

УДК 35.08:159.942:316.77

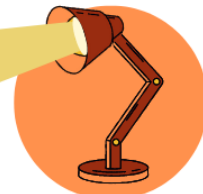
[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-866-884](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-866-884)

Малімон Віталій Іванович кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу; доцент кафедри соціальної психології, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ І КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті подано науково обґрунтоване осмислення взаємозумовленості емоційного інтелекту та комунікативної компетентності публічних службовців як взаємопов'язаних складників професійної спроможності публічної служби. Емоційний інтелект інтерпретовано як інтегральну психологічну характеристику, що забезпечує розпізнавання й усвідомлення емоційних станів, саморегуляцію, емпатійне розуміння інших осіб та впорядкування міжособистісних відносин; у системі публічного управління він набуває прикладного значення, оскільки впливає на професійну поведінку, управлінський стиль, якість службового спілкування та здатність до результативної взаємодії в умовах підвищеної соціальної напруги. Доведено, що комунікативна компетентність постає прикладним виявом емоційного інтелекту й реалізується через вміння формулювати управлінські повідомлення, аргументовано пояснювати рішення, підтримувати діалог, здійснювати активне слухання, знижувати конфліктність у взаємодії та дотримуватися стандартів професійної етики під час комунікації з громадянами. На підставі узагальнення сучасної доказової бази встановлено зв'язок емоційного інтелекту з показниками результативності професійної діяльності, якості лідерства й організаційної взаємодії, що є принципово важливим для публічного сектору з високою інтенсивністю міжособистісних контактів і підвищеними вимогами до етичності та зрозумілості управлінських рішень. Порівняльний аналіз підходів до підготовки та підвищення кваліфікації у державах – членах Європейського Союзу (Франція, Федеративна Республіка Німеччина, Італія, Польща) засвідчив інституційне закріплення розвитку емоційного інтелекту через компетентнісні моделі, модульні програми навчання, практикоорієнтовані методи (ситуаційні завдання, рольові ігри, аналіз управлінських випадків) і процедури оцінювання з наданням зворотного зв'язку.





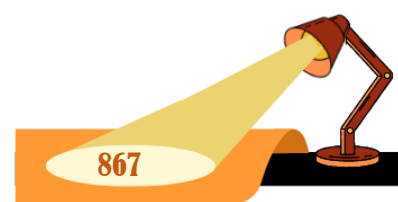
Визначено логіку адаптації зазначених підходів для України, що передбачає відмову від механічного відтворення моделей на користь контекстно чутливого проектування навчання на основі національних управлінських сценаріїв, поєднання розвитку компетентностей з організаційною підтримкою персоналу та включення емоційно-комунікативних складників до кадрової політики публічного управління. Сформульовано практичні рекомендації щодо інституційного закріплення, оцінювання та прикладного формування емоційного інтелекту й комунікативної компетентності публічних службовців в Україні.

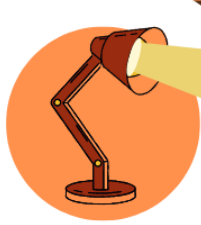
Ключові слова: емоційний інтелект, комунікативна компетентність, публічні службовці, професійна підготовка, адаптація досвіду країн Європейського Союзу, кадрова політика, публічна служба.

Malimon Vitalii Ivanovych Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration, Management and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas; Associate Professor, Department of Social Psychology, Vasyl Stefanyk Carpathian National University, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

**EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COMMUNICATIVE
COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS:
EXPERIENCE OF EUROPEAN UNION COUNTRIES
AND RECOMMENDATIONS FOR PUBLIC ADMINISTRATION
PRACTICE IN UKRAINE**

Abstract. This article offers a theoretically grounded analysis of the interdependence between emotional intelligence and communicative competence of public servants as interrelated components of the professional capacity of the public service. Emotional intelligence is interpreted as an integral psychological characteristic that ensures the recognition and awareness of emotional states, self-regulation, empathic understanding of others, and the structuring of interpersonal relations; within the system of public administration, it acquires applied significance insofar as it influences professional behaviour, managerial style, the quality of official communication, and the ability to engage in effective interaction under conditions of heightened social tension. It is demonstrated that communicative competence constitutes an applied manifestation of emotional intelligence and is realised through the ability to formulate managerial messages, provide reasoned explanations of decisions, maintain dialogue, practise active listening, reduce conflict in interaction, and adhere to standards of professional ethics in communication with citizens. On the basis of a synthesis of contemporary empirical evidence, a relationship is established between emotional intelligence and indicators of professional performance, leadership quality, and organisational





interaction, which is of fundamental importance for the public sector characterised by a high intensity of interpersonal contacts and increased demands for ethical conduct and the clarity of managerial decisions. A comparative analysis of approaches to training and professional development in the Member States of the European Union (France, the Federal Republic of Germany, Italy, and Poland) reveals the institutional consolidation of emotional intelligence development through competency-based models, modular training programs, practice-oriented methods (situational tasks, role-playing exercises, and the analysis of managerial cases), and assessment procedures incorporating feedback. The logic of adapting these approaches for Ukraine is identified, which entails abandoning mechanical replication of models in favour of context-sensitive instructional design based on national managerial scenarios, combining competency development with organisational support for personnel, and integrating emotional and communicative components into public administration human resource policy. Practical recommendations are formulated regarding the institutional consolidation, assessment, and applied development of emotional intelligence and communicative competence among public servants in Ukraine.

Keywords: emotional intelligence, communicative competence, public servants, professional training, adaptation of European Union experience, human resource policy, public service.

Постановка проблеми. Сучасні перетворення у сфері публічного управління, зумовлені європейською інтеграцією, упровадженням цифрових технологій, децентралізацією та підвищенням суспільних вимог до якості державних послуг, загострюють проблему професійної комунікації публічних службовців як визначального чинника результативності управлінських рішень і рівня довіри громадян до влади. За таких умов комунікація виходить за межі допоміжної функції адміністративної діяльності та набуває статусу базової управлінської компетентності, що безпосередньо впливає на ефективність публічної політики, соціальну згуртованість і легітимність владних інституцій.

