specific vision of the structure and mechanisms of this phenomenon. The practical significance of developing emotional intelligence as an element of professional competence of a civil servant in the context





of increasing communication load, information openness of public authorities and the need for effective interaction with various social groups is highlighted. It is proved that developed emotional intelligence contributes to improving the quality of public communications, stress resistance, ability to resolve conflicts, establish a dialogue with the public and strengthen trust in public institutions. The author emphasizes the expediency of integrating elements of emotional competence into professional training programming for public servants.

Keywords: emotional intelligence, management psychology, public communications, civil servant, personal brand, image, communicative competence, trust, public administration.

Постановка проблеми. Сучасна система державного управління в Україні перебуває в умовах глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, спрямованими на децентралізацію та підвищення ефективності публічного адміністрування, так і зовнішніми викликами, пов'язаними з політичною нестабільністю, безпековою ситуацією та необхідністю інтеграції до європейського управлінського простору. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання підвищення якості публічної служби, що передбачає, по-перше, оптимізацію структурно-функціональної організації, а по-друге, удосконалення комунікативної взаємодії між державними службовцями та громадськістю. Водночас ефективність такої взаємодії визначається не лише рівнем професійної підготовки публічних службовців, але й спектром їхніх особистісних характеристик. Важливою особистісною характеристикою в цьому контексті виступає емоційний інтелект, який охоплює здатність до саморефлексії, регуляції власних емоційних станів та емпатичного сприйняття емоцій інших людей. Ця складова значною мірою обумовлює здатність державного службовця до налагодження довірливих контактів, зниження конфліктності в комунікативному середовищі, емоційної стабілізації організаційних процесів та ефективного реагування на управлінські виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція емоційного інтелекту була сформульована Джоном Майєром і Пітером Саловейєм як здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції. Подальшого розвитку ця ідея набула завдяки Д. Гоулману, який акцентував увагу на її значенні для професійної ефективності. Значний внесок у дослідження емоційного інтелекту в контексті управління зробили Р. Бояцис, Р. Бар-Он, Д. Карузо, С. Дж. Стейн, які вивчали його вплив на успішність виконання професійних функцій.

У вітчизняному науковому просторі проблема емоційного інтелекту розкривається у працях Е. Носенко, О. Власової, Т. Кириленко В. Зарицької, Н. Ковриги, К. Санько, та ін. Окрему увагу вітчизняні дослідники, зокрема Н. Цигилик, О. Білик, В. Карковська, приділяють вивченню методів розвитку емоційного інтелекту, а також аналізу його впливу на підвищення ефективності державного управління, формування стресостійкості та комунікативної



компетентності. Таким чином, необхідність подальшого вивчення емоційного інтелекту державного службовця як детермінанти професійної ефективності зумовлена як теоретичними потребами, так і практичними запитамі сфери публічного управління.

Метою статті є здійснення теоретико-методологічного аналізу феномену емоційного інтелекту в контексті професійної діяльності державного службовця, а також виявлення його ролі як чинника ефективних публічних комунікацій та управлінської взаємодії в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасний ринок праці, орієнтуючись на інновації та міжособистісну взаємодію, вимагає від працівників не лише професійних та технічних навичок (*hard skills*), але й уміння ефективно взаємодіяти з іншими людьми (*soft skills*) [5]. Здатність працювати в команді, ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти, мати високу емпатію – це ключові аспекти емоційного інтелекту. Такі важливі професійні якості, як лідерство, цілеспрямованість, самоорганізованість, управління стресом та мотивація, також тісно пов'язані з рівнем емоційного інтелекту. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту зазвичай більш адаптивні, соціально компетентні й здатні досягати кращих результатів, працюючи в команді. В професійній сфері емоційний інтелект допомагає досягати успіхів, підтримувати позитивну робочу атмосферу та справлятися зі стресовими ситуаціями, а в особистому житті – будувати міцні стосунки та ефективно вирішувати конфлікти. Це сприяє кращому психічному здоров'ю людини та знижує рівень стресу, тривожності й депресії. У суспільстві, де питання психічного здоров'я стає дедалі важливішим, розвиток емоційного інтелекту може стати одним із шляхів збереження психологічної рівноваги. Термін «емоційний інтелект» з'явився в наукових колах у 1990 р., коли Джон Майер і Пітер Саловей запропонували концепцію, згідно з якою емоційний інтелект (EQ) є окремим видом інтелекту, який відрізняється від традиційного когнітивного інтелекту (IQ). Вчені намагалися довести, що вміння розпізнавати, розуміти та керувати емоціями має важливе значення для успішного функціонування людини в різних сферах її життя. Вони виділили чотири ключові компоненти емоційного інтелекту: сприймання емоцій (розпізнавання емоцій у собі та інших); використання емоцій (як емоції впливають на мислення та поведінку); розуміння емоцій (як емоції змінюються та які причини їх виникнення); керування емоціями (здатність ефективно керувати своїми емоціями та впливати на емоції інших) [4]. Табл. 1 відображає результати аналізу наукових джерел, у межах якого були виявлені та структуровані основні підходи до розуміння феномену емоційного інтелекту в сучасній науковій літературі. Так, моделі здібностей і компетенцій акцентують увагу переважно на когнітивній компоненті емоційного інтелекту, тоді як модель рис і змішаний підхід охоплюють особистісні характеристики та поведінкові особливості. Інтегрований підхід поєднує дані підходи, трактуючи емоційний інтелект як комплексну систему, яка включає як здатність до розпізнавання й





