

Юффе М. В.

<https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена розкриттю емоційного інтелекту як ключової компетенції керівника-лідера у сфері публічного управління. У сучасних мінливих умовах важливо мати інструменти, які захищають працівників від стресу та допомагають зберегти їхній професійний потенціал. Сприятливі умови праці, розвинена система соціального забезпечення та наявність можливостей для професійного зростання виступають основними стимулами стабілізації трудових відносин. Історично в Україні склалося чітке розмежування умов праці в бізнесі та державних структурах. Останні традиційно вважалися зоною особливих прав та високого соціального захисту, що фактично дистанціювало державних службовців від решти суспільства. На даний час Україна трансформує державне управління у відкриту систему публічного врядування, де влада є лише інструментом у руках народу для досягнення спільних цілей. Ця реформа фактично зрівнює статус держслужбовців із працівниками бізнес-сектору, висуваючи до них аналогічні вимоги та створюючи подібні умови праці.

В той же час в сучасних умовах динамічних змін, соціальної нестабільності та цифровізації державного сектору традиційних методів адміністрування стає недостатньо. Ефективність публічного управління сьогодні залежить не лише від професійних знань (hard skills) керівника, а й від його здатності до гнучкої комунікації, управління стресом та розуміння потреб підлеглих і громадян. При цьому емоційний інтелект стає фундаментом лідерства, що дозволяє приймати виважені рішення в умовах невизначеності та формувати високу організаційну культуру.

З'ясовано, що емоційний інтелект є фундаментальним чинником прийняття управлінських рішень та антикризового управління. Крім цього, емоційний інтелект відіграє вадливу роль у формуванні сучасної організаційної культури та управлінні людським капіталом. Наведено механізм впливу емоційного інтелекту на результативність публічного управління. Встановлено, що емоційний інтелект не є самоціллю, а виступає потужним каталізатором, який перетворює формальні повноваження керівника на реальний авторитет. У кінцевому підсумку це забезпечує стратегічну стійкість публічного управління та зміцнює суспільну довіру.

Ключові слова: публічне управління, керівник-лідер, емоційний інтелект, компетенція лідера, управлінські процеси.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій, зростаючої соціальної нестабільності та інтенсивної цифровізації державного сектору традиційні підходи до адміністрування, що базуються виключно на жорсткій ієрархії та формальних процедурах, стрімко втрачають свою ефективність. Сучасна парадигма публічного управління вимагає від керівника переходу до ролі адаптивного лідера, здатного працювати в умовах високої невизначеності та постійного стресу. За таких обставин професійні знання та технічні навички (hard skills) залишаються необхідним фундаментом, проте вони вже не можуть бути гарантією успішного управління складними людськими системами. На перший план виходить емоційний

інтелект як головна компетенція, що дозволяє керівнику не лише ідентифікувати та контролювати власні емоційні стани, але й глибоко розуміти психологічні потреби підлеглих і запити громадян.

Високий рівень емоційного інтелекту стає надзвичайно важливим для забезпечення національної стійкості та підтримки ментального здоров'я всередині державних колективів, особливо під час кризових ситуацій. Здатність лідера до емпатії та конструктивної комунікації дозволяє мінімізувати конфліктність, запобігати професійному вигоранню кадрів та створювати атмосферу довіри та психологічної безпеки. В той же час, у сфері публічного управління, де діяльність орієнтована на людиноцентричність, емоційна компетентність



