

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
(НА МАТЕРІАЛАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ)**

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 281 Публічне управління та
адміністрування денної форми навчання
Юлія МАРУСИК

Керівник: старша викладачка кафедри
публічного управління та адміністрування
Ірина ЮРИЧИНА

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

АНОТАЦІЯ

Марусик Ю.О. Роль емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування (на матеріалах Хмельницької обласної ради). – Бакалаврська робота.

Проведено актуальне дослідження наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту персоналу як чинника підвищення ефективності діяльності і системи публічного управління.

Визначено сутність, структуру на основі моделі емоційного інтелекту в контексті наукових підходів П. Саловея, Дж. Майєра, Д. Карузо, Д. Гоулмана та Р. Бар-Она. У вітчизняній науці дане питання ґрунтовно досліджено Е. Л. Носенко та Н. В. Ковригою, які визначають емоційний інтелект як стійку особистісну рису, що виявляється в адаптивній поведінці та сприяє самоактуалізації особистості. Встановлено, що емоційний інтелект є інтегративним елементом, що охоплює взаємопов'язані когнітивні та афективні процеси і виступає операціональною компетентністю, що безпосередньо визначає якість службової діяльності в умовах соціально насиченої взаємодії.

Досліджено роль емоційного інтелекту в системі публічного управління з урахуванням позицій українських дослідників – Т. В. Браніцької, О. В. Герасімової, Н. Р. Логутіної, І. О. Ковтун, І. В. Олійника та М. Р. Савчук. Проведено емпіричну діагностику рівня емоційної компетентності персоналу відділу з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого апарату Хмельницької обласної ради із застосуванням анкети на засадах шкали Лайкерта, адаптованої до специфіки діяльності. За результатами анкетування встановлено, що загальний рівень емоційного інтелекту персоналу є стабільно високим, однак виявлено відносну вразливість саморегуляції в умовах стресу (78%) та відсутність системних механізмів розвитку емоційної компетентності в установі.

На основі результатів дослідження розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи розвитку емоційного інтелекту персоналу, що

охоплюють організаційні, навчальні і інституційні заходи, зокрема із залученням програм Національного агентства України з питань державної служби, адаптовані до ресурсного контексту органу місцевого самоврядування в умовах воєнного часу.

Ключові слова: емоційний інтелект, публічне управління, емоційна компетентність, державна служба, місцеве самоврядування, розвиток персоналу.

ABSTRACT

Marusyk Yu. The Role of Emotional Intelligence in the Activities of Local Self-Government Bodies (Based on Materials from the Khmelnytskyi Regional Council). – Bachelor's thesis.

A timely study of a scientific problem was conducted, which consists in substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for the development of staff emotional intelligence as a factor in improving the effectiveness of public administration.

The essence and structure of emotional intelligence were defined based on the model of emotional intelligence in the context of the scientific approaches of P. Salovey, J. Mayer, D. Caruso, D. Goleman, and R. Bar-On. In domestic scholarship, this issue has been thoroughly investigated by E. L. Nosenko and N. V. Kovryga, who define emotional intelligence as a stable personality trait manifested in adaptive behavior and contributing to personal self-actualization. It has been established that emotional intelligence is an integrative element encompassing interrelated cognitive and affective processes and serves as an operational competence that directly determines the quality of professional performance in the context of socially rich interaction.

The role of emotional intelligence in the public administration system was examined, taking into account the views of Ukrainian researchers—T. V. Branitskaya, O. V. Gerasimova, N. R. Logutina, I. O. Kovtun, I. V. Oliynyk, and M. R. Savchuk. An empirical assessment of the emotional competence level of the staff of the Department for the Prevention and Detection of Corruption within the executive apparatus of the Khmelnytskyi Regional Council was conducted using a questionnaire based on a Likert scale adapted to the specifics of their work. The survey results showed that the overall level of emotional intelligence among staff is consistently high; however, relative vulnerability in self-regulation under stress (78%) and the absence of systematic mechanisms for developing emotional competence within the institution were identified.

Based on the study's findings, practical recommendations have been developed for implementing a system to develop staff emotional intelligence, covering organizational, educational, and institutional measures—including the use of programs from the National Agency of Ukraine for Civil Service—adapted to the resource context of local government during wartime.

Keywords: emotional intelligence, public administration, emotional competence, civil service, local self-government, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....	11
1.1 Сутність, структура та моделі емоційного інтелекту.....	11
1.2. Емоційний інтелект у забезпеченні службової діяльності персоналу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	24
2.1 Організаційно-функціональна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління.....	24
2.2 Діагностика рівня емоційного інтелекту персоналу та аналіз його впливу на ефективність службової діяльності.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	37
3.1. Сучасні методи розвитку емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування.....	37
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ролі емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування.....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформація сучасного державного управління диктує нові вимоги до управлінського капіталу та процесів, що вимагає посилення комунікаційної взаємодії з громадянами, актуалізують питання розвитку не лише професійних компетентностей, але й соціально-емоційних навичок працівників. В умовах переходу від адміністративно-бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованого публічного управління ця вимога набуває особливої гостроти, так як публічний службовець більше не є лише виконавцем приписів, а стає посередником між державою та громадянським суспільством, від якого чекають не лише фахової компетентності, а й здатності до емпатичної, довірчої та конструктивної взаємодії. Реформи децентралізації та цифрова трансформація публічних послуг суттєво розширили коло завдань, з якими стикаються службовці органів місцевого самоврядування. Необхідність працювати з різними соціальними групами, врегульовувати конфлікти інтересів, приймати рішення в умовах невизначеності та публічного тиску формує запит на розвинену емоційну компетентність як обов'язкову складову професійності. Для керівників та управлінців розвинений емоційний інтелект є інструментом стратегічного впливу, що дозволяє оптимізувати управлінські цикли й виступати творцем здорового мікроклімату, що в кінцевому підсумку проявляється у продуктивності працівника, так і організації в цілому. Саме тому розвиток емоційного інтелекту персоналу органів публічного управління слід розглядати не як факультативний елемент кадрової політики, а як стратегічний пріоритет розвитку, що безпосередньо визначає якість публічного врядування та рівень довіри громадян до державних інституцій.

Емоційний інтелект, як визначає Д. Гоулман - це сукупність компетентностей, що визначають здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших людей, будувати ефективні взаємини та впливати на поведінку та мотивацію. Службова діяльність у публічному секторі передбачає постійний контакт з людьми, що робить емоційний компонент невід'ємною частиною професійного процесу. Це узагальнене значення передбачає не тільки володіння нормативною базою та процедурними знаннями, але й умінням утримувати професійну позицію в будь-яких умовах.

Окремим аспектом є те, що діяльність у сфері публічного управління часто пов'язана з необхідністю прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності, часто конфлікту інтересів, дефіциту часу, що спонукає вивчення природи емоційної реакції, адже це в певній мірі може сприяти ефективності або працювати навпаки. Відтак виникає потреба у формуванні навичок управління власними емоціями, але слід не забувати про емоційний стан інших людей, дотичних до управлінської взаємодії – громадян, колег, підлеглих, керівництва. Уміння розпізнати емоційні сигнали та коригувати власну поведінку є важливим чинником при виконанні службових обов'язків. Саме тому емоційний інтелект у контексті управління доцільно розглядати як ресурс підвищення якості управлінських рішень і результативності колективу.

Проблематика емоційного інтелекту активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Серед українських дослідників вагомий внесок у розробці цієї теми здійснили: Е. Носенко та Н. Коврига, які концептуалізували феномен емоційного інтелекту як стійку особистісну рису, що виявляється в адаптивній поведінці; І. Ковтун, що обґрунтувала емоційну компетентність як важливу складову управлінської культури державного службовця; М. Савчук, що дослідила теоретичні основи емоційного інтелекту в управлінському контексті; Т. Браніцька, О.Герасімова та Н. Логутіна, як довели пряму кореляцію між рівнем емоційного інтелекту

керівника та ефективністю управління командою. Серед зарубіжних науковців ключовий внесок у формування теоретичних засад емоційного інтелекту зробили: Д. Гоулман, Джон Д. Майєр, П. Саловей та Р. Бар-Он.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування ролі емоційного інтелекту як певного ресурсу підвищення ефективності діяльності персоналу, а також потребою розробки практичних рекомендацій щодо розвитку даного виду інтелекту в системі публічного управління.

Метою дослідження є визначення ролі емоційного інтелекту у діяльності органів місцевого самоврядування та запропонувати шляхи її підвищення.

Предметом дослідження є емоційний інтелект як складова ефективності службової діяльності персоналу органів місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження роль емоційного інтелекту на діяльність органів місцевого самоврядування на прикладі Хмельницької обласної ради.

Для досягнення поставленої мети варто вирішити такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичне пояснення понять емоційного інтелекту та безпосередній вплив на професіоналізмуправлінця, а також здійснити аналіз в науковій літературі.

2. Визначити роль емоційного інтелекту як засобу ефективності службової діяльності та обґрунтувати його значення для публічного управління.

3. Охарактеризувати організаційну структуру та функціональні особливості персоналу органу публічного управління як середовища прояву емоційного інтелекту.

4. Проаналізувати типові прояви емоційного інтелекту у професійній діяльності кадрового складу державної установи та визначити вплив на ефективність виконання обов'язків.

5. Сформулювати практичні підходи до розвитку емоційного інтелекту у публічних управлінців.

6. Надати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності персоналу через розвиток емоційного інтелекту з урахуванням роботи в публічному секторі.

У процесі виконання роботи застосовано наступні **методи дослідження**:

- аналіз наукової та нормативно-правової літератури – використовувався для опрацювання теоретичних підходів до визначення поняття, структури та моделей емоційного інтелекту, а також нормативно-правових засад організації діяльності персоналу органів місцевого самоврядування в Україні, зокрема Хмельницької обласної ради;

- порівняльний метод застосовувався для зіставлення наукових концепцій емоційного інтелекту з метою виявлення їх спільних рис, відмінностей та можливостей практичного застосування в умовах публічної служби;

- метод узагальнення забезпечує систематизацію результатів теоретичного аналізу та формулювання висновків щодо ролі емоційного інтелекту як чинника ефективності управлінської діяльності в системі публічного управління;

- системний підхід та логіко-структурний аналіз – застосовувалися для розгляду емоційного інтелекту як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів в організаційному середовищі публічної служби, а також для аналізу взаємозв'язку між рівнем емоційної компетентності персоналу та організаційною ефективністю установи;

- метод анонімного онлайн-анкетування – застосований у ході емпіричного дослідження рівня емоційного інтелекту персоналу Хмельницької обласної ради.

Використання саме цих способів забезпечує можливість комплексного вивчення проблем та потенціалу емоційного інтелекту як теоретичної та

практичної складової ефективності діяльності персоналу у сфері місцевого самоврядування.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання результатів у діяльності органів публічного управління та місцевого самоврядування, для кращого розуміння та вдосконалення системи управління персоналом, підвищення внутрішньої комунікації, формування навичок емоційного саморегуляції, попередження професійного вигорання.