Особливої значущості в цьому контексті набуває емоційний інтелект публічних службовців, який визначає здатність до усвідомлення та регулювання власних емоцій, розпізнавання емоційних станів інших учасників взаємодії й конструктивного реагування в умовах соціальної напруги, конфліктів і кризових ситуацій. Емоційний інтелект функціонує як внутрішній психологічний ресурс, що опосередковує якість професійної комунікації, стиль управлінської взаємодії та характер відносин між державою і громадянами.

У державах – членах Європейського Союзу емоційний інтелект і комунікативна компетентність упродовж тривалого часу розглядаються не як суто індивідуальні риси, а як професійно значущі компетентності інституційного рівня, інтегровані в процедури добору, підготовки та підвищення кваліфікації





публічних службовців. Досвід Франції, Федеративної Республіки Німеччини, Італії та Польщі засвідчує системний підхід до розвитку зазначених компетентностей через функціонування спеціалізованих шкіл публічного адміністрування, упровадження модульних навчальних програм, застосування ситуаційно-сценарних занять з комунікації з громадськістю та запровадження стандартів професійної поведінки. У європейській управлінській практиці емоційний інтелект розглядається як чинник підвищення якості публічних послуг, запобігання конфліктам, зниження рівня службового напруження та зміцнення довіри до державних інституцій.

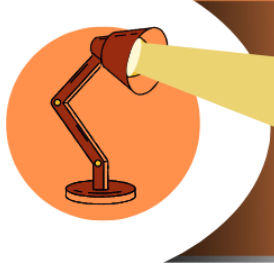
В Україні актуальність дослідження цієї проблематики посилюється специфікою суспільно-політичних умов, що характеризуються тривалим кризовим станом, підвищеним рівнем суспільної тривожності, зростанням кількості емоційно напружених комунікативних ситуацій у взаємодії громадян з органами влади, а також потребою відновлення й підтримання довіри до публічної служби. У таких обставинах недостатній рівень емоційної чутливості, умінь саморегуляції та професійної комунікації у публічних службовців може спричиняти загострення конфліктів, формалізацію взаємодії з громадянами та зниження результативності управлінських рішень.

Водночас у вітчизняному науковому дискурсі проблема емоційного інтелекту публічних службовців переважно висвітлюється фрагментарно — здебільшого в межах психологічних або освітніх досліджень — без належного акценту на управлінських механізмах його формування та прикладному значенні для практики публічного управління. Недостатньо опрацьованим залишається й питання системної адаптації європейського досвіду розвитку комунікативних компетентностей до українських інституційних умов з урахуванням національних особливостей публічної служби, нормативно-правового середовища та соціальних викликів.

У зв'язку з цим наукове осмислення взаємозв'язку емоційного інтелекту та комунікативної компетентності публічних службовців на основі порівняльного аналізу управлінських практик держав – членів Європейського Союзу та України є методологічно обґрунтованим і практично важливим. Таке дослідження дає змогу не лише поглибити теоретичне розуміння ролі психологічних чинників у публічному управлінні, а й виробити прикладні рекомендації щодо вдосконалення системи професійної підготовки, оцінювання та розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне поле наукових досліджень, присвячених емоційному інтелекту та комунікативній компетентності у публічному управлінні, доцільно структурувати у кілька взаємопов'язаних змістових кластерів. Вони відображають еволюцію наукової проблематики від концептуалізації емоційного інтелекту як особистісного ресурсу до його





інституційного осмислення як управлінської компетентності, інтегрованої у системи професійної підготовки, лідерства, комунікації та результативності публічної служби.

1) Концептуалізація емоційного інтелекту як управлінського ресурсу

Перший кластер охоплює праці, спрямовані на теоретичне осмислення емоційного інтелекту та його значення для професійної діяльності у сфері публічного управління. Класичне трактування емоційного інтелекту як здатності до усвідомлення, розуміння та регуляції емоцій було запропоноване **Д. Гоулманом** [6], який заклав підґрунтя для подальших емпіричних і прикладних досліджень. У сучасних роботах ця концепція розвивається у напрямі інституційного застосування: емоційний інтелект розглядається не лише як індивідуальна психологічна характеристика, а як професійно значуща компетентність, що впливає на якість управлінських рішень, стиль взаємодії та ефективність публічної служби.

Оглядово-аналітичні узагальнення [3; 5] свідчать про стабільний зв'язок емоційного інтелекту з управлінською результативністю, зокрема з ефективністю командної роботи, лідерством і міжособистісною взаємодією. У цьому контексті емоційний інтелект постає як внутрішній ресурс, що забезпечує адаптивність управлінської поведінки в умовах складних соціальних і організаційних викликів.

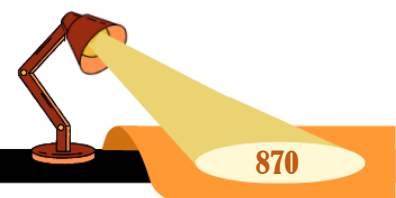
2) Емоційний інтелект, лідерство та результати професійної діяльності

Другий кластер досліджень зосереджений на аналізі взаємозв'язку емоційного інтелекту з лідерськими характеристиками та результатами професійної діяльності працівників, зокрема у публічному секторі. Метадані та узагальнення емпіричних результатів [4; 11; 12] демонструють, що емоційний інтелект істотно корелює з показниками ефективності праці, задоволеності роботою, якістю робочого життя та організаційною залученістю.

Метааналітичні дослідження [4] підтверджують, що емоційний інтелект є статистично значущим предиктором позитивних трудових результатів, зокрема у сфері управління персоналом і публічного адміністрування. Окрему увагу приділено ролі емоційного інтелекту в трансформаційному лідерстві, де він розглядається як чинник підвищення здатності керівників до мотивації, підтримки та ефективної комунікації з підлеглими [8].

3) Емоційний інтелект і комунікативна компетентність у професійній взаємодії

Третій кластер формують дослідження, у яких емоційний інтелект розглядається як психологічна основа комунікативної компетентності [3; 7]. У межах цього підходу наголошується, що здатність до розпізнавання емоцій, емпатії та саморегуляції безпосередньо впливає на якість професійного спілкування, вирішення конфліктів і побудову довірливих відносин у робочих колективах та у взаємодії з громадськістю.