аналізу емоцій, так і такі риси, як емоційна стабільність, емпатія, саморегуляція та комунікативна гнучкість. Різні моделі дозволяють глибше зрозуміти вплив емоційного інтелекту на адаптивність, якість взаємодії, стресостійкість і професійну ефективність. У загальному вигляді емоційний інтелект можна визначити як здатність особистості усвідомлювати та використовувати власні й чужі емоції для досягнення позитивної соціальної та професійної взаємодії.

Таблиця 1

Підходи до визначення емоційного інтелекту

Назва моделі та її автор (и)	Основні підходи
Модель здібностей Пітера Саловея і Джона Майєра	Визначили емоційний інтелект як форму соціального інтелекту, який допомагає розуміти свої та чужі почуття, орієнтуючи людей у власній поведінці.
Модель рис Константіноса Петридеса	Визначає емоційний інтелект як сукупність емоційних характеристик, інтегрованих у загальну особистісну структуру людини. Модель рис фокусується більше на поведінкових аспектах і пов'язує емоційний інтелект з темпераментом і стилем комунікації.
Модель змішаного типу Данієля Гоулмана	Модель змішаного типу охоплює не лише когнітивні здібності, але й елементи особистісних рис, зокрема мотивацію, емпатію та лідерські якості. Ця модель набула популярності через свій широкий практичний застосунок у лідерстві та організаційному менеджменті.
Модель компетенцій Річарда Бояціса	Вчений розвинув підхід, що ґрунтується на поєднанні здібностей і особистісних характеристик. Ця модель зосереджується на компетенціях, які визначають успішність працівників у професійному середовищі. На думку Р. Бояціса емоційний інтелект можна розвивати через тренінги й саморозвиток, що робить його цінним інструментом для професійного зростання.
Модель Роберта Розенберга	Робить акцент на інтеграції емоційного інтелекту з когнітивними процесами для розв'язання проблем і прийняття рішень. Основна ідея цієї моделі полягає в тому, що емоційний інтелект є необхідним елементом для адаптивного мислення і соціальної взаємодії.



Назва моделі та її автор (и)	Основні підходи
Модель Керрі Купера	Британський психолог, який займається вивченням стресу на робочому місці. К. Купер відзначає, що високий емоційний інтелект знижує рівень професійного вигорання та стресу. Емоційна компетентність допомагає працівникам краще адаптуватися до змін та ефективно комунікувати в складних умовах.
Модель Бар-Она (Bar-On Model)	Рувен Бар-Он, ізраїльський психолог, розробив одну з перших моделей емоційного інтелекту, яка включає такі аспекти, як міжособистісні навички, стресостійкість і адаптивність. Він створив інструмент для оцінки емоційного інтелекту (EQ-i), який використовується для вимірювання емоційної компетентності в різних сферах, у тому числі і на державній службі.
Модель Шихова-Шамова	Українські дослідники, Ірина Шихова і Тетяна Шамова, розробили власну модель емоційного інтелекту, орієнтуючись на роль емоцій в адаптації та особистісному розвитку. Модель стала основою для оцінки емоційної стійкості та адаптивності, особливо в українському контексті психологічних досліджень.
Модель ідентичності та емоційної інтеграції Дагмари О'Коннор та Лесі Торі	Модель фокусується на інтеграції емоційного інтелекту з формуванням ідентичності людини. Основний акцент ставиться на здатності приймати емоції як частину власного «Я» і використовувати їх для розуміння та розвитку ідентичності. Вчені розглядають ЕІ як засіб, що дозволяє людині досягти цілісності, гармонійно об'єднуючи її емоційний і раціональний аспекти.
Модель Карузо та Вольфолка	Вчені розглядають емоційний інтелект як психологічний інструмент адаптації до соціальних ситуацій і вирішення конфліктів. Основні елементами моделі є розпізнавання емоцій у себе та інших; використання емоцій для ухвалення рішень; здатність розуміти емоційні сигнали і соціальні контексти; емоційна регуляція для підтримки гармонії у відносинах.
Модель емоційної компетентності Лайли Спенсер і Сігль Спенсер	Модель пов'язує емоційний інтелект із ключовими компетенціями, які сприяють особистісному та професійному успіху. Вона знайшла широке застосування в управлінні персоналом та розвитку лідерства, оскільки дозволяє оцінювати емоційні навички в професійному середовищі.