Результати дослідження можуть бути застосовані у процесі підготовки та підвищення кваліфікації публічних управлінців та посадових осіб місцевого самоврядування, розробки програми розвитку компетентностей персоналу.

Інформаційною базою дослідження є наукова вітчизняна і зарубіжна література, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи, матеріали Хмельницької обласної ради.

Апробацію результатів дослідження здійснено на щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 25 березня 2026 року) та IX Міжнародній науково-практичній конференції «Правові засади організації та здійснення публічної влади» (м. Хмельницький, 14 травня 2026 року). За результатами дослідження опубліковано дві наукові праці.

РОЗДІЛ 1

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

1.1. Сутність, структура та моделі емоційного інтелекту

У сучасній системі публічного управління все частіше піднімається питання про те, що професійні знання та формальна кваліфікація працівників вже не є єдиною умовою ефективної роботи. В умовах активного реформування державної служби, розвитку сервісної моделі держави та зростання очікувань громадян до якості публічних послуг виникає потреба не лише у ефективному прийнятті рішень, але й у здатності керівника мотивувати і об'єднувати працівників для конструктивної взаємодії між усіма соціальними ланками в секторі управління та соціуму. Саме в цьому контексті емоційний інтелект розглядається як важливий чинник управлінської ефективності, оскільки він забезпечує здатність керівника усвідомлювати власні емоційні стани, регулювати реакції та адекватно інтерпретувати емоції інших учасників управлінської взаємодії.

Відсутність єдиного загальновизнаного поняття «емоційний інтелект» у науковій літературі є наслідком різноплановості теоретичних підходів до його концептуалізації. Кожна з наявних наукових шкіл акцентує різні аспекти цього феномену – когнітивні здібності, особистісні компетентності або адаптаційні ресурси. З метою систематизації ключових наукових позицій в таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз визначень емоційного інтелекту у працях провідних дослідників.

Визначення поняття «емоційний інтелект»

№	Науковець	Визначення
1.	Пітер Саловей та Джон Д. Мейер (1990)	Здатність відстежувати власні та чужі почуття й емоції, розрізняти їх та використовувати отриману інформацію для спрямування власного мислення й дій [26, с. 197].
2.	Деніел Гоулман (1995)	Сукупність компетентностей, що визначають здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними, розуміти емоції інших людей, будувати ефективні взаємини та впливати на поведінку й мотивацію [2, с. 34] .
3.	Рувен Бар-Он (1997)	Сукупність емоційних, соціальних і особистісних компетентностей, які впливають на здатність людини адаптуватися до вимог середовища та долати стрес [19, с. 22].
4.	Джон Д. Мейер, Пітер Саловей та Девід Карузо (2004)	Здатність особистості розпізнавати емоції, використовувати їх для мислення, розуміти їхнє значення та регулювати емоційні стани з метою оптимізації діяльності [27, с.199].
5.	Елеонора Носенко та Наталія Коврига (2003)	Стійка особистісна риса, що виявляється в адаптивній поведінці та сприяє успішній самоактуалізації особистості у різних сферах життєдіяльності [11, с.44].
6.	Марія Савчук (2017)	Сукупність здібностей до розпізнавання, аналізу та управління власними емоціями і емоціями оточуючих, що забезпечує ефективність професійної самореалізації [16, с. 2].
7.	Тетяна Браніцька, Олена Герасімова та Наталя Логутіна (2023)	Визначальна концепція успішного керівника, що корелює з ефективністю прийняття рішень, рівнем соціальної компетентності та здатністю підтримувати конструктивний міжособистісний клімат в організації [1, с. 38].

Примітка. Складено на основі джерел [1, 2, 11, 16, 19, 26, 27].

Порівняльний аналіз наведених тверджень дозволяє ідентифікувати низку концептуальних ознак, спільних для більшості підходів. По-перше, попри розбіжності у термінологічному визначенні, усі автори розглядають емоційний інтелект як двовимірний конструкт, де внутрішньоособистісний компонент

охоплює усвідомлення та регуляцію власних емоційних станів, тоді як міжособистісний розпізнавання й урахування емоцій інших осіб у процесі взаємодії. По-друге, у більшості концепцій емоційний інтелект постає як динамічна здатність, відкрита до цілеспрямованого розвитку через систематичне навчання та рефлексивну практику [26, с. 210], що принципово відрізняє його від стабільних рис особистості. По-третє, прослідковується виразна тенденція до інтерпретації емоційного інтелекту не лише як психологічної характеристики, а як операціональної компетентності, що безпосередньо детермінує якість діяльності в умовах соціально насиченої взаємодії. Дана властивість зумовлює особливу актуальність концепції для сфери публічного управління, де ефективність службової діяльності значною мірою визначається спроможністю посадових осіб адекватно реагувати на емоційні запити громадян та підтримувати конструктивний міжособистісний клімат в організації.

Зазначена теза знаходить підтвердження і в українській науковій думці. Т. Браніцька, О. Герасімова та Н.Логутіна у дослідженні, присвяченому ролі емоційного інтелекту в системі ключових компетенцій керівника, доводять, що «наявність розвиненого емоційного інтелекту є важливою компетенцією для успішної кар'єри керівника» та безпосередньо корелює зі здатністю ефективно управляти командою, підвищувати рівень соціальної компетентності й підтримувати конструктивний клімат в організації [1, с. 38-39].

Дані висновки, отримані на матеріалах вітчизняних організацій публічного управління, підтверджують актуальність дослідження саме для українського контексту.

На наш погляд, емоційний інтелект виступає не проявом емоційності як спонтанної реакції, а системою когнітивно-емоційних здібностей, що спрямовані на покращення якості управлінських рішень, стабілізацію соціально-психологічного клімату в організації, які забезпечують ефективність виконання службових функцій.

Дане поняття активно досліджується в межах психології, менеджменту та організаційної поведінки, оскільки воно пов'язане з тим, як людина сприймає емоції, реагує на них та в кінцевому результаті використовує емоційну складову для досягнення професійного результату. Важливо підкреслити, що емоційний інтелект не означає «емоційність» або надмірну чутливість. Навпаки, у сучасній науковій традиції емоційний інтелект розглядається як здатність людини до усвідомлення емоцій, їх розсудливій інтерпретації та подальшого регулювання відповідно до створеної ситуації. Іншими словами, мова йде не про інтенсивність переживань, а про те, наскільки людина здатна конструктивно взаємодіяти з емоційною інформацією, зберігаючи баланс між когнітивним процесом та раціональним мисленням [27]. Вказане є принципово важливим для професійних сфер, де діяльність передбачає не лише виконання завдань, а й постійну взаємодію з людьми.

У вітчизняній психологічній науці це розуміння отримало ґрунтовне теоретичне вивчення Елеонори Носенко та Наталії Ковриги у монографії «Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції», визначають емоційний інтелект як стійку особистісну рису, що виявляється насамперед в адаптивній поведінці та сприяє самоактуалізації особистості [9 с. 44]. Принципово важливим у цьому підході є акцент на функціональному вимірі емоційного інтелекту. Він є не лише теоретичним конструктивом, а реальним регулятором поведінки особистості у складних соціальних ситуаціях. М. Савчук, досліджуючи теоретичні основи емоційного інтелекту в контексті управлінської діяльності, підкреслює, що «оцінка і дослідження емоційного інтелекту є необхідним насамперед особам, що займають керівні посади», оскільки «наслідки неправильного рішення під впливом емоційної напруги є важливим як в економічній, так і соціальній сфері» [16, с.2].

Особливого значення емоційний інтелект набуває у сфері публічного управління, адже робота в державному секторі відбувається в середовищі високої соціальної відповідальності. Працівники органів влади в щоденному

режимі здійснюють значну кількість контактів з різними соціальними групами, що вимагає здатності вміло підтримувати професійний стиль поведінки за умов нестабільного психоемоційного тиску. Узагальнюючи сутність емоційного інтелекту, можна зазначити, що він полягає у здатності особистості усвідомлювати та регулювати власні емоції, а також розпізнавати їх в інших учасниках дотичних до процесу управління.

Структуру емоційного інтелекту доцільно розглядати як певну систему компонентів (рис. 1.1.). У більшості наукових підходів емоційний інтелект включає низку ключових складових: емоційна усвідомленість – прояв у здатності особистості розпізнавати власні емоції і вміти знайти їх походження. Важливим елементом є управління емоціями, що насамперед передбачає контроль реакції, а вже наступним компонентом виступає мотивація, яка характеризує здатність використовувати емоції як внутрішній ресурс, для підтримки активності та цілеспрямованості.

Окреме місце займає емпатія – здатність розуміти емоційний стан, почуття та думки іншої людини, співпереживаючи їй. Завершальним компонентом є міжособистісні навички, які охоплюють уміння будувати конструктивну комунікацію, вирішувати конфліктні ситуації.

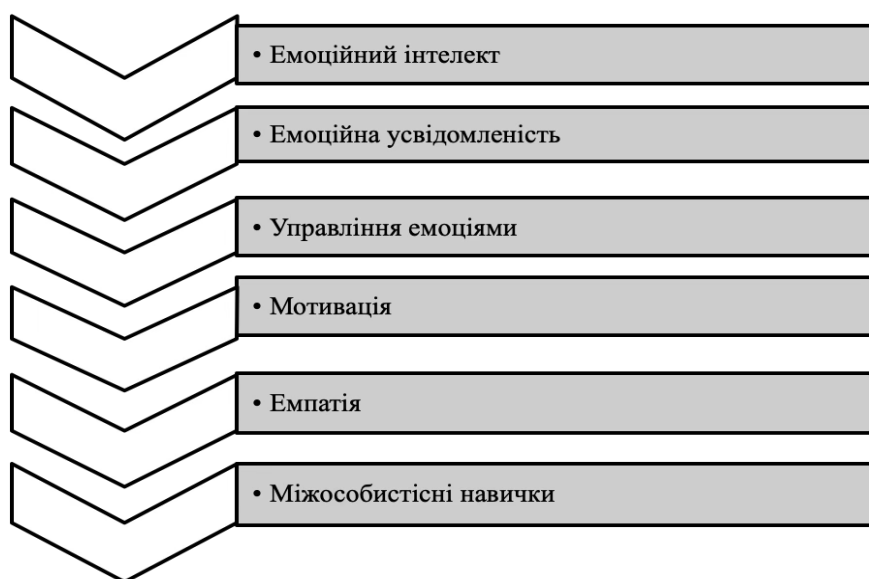


Рис. 1.1. Структура емоційного інтелекту

Примітка: складено автором на основі [1, 2, 9, 17, 24].