Бібліометричний і тематичний аналіз сучасних публікацій [7] засвідчує зростання інтересу до інтеграції емоційного інтелекту в моделі професійної комунікації та управління результативністю. У публічному секторі ця інтеграція набуває особливої актуальності з огляду на необхідність ефективної взаємодії з різними соціальними групами та управління емоційно напруженими ситуаціями.

4) *Освітні та інституційні підходи до розвитку компетентностей публічних службовців у країнах ЄС*

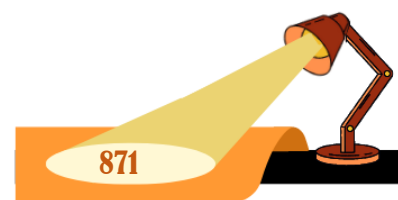
Окремий кластер становлять дослідження, присвячені аналізу освітніх і інституційних механізмів розвитку емоційного інтелекту та комунікативної компетентності публічних службовців у країнах Європейського Союзу. У роботі **R. Bouzas-Lorenzo** та співавт. [2] показано, що школи публічної служби в державах ЄС системно інтегрують навчальні модулі з лідерства, комунікації та емоційної саморегуляції в програми підготовки й підвищення кваліфікації державних службовців.

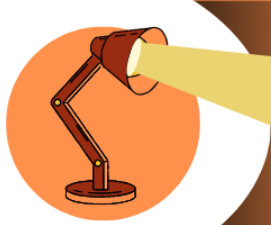
Дослідження **P. Awasthi** та **Sh. Mastracci** [1] підкреслює доцільність включення емоційно-комунікативних компетентностей до освітніх програм з публічного управління як необхідної умови підготовки фахівців, здатних діяти в умовах складних суспільних трансформацій. Таким чином, у європейській практиці емоційний інтелект розглядається як елемент професійного стандарту публічної служби, а не як факультативна навичка.

5) *Довіра, публічна комунікація та демократичне врядування*

П'ятий кластер охоплює праці, що розглядають комунікативну компетентність і емоційний інтелект у ширшому контексті довіри до влади та демократичного врядування. Аналітичні матеріали Європейського Союзу [10] наголошують на тому, що якісна публічна комунікація є передумовою зміцнення демократичних інституцій і потребує високого рівня професійної підготовки публічних комунікаторів. У цьому контексті емоційний інтелект постає як ключовий чинник етичної, відповідальної та зрозумілої взаємодії держави з громадянами.

Аналіз сучасних наукових публікацій [1–12] дозволяє зробити кілька узагальнюючих висновків. По-перше, у фаховій літературі фіксується стійка тенденція до інституційного закріплення емоційного інтелекту як складника управлінської та комунікативної компетентності публічних службовців. По-друге, наявні емпіричні дані підтверджують істотний вплив емоційного інтелекту на показники професійної результативності, прояви лідерства та якість службової комунікації у публічному секторі. По-третє, практики держав – членів Європейського Союзу засвідчують ефективність системного розвитку зазначених компетентностей через освітні й організаційні механізми, що обґрунтовує доцільність їх адаптації до потреб і умов публічного управління в Україні.





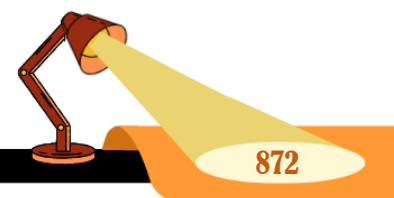
З огляду на окреслені тенденції наукового дискурсу, емпірично підтверджений вплив емоційного інтелекту на результативність професійної діяльності та лідерство, а також наявність апробованих інституційних механізмів розвитку відповідних компетентностей у державах – членах Європейського Союзу, актуалізується потреба в їх порівняльному аналізі та визначенні можливостей адаптації до українських умов публічного управління.

Метою статті є наукове осмислення взаємозалежності емоційного інтелекту та комунікативної компетентності публічних службовців, а також розроблення практичних рекомендацій для системи публічного управління в Україні на підставі аналізу управлінських підходів і механізмів формування визначених компетентностей у країнах Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій літературі емоційний інтелект трактується як інтегральна психологічна характеристика, що відображає здатність особи адекватно розпізнавати емоційні стани, осмислювати їх значення для поведінки, здійснювати саморегуляцію та вибудовувати продуктивну взаємодію з іншими суб'єктами соціальних відносин. У площині організаційної та управлінської діяльності емоційний інтелект набуває прикладного змісту, оскільки прямо пов'язується з професійною поведінкою, управлінським стилем, якістю службового спілкування і здатністю підтримувати стабільну та результативну взаємодію в умовах підвищеної соціальної напруги, конфліктності та інформаційного перевантаження, що є характерним для публічного сектору.

Концептуальні засади розуміння емоційного інтелекту як сукупності взаємопов'язаних здібностей до усвідомлення власних емоційних станів, їх регулювання, емпатійного розуміння інших і керування міжособистісними відносинами репрезентовано у працях Д. Гоулмана [6]. У межах цього підходу емоційний інтелект розглядається не як факультативна «м'яка» навичка, а як психологічний ресурс, що забезпечує адаптивність поведінки та керованість реакцій у професійно значущих ситуаціях. Подальший розвиток дослідницької проблематики зумовив перехід від нормативно-описових інтерпретацій до емпіричного підтвердження того, що компоненти емоційного інтелекту мають ознаки сформованості й тренуваності: вони можуть розвиватися в процесі професійної підготовки, цілеспрямованого навчання та управлінського наставництва, за умови системної організації освітнього впливу й наявності механізмів зворотного зв'язку.

Системні огляди, бібліометричні узагальнення та метааналітичні дослідження [3; 4; 5; 11] фіксують стійкий зв'язок емоційного інтелекту з низкою результатів професійної діяльності, зокрема з ефективністю командної роботи, якістю лідерства, залученістю працівників, задоволеністю працею та показниками психологічного благополуччя. Узагальнення доказової бази свідчить, що





емоційний інтелект може виступати предиктором позитивних організаційних наслідків, оскільки підсилює здатність до конструктивного розв'язання проблемних ситуацій, коректної взаємодії та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Для публічного управління це має принципове значення, адже діяльність публічних службовців передбачає постійні контакти з громадянами, високі вимоги до етичної поведінки, необхідність пояснення нормативних рішень та функціонування в умовах суспільної чутливості до управлінських помилок. У цьому сенсі емоційний інтелект доцільно розглядати як внутрішній регулятор управлінської поведінки, який опосередковує здатність службовця підтримувати професійну, коректну та результативну комунікацію у взаємодії з колегами, підлеглими й громадянами.