керівника безпосередньо впливає на рівень задоволеності населення державними сервісами та формування позитивного іміджу органів влади. Таким чином, дослідження емоційного інтелекту як стратегічного інструменту лідерства є вкрай своєчасним, оскільки воно відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських рішень та побудови сучасної та результативної системи державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Ю. Бевзюк, М. Весоловська, В. Гоменюк, В. Карковська, І. Олійник, Т. Рєпнова та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишаються недостатньо вивченими механізми трансформації емоційних навичок у конкретні лідерські практики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття емоційного інтелекту як ключової компетенції керівника-лідера у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Ефективність державного управління на даний час все частіше пов'язують із рівнем емоційної компетентності керівників. Окрім фахової підготовки, сучасний управлінець має володіти навичками емоційного менеджменту для підвищення якості взаємодії в публічній сфері. Водночас сучасна теорія публічного управління дедалі частіше спрямована на моделі «нового публічного лідерства», де особистісні якості керівника відіграють не меншу роль, ніж його фахова підготовка. У цьому контексті емоційний інтелект постає як багаторівнева система когнітивних та емоційних здібностей, що дозволяють ефективно опрацьовувати інформацію, яка міститься в емоціях. Емоційна компетентність лідера передбачає високий рівень самоусвідомлення та навички «соціальної навігації». Це дозволяє зберігати професійну об'єктивність і вибудовувати ефективну комунікацію з підлеглими та громадськістю. У сфері, де все базується

на людських контактах, емоційний інтелект стає тим фактором, що перетворює знання законів на реальну здатність вести людей за собою.

Як зазначає І. Олійник, емоційний інтелект є невід'ємною частиною сучасного лідерства, що має вирішальне значення в умовах високої невизначеності, складних змін і постійного технологічного прогресу. Потреба в розвитку емоційного інтелекту серед лідерів стає актуальною не тільки в контексті зростання організацій, але й як важливий фактор для підвищення адаптивності та стійкості перед зовнішніми і внутрішніми викликами. Високий рівень емоційного інтелекту у лідерів дозволяє їм не тільки ефективно керувати командами та сприяти оптимальному робочому клімату, але й оперативно реагувати на зміни та створювати організаційну культуру, що підтримує стійкість у кризових ситуаціях [4, с. 96–97]. У лідерських ролях емоційний інтелект часто виявляється більш критичним, оскільки лідери повинні вміти спілкуватися та ефективно керувати своїми членами команди. Ось чому ефективне лідерство виходить далеко за рамки високого рівня інтелекту та суто технічних навичок. Емоційно розвинений лідер має унікальне поєднання компетенцій та характеристик, що дозволяють йому керувати своєю командою та організацією з метою досягнення успіху [5, с. 224–225].

Відтак, вагомим чинником забезпечення результативності публічного управління в умовах кризових трансформацій виступає емоційний інтелект керівників. Емоційна зрілість лідера, що проявляється у здатності до самоконтролю та розпізнавання емоцій персоналу, є запорукою успішної комунікативної стратегії та прийняття раціональних управлінських рішень за умов дефіциту часу. Впровадження принципів емоційного інтелекту у практику публічного управління дозволяє мінімізувати конфліктність та посилити організаційну стійкість. Аналіз впливу ключових компонентів емоційного інтелекту на процеси управління в кризових умовах наведено в табл. 1

Таблиця 1

Вплив емоційного інтелекту на управлінські процеси

Аспекти емоційного інтелекту	Вплив на управління в кризових ситуаціях
Самосвідомість	Дозволяє керівнику розпізнавати свої емоції і контролювати їх вплив на прийняття рішень
Емоційна саморегуляція	Забезпечує здатність керівника залишатися спокійним і об'єктивним у стресових умовах
Мотивація	Сприяє підтриманню фокусу на довгострокових цілях, навіть у стресових обставинах
Емпатія	Допомагає керівнику розуміти емоційні потреби підлеглих, створюючи сприятливі умови
Соціальні навички	Покращують ефективність комунікації, знижують рівень конфліктності у команді

Джерело: [2]

Отже, реальне застосування навичок емоційного інтелекту безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень, що дозволяє компаніям швидше підлаштуватися під кризові виклики. Зокрема, самоусвідомлення допомагає лідеру вчасно розпізнати свої емоції та вберегтися від необачних кроків, які в моменти криз зазвичай провокують конфлікти. Навички саморегуляції забезпечують когнітивну стійкість та об'єктивність управлінця. Водночас, мотиваційний аспект емоційного інтелекту виступає інструментом стабілізації емоційного фону організації, що дає змогу зберігати продуктивність персоналу в непередбачуваному середовищі. Впровадження емпатичного підходу в управління сприяє розпізнаванню психологічних потреб персоналу, що мінімізує ризики вигорання та покращує клімат в організації. Водночас соціальний інструментарій емоційного інтелекту забезпечує конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій і стабілізацію комунікативних процесів, що критично необхідно для адаптації структури до кризових трансформацій.