Наукові підходи до вивчення емоційного інтелекту представлені кількома провідними моделями, кожна з яких формує власне розуміння сутності цього феномену. Досліджуючи наукову літературу, можна визначити, що основні підходи до визначення емоційного інтелекту умовно поділяються на три ключові групи: модель здібностей, модель емоційно-соціальної компетентності та змішані моделі. Така класифікація дозволяє не лише систематизувати наукові погляди, але глибше пояснити різне роз'яснення опису емоційного інтелекту, що вбачає інколи як інтелектуальну власність, інколи, як сукупність особистісних характеристик або ж професійну компетентність.

Однією з найбільш авторитетних та науково обґрунтованих концепцій вважається модель здібностей, запропонована Дж. Майєром, П. Саловеем та Д. Карузо. У межах цього підходу емоційний інтелект визначається як здатність особистості розпізнавати емоції, використовувати їх для мислення, розуміти їх значення та регулювати емоційні стани з оптимізацією діяльності [26, с. 197-199]. Варто зазначити, що особливістю цієї моделі є те, що вона трактує емоційний інтелект як частину загальної структури інтелекту, тобто як когнітивну здібність, яку можна вимірювати й аналізувати. Такий підхід формує можливість для дослідження професійної діяльності, оскільки дозволяє розглядати емоційний інтелект не як вроджену рису, а здатність, що може набутись через призму цілеспрямованого формування через освіту та практику. Структурно модель Майєра – Саловея включає наступні взаємопов'язані компоненти:

Таблиця 1.2

**Ієрархічна модель емоційного інтелекту Пітера Саловея, Джона Д. Майєра
та Девіда Карузо**

Рівень	Компонент	Зміст
I рівень	Сприйняття емоцій	Розпізнавання та ідентифікація емоцій у собі й оточуючих через вербальні та невербальні сигнали.
II рівень	Використання емоцій	Спрямування емоцій для підтримки мислення, вирішення завдань.
III рівень	Розуміння емоцій	Знання про природу, динаміку та причинно-наслідкові зв'язки емоцій.
VI рівень	Управління емоціями	Свідоме регулювання власних емоцій та впливу на емоційний стан інших для досягнення певної цілі.

Примітка. Складено на основі джерел [24].

Аналізуючи ці основні складові можна простежити логіку, що чітко демонструє як емоційний інтелект охоплює як первинні процеси (розпізнавання емоцій), так і складні процеси, що включають в себе аналіз і управління емоціями в процесі самої комунікації. Насамперед для публічного управління це має прикладне значення, оскільки працівник органу влади часто потрапляє в ситуації, що потребує від нього збереження професійної позиції, контролювання власної реакції та водночас розуміти емоційний стан громадян. Цей синтез породжує необхідність розглядати емоційний інтелект як одну з ключових якостей державного службовця, адже завдяки цьому є здатність підтримувати конструктивний діалог, запобігати ескалації конфліктів, зберігати довіру у суспільстві до інституції влади.

Іншим, вагомим напрямком у дослідженні емоційного інтелекту є змішані моделі, які розглядають його не лише як інтелектуальну здібність, але й сукупність особистісних якостей. Однією з найвідоміших у цьому контексті є

модель Р. Бар-Она. Згідно його твердження, емоційний інтелект – це сукупність емоційних, соціальних і особистісних компетентностей, які впливають на здатність людини адаптуватися до вимог середовища, долати стрес [17, с. 22-23]. Особливістю підходу Бар-Она полягає в тому, що він зміщує акцент з «обробки емоційної інформації» на реальну поведінку людини в соціумі, її адаптаційні ресурси. Саме тому дана модель є особливо релевантною для аналізу професійної діяльності, оскільки публічне управління передбачає систематичну роботу в умовах підвищеної відповідальності, постійного контакту з людьми та в прийнятті рішень, що мають суспільно значущі наслідки. За даних умов емоційний інтелект набуває ознак психологічного ресурсу професійної витримки. Зокрема, працівник державних органів регулярно стикається з певними чинниками емоційного навантаження, що в свою чергу висвітлює емоційний інтелект не як «додаткову перевагу», а необхідною умовою професійного існування, яка натомість дозволить підтримувати якість управлінських рішень.

Структурно модель відомого ізраїльського психолога включає п'ять узагальнених блоків компетентностей: внутрішньоособистісні, міжособистісні, адаптивність, управління стресом, загальний настрій.

Кожен із цих блоків може безпосередньо інтерпретований у контексті діяльності державного службовця.

Незважаючи на широке використання поняття, у науковій літературі досі відсутнє єдине загальновизнане визначення емоційного інтелекту. Кожен підхід розставляє власні акценти, тому варто розглянути концепцію Деніела Гоулмана, що здобула широку популярність після виходу книги «Emotional intelligence» у 1995 році, яка адаптувала наукове визначення для потреб менеджменту та лідерства [2, с. 33]. Д. Гоулман вивів певну практичну формулу, а саме, він зазначає що емоційний інтелект – це сукупність компетентностей, що визначають здатність людини усвідомлювати власні емоції, керувати ними,

розуміти емоції інших людей, будувати ефективні взаємини та впливати на поведінку й мотивацію [2, с. 34].

Порівнюючи три моделі, слід відзначити їхню взаємодоповнюваність: модель Саловея-Майєра-Крузо забезпечує теоретичне підґрунтя та окреслює інструменти вимірювання, модель Гоулмана – практичну орієнтацію на розвиток компетентностей в організаційному контексті, модель Бар-Она репрезентує інтегративний погляд на адаптацію особистості до умов середовища. Для цілей даного дослідження варто опиратися на всі підходи, що є окресленні в даному розділі, оскільки вони дозволяють охопити різні виміри емоційного інтелекту у діяльності персоналу, зокрема Хмельницької обласної ради.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, слід констатувати, що попри термінологічні відмінності у сучасній науці сформувався стійка однозначність щодо ключових ознак емоційного інтелекту. Варто усвідомити, що емоційний інтелект є інтегративним конструктом, що охоплює взаємопов'язані когнітивні та афективні процеси і не зводиться ані до суто інтелектуальних здібностей, ані до суто особистісних рис. На відміну від загального інтелекту (IQ), рівень якого є відносно стабільним, емоційний інтелект має виражений потенціал до розвитку впродовж усього професійного життя, за умови цілеспрямованої роботи над його складовими [1, 2, 7, 16].

В контексті публічного управління емоційний інтелект набуває особливого статусу, оскільки він виступає не лише чинником індивідуальної ефективності, а й системною передумовою якісного надання публічних послуг та формуванню довіри між органами влади і громадами. Зазначені характеристики визначають емоційний інтелект як стратегічно значущу управлінську компетентність.

1.2. Емоційний інтелект у забезпеченні службової діяльності персоналу

Питання про зв'язок між емоційним інтелектом та ефективністю службової діяльності є одним із ключових у сучасній теорії публічного управління та організаційної психології. Специфіка публічної служби полягає в постійній взаємодії з громадянами, висока соціальна відповідальність, необхідність приймати рішення за різних умов часового тиску та конфлікту інтересу, що робить емоційний інтелект особливо значущим ресурсом для персоналу органів влади різних рівнів.

Науковий інтерес до теми емоційного інтелекту в контексті службової діяльності почав активно зростати після виходу класичних робіт Саловея і Майєра та особливо після популяризації терміну Гоулманом. З кінця 1990-х років накопичена значна емпірична база досліджень, переважна кількість з них фіксує статистично значущий позитивний альянс емоційного інтелекту та діяльністю службовця. Метааналіз Догру, що узагальнив результати 73 досліджень і охопив вибірку понад 18 тисяч учасників, підтвердив, що емоційний інтелект є значущим предиктором результатів праці, особливо у сферах, де взаємодія з людьми є ключовою функцією [22, с. 4-5]. Для публічного адміністрування, де практично кожна функція так чи інакше пов'язана з людьми, цей висновок набуває принципове значення.

Окрім зарубіжних досліджень, варто виокремити результати вітчизняного, де Подольчак, Карковська, Білик та Цигилик провели оцінювання емоційного інтелекту 300 державних службовців України із застосуванням трьох методик і встановили, що 67% мають середній рівень емоційного інтелекту, 19% - високий тільки 14% - низький.

Критично важливим виявився інший висновок: зафіксовано пряму кореляцію між категорією службовця та рівнем емоційного інтелекту – 90% службовців категорії А мають високі показники всіх складових емоційного

інтелекту, тоді як категорія С лише 20%. Автори констатують: рівень емоційного інтелекту безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань та просування кар'єрною драбиною [11, с. 3-4]. Цей висновок має очевидне значення для кадрового забезпечення та політики органів місцевого самоврядування, адже емоційний інтелект, це не лише психологічна характеристика, а прогностичний показник управлінської успішності.

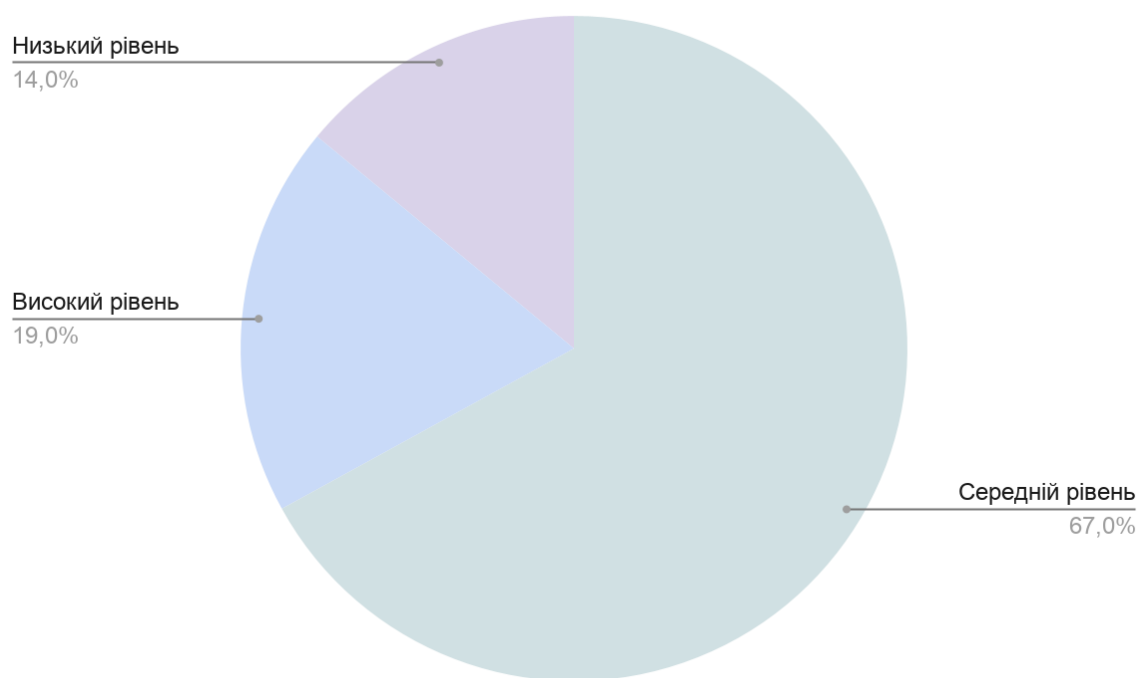


Рис.2.1. Розподіл персоналу за рівнем емоційного інтелекту (n = 300)

Примітка. Складено автором за результатами анкетування (2024)

Отже, із представленого рисунку відмітимо, що перший і найочевидніший вимір впливу емоційного інтелекту, це саморегуляція в умовах стресу та профілактика вигорання. Публічна служба в Україні сьогодні це робота під тиском: повітряні тривоги, бюджетні обмеження при зростаючих потребах, підвищена відповідальність за рішення в умовах воєнного стану. Ситуацію посилює те, що самі службовці, як і решта громадян, проживають у стані хронічної тривоги та невизначеності. Дослідження Зайднера, Метьюз і Робертса

(2012) показали, що емоційний інтелект є провідним передвісником стресостійкості. Службовці з вищим рівнем емоційного інтелекту значно рідше демонструють симптоми вигорання навіть при більших об'ємах навантаження [30, с. 52-54]. Звичайно, орієнтуючись на це твердження варто зрозуміти, що людина яка вміє ідентифікувати свій емоційний стан і свідомо регулювати його, не накопичує негативний афект.

