



УДК 159.9:35.08

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-451-464](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-451-464)

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>

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>

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ: ЕМПІРИЧНИЙ ПІДХІД

Анотація. Досліджено вплив емоційного інтелекту на ефективність публічних комунікацій та формування бренду державного службовця.

Обґрунтовано, що в умовах трансформаційних процесів у сфері державного управління та зростаючих очікувань громадян щодо якості публічних послуг рівень емоційного інтелекту службовця стає ключовим чинником його професійної ефективності.

Розкрито сутність емоційного інтелекту як інтегральної структури, синтезуючої когнітивні здібності, емоційно-вольові риси та соціальні компетентності, необхідні для ефективною комунікації, управління емоційними станами та налагодження конструктивних взаємин з громадськістю. Особлива увага приділена здатності до саморегуляції, емпатії, розпізнавання емоцій інших та формування довіри, які в сукупності визначають успішність державного службовця у публічному адмініструванні.

Для емпіричного дослідження сформована вибірка з 48 державних службовців віком 25-60 років. Використано опитувальник ЕМІн Д. Люсіна та методику Н. Холла, які дозволяють оцінити міжособистісний та внутрішньо-особистісний емоційний інтелект, управління емоціями, розуміння емоцій, емпатію та самомотивацію.

Результати показали, що переважна більшість респондентів має середній рівень емоційного інтелекту, забезпечуючи базові комунікативні навички та саморегуляцію, водночас частина службовців демонструє низький рівень у сфері управління емоціями та розуміння емоцій інших, що підкреслює потребу у розвитку їх професійних компетентностей. Доведено, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню ефективності публічних комунікацій,



формуванню позитивного бренду державного службовця та зміцненню довіри до державних інституцій.

Отримані результати можуть бути використані для розробки тренінгових програм розвитку емоційної компетентності та вдосконалення комунікаційної політики органів влади.

Ключові слова: емоційний інтелект, психологія управління, публічні комунікації, державний службовець, персональний бренд, 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>

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>

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC COMMUNICATIONS AND THE FORMATION OF THE BRAND OF A PUBLIC SERVANT: AN EMPIRICAL APPROACH

Abstract. The article examines the impact of emotional intelligence on the effectiveness of public communications and the formation of a civil servant's brand. It is argued that in the context of transformational processes in public administration and growing citizen expectations regarding the quality of public services, a civil servant's level of emotional intelligence becomes a key factor in their professional effectiveness. The essence of emotional intelligence as an integral structure combining cognitive abilities, emotional and volitional traits, and social competencies necessary for effective communication, emotional state management, and establishing constructive relationships with the public is revealed. Particular attention is paid to the ability to regulate emotions, empathy, recognising the emotions of others and building trust, which determine the success of a civil servant in public administration.

For the empirical study, a sample of 48 civil servants aged 25-60 was formed. The questionnaire by EmIn D. Lucina and the methodology by N. Hall were used to assess interpersonal and intrapersonal emotional intelligence, emotion management, understanding of emotions, empathy, and self-motivation. The results showed that the vast majority of respondents have an average EQ level, which provides basic communication skills and self-regulation, while some employees demonstrate a low level of emotion management and understanding of others' emotions, which highlights the need to develop professional competencies.



It has been proven that a high level of emotional intelligence contributes to more effective public communications, the formation of a positive brand image for civil servants, and the strengthening of trust in state institutions. The results obtained can be used to develop training programmers for emotional competence and to improve the communication policies of government bodies.

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

Постановка проблеми. Сучасні умови державного управління характеризуються зростанням вимог до відкритості, прозорості та ефективності взаємодії державних службовців із суспільством.

У цьому контексті публічні комунікації стають ключовим інструментом формування довіри громадян до влади.

Водночас ефективність комунікацій значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту державних службовців, завдяки якому забезпечується здатність до розуміння емоцій, емпатійного слухання, врівноваженої реакції у конфліктних чи кризових ситуаціях.

Поряд із цим дедалі більшої актуальності набуває поняття бренду державного службовця, через призму якого відображається не лише його професіоналізм, але й особистісні якості, стиль комунікації та здатність формувати позитивний образ у громадян.