У сфері державного управління, де керівники щоденно працюють під тиском, долаючи кризи, конфлікти, політичні виклики чи брак ресурсів, рівень емоційного інтелекту відіграє ключову роль у якості ухвалених рішень. Емоційно зрілий керівник здатний зберігати неупередженість навіть у стресових ситуаціях і приймати рішення, ґрунтуючись не на емоційному імпульсі, а на аналізі та принципах служіння суспільним інтересам. В українських реаліях роль емоційного інтелекту поступово набуває важливості в контексті державного управління. Отже, емоційний інтелект керівника є ключовим елементом успішного державного управління, яке залежить не лише від правильності ухвалених рішень, але й від їхньої ефективності з урахуванням людського фактору. Такий підхід дозволяє створювати реальні робочі рішення, які знаходять підтримку та довіру з боку колективу [3, с. 44–45].

Емоційний інтелект є складовою комплексу особистісних якостей публічного службовця, здатного до лідерства. Здатність до розуміння емоцій і здатність до керування емоціями спрямована на власні емоції службовця й емоції інших людей. Виділяють внутрішньо особистісний і міжособистісний емоційний інтелект публічного службовця, які хоча й припускають актуалізацію різних когнітивних процесів, але повинні бути взаємозалежні. Емоційний інтелект впливає на комунікативні процеси, більш чутливе суб'єкт – суб'єктне сприйняття із розумінням емоцій співрозмовника як сигнальної функції взаємодії, прояви різного ступеню модальності і спрямованості спілкування

та характеризує особливості взаємодії особистості із зовнішнім середовищем. Роль спілкування у державній політиці є визначальною [6, с. 175].

Отже, можна дійти висновку, що емоційний інтелект є фундаментальним чинником прийняття управлінських рішень та антикризового управління. Керівник-лідер з високим рівнем емоційного інтелекту володіє здатністю до емоційної регуляції, що є надзвичайно важливим під час криз, коли паніка або гнів можуть призвести до фатальних помилок. Замість того, щоб реагувати імпульсивно на політичний тиск або суспільне невдоволення, такий лідер використовує свої емоції як додаткове джерело даних. Це дозволяє приймати рішення, які є не лише юридично грамотними, а й психологічно прийнятними для виконавців. Таким чином, емоційна компетентність дозволяє керівнику бачити ширшу перспективу та знаходити компроміси в умовах конфлікту інтересів, що є повсякденною реальністю публічного управління.

Крім цього, емоційний інтелект відіграє вадливу роль у формуванні сучасної організаційної культури та управлінні людським капіталом. Лідер з розвиненим емоційним інтелектом виступає своєрідним «архітектором» організаційної культури, створюючи середовище психологічної безпеки, де працівники не бояться виявляти ініціативу або повідомляти про помилки. Використовуючи навички соціального управління, такий керівник здатен вчасно ідентифікувати ознаки професійного вигорання підлеглих, що є надзвичайно актуальним для державних службовців у періоди інтенсивних реформ або воєнних викликів. Замість авторитарного контролю, такий лідер застосовує коучинговий підхід, надаючи конструктивний зворотний зв'язок, який мотивує, а не пригнічує.

Отже, в період змін емоційний інтелект лідера є не просто бажаною рисою, а й необхідною умовою ефективного управління. Емоційний інтелект забезпечує здатність до ефективної комунікації, встановлення надійних і щирих відносин з підлеглими, конструктивного вирішення конфліктів. Усі ці фактори безпосередньо визначають рівень залученості співробітників, їхню готовність до змін і загальну ефективність процесів трансформації. Чим краще розвинений емоційний інтелект лідера, тим вища ймовірність успішного впровадження змін, що забезпечує мінімальні втрати для організації та максимальну вигоду для її розвитку [1, с. 274].