Важливий аспект у якості ефективного забезпечення службової продуктивності зі сторони працівників державного апарату представляє якість комунікації з громадянами та всередині організації. Комунікація є не просто супутнім навиком, а основним робочим інструментом, адже кожне рішення, послуга, конфлікт проходить через комунікативну взаємодію. Гоулман на основі аналізу організаційної ефективності у різних секторах показав, що психологічний клімат в колективі, який безпосередньо залежить від рівня емоційного інтелекту керівника, пояснює від 20-30% відмінностей у продуктивності праці [2, с. 281]. Отож, комунікаційні навички є важливим інструментом сучасного публічного управлінця, також як і лідерство та прийняття рішень. В умовах організаційних криз та змін керівники з розвиненим емоційним інтелектом демонструють вищу ефективність саме там, де суто аналітичного розрахунку недостатньо, при врахуванні позицій різних стейкхолдерів, управлінні очікування громади, медіації конфліктів інтересів. Для обласної ради, в нашому випадку, де будь-яке рішення сесії може одночасно зачіпати різні соціальні групи із протилежними інтересами, здатність керівника зчитувати емоційний контекст ситуації і знаходити рішення, що сприймаються як справедливі, є критично важливою.

Четвертий вимір, менш очевидний, але не менш важливий – зв'язок між емоційним інтелектом та доброчесністю. Як показали дослідження з Непалу (2025) на прикладі конкретних муніципалітетів та банків, що розвиток емоційного інтелекту в органах публічного управління прямо співвідноситься зі зниженням корупції та підвищенням прозорості [29, с. 2-3]. Механізм тут працює

через самоусвідомлення. Службовець, який добре розуміє власні мотиви і цінності, значно складніше переконує себе у тому, що дрібні зловживання є «прийнятними». Вітчизняні автори, а саме І. Олійник, стверджує, що емоційний інтелект виступає «стратегічним важелем» не лише ефективності, але й етичної поведінки державного службовця [14, с.95]. Варто усвідомити той факт, що у системі, де антикорупційна реформа залишається незавершеною, а довіра до місцевих органів влади є вагомим показником їхньої легітимності, це набуває прямого суспільного значення.

Варто зупинитися і на зворотному боці цієї проблеми, а саме наслідках низького рівня емоційного інтелекту при виконанні державних обов'язків. Емоційне вигорання, що є прямим наслідком нерозвиненої саморегуляції, у 2022-2024 роках суттєво загострилося серед державних службовців України. Фахівці Маріупольського державного університету в ході аналізу щодо жінок на державних посадах зафіксували наступне: діяльність службовців в умовах війни пов'язана з «постійним напруженням нервової системи, інтелектуальним навантаженням, великою персональною відповідальністю та проявом різних виробничих ситуацій, що створюють високу психологічну та емоційну напруженість» [4, с.3]. Ці умови є прямим тестом на рівень емоційного інтелекту.

Таким чином, емоційний інтелект у публічній службі – це про здатність зберігати якість роботи під тиском, будувати довіру між владою та громадою, ухвалювати рішення з урахуванням людського виміру ситуації та підтримувати колективний клімат, за якого працівники вмотивовані добре працювати. Усі виміри, вище перелічені, безпосередньо стосуються органів обласної ради, що здійснює представницькі та виконавчі функції в інтересах мешканців регіону в один із найбільш напружених періодів його сучасної історії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЯВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика Хмельницької обласної ради як суб'єкта публічного управління

Хмельницька обласна рада є представницьким органом місцевого самоврядування, що діє на підставі Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відповідно до статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення [5]. Обласна рада, як орган, що представляє в першу чергу спільні інтереси територіальних громад в нашому випадку, Хмельницької області, здійснює це право через прийняття нормативно-правових актів, затвердження бюджетів, управління комунальним майном і реалізацію програм соціально-економічного розвитку області. Саме в цьому контексті, постійної взаємодії з громадою, що в тому чи іншому випадку, породжують інтереси мільйона мешканців та роботи в умовах підвищеної суспільної уваги, рівень емоційного інтелекту персоналу набуває особливого значення.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», «обласні ради є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [13, ст. 5]. Оскільки до повноважень обласної ради належить ряд важливих економічно-соціальних аспектів розвитку громади, а саме затвердження бюджету, програми культурного і інших видів розвитку, управління об'єктами спільної власності, а також вирішення питань адміністративно-територіального устрою, важливим залишається кадрове забезпечення. Виконання цих повноважень реалізується

через два взаємопов'язані органи: депутатський корпус, що формує волю громад, та виконавчий апарат, що забезпечує організаційно-технічні умови для роботи ради.

Виконавчий апарат Хмельницької обласної ради утворюється радою та здійснює організаційне, правове, інформаційне, аналітичне забезпечення її діяльності [14]. Структуру і чисельність виконавчого апарату затверджує обласна рада, що підкреслює в першу чергу колегіальний характер управління. Згідно структури керівного складу обласної ради існує певна управлінська вертикаль, яка забезпечує координацію між установами та несе відповідальність за стратегічний розвиток структури в лиці - голови обласної ради, першого заступника голови, заступника голови, керівника апарату та його заступника.

Таблиця 2.1

Функціональний розподіл виконавчого апарату

Структурний підрозділ	Основні функції
Відділ організаційного та кадрового забезпечення	Організація засідань, документообіг, кадрова робота, координація підрозділів.
Юридичний відділ	Правова експертиза рішень, консультування депутатів, запобігання правовим ризикам.
Відділ фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку	Контроль бюджетних видатків, фінансова звітність.
Відділ з питань бюджету та моніторингу обласних програм	Підготовка аналітики, аналіз виконання бюджету, моніторинг програм розвитку.
Управління з питань спільної власності територіальних громад	Управління комунальним майном, реєстрація об'єктів власності.
Відділ із запобігання та виявлення корупції	Реалізація антикорупційної програми, проведення аудитів.
Загальний відділ	Діловодство, архів, матеріально-технічне забезпечення діяльності обласної ради.

Примітка. Таблиця складена на основі власних спостережень та положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради [14].

Функціональний розподіл виконавчого апарату визначається спеціалізацією структурних підрозділів, кожен із яких відповідає за окремий напрям управлінської діяльності (таблиця 2.1).

Аналізуючи наведену структуру, варто звернути увагу на те, що кожен із підрозділів перебуває у постійній комунікативній взаємодії як всередині апарату, так і зовнішнім середовищем. Це характеризує вимоги до емоційної компетентності як системні, а не точковими. Вони актуальні для всіх без винятку структурних одиниць.

Особливої уваги заслуговує механізм прийняття рішень у раді, адже саме він визначає той «режим» роботи, в якому персонал функціонує щодня. Регламент Хмельницької обласної ради встановлює, що «рішення ради приймаються на її пленарних засіданнях» [14], проте реальний шлях рішення значно складніший: підготовка проєкту, правова експертиза, розгляд у постійних комісіях, публічне обговорення, голосування - і лише потім набрання чинності. На кожному з цих етапів виникають комунікативні ситуації, що вимагають від учасників не лише компетентності у предметі, а й здатності вести діалог, утримувати власну позицію під тиском і водночас бути відкритим до аргументів іншої сторони. Це і є та практика, де емоційний інтелект може бути оцінений: або він зміцнюється, або розкривається як дефіцит.

Принципово важливим для цього дослідження є питання: чи існують у Хмельницькій обласній раді інституційні механізми, що прямо або опосередковано пов'язані з розвитком емоційного інтелекту персоналу? Відповідь є ствердною. Пропонуємо розглянути більш предметно такі механізми наявні як на нормативному, так і практичному рівні, і їх аналіз дозволяє краще зрозуміти середовище, в якому формується емоційна компетентність персоналу.

Нормативною основою до вимог до емоційної компетентності персоналу слугує Положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради [14], яке закріплює стандарти професійної поведінки, а саме дотримання норм службової

етики, культуру спілкування з громадянами, збереження неупередженості у конфліктних ситуаціях. Ці приписи описують не формальні процедури, а саме ті поведінкові прояви, які наука визначає як складові емоційного інтелекту. Нормативна база ради фактично містить приховані, імпліцитні вимоги до емоційного інтелекту, не називаючи їх таким чином.

Окремим і надзвичайно значущим виміром є зв'язок між антикорупційною діяльністю ради та емоційно-ціннісною зрілістю її персоналу. Науково обґрунтовану залежність описує І. О. Ковтун: «емоційна компетентність є одним із ключових чинників етичної поведінки державного службовця», оскільки розвинена саморефлексія унеможливорює раціоналізацію неетичних рішень [6]. Антикорупційна робота ради є водночас і роботою з розвитку емоційної зрілості персоналу, навіть якщо вона так і не позиціонується.

На нашу думку, варто окремо зупинитися на специфіці відділу з питань запобігання та виявлення корупції – підрозділу, де проводилося емпіричне дослідження в рамках цієї роботи. Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», уповноважений підрозділ здійснює контроль за дотриманням антикорупційного законодавства, проводить перевірки [14]. Враховуючи особливості цієї роботи, а саме перебування у зоні потенційного конфлікту інтересів, необхідність прийняття непопулярних рішень, спілкування з особами у захисному або стресовому стані, стає очевидним, що вимоги до рівня емоційного інтелекту тут є підвищеними порівняно з іншими підрозділами. Здатність зберігати об'єктивність, комунікувати з повагою до гідності людини навіть при фіксації порушення, не переносити емоційний заряд однієї розмови на наступну, це радше про функціональні вимоги до посади.