Водночас недостатня увага до розвитку емоційного інтелекту може призводити до зниження ефективності комунікацій, втрати довіри та зниження якості управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція емоційного інтелекту (далі – EQ) була сформульована Джоном Майером і Пітером Саловейєм як здатність розпізнавати, розуміти й регулювати емоції.

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.

Попри наявність значної кількості досліджень з проблеми емоційного інтелекту в психології та менеджменті, питання його впливу на ефективність публічних комунікацій та формування бренду державного службовця досліджені недостатньо.

Це зумовлює необхідність проведення емпіричного аналізу, спрямованого на виявлення закономірностей та специфіки взаємозв'язку між цими феноменами в умовах сучасного державного управління.



Метою статті є дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність публічних комунікацій та формування бренду державного службовця та визначення закономірностей взаємозв'язку між цими чинниками в умовах сучасного державного управління.

Методи дослідження. Для вивчення рівня емоційного інтелекту державних службовців була сформована вибірка з 48 осіб віком 25-60 років, які працюють на державній службі. Для проведення емпіричного дослідження були підготовлені бланки відповідей. Кожна методика розташовувалася на окремому аркуші паперу.

Процес тестування тривав 60 хвилин. Цей час охоплював оголошення інструкцій до кожної методики, виконання завдань, збір бланків, а також коротке обговорення майбутньої зустрічі, на якій планувалося повідомити результати дослідження та домовитися про подальшу співпрацю з окремими респондентами.

Для оцінки EQ респондентів було використано кілька відомих методик, серед яких тест ЕмІн Д. Люсіна і методика Н. Холла для визначення рівня емоційної сфери особистості.

Так, тест ЕмІн дозволяє оцінити рівень EQ за різними шкалами, включаючи внутрішньо-особистісний та міжособистісний емоційний інтелект, а також здатність до розуміння та управління емоціями.

Методика Н. Холла також включала оцінку емоційної обізнаності, управління емоціями, самомотивації, емпатії та здатності до розпізнавання емоцій інших людей.

Для обробки результатів використовувалася система балів з метою класифікації рівня емоційного інтелекту в залежності від набраних балів. Для кожної шкали були встановлені критерії, які дозволили оцінити рівень розвитку емоційної сфери респондентів.

Кореляційний аналіз з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel дозволив виявити статистично значущі зв'язки між емоційними характеристиками респондентів.

Також для оцінки достовірності отриманих результатів було застосовано критерій Стьюдента для перевірки різниць між двома групами та критерій Фішера для порівняння дисперсій, що дозволило підтвердити точність висновків, зроблених на основі зібраних даних.

Виклад основного матеріалу. На першому етапі дослідження оцінювався рівень розвитку емоційного інтелекту державних службовців за опитувальником ЕмІн Д. Люсіна, який охоплює чотири основні шкали (табл. 1) та п'ять додаткових (табл. 2) і які утворюють структуру EQ особистості. Оскільки у дослідженні брали участь 48 респондентів, то, відповідно, частка 1-го респондента становить 2,08 %. Згідно з результатами дослідження (табл. 1), можна зробити кілька ключових висновків щодо розвитку емоційного інтелекту серед державних службовців.



Таблиця 1

**Розподіл державних службовців за рівнями
емоційного інтелекту (за опитувальником ЕМІн)**

Шкала	Низький рівень*		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%
Міжособистісний ЕІ (МЕІ)	6	12,5	30	62,5	12	25,0
Внутрішньо-особистісний ЕІ (ВЕІ)	5	10,4	28	58,3	15	31,3
Управління емоціями (УЕ)	7	14,6	25	52,1	16	33,3
Розуміння емоцій (РЕ)	4	8,3	32	66,7	12	25,0

* Низький рівень: службовці мають труднощі у використанні EQ.

Середній рівень: базові навички управління емоціями.

Високий рівень: високі результати, які сприяють професійній ефективності.

Міжособистісний емоційний інтелект (МЕІ). Так, 62,5 % респондентів мають середній рівень міжособистісного EQ, що свідчить про достатню здатність до ефективної комунікації та взаємодії, водночас 12,5 % демонструють низький рівень, потребуючи додаткового розвитку навичок, а високий рівень МЕІ спостерігається у 25 %, забезпечуючи налагодження довірливих стосунків і успішну співпрацю.