Комунікативна компетентність у зазначеній логіці постає як прикладний прояв емоційного інтелекту, що реалізується через уміння точно й зрозуміло формулювати управлінські повідомлення, добирати адекватні форми пояснення рішень, підтримувати діалог, здійснювати активне слухання, виявляти емпатійну чутливість, а також здійснювати деескалацію конфліктів у кризових ситуаціях. Вона охоплює не лише техніку мовлення, а й нормативно-ціннісний компонент — дотримання поваги до гідності людини, неупередженість, відповідальність за наслідки комунікативних дій і здатність діяти в межах професійної етики публічної служби. Відповідно, емоційна саморегуляція та розвинені комунікативні вміння утворюють єдиний функціональний комплекс, що підвищує якість управлінських рішень і ефективність їх запровадження через зниження конфліктності та підвищення зрозумілості управлінських дій для громадян.

Емпіричні дослідження в публічному секторі [12] підтверджують, що емоційний інтелект пов'язаний із підвищенням результативності працівників, зокрема через поліпшення взаємодії, підвищення продуктивності та зниження деструктивних реакцій у складних робочих ситуаціях. Аналітичні матеріали, присвячені публічній комунікації та зміцненню довіри в демократичних суспільствах [10], додатково засвідчують, що якість взаємодії органів влади з громадянами залежить не лише від інформаційної повноти повідомлень, а й від здатності комунікатора діяти відповідально, зрозуміло й етично, враховуючи емоційні стани та очікування аудиторій.

*Освітні та інституційні підходи до розвитку емоційного інтелекту
в державах – членах Європейського Союзу*

Європейська управлінська практика засвідчує послідовний перехід від індивідуалізованого трактування емоційного інтелекту як сукупності особистісних якостей до його розуміння як професійно необхідної компетентності, що підлягає цілеспрямованому формуванню, оцінюванню та відтворенню в межах інституційних систем підготовки кадрів публічної служби. Така зміна парадигми зумовлена ускладненням управлінських завдань, зростанням комунікативного





навантаження на публічних службовців, підвищенням вимог до етичності та зрозумілості управлінських рішень, а також необхідністю підтримання довіри до державних інституцій у ситуаціях соціальної напруги. У цьому контексті емоційний інтелект виводиться за межі суто психологічної категорії й набуває статусу організаційно значущого ресурсу, пов'язаного з якістю управлінських рішень, лідерською дієздатністю та результативністю службової взаємодії.

Порівняльні дослідження програм підготовки та підвищення кваліфікації в європейських школах публічної служби демонструють, що розвиток емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та лідерських умінь інституційно закріплюється через:

компетентнісні моделі, у яких емоційно-комунікативні компоненти входять до структури професійного стандарту;

модульні навчальні програми, де поєднуються управлінські дисципліни, етика публічної служби, комунікація з громадськістю, врегулювання конфліктів і саморегуляція;

практико-орієнтовані методи навчання (ситуаційні завдання, рольові ігри, розбір управлінських випадків);

процедури оцінювання сформованості соціально-емоційних умінь і зворотного зв'язку для слухачів [2; 9].

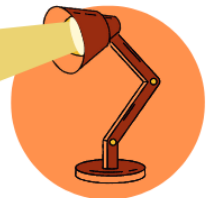
Такий підхід узгоджується з позицією дослідників **P. Awasthi** та **Sh. Mastracci** [1], які обґрунтовують необхідність інтеграції емоційно значущих компетентностей у підготовку фахівців з публічного управління як умови професійної придатності до роботи в складному соціальному середовищі.

Зазначені узагальнення європейської управлінської практики та інституційних механізмів розвитку емоційного інтелекту створюють аналітичне підґрунтя для переходу від загальноєвропейського рівня до розгляду конкретних національних моделей. Саме на рівні окремих держав найбільш виразно простежується, яким чином спільні принципи — компетентнісне нормування, модульна організація навчання, практико-орієнтовані методи та системи оцінювання — наповнюються специфічним змістом відповідно до адміністративної культури, інституційної архітектури та суспільних очікувань. У цьому зв'язку доцільно перейти до аналізу досвіду окремих країн — Франції, Федеративної Республіки Німеччини, Італії та Польщі, — які репрезентують різні управлінські традиції в межах Європейського Союзу та водночас демонструють практичні моделі інституційного формування емоційного інтелекту й комунікативної компетентності публічних службовців.

Франція

Французька модель підготовки публічних службовців, зосереджена навколо національних інституцій професійної підготовки у сфері публічного адміністрування, характеризується системним підходом до формування управлінських і





комунікативних компетентностей як складників професійної ідентичності службовця. У межах програм лідерської підготовки та підвищення кваліфікації [2] істотне місце відведено розвитку здатності до емоційної саморегуляції, емпатійного розуміння, конструктивної взаємодії та відповідального прийняття рішень у контексті суспільного запиту на відкритість і підзвітність влади. За змістом ці програми орієнтуються на управлінську культуру, в якій емоційна компетентність розглядається як передумова професійної комунікації з громадянами, підтримання довіри та зниження конфліктності у взаємодії. Така логіка відповідає висновкам **P. Awasthi** та **Sh. Mastracci** [1] про те, що емоційні компетентності мають бути інтегровані в освітні програми не додатково, а як наскрізний компонент підготовки управлінця публічної сфери.

Прикладна цінність французького підходу полягає в тому, що емоційний інтелект розвивається не ізольовано, а у зв'язці з етичними стандартами, комунікацією та лідерством, що забезпечує його безпосередню конвертацію у щоденну службову практику (проведення нарад, робота зі зверненнями, публічні пояснення рішень, взаємодія з громадськістю).