Назва моделі та її автор (и)	Основні підходи
Модель Джошуа Джозефа та Джона Ньюмана	Це каскадна модель, що представляє емоційний інтелект як процес, де емоційна обізнаність (усвідомлення емоцій) запускає такі механізми, як емоційну регуляцію і використання емоцій для вирішення завдань. Ця модель дозволяє простежити, як різні етапи обробки емоцій впливають на результати поведінки особистості.
Модель Ніколаса Холла	Це підхід, що зосереджується на практичних аспектах розвитку емоційного інтелекту, зокрема через вимірювання та вдосконалення ключових емоційних компетенцій. Модель відома практичною орієнтованістю: вона розглядає емоційний інтелект як навичку, яку можна розвивати за допомогою регулярних тренувань і цілеспрямованої роботи над собою. Її часто застосовують в корпоративному середовищі для розвитку лідерських якостей, управління персоналом та підвищення командної ефективності.

Державний службовець – це особа, яка здійснює професійну діяльність в органах державної влади відповідно до чинного законодавства та сприяє реалізації політики держави [3].

Основне його завдання полягає у забезпеченні виконання функцій держави, захисті прав і свобод громадян, а також у наданні якісних публічних послуг.

Залежно від функціонального спрямування, державні службовці виконують широкий спектр завдань, що включає управління державними ресурсами, імплементацію політичних рішень, організацію адміністративних процесів та підтримку взаємодії з громадськістю.

Табл. 2 демонструє багатогранність функцій державного службовця, які охоплюють як нормативно-правову діяльність, так і адміністративне, організаційне, соціальне та комунікаційне забезпечення публічного управління.

Ефективне виконання цих функцій вимагає комплексних професійних компетенцій, включно з розвиненим емоційним інтелектом, який сприяє покращенню взаємодії з громадянами, підвищенню довіри до інститутів влади та оптимізації управлінських процесів.

Працівники публічної служби, які мають розвинений емоційний інтелект, демонструють вищу комунікативну компетентність, краще справляються з психологічним навантаженням, конструктивно реагують на критику й запити громадян. Водночас це сприяє підвищенню рівня легітимності публічної влади, зміцненню довіри до державних інституцій та формуванню позитивного соціального клімату [3].



Таблиця 2

Основні функції державного службовця

Функція	Характеристика
Законодавча	Підготовка та аналіз нормативно-правових актів. Подання законодавчих ініціатив, внесення змін до існуючих нормативних актів.
Адміністративна	Виконання адміністративних процедур та процесів. Видача дозволів, ліцензій, реєстрація документів та контроль за їх дотриманням. Організація документообігу, перевірка виконання законів та постанов, контроль за виконанням адміністративних рішень на різних рівнях.
Організаційно-управлінська	Розробка стратегій розвитку. Організація роботи установ і підрозділів, управління державними ресурсами та забезпечення ефективного функціонування органів влади. Управління бюджетними коштами. Організація виконання проектів та ініціатив.
Соціальна	Проведення соціальної політики. Розробка і впровадження соціальних програм в освітні, медицині, в сфері захисту населення. Забезпечення інклюзії для всіх громадян та підтримка соціальної справедливості. Розподіл соціальної допомоги, субсидій, забезпечення рівного доступу до державних послуг.
Консультативна	Консультавання громадян з правових питань та адміністративних послуг.
Контрольна	Контроль за дотриманням законів та регламентів. Аудит державних установ, перевірка дотримання стандартів у сфері екології, охорони праці та безпеки.
Комунікаційна	Забезпечення комунікації з громадою. Оформлення інформаційних матеріалів, організація прес-конференцій, ведення громадських приймальень.
Забезпечення прав та свобод громадян	Захист правових інтересів, підтримка справедливості у суспільстві. Забезпечення доступу до суду, сприяння в отриманні правової допомоги, захист прав меншин.