Внутрішньо-особистісний емоційний інтелект (ВЕІ). Понад 58 % респондентів мають середній рівень внутрішньо-особистісного EQ. Він є важливим для саморегуляції в стресових ситуаціях і прийнятті рішень в умовах невизначеності. Разом із тим, 10,4 % респондентів демонструють низький рівень, маючи труднощі в контролі власних емоцій та стресу. Це є важливим аспектом для поліпшення здатності до професійного розвитку та ефективного виконання службових обов'язків. Високий рівень демонструють 31,3 % (15 осіб), що свідчить про їх здатність залишатися спокійними та виваженими у складних робочих ситуаціях.

Управління емоціями (УЕ) є ключовою складовою EQ і забезпечує професіоналізм у стресових ситуаціях. Серед респондентів 52,1 % мають середній рівень цієї навички, 33,3 % – високий, а 14,6 % – низький. Результати вказують на потребу в додаткових тренінгах для підвищення ефективності роботи.

Розуміння емоцій (РЕ) виступає ключовим компонентом емоційного інтелекту, який визначає здатність державних службовців до результативної міжособистісної взаємодії як у професійному середовищі, так і у комунікації з громадянами. Серед респондентів 66,7 % мають середній рівень цієї компетенції, тоді як 8,3 % – низький, що може ускладнювати інтерпретацію емоцій інших та негативно впливати на роботу в команді й комунікацію з громадськістю.

Далі підсумуємо відсотки за кожним рівнем для всіх шкал (рис. 1).

$$\text{Низький рівень: } \frac{12,5+10,4+14,6+8,3}{4} = 11,45 \%$$

$$\text{Середній рівень: } \frac{62,5+58,3+52,1+66,7}{4} = 59,9 \%$$

$$\text{Високий рівень: } \frac{25,0+31,3+33,3+25,0}{4} = 28,65 \%$$

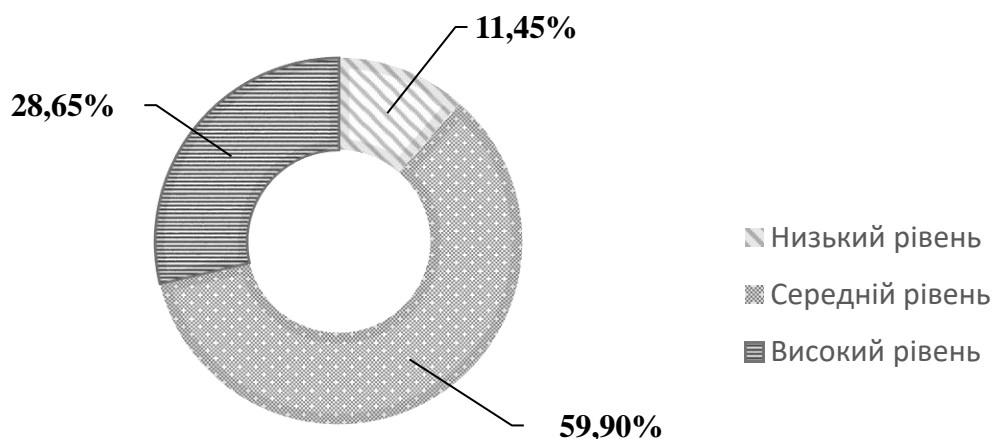


Рис. 1. Загальний розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту

Більшість респондентів (майже 60 %) мають середній рівень EQ. Це вказує на те, що більша частина державних службовців здатна адекватно розпізнавати свої емоції та емоції оточуючих, але, разом з тим, вони мають труднощі з повним і ефективним управлінням ними. Такий рівень EQ є типовим для більшості людей і може бути пов'язаний із нормальними соціальними й професійними функціями, але вимагає подальшого розвитку для кращого управління емоціями в складних ситуаціях. Для підвищення ефективності діяльності державних службовців доцільно впроваджувати програми розвитку емоційного інтелекту, які сприятимуть покращенню саморегуляції, навчать ефективно керувати емоціями та нададуть інструменти для вдосконалення взаємодії з оточуючими.