Федеративна Республіка Німеччина

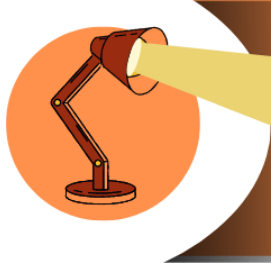
У Федеративній Республіці Німеччина розвиток емоційного інтелекту публічних службовців здійснюється в рамках управлінської підготовки, що поєднує нормативно-правову раціональність державної служби з вимогами до комунікативної ефективності та командної взаємодії. Порівняльний аналіз підходів до навчання в європейських школах цивільної служби [2] свідчить, що німецькі програми роблять акцент на відповідальності керівника за якість службової комунікації, врегулювання конфліктів, запобігання деструктивній ескалації та підтримання функціональної взаємодії в колективах. Це відповідає науковим узагальненням [4; 8], згідно з якими емоційний інтелект є суттєвим чинником результативності лідерства, оскільки підсилює здатність керівника до конструктивного впливу, підтримання мотивації та ефективної взаємодії з персоналом.

Додатково метааналітичні результати [4] засвідчують, що емоційний інтелект пов'язаний із позитивними наслідками для працівників (залученість, задоволеність працею, поліпшення якості взаємодії), що створює підґрунтя для розгляду емоційної компетентності як інструмента не лише індивідуальної ефективності, а й організаційної стійкості публічної служби.

Італія

Італійська практика розвитку управлінських компетентностей характеризується виразною орієнтацією на соціальний контекст публічного управління та пріоритетність взаємодії з громадськістю як складника державної спроможності. У програмах підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців [2] значну увагу приділяють розвитку емоційної чутливості, навичок діалогу,





здатності до врегулювання напружених ситуацій та підтримання конструктивних форм взаємодії з громадянами. Така спрямованість має теоретичне підґрунтя у висновках оглядових досліджень [3; 11], які підкреслюють роль емоційного інтелекту у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях і підвищенні якості командної взаємодії, що є критично важливим для публічного сектору з високою інтенсивністю людських контактів.

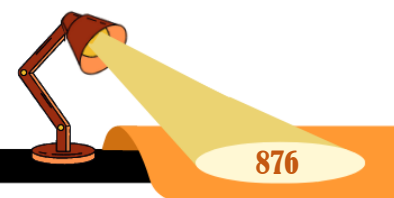
З огляду на те, що публічні інституції часто функціонують у середовищі суспільної критичності та високого рівня очікувань, італійський підхід демонструє доцільність інституційного поєднання комунікаційної підготовки зі складниками емоційної саморегуляції як засобу підвищення керованості управлінських процесів у ситуаціях соціальної напруги.

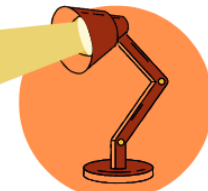
Польща

Польський досвід розвитку публічної служби засвідчує прагматичний підхід до формування емоційного інтелекту як складника професійної ефективності та організаційної результативності. У підготовці державних службовців поєднуються управлінські, комунікативні та емоційно-регулятивні компоненти, що корелює з сучасними вимогами до результативності та підзвітності публічного сектору [2]. Прикладний зміст такого підходу полягає у тому, що емоційна компетентність розглядається як чинник підвищення якості виконання посадових функцій і продуктивності службової взаємодії, а не як автономна психологічна навичка.

Емпіричні дані, отримані на матеріалі публічного сектору [12], підтверджують наявність позитивних зв'язків між емоційним інтелектом та підвищенням результативності працівників і якості виконання професійних завдань. У поєднанні з оглядовими узагальненнями [3; 4; 5; 7] це дає підстави вважати, що польська модель, орієнтована на прикладні результати, є релевантною для країн, які перебувають у стані інституційної модернізації й потребують підвищення спроможності публічної служби через розвиток компетентнісного потенціалу.

Основні практичні акценти підготовки публічних управлінців у окремих країнах ЄС узагальнено у вигляді схеми – *рисунок 1*.





Практичні акценти підготовки (Франція-ФРН-Італія-Польща) та логіка адаптації

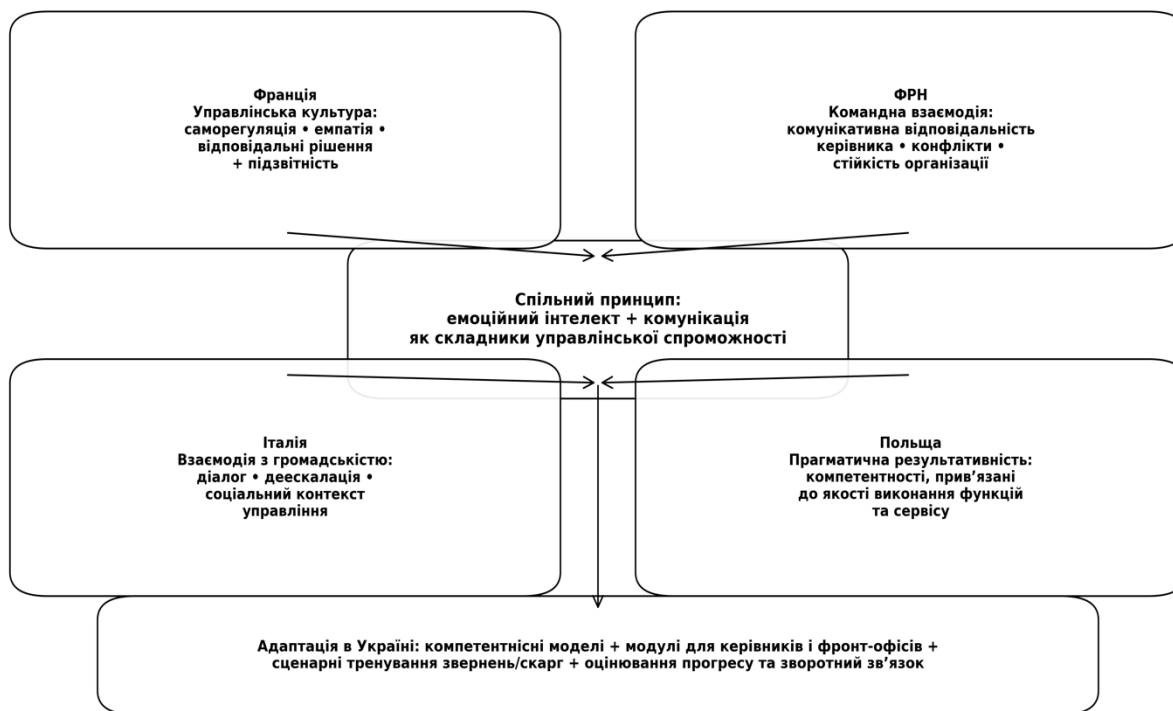


Рис. 1. Практичні акценти професійної підготовки публічних управлінців (Франція – ФРН – Італія – Польща) та логіка адаптації досвіду в Україні