Для системного розуміння того, як внутрішні психологічні ресурси керівника трансформуються у зовнішні показники ефективності державної інституції, необхідно розглянути емоційний інтелект як динамічний процес. В умовах публічної служби

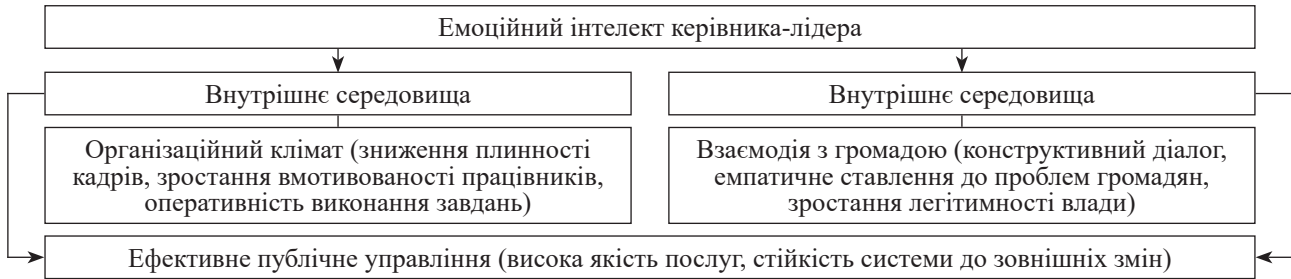


Рис. 1. Механізм впливу емоційного інтелекту на результативність публічного управління

Джерело: складено автором

емоційний інтелект працює як «фільтр» та «підсилювач» управлінського впливу. Керівник, який володіє високим рівнем емоційної грамотності, створює навколо себе особливе поле взаємодії, де емоції не пригнічуються, а використовуються як ресурс для досягнення цілей. Цей процес має ієрархічну структуру (від особистісної основи лідера до формування стійкої організаційної системи, здатної адекватно реагувати на суспільні запити). Взаємозв'язок між розвиненим емоційним інтелектом керівника та кінцевими результатами діяльності органу публічної влади наведемо на рис. 1.

Отже, можна стверджувати, що емоційний інтелект керівника-лідера є «відправною точкою» для формування двох ключових векторів ефективності. Перший вектор (внутрішній) спрямований на мікроклімат організації. Через механізми «емоційного зараження» лідер транслює впевненість та спокій, що надзвичайно важливо для запобігання паніці та хаосу в періоди реформування або кризових ситуацій. Як результат, зростає залученість персоналу та знижується опір інноваціям. Другий вектор (зовнішній) визначає якість взаємодії з громадянами та іншими інституціями. У публічній сфері емпатія лідера перетворюється на здатність органу влади «чути» суспільство, що веде до підвищення людиноцентричності послуг. Таким чином, емоційний інтелект не є самоціллю, а виступає потужним каталізатором, який перетворює формальні повноваження керівника на реальний авторитет. У кінцевому підсумку це забезпечує стратегічну стійкість публічного управління та зміцнює суспільну довіру.

Водночас визнання емоційного інтелекту головною компетенцією вимагає перегляду підходів до професійного навчання та відбору кадрів у державному секторі. Розвиток емоційного інтелекту є тривалим процесом самовдосконалення, що має включати впровадження спеціалізованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток навичок стресостійкості, ненасильницького спілкування та медіації. Важливим аспектом є інтеграція показників емоційної компетентності в систему оцінювання

результативності керівників, оскільки здатність утримувати команду та формувати позитивний клімат є таким же важливим результатом, як і виконання планових показників. Сучасна кадрова політика в публічній сфері має заохочувати лідерів до безперервного розвитку соціальних навичок. Тільки через підвищення «емоційної грамотності» керівної ланки можна досягти стратегічної мети, яка полягає у створенні гнучкої та високоефективної системи державного управління, здатної адекватно відповідати на складні виклики сучасності.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в сучасній парадигмі публічного управління емоційний інтелект остаточно трансформувалася з допоміжної особистісної якості у фундаментальну професійну компетенцію керівника-лідера. Узагальнення теоретичних засад дозволяє констатувати, що традиційні моделі адміністративного управління, засновані на суворій раціональності та ієрархічному контролі, виявляються малоефективними в умовах постійної турбулентності, соціальної напруги та необхідності швидкої адаптації до змін. Натомість лідерство, що базується на високому рівні емоційної компетентності, забезпечує гнучкість управління та здатність органу влади функціонувати як жива, людиноцентрична система.