Водночас 28,65 % респондентів мають високий рівень EQ. Ця група здатна не тільки розпізнавати свої емоції та емоції інших, але й ефективно ними управляти, що дозволяє цим службовцям досягати успіху в міжособистісних взаємодіях і стресових ситуаціях. Це може свідчити про більш високий рівень адаптивності в соціальних і професійних умовах. І, нарешті, лише 11,45 % респондентів мають низький рівень EQ. Ця група може мати труднощі з розпізнаванням і вираженням своїх емоцій, а також з розумінням емоцій інших людей. Це може спричинити проблеми в професійному та особистому житті, такі як відсутність ефективної комунікації та управління емоціями, особливо в стресових ситуаціях.

Додаткові показники визначення рівня EQ державних службовців наведені в табл. 2.



Таблиця 2

**Рівні емоційного інтелекту державних службовців
 за додатковими показниками (опитувальник ЕМІн)**

Шкала	Низький рівень		Середній рівень		Високий рівень		Середнє значення
	Кіл-ть, чол.	%	Кіл-ть, чол.	%	Кіл-ть, чол.	%	
Міжособистісний ЕІ (МЕІ)	6	12,5	30	62,5	12	25,0	3,8
Внутрішньо-особистісний ЕІ (ВЕІ)	5	10,4	28	58,3	15	31,3	3,9
Управління емоціями (УЕ)	7	14,6	25	52,1	16	33,3	4,0
Розуміння емоцій (РЕ)	4	8,3	32	66,7	12	25,0	3,9
Мотивація (МП)	8	16,7	27	56,3	13	27,1	3,8
Мотивація управління (МУ)	6	12,5	26	54,2	16	33,3	4,0
Власне переживання (ВП)	5	10,4	29	60,4	14	29,2	3,9
Власне управління (ВУ)	7	14,6	28	58,3	13	27,1	3,8
Взаєморозуміння емоцій (ВЕ)	4	8,3	31	64,6	13	27,1	3,9

Середнє значення розраховуємо умовно, ґрунтуючись на розподілі респондентів між низьким, середнім і високим рівнями, а також на 5-бальній шкалі, яку використовує опитувальник Д. Люсіна. Наприклад, низький рівень умовно має 2 бали, середній – 3,5 бали, а високий – 4,5 балів.

Для визначення середнього значення використаємо формулу:

$$\text{Середня значення} = \frac{(Q_1 \times 2) + (Q_2 \times 3,5) + (Q_3 \times 4,5)}{Q}, \text{ де}$$

- Q – загальна кількість респондентів;
- Q₁ – кількість респондентів низького рівня;
- Q₂ – кількість респондентів середнього рівня;
- Q₃ – кількість респондентів високого рівня.

За шкалою «Мотивація» 8 респондентів (16,7 %) демонструють низький рівень мотивації. Це може свідчити про труднощі у визначенні цілей, недостатнє внутрішнє підкріплення до дій або низький інтерес до емоційного аспекту діяльності. Низький рівень мотивації може негативно впливати на якість виконання обов'язків та потребує уваги з боку керівництва. Водночас 27 респондентів (56,3 %) мають помірний середній рівень мотивації, що говорить про стабільну, але не завжди високу зацікавленість у досягненні цілей і використанні емоцій як ресурсів. Помірний рівень мотивації забезпечує стабільну роботу, але може стати перешкодою для ефективного управління емоціями у складних ситуаціях. Високий рівень мотивації спостерігається у 13 респондентів (27,1 %), що свідчить про сильне внутрішнє бажання досягти успіху та вміння використовувати емоційні ресурси для досягнення поставлених цілей. Високий рівень мотивації сприяє продуктивності, креативності та ефективному вирішенню задач. Це вкрай важливо для державних службовців.



Разом з тим, середнє значення становить 3,8 і вказує на помірно високий рівень мотивації у досліджуваній групі.