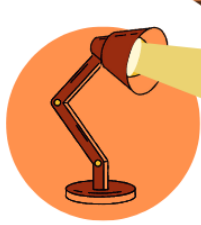
У центрі схеми – рисунку 1 розміщено спільний принцип, характерний для розглянутих країн: емоційний інтелект і професійна комунікація розглядаються як взаємопов'язані складники управлінської спроможності, що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, лідерську дієздатність і результативність службової взаємодії. Така позиція відображає відхід від індивідуалізованого розуміння емоційної компетентності на користь її інституційного закріплення у системах підготовки та розвитку публічних службовців.

Кожен із чотирьох національних блоків ілюструє домінуючий управлінський акцент, сформований у відповідь на специфіку адміністративної культури та суспільних очікувань.

Французький блок репрезентує орієнтацію на управлінську культуру, у межах якої емоційна саморегуляція, емпатійне розуміння та відповідальне прийняття рішень інтегруються з принципами відкритості та підзвітності влади. Такий підхід підкреслює роль емоційної компетентності як передумови легітимної комунікації з громадянами й підтримання довіри до державних інституцій.

Блок Федеративної Республіки Німеччина акцентує командну взаємодію та комунікативну відповідальність керівника. Емоційний інтелект у цій моделі





розглядається як ресурс управління колективами, запобігання конфліктній ескалації та забезпечення організаційної стійкості публічної служби. Це відображає поєднання нормативно-правової раціональності з вимогами до міжособистісної ефективності управлінців.

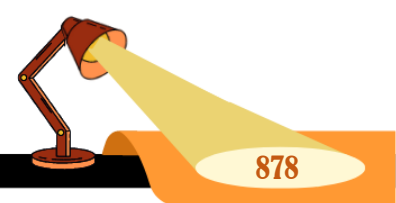
Італійський блок фокусує увагу на взаємодії з громадськістю та соціальному контексті управління. Розвиток емоційної чутливості, діалогічних умінь і здатності до деескалації напружених ситуацій подається як інструмент керуваності управлінських процесів у середовищі високих суспільних очікувань.

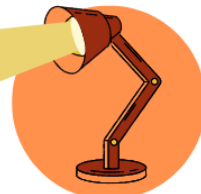
Польський блок відображає прагматичну орієнтацію на результативність, у межах якої емоційна компетентність безпосередньо пов'язується з якістю виконання посадових функцій, ефективністю сервісної взаємодії та досягненням вимірюваних управлінських результатів. Такий підхід є характерним для країн, що перебувають у процесі інституційної модернізації.

Нижня частина рисунку узагальнює логіку адаптації для України, яка ґрунтується не на механічному копіюванні окремих національних моделей, а на інтеграції їх спільних структурних елементів. До них належать: упровадження компетентнісних моделей у публічній службі; розвиток модульних програм для керівників і працівників фронт-офісів; застосування сценарних тренувань для роботи зі зверненнями, скаргами та кризовими комунікаціями; а також систематичне оцінювання сформованості емоційно-комунікативних умінь із наданням зворотного зв'язку.

Разом із очевидними перевагами та значною прикладною результативністю європейських підходів до розвитку емоційного інтелекту й комунікативної компетентності публічних службовців, їх упровадження в українську систему публічного управління не може інтерпретуватися як одновекторний і апіорно успішний процес. Будь-яке запозичення управлінських практик функціонує в межах конкретного інституційного поля, а, отже, його ефективність визначається ступенем відповідності між вихідною моделлю та національними умовами її застосування. Відмінності у правовому регулюванні, архітектурі повноважень, кадрових процедурах, адміністративній культурі, а також у характері суспільних запитів і рівні соціальної напруги формують середовище, у якому одна й та сама компетентнісна модель може демонструвати різну управлінську дієвість.

За таких обставин науково обґрунтована адаптація європейського досвіду потребує не лише фіксації потенційних можливостей, а й системного врахування обмежень, які здатні зумовлювати формалізацію навчання, зниження його прикладної цінності та невідтворюваність набутих умінь у реальній службовій практиці. Критично важливим є також запобігання ситуаціям, коли розвиток емоційного інтелекту зводиться до декларативних заходів або індивідуалізованих вимог до персоналу без належного організаційного забезпечення та управлінського супроводу.





З огляду на це подальший аналіз доцільно спрямувати на ідентифікацію ключових ризиків некоректного запозичення європейських підходів (таблиця 1) і на визначення таких управлінських передумов та механізмів, за яких розвиток емоційного інтелекту в публічній службі України набуде інституційно закріпленого, системного та довготривалого характеру.

Таблиця 1

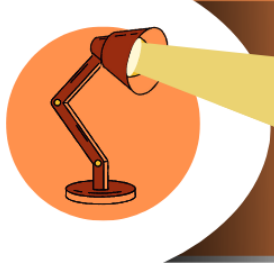
Обмеження та ризики адаптації досвіду країн ЄС

Ризик	Наслідки	Управлінська альтернатива
Механістичне копіювання моделей ЄС	Формалізація навчання; низька прикладність; відсутність змін у практиці	Адаптація принципів; українські сценарії кейси; модульність + оцінювання → розвиток
Психологізація без управлінських задач	Відірваність від функцій; не вимірюється поведінка; розмиття відповідальності	Функціональна компетентність: кейси, моделювання, тренування рішень, зворотний зв'язок
Уніфіковані оцінки без адаптації	Викривлення даних; «для звіту»; недовіра до діагностики	Контекстні індикатори; поведінкові критерії; оцінка → план розвитку → наставництво
Індивідуальна відповідальність без підтримки	Виснаження; конфліктність; плинність кадрів	Організаційна підтримка: регламенти, нормування навантаження, супровід керівників, регулярний зворотний зв'язок