Аналіз структури емоційного інтелекту показав, що його ключові компоненти (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія та управління відносинами) є нерозривно пов'язаними з якістю прийняття управлінських рішень. Керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатний мінімізувати вплив стресогенних факторів, уникати когнітивних упереджень та зберігати конструктивність у критичних ситуаціях. Це створює надійний фундамент для антикризового управління, де здатність лідера зберігати емоційну рівновагу стає запобіжником від організаційного хаосу та професійного вигорання команди. Особливого значення емоційний інтелект набуває у сфері формування організаційної культури та взаємодії з громадськістю. Встановлено, що емпатичне лідерство безпосередньо залежить від рівня довіри всере-

дині колективу та легітимності дій влади. Впровадження принципів емоційного інтелекту в практику публічного управління дозволяє змінити вектор взаємодії з громадянами, що є надзвичайно важливим для демократичного розвитку держави. Таким чином,

розвиток емоційної грамотності управлінців має стати стратегічним пріоритетом кадрової політики, оскільки саме емоційний інтелект є тим інструментом, який забезпечує ефективність, стабільність та високу якість державних сервісів.

Список літератури:

1. Бевзюк Ю. О. Роль емоційного інтелекту лідера у впровадженні змін. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. Харків, 2025. 274–275.
2. Весоловська М., Карковська В. Емоційний інтелект як ключовий фактор ефективного управління в умовах змін: адаптація та забезпечення стійкості організацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 29. С. 302–319. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-302-319](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-302-319).
3. Гоменюк В. С. Дослідження емоційного інтелекту керівника як фактору ефективності державно-управлінських рішень. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 11–12 грудня 2025 року. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 42–45.
4. Олійник І. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Випуск 1 (115). С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-13>.
5. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.
6. Репнова Т. П. Емоційний інтелект у становленні професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2021. Випуск 16. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i16.225>.

Ioffe M. V. EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY COMPETENCY OF A LEADER IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to revealing emotional intelligence as a key competency of a leader in the field of public administration. In today's changing conditions, it is important to have tools that protect employees from stress and help preserve their professional potential. Favorable working conditions, a developed social security system and the availability of opportunities for professional growth are the main incentives for stabilizing labor relations. Historically, Ukraine has had a clear demarcation of working conditions in business and state structures. The latter were traditionally considered a zone of special rights and high social protection, which actually distanced civil servants from the rest of society. Currently, Ukraine is transforming public administration into an open system of public governance, where power is only a tool in the hands of the people to achieve common goals. This reform actually equalizes the status of civil servants with employees of the business sector, putting forward similar requirements for them and creating similar working conditions.

At the same time, in modern conditions of dynamic changes, social instability and digitalization of the public sector, traditional methods of administration are becoming insufficient. The effectiveness of public administration today depends not only on the professional knowledge (hard skills) of the manager, but also on his ability to flexible communication, stress management and understanding the needs of subordinates and citizens. At the same time, emotional intelligence becomes the foundation of leadership, which allows making informed decisions in conditions of uncertainty and forming a high organizational culture.

It was found that emotional intelligence is a fundamental factor in making managerial decisions and anti-crisis management. In addition, emotional intelligence plays a detrimental role in the formation of modern organizational culture and human capital management. The mechanism of the influence of emotional intelligence on the effectiveness of public administration is presented. It has been established that emotional intelligence is not an end in itself, but acts as a powerful catalyst that transforms the formal powers of a manager into real authority. Ultimately, this ensures the strategic stability of public administration and strengthens public trust.

Keywords: public administration, manager-leader, emotional intelligence, leader's competence, management processes.

Дата першого надходження статті до видання: 18.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026