Для підвищення мотивації респондентів із низькими показниками, потрібно створити умови, наприклад, шляхом індивідуального консультування, додаткових тренінгів або створення комфортного робочого середовища. Розробити програми професійного розвитку, які враховуватимуть емоційні аспекти діяльності та мотиваційні потреби працівників. Запровадити механізми визнання та заохочення досягнень для підвищення мотивації в усіх категоріях респондентів.

За шкалою «Мотивація управління» більше половини опитаних державних службовців (54,2 %) мають середній рівень, але значна частка (33,3 %) демонструє високий потенціал для управління емоціями. Це є позитивним показником для роботи в умовах змін і стресу. Так, 26 респондентів (54,2 %) мають середній рівень мотивації до управління емоціями. Вони частково здатні застосовувати емоційні стани як ресурс для роботи. Разом з тим, 16 респондентів (33,3 %) наділені високою мотивацією управління, демонструючи добру здатність контролювати та спрямовувати емоції. На противагу останнім, 6 респондентів (12,5 %) демонструють слабкі навички управління емоціями для досягнення результатів. Це може вказувати на труднощі в контролі емоцій у професійних ситуаціях. Вважаємо за потрібне для таких працівників впроваджувати тренінги з розвитку самоконтролю та управління емоціями в стресових умовах.

За шкалою «Власне переживання» основна група (60,4 %) демонструє середній рівень, що є ознакою адекватного розуміння власних емоцій і свідчить про загальну здатність усвідомлювати свої емоції в робочих ситуаціях. Проте низький рівень у 10,4 % (5 осіб) респондентів може потребувати корекції через тренінги саморефлексії і застосування практик усвідомленості (mindfulness) для підвищення їх рівня самоусвідомлення. Такі люди мають слабе уявлення про власний емоційний стан. Це може бути бар'єром для ефективного саморегулювання. Нарешті, високий рівень розуміння власних емоцій мають 14 респондентів (29,2 %). Вони добре усвідомлюють свої емоції, ефективно регулюючи власні дії та міжособистісну комунікацію.

За шкалою «Власне управління» лише 27,1 % державних службовців мають високу здатність до самоконтролю, що може бути критичним фактором у стресових умовах державної служби. Такі респонденти (13 осіб) демонструють сильні навички управління власними емоціями і вдало підтримують професійний баланс. Вони вміють контролювати свої мимічні реакції, жести і тон голосу, щоб уникнути небажаного розголошення власних почуттів, використовує емоційний прояв як засіб впливу на інших. Наприклад, демонстрація спокою в конфліктній ситуації або штучне підвищення ентузіазму для мотивації співрозмовника. Контроль експресії допомагає державному службовцю відповідати соціальним очікуванням і професійним нормам поведінки.



Середній рівень мають 58,3 % респондентів. Це свідчить про здатність до базового контролю своїх емоцій. Така людина здатна час від часу контролювати емоційні прояви, однак не завжди може їх адаптувати до ситуації. Натомість 7 респондентів (14,6 %) мають слабку здатність контролювати свої емоції. Такі люди мають труднощі з приховуванням своїх емоцій. Їх справжні переживання легко зчитуються оточенням, що може викликати непорозуміння в складних або формальних ситуаціях. Це може призводити і до емоційної нестабільності в стресових ситуаціях.

Безумовно, для державних службовців контроль експресії є критично важливим. Оскільки високий рівень цієї навички сприяє уникненню конфліктів, підвищенню довіри з боку колег і громадян, збереженню професійного іміджу навіть у стресових ситуаціях.

Тому, для підвищення низького і середнього рівня управління емоціями пропонуємо впроваджувати в діяльність державних службовців практики емоційної саморегуляції (наприклад, техніки дихання для зниження емоційної напруги), тренінги з розвитку самоконтролю та управління емоціями в стресових ситуаціях, заняття акторською майстерністю або риторикою для розвитку навичок свідомого керування мімікою та інтонаціями.

За шкалою «Взаєморозуміння емоцій» 13 респондентів (27,1 %) демонструють сильну здатність розуміти емоції інших людей. Це важливий фактором для ефективного спілкування та побудови довіри. Через невербальні сигнали такі люди можуть правильно інтерпретувати міміку, жести, тон голосу, які відображають емоційний стан іншої людини. Вони глибоко розуміють переживання інших людей і здатні «ставити себе на їхнє місце», уміють «зчитувати контекст» і аналізувати ситуацію, у якій знаходиться співрозмовник, щоб краще зрозуміти причини його емоційного стану, а також здатні коригувати свою поведінку відповідно до емоційних потреб співрозмовника для досягнення гармонії та взаєморозуміння.