У першій колонці таблиці 1 окреслено ризики, які виникають у процесі некритичної рецепції європейських підходів. Їх формулювання відображає структурні помилки управлінського проектування: механістичне копіювання моделей, редукцію складних компетентностей до вузьких навчальних форматів, формалізацію оцінювання та індивідуалізацію відповідальності за системні проблеми. Таким чином, ризики подано не як поодинокі недоліки, а як прояви глибших інституційних дисбалансів у системі розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Друга колонка таблиці фіксує управлінські та організаційні наслідки реалізації зазначених ризиків. Їхній зміст демонструє, що помилки адаптації не обмежуються сферою освіти чи підвищення кваліфікації, а безпосередньо впливають на результативність управлінських рішень, якість службової комунікації, стабільність кадрового складу та довіру до інституцій публічної влади. Наслідки





подано у прикладному вимірі — через такі індикатори, як формалізація навчання, виснаження персоналу, конфліктність взаємодії та зниження прикладної цінності компетентнісного розвитку.

Третя колонка таблиці репрезентує управлінські альтернативи, які мають не компенсаторний, а превентивний характер. Вони орієнтовані на зміну логіки впровадження — від прямого запозичення інституційних форм до адаптації принципів, від психологізації — до функціоналізації емоційного інтелекту, від формального оцінювання — до контекстно чутливих інструментів розвитку, від індивідуальної відповідальності — до організаційної підтримки та управлінського супроводу.

Узагальнені обмеження та ризики адаптації європейського досвіду засвідчують, що розвиток емоційного інтелекту в публічній службі України має бути організований як інституційно забезпечений процес, зорієнтований на відтворені компетентності та вимірювані управлінські результати, а не як сукупність поодиноких освітніх заходів. Відтак науково обґрунтована інтеграція відповідних підходів потребує переходу від діагностики проблемних зон до визначення конкретних управлінських механізмів упровадження, що враховують національний контекст і водночас спираються на перевірені європейські практики. З огляду на це доцільно окреслити практичні рекомендації для управлінської практики України, спрямовані на інституційне закріплення, організаційне забезпечення та прикладну реалізацію розвитку емоційного інтелекту й комунікативної компетентності публічних службовців.

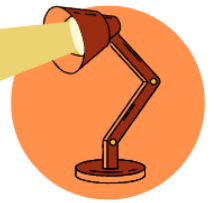
Практичні рекомендації для управлінської практики України

По-перше, емоційно-комунікативні складники доцільно інституційно закріпити у професійних стандартах посад і компетентнісних моделях, використовуючи їх як нормативну основу для добору кадрів, атестації та формування управлінського резерву.

По-друге, програми підготовки і підвищення кваліфікації слід вибудовувати за модульним принципом (етика публічної служби, комунікація з громадськістю, врегулювання конфліктів, саморегуляція), забезпечуючи наскрізну узгодженість між управлінськими функціями та емоційною компетентністю, що підтверджується практиками професійної підготовки у Франції та Федеративній Республіці Німеччина.

По-третє, необхідним є перехід від суто психологізованого тлумачення розвитку компетентностей до їх прикладного формування через ситуаційні завдання, рольове моделювання взаємодії з громадянами, аналіз управлінських випадків, відпрацювання зниження напруженості та публічного обґрунтування управлінських рішень; такий підхід узгоджується з італійською увагою до соціального контексту службової комунікації та з польською орієнтацією на практичну результативність.





По-четверте, оцінювання сформованості компетентностей має бути контекстно чутливим і зорієнтованим на поведінкові індикатори, поєднуючи короткі опитувальні інструменти зі спостереженням у навчальних відтвореннях професійних ситуацій, багатоканальним зворотним зв'язком та індивідуальними планами розвитку.

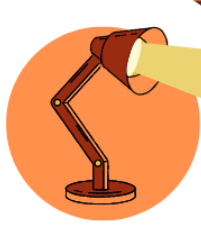
По-п'яте, розвиток емоційної стійкості слід підкріплювати організаційними механізмами підтримки (регламентація комунікації, нормування навантаження, наставництво керівників, регулярний професійний супровід), аби запобігти перенесенню системних ризиків виключно на індивідуальну відповідальність службовця.

Раціональним є поетапне впровадження зазначених підходів: апробація модулів у підрозділах із найбільшим комунікативним навантаженням (центри надання адміністративних послуг, соціальні служби, підрозділи опрацювання звернень), подальше поширення на рівні органу влади та міжвідомче узгодження мінімальних стандартів професійної комунікації. Критерії результативності мають охоплювати не лише навчальні показники, а й управлінські наслідки: зниження конфліктності взаємодії, підвищення якості надання послуг і зростання довіри до публічних інституцій.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, слід констатувати, що емоційний інтелект і комунікативна компетентність публічних службовців перебувають у тісному функціональному взаємозв'язку та утворюють взаємоповнювальний комплекс професійної спроможності публічної служби. Емоційний інтелект у цьому комплексі виконує роль внутрішнього регулятора управлінської поведінки, забезпечуючи усвідомлення емоційних станів, саморегуляцію, емпатійне розуміння та керованість реакцій у професійно значущих ситуаціях; комунікативна компетентність, своєю чергою, виступає його прикладним проявом у формі здатності формулювати зрозумілі управлінські повідомлення, аргументовано пояснювати рішення, підтримувати діалог, здійснювати активне слухання й знижувати конфліктність взаємодії з громадянами та персоналом. Аналіз сучасних наукових підходів і управлінських практик держав – членів Європейського Союзу засвідчив зміщення акценту від індивідуалізованого трактування емоційного інтелекту до його інституційного закріплення як обов'язкової управлінської компетентності, інтегрованої у професійні стандарти, програми підготовки, процедури оцінювання та механізми розвитку кадрового потенціалу.

Порівняльний аналіз управлінських практик Франції, Федеративної Республіки Німеччина, Італії та Польщі засвідчує, що найбільш дієвими є ті моделі професійного розвитку публічних службовців, у яких компетентнісне нормування поєднується з модульним конструюванням освітнього змісту (етика публічної служби, професійна комунікація, врегулювання конфліктів, саморе-





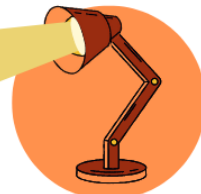
гуляція), практико-орієнтованими технологіями навчання (ситуаційне моделювання, рольове відтворення управлінських взаємодій, аналіз службових випадків) та контекстно чутливим оцінюванням із систематичним наданням зворотного зв'язку.