Таким чином, Хмельницька обласна рада є складною, багатофункціональною і одночасно ціннісно орієнтованою установою, де якість управлінської діяльності визначається не тільки нормативно-правовою компетентністю персоналу, але й рівнем його емоційної зрілості. Колегіальний характер ухвалення рішень, постійна взаємодія з громадою, специфіка

антикорупційної роботи в умовах воєнного стану, формує підвищені вимоги до емоційного інтелекту як управлінського ресурсу.

2.2 Діагностика рівня емоційного інтелекту персоналу та аналіз його впливу на ефективність службової діяльності

Організаційно-функціональний аналіз, здійснений у підрозділі 2.1, дозволив встановити, що Хмельницька обласна рада є середовищем, у якому емоційний інтелект персоналу має пряме функціональне значення. Разом з тим, будь-яка характеристика організаційного середовища залишається неповною доти, доки не отримує підкріплення у вигляді конкретних емпіричних даних про рівень емоційного інтелекту самих працівників.

Слід зазначити, що проблема вимірювання емоційного інтелекту в умовах публічної служби є методологічно складною. Так як, на відміну від когнітивного інтелекту, емоційний інтелект не має єдиного загальновизначеного стандарту вимірювання. Різні методики діагностики дають різні результати навіть для однієї й тієї самої вибірки, що ускладнює порівняння даних між дослідженнями. Зокрема Н.Ю. Подольчак, В.Я Краковська, О.І. Білик та Н.В Цигилик (2022) зазначають, що для оцінювання емоційного інтелекту держслужбовців найбільш збалансованим є тест Холла [13, с.3]. У цьому дослідженні застосовано інший інструмент вимірювання емоційного інтелекту, а саме на засадах шкали Лайкерта та адаптований до специфіки антикорупційної роботи, що дозволяє нам зосередитися на практично значущих проявах емоційного інтелекту в умовах конкретного підрозділу.

Теоретичне обґрунтування ролі емоційного інтелекту у публічному управлінні хоч і необхідне, проте залишається неповним без звернення до реальних даних. Саме тому центральним елементом цього підрозділу є авторське емпіричне дослідження, проведене в межах переддипломної практики на базі відділу з питань запобігання та виявлення корупції виконавчого апарату

Хмельницької обласної ради. Це дослідження не претендує на масштабне узагальнення, однак є цінним саме своєю локальністю. Воно дозволяє побачити, яким є емоційний інтелект не «держслужбовців взагалі», а цілком визначеної команди людей, що виконують специфічну і суспільно важливу роботу.

Дослідження проводилося методом анонімного онлайн-анкетування за допомогою Google Forms. В опитуванні взяли участь 33 працівники. Анкета включала 10 закритих питань за п'ятибальною шкалою Лайкерта (1 – повністю не погоджуюся, 5 – повністю погоджуюся) та одне відкрите запитання рекомендаційного характеру. Питання охоплювали шість складових емоційного інтелекту: емоційне самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію, стресостійкість, конструктивну комунікацію та орієнтацію на міжособистісну взаємодію. Для узагальнення кількісних результатів застосовується відсотковий метод з урахуванням того, що частка одного респондента становить близько 8,3% від загальної вибірки.

Анонімний онлайн-формат дав кілька методологічних переваг, а саме одночасне охоплення всього складу підрозділу, автоматизовану обробку відповідей і знижений ефект соціальної бажаності. Водночас важливо чесно позначити обмеження. Невелика вибірка унеможливорює статичне узагальнення на весь апарат ради, а відсутність верифікаційних питань залишає простір для впливу ситуативних чинників на відповіді. Суттєвим є також той факт, що подібне оцінювання у підрозділі раніше не проводилося. Отже, отримані результати є не лише аналітичним результатом, а й відправною точкою для майбутнього системного моніторингу емоційного інтелекту персоналу.

Зведені результати діагностики рівня розвитку складових емоційного інтелекту представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати діагностики рівня розвитку складових емоційного інтелекту
персоналу Хмельницької обласної ради

№	Складова емоційного інтелекту	%	Оцінка
1.	Усвідомлення власних емоцій	88%	Середньо-високий
2.	Контроль емоцій у стресових ситуаціях	78%	Середній
3.	Уважність до емоційного стану колег	94%	Високий
4.	Конструктивне висловлювання незгоди	96%	Високий
5.	Підтримка позитивної атмосфери в колективі	98%	Високий
6.	Врахування впливу рішень на людей	92%	Високий
7.	Об'єктивність під емоційним тиском	86%	Середньо-високий
8.	Управління професійним напруженням	86%	Середньо-високий
9.	Використання конструктивних способів зниження стресу	88%	Середньо-високий
10.	Усвідомлення значення розвитку емоційного інтелекту	96%	Високий

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування.

Аналіз зведеної таблиці дозволяє зафіксувати загальну тенденцію, а саме те що показники є помітно однорідними і стабільно високими. Жодна із складових не опустилася нижче позначки 78%, а середнє значення по всіх десяти пунктах становить 90,2%.

Отримані нами результати є значно вищими від цих показників, що само по собі є інформативним фактом. Враховуючи особливості відбору на антикорупційні посади, де вимоги до особистісної зрілості та стресостійкості є підвищеними, а також тривалий стаж більшості працівників, можна припустити, що такий рівень емоційного інтелекту формується у поєднанні спеціалізованого відбору і систематичної практики складних комунікативних ситуацій.

При детальному огляді, ми б виокремили три змістовних кластери показників, кожен із яких розкриває окремий аспект емоційної зрілості

колективу. Перший кластер, назвімо його «фундамент внутрішньої культури» охоплює показники, пов'язані із взаємодією всередині команди: підтримку позитивної атмосфери в колективі (98%), конструктивне висловлювання незгоди (96%), уважність до емоційного стану колег (94%) та усвідомлене значення емоційного інтелекту (96%). Ці цифри свідчать про те, що команда відділу є не просто функціональним інструментом, а реальним колективом з розвиненою культурою взаємодії. Особливо промовистим є показник конструктивного висловлювання незгоди. Здатність відкрито не погоджуватися, не руйнуючи при цьому відносини, це один з найточніших індикаторів зрілого середовища.

Другий, це «ресурс зваженості» – компонент, що включає якість роботи в умовах складних і суперечливих ситуацій (врахування впливу рішень на людей (92%), усвідомлення власних емоцій (88%), об'єктивність під тиском та управління напруженням (86%)). Дані показники особливо важливі саме для даного виду робіт пов'язаних з антикорупційною діяльністю. Майєр, Саловей та Карузо (2004) описують цю здатність, як «регуляція задля досягнення цілей» тобто вміння керувати власним становищем заради комфорту, а швидше результату [27, с.208]. Отримані дані свідчать про те, що персонал обраного для дослідження відділу, саме так і функціонує, не усуваючись від складних ситуацій, а виходячи із збереженням самоконтролю.

Третій кластер і водночас найбільш значуща зона розвитку, що представлена єдиним показником – контроль емоцій у стресових ситуаціях (78%). На нашу думку, цей результат заслуговує уважного розгляду, а не лише констатації. Відрив від наступного показника у вісім відсоткових пунктів є статистично помітним на такій невеликій вибірці. М.Зайднер, Дж. Метьюз та Р. Робертс (2012) встановили, що саморегуляція є найбільш вразливою складовою емоційного інтелекту, саме в умовах хронічного стресу [32, с.53], а умови антикорупційної роботи у період воєнного є хронічним стресом за ознакою. Звичайно, цей показник не свідчить про брак індивідуальних ресурсів у конкретних людях; він сигналізує про необхідність системної підтримки.

Боротьба та протидія від втоми може заключатися в регулярній психологічній супервізії, тренінгів зі стресостійкості та, можливо, перегляду норми навантаження.

Всі без винятку респонденти висловили переконання, що розвиток емоційного інтелекту сприятиме зниженню ризиків конфлікту та неетичної поведінки в органах влади. Певна одностайність є, мабуть, найважливішим результатом усього дослідження саме в смисловому сенсі, а не кількісному. Люди, які щоденно мають справу з проявами різних норм поведінки, розглядають емоційний інтелект як реальний механізм захисту, а не модну управлінську концепцію. Це підтверджується в роботах Шрестха (2025), що прямий зв'язок між рівнем емоційного інтелекту і доброчесністю службовців є не теоретичним конструктом, а практично відчутною реальністю [29, с. 14].

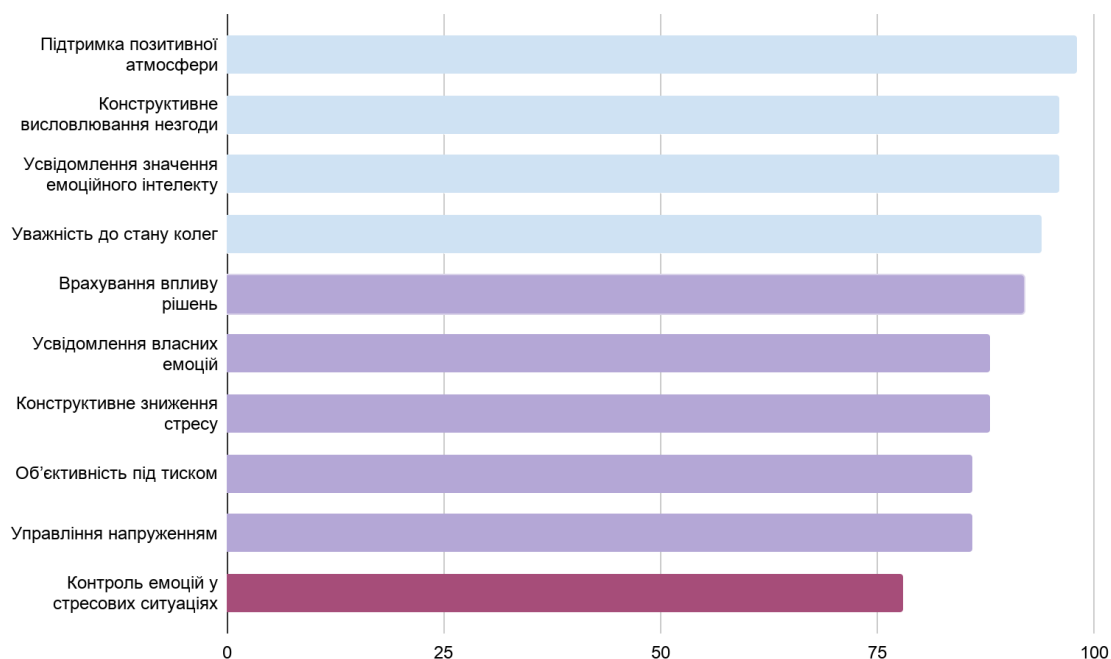


Рисунок 2.1. Рівень розвитку складових емоційного інтелекту персоналу відділу з питань запобігання та виявлення корупції (%).

Примітка. Складено на основі результатів опитування в Хмельницькій обласній раді.