Проте 64,6 % державних службовців мають лише середній рівень, що може обмежувати їхню здатність до глибокої емпатії. Такі люди здатні в загальних рисах розуміти емоції інших, але їм може бракувати точності чи глибини в оцінках. Вони адаптують поведінку до емоційного стану оточення, але не завжди ефективно.

Наприкінці, низький рівень за даною шкалою мають 4 респонденти (8,3 %). Вони стикаються із складнощами у розумінні емоцій інших. Це може створювати бар'єри в комунікації і погіршувати командну роботу. Такі люди мають складнощі у розпізнаванні емоцій інших.

Можливі проблеми з емпатією або недостатнє врахування емоційного стану співрозмовників у спілкуванні. Це, в свою чергу, може спричиняти конфлікти, непорозуміння і низький рівень довіри. Вирішенням даної проблеми може бути проведення занять з розвитку емпатії та міжособистісного взаєморозуміння для підвищення командної взаємодії.

Підсумовуючи відмітимо, що за додатковими показниками більшість державних службовців мають достатній рівень емоційного інтелекту (рис. 2).

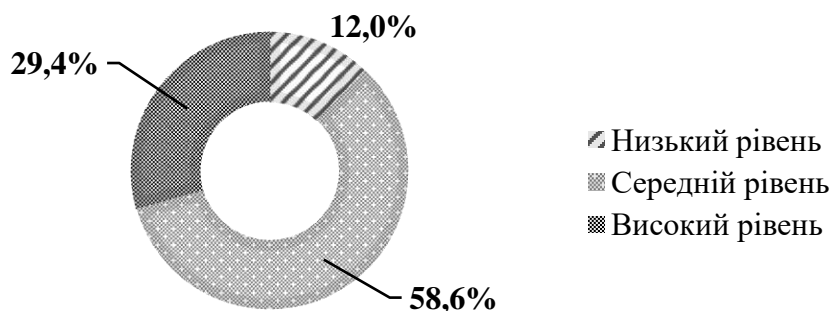


Рис. 2. Загальний розподіл респондентів за рівнями емоційного інтелекту

Найбільша частка респондентів (58,6 %) має середній рівень розвитку EQ і забезпечує ефективну міжособистісну взаємодію, проте це вказує на наявність потенціалу для вдосконалення. Респонденти з високим рівнем EQ становлять близько 29,4 % і характеризуються високою компетентністю у саморегуляції, управлінні емоціями та розумінні інших, що сприяє стресостійкості та позитивному робочому клімату. Лише 12 % демонструють низький рівень, покращення якого потребує додаткових тренінгів для підвищення ефективності комунікацій і вирішення конфліктів.

Ще одним методом оцінки рівня розвитку EQ є тест емоційного інтелекту, розроблений Н. Холлом. Результати тестування представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Групові показники за тестом EQ Н. Холла

Шкала	Низький рівень*		Середній рівень		Високий рівень	
	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%
Емоційна обізнаність (EO)	6	12,5	28	58,3	14	29,2
Управління емоціями (UE)	7	14,6	27	56,3	14	29,2
Самотивація (CM)	5	10,4	30	62,5	13	27,1
Емпатія (EM)	6	12,5	29	60,4	13	27,1
Розпізнавання емоцій (PE)	4	8,3	31	64,6	13	27,1

*Низький рівень: респонденти, які мають слабкі навички в певному аспекті.

Середній рівень: респонденти, які мають як задовільні навички, так і такі, що потребують покращення.

Високий рівень: респонденти, які мають добре розвинені навички.

Дослідження свідчать про позитивний рівень EQ серед державних службовців, з окремими зонами для вдосконалення. Так, за всіма шкалами домінує середній рівень, що вказує на задовільну, але не максимальну розвиненість EQ у більшості державних службовців. Найвищі показники



середнього рівня спостерігаються за шкалами емпатії (60,4 %) і розпізнавання емоцій (64,6 %). Високий рівень у 27-29 % респондентів свідчить про наявність сильної групи, яка має високий потенціал у сфері емоційної компетентності.