Сучасний державний службовець має бути не лише виконавцем функцій, але й партнером для громади, здатним будувати діалог і спільно вирішувати суспільно важливі завдання (рис. 1).

Залучення громадян до процесу ухвалення рішень допомагає краще враховувати їхні потреби та очікування [2]. Це особливо актуально в умовах децентралізації, де громада має більше можливостей впливати на місцеву політику. Крім того, ефективна взаємодія дозволяє швидше реагувати на проблеми громади, такі як екологічні загрози, соціальна нерівність чи кризи (економічні, політичні тощо). Водночас зростання популярності електронних платформ і цифрових інструментів робить можливим налагодження швидкого і зручного діалогу між державними службовцями та громадянами. Це знижує бар'єри у доступі до послуг та інформації.



Взаємодія з громадою сприяє і вихованню відповідальних громадян, які готові брати участь у житті своєї громади [2].

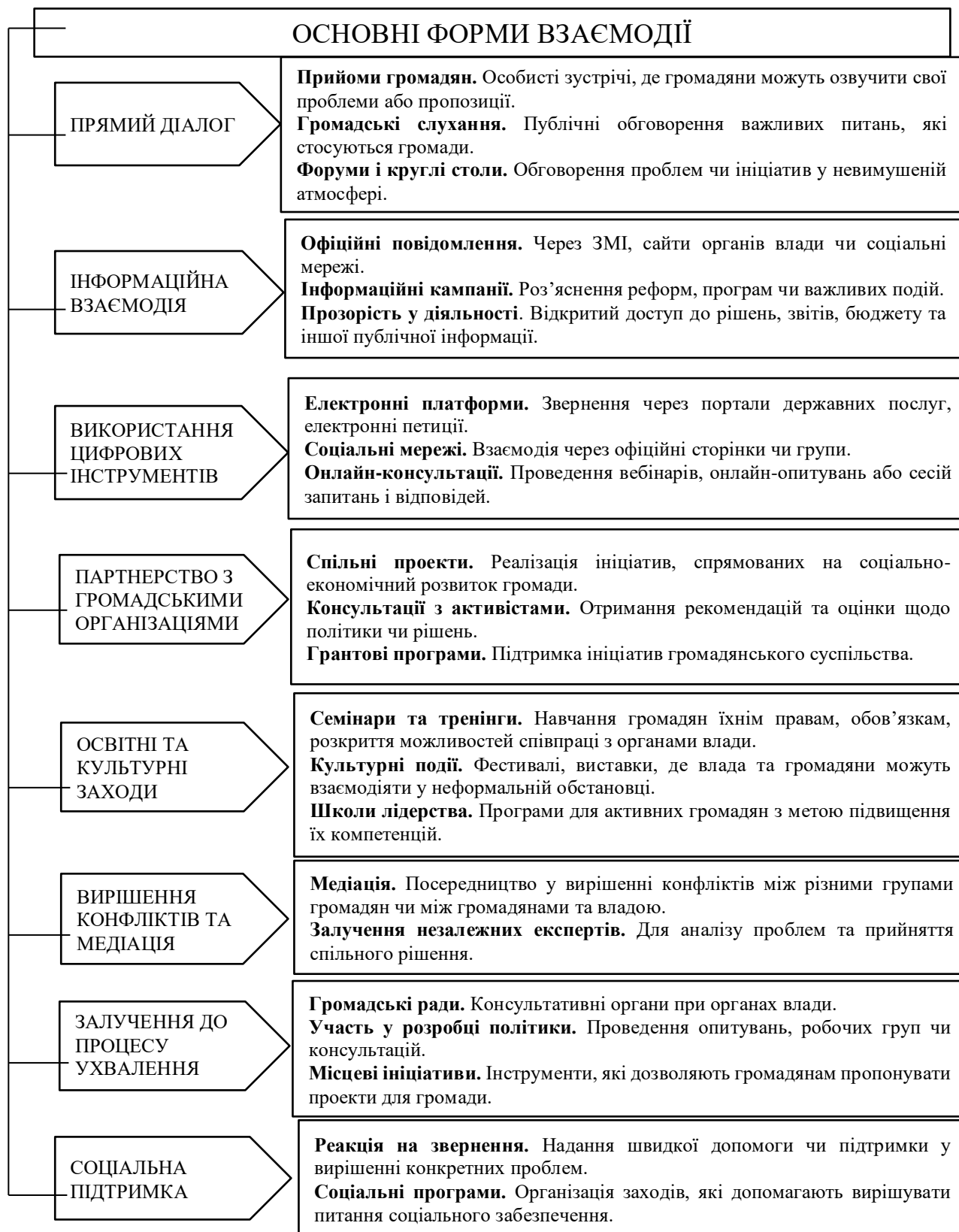


Рис. 1. Форми взаємодії державного службовця з громадянами



Прийняття управлінських рішень є одним із ключових аспектів ефективного функціонування державного управління. Це багатокроковий процес, який включає аналіз ситуації, вибір найкращої альтернативи та реалізацію обраного рішення. Неправильні управлінські рішення можуть призвести до фінансових втрат, втрати репутації, соціальної нестабільності або навіть кризи [1]. Це особливо важливо у сферах, де рішення стосуються міжособистісної взаємодії, управління чи стресових обставин. Процес прийняття рішень є складним і залежить від багатьох внутр. і зовнішніх факторів(таб. 3).

Таблиця 3

Чинники, які впливають на прийняття рішень

Внутрішні	Соціальні	Зовнішні
<p><i>Особистісні характеристики:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень емоційного інтелекту. 2. Впевненість у собі. 3. Схильність до ризику або обережність. 	<p><i>Терміновість:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В умовах обмеженого часу люди можуть робити імпульсивні або нерациональні вибори. 2. Більше часу дозволяє глибше проаналізувати ситуацію. 	<p><i>Доступність інформації:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність повної інформації може обмежувати можливості для прийняття рішень. 2. Надлишок інформації може створювати «інформаційний шум».
<p><i>Когнітивні процеси:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уміння аналізувати інформацію. 2. Логічне мислення. 3. Здатність до креативності. 	<p><i>Рівень довіри та підтримки:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість спиратися на команду чи партнерів. 	<p><i>Ресурси:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність часу, фінансів, людських ресурсів.