Отримані результати набувають додаткового аналітичного виміру при зіставленні з даними зовнішнього та внутрішнього анкетування щодо корупційних ризиків у виконавчому апараті ради. Серед зафіксованих показників простежується те, що 100% респондентів підтвердили: керівництво демонструє активну підтримку цінностей органу, та 100% дотримуються цих цінностей у своїй роботі [6]. Саме таке поєднання, де свідомо сформована структура праці та розвинений емоційний інтелект персоналу є, на нашу думку, оптимальним середовищем для подальшого зміцнення культури.

На основі аналізу результату обох анкетувань та матеріалів практики виокремлено три групи системних бар'єрів, відображених в наступній таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Бар'єри розвитку емоційного інтелекту персоналу в умовах публічної служби

Група бар'єрів	Прояви	Рекомендовані заходи
Надмірне навантаження	Паралельне виконання відповідальних завдань у стислі строки, що утворює в певній мірі ризик робочому вигоранню	Моніторинг навантаження, гнучкий перерозподіл функцій у пікові періоди
Організаційна невизначеність	Недостатня системність зворотнього зв'язку, неповна конкретизація очікувань	Регулярні рефлексивні наради, чітка постановка завдань, культура зворотнього зв'язку
Зовнішній емоційний тиск	Суспільна напруга, публічний резонанс рішень, тиск впливових осіб	Тренінги зі стресостійкості, психологічна підтримка персоналу

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування та джерел [29, 24].

Перша і найбільш очевидна група перешкоди – надмірне навантаження. Антикорупційний відділ, на відміну від підрозділів з чітко регламентованим ритмом роботи, функціонує у режимі реагування, тобто, будь-яке звернення,

сигнал або сесійне питання може створити пікове навантаження. Враховуючи особливості психологічної праці, можна стверджувати, що тривале когнітивне та емоційне перевантаження призводить до звуження уваги, підвищення ситуативної роздратованості та зниження емпатичного ресурсу [32, с. 53]. Показник 78% у контролі емоцій під стресом може бути не стільки індивідуальним дефіцитом, скільки системним симптомом саме цього явища.

Організаційна невизначеність є більш прихованою, але не менш значущою. Розвиток емоційного інтелекту в організаційному середовищі потребує регулярного конструктивного зворотного зв'язку. Людина повинна бачити, як її емоційна реакція впливає на результат, і отримувати підтвердження або корекцію цього впливу. Відсутність зворотного зв'язку є одним із головних гальмівних чинників розвитку емоційного інтелекту в організаціях, як зазначає Гоулман у своїх працях [24, с. 48]. Наявне дослідження не зафіксувало цей аспект безпосередньо, що є методологічною прогалиною, яку варто усунути при подальшому моніторингу.

Третя група – специфічна саме для антикорупційної роботи, оскільки публічний резонанс рішень відділу, тиск зацікавлених осіб завжди є супроводжуваним фоном, на якому службовці мають зберігати нормативну неупередженість.

Підсумовуючи результати діагностики, важливо відзначити одну принципову річ – отримані дані є не лише констатацією наявного стану, а й вказівником на пряму розвитку. Насамперед, емпіричні дані підтвердили, що персонал антикорупційного підрозділу демонструє рівень емоційного інтелекту, вищий за середній по системі державної служби України, що є важливим фактом як з наукової, так і з практичної точки зору. Він свідчить про те, що специфіка посади та стаж роботи справді корелюють з розвитком емоційного інтелекту. Найбільш стійкими виявляються саме ті складові емоційного інтелекту, що забезпечують колективну взаємодію: емпатія, конструктивна комунікація, командна підтримка. Звісно, що це слугує потужним ресурсом для впровадження

будь-яких організаційних змін, зокрема програми розвитку емоційного інтелекту.

Загальний рівень емоційного інтелекту персоналу публічного сектору є стабільно високим і свідчить про зрілий, ціннісно орієнтований колектив. Разом із тим емпіричне дослідження дозволило виявити низку недоліків, що потребують організаційного реагування. Насамперед, найнижчий показник зафіксовано за складовою «контроль емоцій у стресових ситуаціях» (78%), що вказує на відносну вразливість саморегуляції в умовах гострого стресу, попри високі показники командної взаємодії. По-друге, відсутній системний механізм регулярного зворотнього зв'язку щодо якості емоційної взаємодії, що гальмує усвідомлення працівниками власних «сліпих зон». По-третє, в установі наразі відсутні цілеспрямовані програми розвитку емоційного інтелекту, незважаючи на наявну інституційну готовність персоналу та існування відповідних програм Національного агентства України з питань державної служби. Виявлені недоліки разом з ідентифікованими системними бар'єрами формують чіткий запит на конкретні організаційні заходи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Сучасні методи розвитку емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування

Одним із ключових висновків попереднього розділу є те, що рівень емоційного інтелекту не є сталою, вродженою характеристикою особистості. Це динамічна здатність, яка може цілеспрямовано розвиватися. І якщо в розділі 2 ми з'ясували, де саме знаходяться «зони росту» персоналу конкретного підрозділу на прикладі Хмельницької обласної ради, то логічним наступним кроком є питання: якими методами ці зони можна розвивати?

Науковий консенсус щодо розвитку емоційного інтелекту сформувався на початку 2000-х років. Мейер, Саловей та Карузо встановили, що емоційний інтелект, подібно до інших форм інтелекту, піддається розвитку через цілеспрямоване навчання та практику [27, с. 210]. Це принципово відрізняє емоційний інтелект від деяких особистісних рис, зміна яких є значно складнішою. Важливим є і контекст, у якому розвиток емоційного інтелекту відбувається в українській системі публічного управління. У 2022 році Національне агентство України з питань державної служби погодило спеціалізовану коротку програму підвищення кваліфікації «Розвиток емоційного інтелекту та формування емоційної компетентності публічних службовців». Той факт, що Національне агентство України з питань державної служби включило розвиток емоційного інтелекту до системи офіційного підвищення кваліфікації, є інституційним сигналом. Адже ми розуміємо, що ця компетентність визнається стратегічно важливою для якості публічної служби загалом.

У сучасній науковій та практичній літературі виокремлюється кілька методів розвитку емоційного інтелекту, кожен із яких має власну логіку,

переваги та обмеження. Враховуючи специфіку публічної служби, а саме обмеженість часового ресурсу, необхідність збереження конфіденційності, а також підвищені вимоги до доброчесності, вибір методів має бути зваженим і адаптованим до організаційного контексту. Систематизацію основних методів із їхніми характеристиками відображено у таблиці (Додаток А).

Аналізуючи представлені методи, варто передусім зупинитися на тренінгових програмах як найбільш поширеній формі розвитку емоційного інтелекту в організаційному середовищі. Гоулман, досліджуючи ефективність тренінгів емоційного інтелекту в корпоративному та публічному секторах, встановив, що програми, побудовані на поєднанні теоретичного осмислення, практичних вправ та структурованого зворотного зв'язку, дають найбільш тривалий ефект [29, с. 234]. Ключовою умовою є практичне відпрацювання реальних ситуацій, а не лише засвоєння знань про емоційний інтелект; тренінг, де учасники лише слухають лекцію про емпатію, матиме значно менший ефект, ніж той, де вони вправляються у конструктивному вираженні незгоди або відпрацьовують деескалацію конфліктної розмови.

Метод зворотного зв'язку, хоча й потребує розвиненої культури довіри для ефективного застосування, є надзвичайно цінним саме тому, що дозволяє подолати один із головних бар'єрів у розвитку емоційного інтелекту так звані «сліпі плями», коли людина не усвідомлює, як її емоційна поведінка сприймається оточуючими. Як зазначалося у підрозділі 1.2, саме відсутність регулярного зворотного зв'язку є одним із ключових інституційних бар'єрів розвитку емоційного інтелекту в середовищі публічної служби. Е.Л Носенко та Н.В. Коврига зазначають, що саме ця розбіжність між самооцінкою і зовнішньою оцінкою є одним із найважливіших діагностичних і розвивальних інструментів [15, с. 102]. Для керівного складу Хмельницької обласної ради, де, як ми з'ясували в розділі 2, рівень взаємної поваги є дуже високим (94–98%), організаційна культура вже є достатньо зрілою для запровадження такого підходу.

Індивідуальний коучинг, попри вищу вартість, є незамінним для роботи з керівниками вищого рівня та у ситуаціях, де потрібне глибше опрацювання індивідуальних поведінкових стереотипів. На нашу думку, для Хмельницької обласної ради найбільш доцільним є починати саме з групових тренінгів, формуючи спільне базове розуміння емоційного інтелекту, а вже потім пропонувати коучинг керівникам підрозділів як поглиблений інструмент.

Рефлексивний щоденник як метод заслуговує на увагу насамперед через свою доступність: він не потребує фінансових витрат, спеціального обладнання і може практикуватися в будь-який зручний час. Регулярне письмове фіксування власних емоційних реакцій, аналіз тригерів і пошук альтернативних способів реагування розвиває саме той компонент емоційного інтелекту, що показав найнижчий результат в нашому дослідженні, самоусвідомлення під стресом. Зважаючи на особливості діяльності антикорупційного підрозділу, де кожна складна ситуація є унікальним матеріалом для рефлексії, цей метод може стати органічним доповненням до тренінгових форматів.

Серед методів, що останнім часом набувають значного поширення в практиці розвитку емоційного інтелекту публічних службовців, особливої уваги заслуговують майндфулнес-практики. Системний погляд науковців підтвердив, що регулярні вправи на усвідомленість, а саме медитація, дихальні техніки, призводять до статистичного значущого зниження емоційної активності та підвищення стресостійкості. Привабливість цього методу для службовців полягає в його доступності, оскільки він не потребує особливого обладнання, може реалізовуватися у форматі індивідуальної самопідготовки і дає відчутний ефект вже через 4–6 тижнів регулярної практики. Для персоналу Хмельницької обласної ради, де кожен робочий день насичений емоційно напруженими «буфером» між стресовим навантаженням і реакцією на нього.

Не менш перспективним є метод рольового моделювання та менторства, що дозволяє розвивати емоційний інтелект безпосередньо на робочому місці. На відміну від більшості методів, менторство не потребує виведення службовця за

межі робочого середовища. В даному аспекті, розвиток відбувається через цілеспрямовану взаємодію з більш досвідченим колегою. Проте, варто зауважити, що результативність менторства прямо залежить від рівня емоційного інтелекту самого ментора.

Важливо наголосити, що найбільший ефект дає не будь-який один метод, а їхня продумана комбінація, адаптована до специфіки організації та потреб конкретних категорій персоналу. Хашим та Юнус (2021), досліджуючи ефективність програм розвитку емоційного інтелекту у малайзійській публічній адміністрації, встановили, що установи, які поєднували діагностику, тренінги та подальший моніторинг, демонстрували вдвічі стійкіше зростання показників емоційного інтелекту порівняно з тими, що обмежилися разовими тренінгами [23, с. 5]. Діагностика – тренінг – підтримуючі практики – моніторинг, саме такий цикл є найбільш ефективним, і саме на ньому будуватиметься система рекомендацій у наступному підрозділі.