Низький рівень респондентів потребує уваги. Труднощі з самомотивацією (10,4 %) та емпатією (12,5 %) у певної частини респондентів можуть впливати на їх продуктивність та ефективність у взаємодії з іншими. Крім того, найнижчий рівень розвитку спостерігається за шкалою розпізнавання емоцій (8,3 %). Це може бути індикатором необхідності тренінгів для розвитку конкретних навичок, таких як управління емоціями або емпатія. Також потрібно підтримувати розвиток сильної групи, залучаючи її представників до наставництва чи лідерських ролей у команді.

Емоційна обізнаність (ЕО) більшості респондентів (58,3 %) перебуває на середньому рівні та свідчить про базову емоційну компетентність. Низький рівень спостерігається у 12,5 % службовців, що може ускладнювати усвідомлення власного емоційного стану, тоді як 29,2 % демонструють високий рівень, відображаючи розвинену емоційну самосвідомість.

Управління емоціями (УЕ) переважно перебуває на середньому рівні у 56,3 % респондентів. Низький рівень контролю над емоціями спостерігається у 14,6 %, що може ускладнювати професійну діяльність, тоді як 29,2 % демонструють високий рівень самоконтролю та ефективну взаємодію в професійному середовищі.

Самомотивація (СМ) переважно перебуває на середньому рівні у 62,5 % респондентів і свідчить про здатність підтримувати мотивацію у виконанні службових обов'язків. Низький рівень виявлено у 10,4 % респондентів, що може ускладнювати цілеспрямовану діяльність, тоді як 27,1 % демонструють високий рівень з позитивним впливом на ефективність роботи.

Емпатія (ЕМ). Середній рівень емпатії переважає (60,4 %), говорячи про достатню здатність респондентів розуміти емоції інших. Проте наявність 12,5 % респондентів із низьким рівнем емпатії може свідчити про складнощі в професійній комунікації. Високий рівень емпатії у 27,1 % респондентів є значним плюсом для роботи з людьми.

Розпізнавання емоцій (РО). Більшість державних службовців (64,6 %) помірно здатні розпізнавати емоції інших, тоді як 8,3 % з низьким рівнем можуть мати труднощі у розумінні настроїв і реакцій колег та в ефективності командної роботи.

Отже, за всіма шкалами найбільша частка респондентів демонструє середній рівень. Це свідчить про помірно розвинений емоційний інтелект у більшості державних службовців (рис. 3). Водночас шкала «Розпізнавання емоцій» (РЕ) має найменший відсоток респондентів із низьким рівнем (8,3 %, лише 4 особи). Такий результат позитивно впливає на професійну діяльність. Також ця шкала відзначається найвищою часткою середнього рівня (64,6 %), демонструючи стабільність у цій сфері. Шкали «Емоційна обізнаність» (ЕО) та

«Управління емоціями» (УЕ) однаково характеризуються високим рівнем у 29,2 % респондентів і є позитивним показником для здатності розуміти та контролювати емоції.