<p><i>Цінності:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Етичні та моральні принципи особистості. 2. Особливості культури (індивідуалізм чи колективізм). 	<p><i>Думка оточуючих:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив колег, керівництва або громади. 2. Групове мислення або соціальний тиск. 	<p><i>Середовище:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політичні, економічні, соціальні та технологічні умови. 2. Рівень стабільності чи невизначеності.
<p><i>Емоційний стан:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні емоції (стрес, страх) можуть заважати раціональному аналізу. 2. Позитивні емоції сприяють відкритості до нових ідей. 	<p><i>Ризики та невизначеність:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Люди часто ухиляються від ризикованих рішень, навіть якщо вони потенційно вигідні. 2. В умовах невизначеності спрацьовує інтуїція, яка може бути як помічником, так і джерелом помилок. 	<p><i>Потреба у прозорості та підзвітності:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасне суспільство вимагає від управлінців прозорих і обґрунтованих рішень. 2. У державному секторі це особливо важливо для підтримки довіри до органів влади.

Таким чином, прийняття рішень пов'язане з емоційними, когнітивними та поведінковими аспектами, які формують основу ефективного управління.

Безперечно, значення емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та здатності до роботи в команді продовжує зростати в умовах сучасного світу. Управлінці, які володіють цими компетенціями, не лише набувають необхідних знань і навичок, а також формують підхід до прийняття рішень, який базується на балансі емоцій та логіки. Це дозволяє їм ухвалювати зважені та стратегічні рішення з врахуванням потреб колективу і які спрямовані на досягнення спільних довгострокових цілей. Отже, раціональне управління, побудоване на основі емоційної компетентності, стає ключем до підвищення ефективності організаційних процесів та гармонійного розвитку команди.

Не менш важливий вплив емоційний інтелект чинить і на ефективність комунікації. Зокрема, комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, емоціями між людьми чи групами людей за допомогою вербальних, невербальних або цифрових засобів [4]. Вона є ключовою складовою будь-якої діяльності, що передбачає взаємодію, і визначає успіх у спільній роботі.

Основні елементи комунікації представлені на рис. 2.