Таким чином, арсенал методів розвитку емоційного інтелекту, доступних органам місцевого самоврядування, є різноманітним і достатнім для того, щоб сформувати повноцінну систему емоційного розвитку персоналу. Ключовим є не вибір «найкращого» методу, а побудова послідовної, науково обґрунтованої програми, що враховує конкретні потреби організації, саме те, що ми маємо змогу зробити для Хмельницької обласної ради.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що сучасна наука пропонує органам місцевого самоврядування диференційований інструментарій розвитку емоційного інтелекту, кожен елемент якого відповідає певному рівню та типу потреб організації. Тренінгові програми формують спільну базу і командний досвід, індивідуальний коучинг забезпечує кращу підтримку для тих, кому потрібне персоналізоване опрацювання. Багаторівнева структура є принципово важливою, оскільки розвиток емоційного інтелекту – це процес, в якому системний підхід, що охоплює різні часові горизонти та рівні залучення, здатен забезпечити стійкий організаційний результат. Ключовим є не вибір

«найкращого» методу, а побудова послідовної, науково обґрунтованої програми, що враховує конкретні потреби організації, саме те, що ми маємо змогу зробити для Хмельницької обласної ради.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ролі емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування

Переходячи від огляду методів до конкретних рекомендацій, варто одразу позначити принципову відмінність між двома підходами. Перший – це «рекомендації взагалі». Перелік гарних практик, рівно застосовних до будь-якого органу влади в будь-якій точці світу. Другий – це рекомендації, народжені з конкретних даних про конкретну організацію, що мають пряму відповідь на питання «чому саме це і саме зараз». Цей підрозділ свідомо будується за другим підходом: кожна рекомендація є прямою відповіддю на те, що ми виявили в ході дослідження у відділі з питань запобігання та виявлення корупції Хмельницької обласної ради. Всі 33 респондента визнали цінність розвитку інтелекту для зниження ризиків конфліктів і неетичної поведінки. Системний аналіз виявив три групи організаційних бар'єрів: надмірне навантаження, недостатню системність зворотного зв'язку та зовнішній емоційний тиск.

Перша і найбільш невідкладна рекомендація стосується саморегуляції під стресом, як єдиного показника, що значно відстає від загального рівня. Враховуючи особливості роботи антикорупційного підрозділу в умовах воєнного стану, постійний тиск, публічний резонанс рішень, необхідність зберігати неупередженість у конфліктних ситуаціях, пропонується запровадити цільову програму розвитку стресостійкості та саморегуляції. Оптимальним форматом є поєднання одноденного тренінгу з наступними щомісячними онлайн-сесіями підтримки тривалістю 1,5–2 години.

Друга рекомендація стосується системи зворотного зв'язку, тієї організаційної умови, без якої будь-який індивідуальний розвиток емоційного

інтелекту залишається ізольованим і фрагментарним. На основі аналізу матеріалів практики можна стверджувати, що в апараті ради відсутній системний механізм регулярного зворотного зв'язку щодо якості комунікативної та емоційної взаємодії. Пропонується запровадити щомісячні рефлексивні наради підрозділу тривалістю 30–40 хвилин за структурованим форматом: короткий аналіз емоційно значущих ситуацій місяця, обговорення того, що спрацювало і що варто змінити, формулювання командних норм взаємодії. Такий формат, з одного боку, не створює значного часового навантаження, а з іншого формує ту культуру регулярної рефлексії, яка є найважливішою передумовою для сталого розвитку емоційного інтелекту на колективному рівні.

Третя рекомендація стосується базового тренінгу з емоційного інтелекту для всього персоналу виконавчого апарату. Попри те, що результати нашого дослідження стосуються лише одного підрозділу, логіка системного розвитку емоційного інтелекту вимагає охоплення всієї організації. Варто зрозуміти, що емоційний інтелект не розвивається у вакуумі, він розвивається у взаємодії. Якщо один підрозділ підвищує рівень емоційної компетентності, але стикається з низьким рівнем інтелекту в суміжних відділах, загальний ефект буде обмеженим. Тому пропонується організувати для всього апарату ради базовий тренінг тривалістю 1–2 дні із залученням зовнішнього сертифікованого тренера або використанням програми підвищення кваліфікації. Такий тренінг стане відправною точкою для формування спільної «мови емоційного інтелекту» в організації передумови для всіх подальших заходів.

Четверта рекомендація стосується впровадження діагностики показників у персоналу на системній основі. Одним із найважливіших результатів цього дослідження є сам факт його проведення: до нашої роботи в підрозділі ніколи не проводилося систематичного оцінювання емоційного інтелекту (на основі переддипломної практики). Це означає, що будь-які заходи з розвитку емоційного інтелекту, що проводилися раніше (якщо такі були), не мали зворотного зв'язку щодо своєї ефективності. Пропонується запровадити щорічне

анкетування з оцінки рівня емоційного інтелекту персоналу апарату на основі вдосконаленого інструменту, що включатиме додаткові питання щодо організаційного клімату, навантаження та якості зворотного зв'язку. Отримані дані слугуватимуть основою для коригування програм розвитку та звіту перед керівництвом ради про прогрес у цьому напрямі.

П'ята рекомендація має стратегічний характер і стосується інтеграції вимог до емоційного інтелекту у систему підбору та оцінювання персоналу апарату ради. На нашу думку, розвиток емоційного інтелекту є ефективнішим у поєднанні з відбором осіб, які мають відповідний базовий рівень емоційної зрілості. Закон України «Про державну службу» передбачає оцінювання службовців за компетентнісним підходом [15], що відкриває правові можливості для включення до переліку оцінюваних компетентностей. Конкретним кроком може стати розробка структурованих запитань для співбесіди при доборі персоналу в підрозділи з підвищеними комунікативними вимогами (зокрема, антикорупційний відділ), а також включення показників емоційного інтелекту до щорічних оцінок службовчої діяльності. Зведений план заходів із розвитку емоційного інтелекту персоналу Хмельницької обласної ради представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

План заходів із розвитку емоційного інтелекту персоналу Хмельницької
обласної ради

№	Захід	Відповідальний	Термін	Цільова аудиторія	Очікуваний результат
1	Базовий тренінг з емоційного інтелекту для персоналу	Зовнішній тренер	1-2 дні	Весь персонал апарату.	Підвищення загального рівня емоційного інтелекту..

2	Тренінг зі стресостійкості та саморегуляції	Психолог-фасилітатор	1 день	Відділ боротьби та запобігання корупції	Цільова робота з показником 78% (контроль емоцій у стресі).
3	Впровадження практики зворотнього зв'язку	Відділ кадрів	Щорічно	Керівний склад та спеціалісти.	Виявлення «сліпих зон», а також база для індивідуальних планів розвитку.
4	Рефлексивні наради	Керівник відділу	1 раз на місяць	Відділ	Зміцнення командної взаємодії.
5	Моніторинг емоційного інтелекту персоналу	Відповідальний за кадрову роботу	Щорічно	Весь персонал апарату.	Відстеження динаміки та оцінка ефективності заходів.

Примітка. Розроблено автором на основі [27, 23, 30].

Важливим є питання ресурсного забезпечення запропонованих заходів. З точки зору фінансових витрат, більшість рекомендацій є або безкоштовними (рефлексивні наради, рефлексивний щоденник), або можуть фінансуватися у межах затвердженого кошторису на підвищення кваліфікації персоналу. Базовий тренінг з емоційного інтелекту за програмою Національного агентства України з питань державної служби може фінансуватися з місцевого бюджету, що прямо передбачено умовами цієї програми. Індивідуальний коучинг для керівників може реалізовуватися у партнерстві з обласними інститутами підвищення кваліфікації або в рамках проєктів міжнародної технічної допомоги, що активно реалізуються в Україні у сфері реформи публічного управління.

Не менш важливим є питання вимірювання ефективності запропонованих заходів. Без системного моніторингу навіть найкраще спроектована програма ризикує перетворитися на разовий захід без довгострокового ефекту. Пропонується проводити повторне анкетування за аналогічною методикою через

12 місяців після початку реалізації заходів із порівнянням результатів із базовими показниками, отриманими в рамках цього дослідження (90,2% загальний середній показник, 78% контроль емоцій під стресом). Додатковими індикаторами ефективності можуть слугувати: динаміка задоволеності зовнішніх заявників (за даними анкетування у рамках оцінки корупційних ризиків), рівень конфліктності всередині підрозділу та самооцінка психологічного добробуту персоналу.

Підсумовуючи зміст цього підрозділу, важливо акцентувати увагу на тому, що запропонована система рекомендацій є відмінною від типових академічних переліків заходів. По-перше, кожна з рекомендацій має пряме емпіричне обґрунтування, вона відповідає на конкретний виявлений дефіцит або посилює зафіксовану сильну сторону персоналу. По-друге, рекомендації охоплюють різні етапи підготовки до покращення емоційного інтелекту, від заходів які можна запускати одразу, в більшій мірі це стосується рефлексивних нарад, до стратегічних змін, що потребують нормативних змін (інтеграція емоційного інтелекту у систему відбору та оцінювання). Звісно ж, система спроектована з урахуванням реального ресурсного контексту органу місцевого самоврядування і враховано в плані заходів, адже більшість заходів не потребують додаткового фінансування понад наявний кошторис на підвищення кваліфікації, що робить їх практично здійсненими навіть в умовах бюджетних обмежень воєнного часу.

Реалізація запропонованих рекомендацій у сукупності із застосуванням методів, розглянутих у підрозділі 3.1, створює цілісну організаційну систему розвитку емоційного інтелекту в умовах органів місцевого самоврядування. Принципово важливим є те, що ця система не є самодостатньою, вона потребує підтримки керівництва, регулярного моніторингу результатів та готовності організації до рефлексивного навчання. За наявності вищеперелічених умов, впровадження рекомендацій є реалістичним і здатне суттєво підвищити як індивідуальну емоційну компетентність службовців, так і загальну організаційну ефективність підрозділу.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню ролі емоційного інтелекту в діяльності органів місцевого самоврядування на матеріалах Хмельницької обласної, відповідно до визначених завдань отримали наступні результати.

Теоретичний аналіз наукової літератури засвідчує, що емоційний інтелект є багатовимірним значенням, що охоплює когнітивні, афективні (емоційні) та поведінкові виміри особистості. У науковому дискурсі сформувалися три провідні концепції: модель здібностей Джон Д. Майєр, Пітера Саловея та Девіда Карузо трактує емоційний інтелект як специфічний вид інтелекту, що підлягає вимірюванню та цілеспрямованого розвитку. Змішана модель Данієля Гоулмана визначає емоційний інтелект через поведінкові компетентності, що детермінують успішність міжособистісної та організаційної взаємодії, а також інтегративна модель Реувена Бар-Она акцентує адаптивний потенціал особистості в умовах соціального навантаження. Усі три підходи є взаємодоповнюючими і формують цілісне уявлення про емоційний інтелект як здатність, що може розвиватися. Українські дослідники, а саме Елеонора Носенко, Наталія Коврига, Ірина Ковтун, Марина Савчук, Тетяна Браніцька та інші підтверджують ці положення в контексті публічної служби і обґрунтовують значення емоційної компетентності як стратегічного виміру управлінської культури державного службовця.