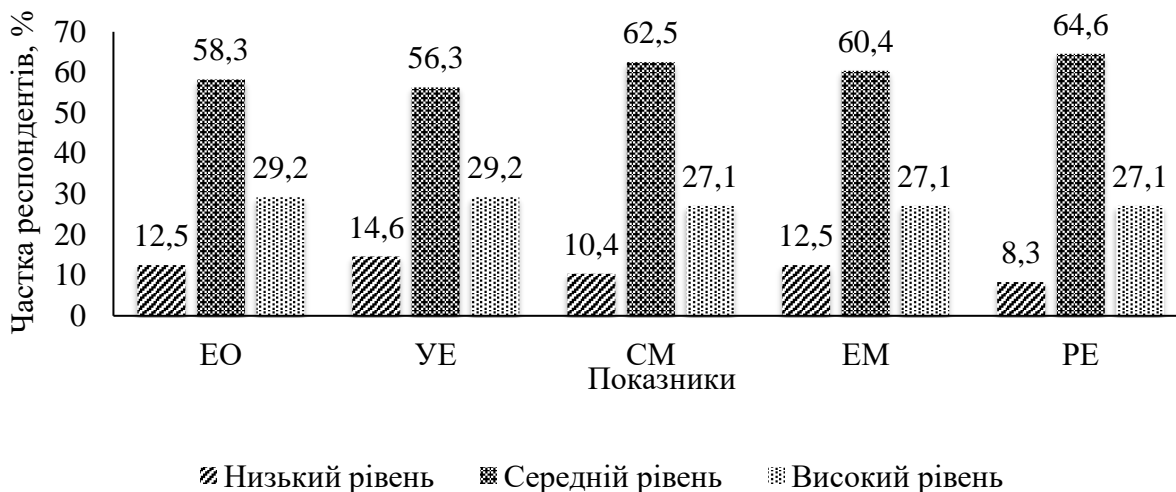


Рис. 3. Розподіл рівнів емоційного інтелекту державних службовців за тестом EQ Н. Холла

Для збереження результату та подальшого його покращення пропонуємо використовувати службовців із високим рівнем емоційного інтелекту як приклад для інших, залучаючи їх до роботи з колективом або у стресових ситуаціях. Доречною буде і підтримка респондентів із середнім рівнем. Так, їм потрібно надавати можливість для навчання та розвитку. І особливо потрібно звернути увагу на респондентів із низьким рівнем емпатії, управління емоціями та емоційної обізнаності. Проведення тренінгів може допомогти покращити ці показники.

Висновки. Підсумовуючи відмітимо, що емоційний інтелект є ключовим чинником професійної ефективності державного службовця, визначаючи якість публічних комунікацій та формування його професійного бренду. Результати емпіричного дослідження показали, що більшість державних службовців мають середній рівень розвитку емоційного інтелекту, який забезпечує базові навички саморегуляції, управління емоціями та розуміння емоцій інших людей, проте потребує подальшого розвитку для підвищення ефективності професійної діяльності. Високий рівень EQ у значної частини респондентів сприяє ефективній комунікації, стресостійкості, побудові довірливих взаємин та формуванню позитивного бренду державного службовця. Низький рівень емоційного інтелекту у деяких респондентів може ускладнювати комунікацію, управління емоціями та взаємодію з колегами і громадянами. Їм на допомогу можуть прийти тренінгові програм із розвитку емоційного інтелекту. Таким чином, інтеграція елементів розвитку емоційного інтелекту у професійну підготовку державних службовців сприятиме підвищенню якості публічних



комунікацій та формуванню позитивного професійного бренду, який відповідає тиме сучасним вимогам державного управління.

Література:

1. Захаріна О. В., Войтенко А. Б., Мосієнко О. В. Емоційний інтелект державного службовця як фактор ефективних публічних комунікацій та управлінської взаємодії. *Наукові інновації та передові технології. Серія "Управління та адміністрування"*. 2025. № 8 (48). С. 154-166 URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27489/27450>
2. Захаріна О. В., Карпінський А. Л. Бренд в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 225-231. URL : <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5956/6019>
3. 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://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007>
4. 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.
5. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К. 2025. 476 с.
6. 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.
7. 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. Zakharina, O. V., Voytenko, A. B., Mosienko, O. V. (2025). Emotsiynyi intelekt derzhavnoho sluzhbovtstva yak faktor efektyvnykh publichnykh komunikatsii ta upravlins'koi vzaiemodii [Emotional intelligence of a public servant as a factor of effective public communications and managerial interaction]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriya "Upravlinnia ta administruvannia"*, 8 (48), 154-166. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27489/27450> [in Ukrainian].
2. Zakharina, O. V., Karpins'kyi, A. L. (2025). Brend v systemi publichnoho upravlinnia [Branding in the system of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 225-231. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5956/6019> [in Ukrainian].
3. 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://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/998/1007> [in Ukrainian].
4. Zakharina, O. V., Rudyi, M. V. (2024). Krashchi svitovi praktyky kadrovoho zabezpechennia ta rozvytku kompetentnostei 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].





5. 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].

6. 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.

7. 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.