Водночас аргументовано, що некритичне запозичення цих підходів у формі прямого перенесення інституційних рішень без урахування національної інституційної конфігурації, кадрових процедур і кризових умов функціонування публічної служби України зумовлює ризики формалізації навчання, девальвації його прикладного змісту та розриву між набутими в освітньому середовищі компетентностями й реальною управлінською практикою. Відтак адаптація європейського досвіду має здійснюватися за логікою контекстуалізованого впровадження принципів і механізмів, а не відтворення організаційних форм: із опорою на типові національні управлінські сценарії, поєднанням індивідуального розвитку компетентностей із інституційною підтримкою персоналу, а також інтеграцією емоційно-комунікативних складників у кадрову політику публічного управління як чинника підвищення якості управлінських рішень, результативності сервісної взаємодії та зміцнення довіри до інституцій влади.

Література:

1. Awasthi P., Mastracci Sh. H. Integrating emotive competencies in public affairs education. *Journal of Public Affairs Education*. 2021. Volume 27 (4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1080/15236803.2021.1947072#con2>. DOI: <https://doi.org/10.1080/15236803.2021.1947072>.
2. Bouzas-Lorenzo R., Barral Buceta B., Fernández da Silva A. Leadership training approaches in European civil service schools. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*. 2022. Volume 5 (1). URL: <https://reference-global.com/article/10.2478/gssfj-2022-0004>. DOI: <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0004>.
3. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams : A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Volume 9. URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2907564-3>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>.
4. Dođru Ç. A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 2022. Volume 13. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>.
5. Gerhardt K., et al. Emotional Intelligence and Leader Outcomes : A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry. *Human Resource Development Review*. 2025. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15344843251342689>. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>.
6. Goleman D. Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1995. URL: <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>.
7. Ho T. T., et al. Mapping emotional intelligence and job performance : A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Volume 23 (1). URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-473/mapping-emotional-intelligence-and-job-performance-a-bibliometric-and-thematic-analysis>. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01).





8. Hsu N., Newman D. A., Badura K. L. Emotional Intelligence and Transformational Leadership : Meta-Analysis and Explanatory Model of Female Leadership Advantage. *Journal of Intelligence*. 2022. Volume 10 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2079-3200/10/4/104>. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>.

9. Kankaraš M., et al. Assessment framework of the OECD Study on Social and Emotional Skills. *OECD Publishing*. 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/assessment-framework-of-the-oecd-study-on-social-and-emotional-skills_5007adef-en.html. DOI: <https://doi.org/10.1787/5007adef-en>.

10. Smillie L., Scharfbillig M. Trustworthy Public Communication : How public communicators can strengthen our democracies. *Publications Office of the European Union*. 2024. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad053f72-2c51-11ef-a61b-01aa75ed71a1/language-en>. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/695605>.

11. Sudiro A., et al. Towards emotional intelligence and quality of work life : Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management*. 2023. Volume 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2023.2189992?needAccess=true>. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189992>.

12. Wonda T. A. Does emotional intelligence have a contribution to employee performance enhancement? Empirical evidence from the public sectors. *Cogent Business & Management*. 2024. Volume 11. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2024.2415525?needAccess=true>. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415525>.

References:

1. Awasthi, P., Mastracci, Sh. H. (2021). Integrating emotive competencies in public affairs education. *Journal of Public Affairs Education*, 27 (4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1080/15236803.2021.1947072#con2>. DOI: <https://doi.org/10.1080/15236803.2021.1947072>. [in English]

2. Bouzas-Lorenzo, R., Barral Buceta, B., Fernández da Silva, A. (2022). Leadership training approaches in European civil service schools. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5 (1). URL: <https://reference-global.com/article/10.2478/gssfj-2022-0004>. DOI: <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0004>. [in English]

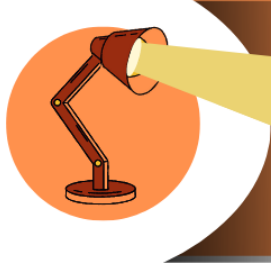
3. Coronado-Maldonado, I., Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams : A hybrid literature review. *Heliyon*, 9. URL: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2907564-3>. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>. [in English]

4. Dođru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 2022. Volume 13. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>. [in English]

5. Gerhardt, K., et al. (2025). Emotional Intelligence and Leader Outcomes : A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry. *Human Resource Development Review*. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15344843251342689>. DOI: <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>. [in English]

6. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books. URL: <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>. [in English]





7. Ho, T. T., et al. (2025). Mapping emotional intelligence and job performance : A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23 (1). URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-473/mapping-emotional-intelligence-and-job-performance-a-bibliometric-and-thematic-analysis>. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01). [in English]
8. Hsu, N., Newman, D. A., Badura, K. L. (2022). Emotional Intelligence and Transformational Leadership : Meta-Analysis and Explanatory Model of Female Leadership Advantage. *Journal of Intelligence*, 10 (4). URL: <https://www.mdpi.com/2079-3200/10/4/104>. DOI: <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>. [in English]
9. Kankaraš, M., et al. (2019). Assessment framework of the OECD Study on Social and Emotional Skills. *OECD Publishing*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/assessment-framework-of-the-oecd-study-on-social-and-emotional-skills_5007adef-en.html. DOI: <https://doi.org/10.1787/5007adef-en>. [in English]
10. Smillie, L., Scharfbillig, M. (2024). Trustworthy Public Communication : How public communicators can strengthen our democracies. *Publications Office of the European Union*. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ad053f72-2c51-11ef-a61b-01aa75ed71a1/language-en>. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/695605>. [in English]
11. Sudiro, A., et al. (2023). Towards emotional intelligence and quality of work life : Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management*, 10. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2023.2189992?needAccess=true>. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189992>. [in English]
12. Wonda, T. A. (2024). Does emotional intelligence have a contribution to employee performance enhancement? Empirical evidence from the public sectors. *Cogent Business & Management*, 11. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2024.2415525?needAccess=true>. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415525>. [in English]