Зв'язовано, що в умовах публічного управління емоційний інтелект виконує кілька взаємопов'язаних функцій, насамперед забезпечує саморегуляцію в умовах хронічного стресу та запобігає професійному вигоранню, підвищує якість комунікації з громадянами та формує інституційну довіру. Також не слід забувати, про посилення відповідальності при ухваленні рішень через урахування їхнього соціального виміру і хочеться вказати, що розвинена саморефлексія

службовця є чинником доброчесності, оскільки унеможлиблює раціоналізацію неетичної поведінки.

Організаційно-функціональна характеристика Хмельницької обласної ради показала, що специфіка діяльності цього органу несе колегіальний характер прийняття рішень, постійна взаємодія з різними категоріями громадян, умови воєнного стану та підвищена суспільна увага, формує системні вимоги до емоційної компетентності персоналу на всіх рівнях апарату. Встановлено, що певні механізми, дотичні до розвитку емоційного інтелекту, в раді вже функціонують. Нормативні вимоги до етики поведінки, закріплені в Положенні про виконавчий апарат, антикорупційна програма та доступ до програм підвищення кваліфікацій Національного агентства України з питань державної служби. Водночас системної цілеспрямованої роботи з розвитку емоційного інтелекту як окремого стратегічного напрямку кадрової роботи в установі не ведеться, і ця прогалина визначила зміст практичних рекомендацій в нашій роботі.

Авторське емпіричне дослідження шляхом анонімного онлайн-анкетування персоналу Хмельницької обласної ради виявило стабільно високий загальний рівень емоційного інтелекту, середнє значення по десяти складових становить 90,2%, жодна із складових не опускалася нижче позначки 78%. Найбільш розвиненим виявилися компоненти командної культури, так як: підтримка позитивної атмосфери (98%), конструктивне висловлення незгоди (96%), уважність до емоційного стану колег (94%) та усвідомлення значення емоційного інтелекту (96%). Відносно вразила зона залишається контроль емоцій у стресових ситуаціях (78%), помітили, що це єдиний показник із значним відривом.

Систематизація сучасних методів розвитку емоційного інтелекту: тренінгових програм, індивідуального коучингу, зворотного зв'язку та решта показників, засвідчила, що стійкий результат дає лише їхня поєднана реалізація в межах цілісної організаційної програми, а не разові інтервенції. Українським

інституційним орієнтиром є погоджена НАДС у 2022 році програма підвищення кваліфікації з розвитку емоційного інтелекту публічних службовців є свідченням того, що емоційна компетентність визнана офіційно значущим напрямом кадрової роботи в українській публічній службі.

На основі синтезу теоретичного аналізу та вимірювальних даних розроблено систему практичних рекомендацій для Хмельницької обласної ради, яка охоплює декілька основних, взаємопов'язаних заходів. Сюди входять:

- цільовий тренінг зі стресостійкості та саморегуляції;
- щомісячні рефлексивні наради підрозділів;
- базовий тренінг з емоційного інтелекту для всього апарату;
- щорічний моніторинг рівня емоційного інтелекту персоналу.

Кожен захід обґрунтований конкретними даними дослідження.

Отже, підсумовуючи, зауважимо, емоційний інтелект у публічній службі є не психологічним доповненням до фахової підготовки, а невід'ємним виміром управлінської компетентності. Він визначає якість взаємодії між владою та громадою, здатність утримувати нормативну позицію в умовах тиску. Хмельницька обласна рада має для системної роботи з емоційним інтелектом необхідне підґрунтя, що включає ціннісно зрілий колектив із стабільним складом, розвинену культуру внутрішньої взаємодії та інституційну готовність до змін, підтверджену результатами дослідження.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поширенням діагностики емоційного інтелекту на весь персонал виконавчого апарату ради, розробкою інструменту вимірювання, адаптованого до умов організації. Використання порівняльного аналізу динаміки емоційного інтелекту публічних службовців в умовах воєнного та повоєнного відновлення, що відкриває простір для подальшого наукового пошуку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Браніцька Т. В., Герасімова О. В., Логутіна Н. Р. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 36–43. DOI: 10.32782/2786-5681-2023-3.05.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Гумецької. Харків : Vivat, 2023. 512 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі / пер. з англ. Харків : Vivat, 2023. 416 с.
4. Касьянова К. Р. Розвиток емоційної стійкості у жінок, які обіймають посади в державних органах : магістерська робота. Маріуполь : МДУ, 2023. 112 с.
5. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 12.03.2026).
6. Ковтун І. О. Емоційна компетентність як складова управлінської культури державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 4 (20). С. 155–162.
7. Марусик Ю. О. Емоційний інтелект як інструмент управління конфліктами в органах місцевого самоврядування. Щорічна звітна наукова конференція здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова : матеріали конф. (м. Хмельницький, 25 березня 2026 р.). Хмельницький, 2026.
8. Марусик Ю. О. Емоційний інтелект як інструмент управління репутацією в органах місцевого самоврядування. IX Міжнародна науково-практична конференція «Правові засади організації та здійснення публічної влади» : матеріали конф. (м. Хмельницький, 14 травня 2026 р.). Хмельницький, 2026.

9. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Київ : Вища школа, 2003. 159 с.
10. Олійник І. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1 (115). С. 92–99.
11. 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. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. DOI: 10.54929/2786-5746-2022-3-02-01.
12. Положення про виконавчий апарат Хмельницької обласної ради. 2021. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/polozhennya-pro-vykonav.aparat-2021.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).
13. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 25.03.2026).
14. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 25.03.2026).
15. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 02.04.2026).
16. Регламент Хмельницької обласної ради. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/reglament-oblasnoyi-rady/> (дата звернення: 02.04.2026).
17. Розвиток емоційного інтелекту та формування емоційної компетентності публічних службовців : загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації. Погоджено з НАДС: наказ від 24 жовтня 2022 р. № 102-22. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-emotsiinoho-intelektu> (дата звернення: 10.04.2026).

18. Савчук М. Р. Теоретичні основи дослідження емоційного інтелекту. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5608> (дата звернення: 15.04.2026).
19. Bar-On R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*. 2006. Vol. 18, Suppl. P. 13–25.
20. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M. D. Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 10. e20356.
21. Côté S., Miners C. T. H. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*. 2006. Vol. 51. P. 1–28.
22. Doğru Ç. A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 611348.
23. Gardner H. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York : Basic Books, 1983. 440 p.
24. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1998. 383 p.
25. Hashim H., Yunus N. Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, № 3. P. 76.
26. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*. 2004. Vol. 15, № 3. P. 197–215.
27. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. Vol. 9, № 3. P. 185–211.
28. Sharma S. et al. Mindfulness-Based Stress Reduction and Emotional Regulation: A Systematic Review. *Journal of Affective Disorders*. 2025. Vol. 348. P. 112–124.

29. Shrestha B. The Role of Emotional Intelligence in Enhancing the Effectiveness of Public Service in Nepal. *Prashasan: The Nepalese Journal of Public Administration*. 2025. Vol. 56, № 1. P. 1–18.
30. SIY Global. Emotional Intelligence for Communities: Civil Servant Training Programs. 2024. URL: <https://siyli.org/resources/blog/emotional-intelligence-and-mindfulness-for-communities> (дата звернення: 20.04.2026).
31. Tsaousis I., Kazi S. The Impact of Emotional Intelligence on Improving Team-working: The Case of Public Sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 93. P. 523–527.
32. Zeidner M., Matthews G., Roberts R. D. The Science of Emotional Intelligence: Current Consensus and Controversies. *European Psychologist*. 2012. Vol. 17, № 1. P. 47–62.

ДОДАТКИ

Таблиця 3.1.

Основні методи розвитку емоційного інтелекту

Метод	Зміст	Переваги	Обмеження
Тренінгові програми	Групові заняття з відпрацюванням практичних ситуацій, рольові ігри, зворотній зв'язок у безпечному середовищі.	Розвиток одразу кількох компонентів емоційного інтелекту; формування спільного досвіду команди.	Потребує виділення робочого часу; ефект поступово може падати через брак подальшого закріплення.
Індивідуальний коучинг	Персоналізована робота з коучем, яка дозволяє виявити «сліпі зони», постановку цілей, відпрацювання конкретних ситуацій.	Максимальна індивідуалізація опрацювання глибинних патернів поведінки.	Вища вартість; вимагає готовності до саморефлексії.
Рефлексивний щоденник	Регулярне письмове фіксування власних емоційних реакцій, їх аналіз і переосмислення.	Розвиває самоусвідомлення; не потребує часових і фінансових витрат.	Вимагає самодисципліни; суб'єктивний метод без зовнішнього зворотного зв'язку.
Зворотній зв'язок	Структуроване оцінювання емоційного інтелекту з боку керівника, колег і підлеглих за стандартизованими інструментами.	Об'єктивна «зовнішня картина»; виявляє розбіжність між самооцінкою і реальною поведінкою.	Потребує культури довіри в організації; ризик формального заповнення.
Онлайн-програми підвищення кваліфікації	Дистанційні курси, погоджені з НАДС, зокрема щодо розвитку емоційного інтелекту публічних службовців.	Доступність; можливість проходження без відриву від роботи.	Обмежені можливості для відпрацювання практичних навичок у живій взаємодії
Майндфулнес-практики	Систематичні вправи на усвідомленість: медитація, дихальні вправи. Доступність у форматі самопідготовки або групового заняття.	Знижує емоційну реактивність та підвищує стресостійкість; не потребують спеціального обладнання та значних витрат часу.	Ефект накопичується поступово і вимагає регулярної практики;

Рольове моделювання та менторство	Цілеспрямована взаємодія з більш досвідченим колегою або керівником, який демонструє зразки емоційно компетентно поведінки та спільний розбір складних ситуацій.	Розвиток емоційного інтелекту відбувається в робочому контексті; зміцнює внутрішні зв'язки та передачу організаційного досвіду.	Залежить від якості емоційного інтелекту самого ментора; потребує структурованого супроводу, щоб не перетворитися на неформальне спілкування.
--	--	---	---

Примітка. Складено автором на основі [14,16].

Виконала: студентка 4
курсу спеціальності 281
Публічне управління та
адміністрування денної
форми навчання

_____Юлія МАРУСИК

Науковий керівник:

старша викладачка
кафедри публічного
управління та
адміністрування

_____Ірина ЮРИЧИНА

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