Рис. 2. Основні елементи комунікації

Варто зазначити, що ефективна комунікація – це взаємодія, під час якої повідомлення передається чітко, зрозуміло й досягає своєї мети. Ефективність залежить від того, наскільки одержувач правильно розуміє зміст і наміри відправника, а також від своєчасного зворотного зв'язку.

Критеріями ефективної комунікації є: зрозумілість та чіткість викладу інформації; релевантність (інформація відповідає потребам одержувача); своєчасність повідомлення; активне слухання (увага до відправника, що підвищує якість зворотного зв'язку) та емоційний компонент (емпатія, повага) [4].



Ефективність комунікації залежить від багатьох чинників, серед яких значну роль відіграють емоційні аспекти взаємодії (рис. 3).



Рис. 3. Чинники, які впливають на ефективність комунікації

Безперечно, ефективна комунікація неможлива без розвиненого емоційного інтелекту. Завдяки високому рівню емоційного інтелекту, людина може створити сприятливу атмосферу для взаємодії, подолати конфлікти та досягти взаєморозуміння. Наприклад, керівник з високим рівнем емоційного інтелекту мотивує команду, знаходить підхід до кожного працівника, враховує його емоційні потреби, створює довірливі відносини в колективі та ефективно вирішує конфлікти, знаходячи компроміс. Саме емоційна стійкість допомагає знаходити конструктивні рішення в конфліктних ситуаціях. Таким чином, високий рівень емоційного інтелекту є ключовим для встановлення порозуміння, подолання бар'єрів і досягнення спільних цілей.

Висновки. Узагальнюючи відзначимо, що емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності державного службовця, яка безпосередньо впливає на ефективність публічних комунікацій, якість управлінської взаємодії та рівень довіри громадян до органів влади. Його розвиток сприяє формуванню адаптивної, стресостійкої, комунікативно зрілої особистості, здатної ефективно функціонувати в умовах високої соціальної відповідальності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне вивчення взаємозв'язку між рівнем емоційного інтелекту державних службовців і ключовими показниками їхньої професійної діяльності, зокрема ефективністю управлінських рішень, комунікативною компетентністю та стресостійкістю.



Література:

1. Данкевич В. Є., Захаріна О. В., Походенко В. М. Генезис ідеї брендингу як інструменту публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973>
2. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 1. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>
3. Захаріна О. В., Рудий М. В. Кращі світові практики кадрового забезпечення та розвитку компетентностей фахівців системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 269-275.
4. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К. 2025. 476 с.
5. Oksana V. Zakharina, Volodymyr V. Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna V. Shashyna, Antonina V. Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation International. *Journal of Economics and Business Administration*. 2020. Volume VIII, special Issue 1. pp. 239-247.
6. Oksana Zakharina, Volodymyr Korzhenko, Nataliia V. Kovalenko, Maryna Shashyna, Antonina Tomashevskaya, Iryna V. Mosiichuk. Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio*. 2020. №. 42. pp. 156-169.

References

1. Dankevych, V. Ye., Zakharina, O. V., Pokhodenko, V. M. (2021). Henezys idei brendingu yak instrumentu publichnoho upravlinnia [Genesis of the idea of branding as a tool of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 2. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1973> [in Ukrainian].
2. Zakharin, V. V., Zakharina, O. V., Paziuk, A. S. (2023). Mekhanizmy zabezpechennia vidkrytosti ta prozorosti orhaniv publichnoi vlady [Mechanisms for ensuring openness and transparency of public authorities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 1. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007> [in Ukrainian].
3. Zakharina, O. V., Rudyi, M. V. (2024). Krashchi svitovi praktyky kadrovoho zabezpechennia ta rozvytku kompetentnosti fakhivtsiv systemy publichnoho upravlinnia [Best global practices for human resources and competence development in the public administration system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 22, 269-275 [in Ukrainian].
4. Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk [Public Administration and Management: Textbook] / Za zah. red. V. P. Yakobchuk. (2025). Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K. 476 p. [in Ukrainian].
5. Zakharina, O. V., Korzhenko, V. V., Kovalenko, N. V., Shashyna, M. V., Tomashevskaya, A. V., Mosiichuk, I. V. (2020). Effective Public-Private Partnership Models and their Application in Public Policy Implementation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8 (Special Issue 1), 239-247.
6. Oksana, Zakharina, Volodymyr, Korzhenko, Nataliia, Kovalenko, Maryna, Shashyna, Antonina, Tomashevskaya, Iryna, Mosiichuk. (2020). Analysis of the development of public-private partnership under the conditions of implementation of economic projects. *Revista San Gregorio*, 42, 156-169.