

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Цюпенко Тетяна¹

¹ Викладач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, аспірантка кафедри психології та соціальної роботи Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця (Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4562-6538>

UDC: 159.9:34

АНОТАЦІЯ

Передумови. Сучасні суспільні трансформації, зумовлені воєнними викликами, цифровізацією та реформуванням системи публічного управління України, істотно змінюють психологічні умови професійної діяльності державних службовців. Виконання управлінських функцій в умовах високої невизначеності емоційної напруги та необхідності швидкого прийняття рішень актуалізує необхідність дослідження емоційного інтелекту як важливого психологічного ресурсу професійної ефективності державних службовців.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування емоційного інтелекту як психологічного чинника професійної ефективності державних службовців в умовах суспільних трансформацій, визначення закономірностей його впливу на професійну діяльність і розроблення інтегративної моделі цього впливу.

Методи. Дослідження виконано в межах теоретико-методологічного дизайну і застосування системного, психологічного, компетентнісного та інституційного підходів. Методологічну основу становили теоретичний аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація й концептуальне моделювання сучасних наукових праць щодо емоційного інтелекту, професійної ефективності та психологічних ресурсів державних службовців в умовах суспільних трансформацій. Інтеграція зазначених методів забезпечила побудову моделі впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців та визначення закономірностей його впливу на професійну діяльність.

Результати. На основі інтеграції сучасних психологічних, управлінських та міждисциплінарних підходів систематизовано теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту як психологічного чинника професійної ефективності державних службовців. Визначено основні закономірності його впливу на психологічну стійкість, професійну адаптивність, комунікативну компетентність, саморегуляцію та якість прийняття управлінських рішень в умовах суспільних трансформацій. Розроблено інтегративну модель впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців, яка відображає послідовний зв'язок внутрішньоособистісних, міжособистісних та адаптаційних психологічних механізмів із психологічними детермінантами професійної діяльності, що забезпечують професійну ефективність державного службовця.

Висновки. Доведено, що емоційний інтелект є одним із ключових психологічних чинників професійної ефективності державних службовців в умовах суспільних трансформацій. Розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню психологічної стійкості, професійної адаптивності, якості управлінських рішень, конструктивної міжособистісної взаємодії та професійної ефективності державних службовців. Запропонована інтегративна модель може бути використана як теоретична основа для вдосконалення системи психологічної підготовки, професійного розвитку та оцінювання професійних компетентностей державних службовців.

Ключові слова: емоційний інтелект; професійна ефективність; державні службовці; психологічна стійкість; емоційна саморегуляція; професійна адаптивність; суспільні трансформації.

Address for correspondence, e-mail: editpsychas@gmail.com
Copyright: © Tetiana Tsiupenko

This is an Open Access journal. This work is licensed under a **Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)**.
Link: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Постановка проблеми. Сучасному етапу розвитку України притаманні глибокі суспільні трансформації, спричинені повномасштабною війною, масштабними соціально-економічними змінами, цифровізацією державного управління, євроінтеграційними процесами та реформуванням публічного сектору. У таких умовах істотно змінюється зміст професійної діяльності державних службовців, яка дедалі більше стає пов'язана не лише з виконанням адміністративних функцій, а й із необхідністю прийняття відповідальних рішень у ситуаціях високої невизначеності, інтенсивного психологічного навантаження, дефіциту часу та підвищеної соціальної відповідальності. У зв'язку з цим актуалізується проблема дослідження психологічних чинників, що забезпечують ефективність державних службовців та їхню здатність ефективно функціонувати в умовах тривалих кризових змін (Роровych, 2025; Hordynia, 2023; OECD, 2023).

Зміна системи публічного управління закономірно зумовила перегляд наукових підходів до розуміння професійної ефективності державних службовців. Якщо попередні десятиліття її переважно пов'язували із нормативно-правовим забезпеченням, адміністративними процедурами та професійною компетентністю, то сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ролі людського капіталу. У наукових працях результативність діяльності органів державної влади значною мірою пов'язують зі здатністю державних службовців до

адаптації, конструктивної комунікації, саморегуляції, прийняття рішень в умовах невизначеності (Peretiatko et al., 2023; Kostrikina, 2023). За таких умов особливого значення набувають психологічні ресурси особистості, серед яких провідне місце посідає емоційний інтелект - здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей, здійснювати емоційну саморегуляцію та використовувати емоційну інформацію для прийняття ефективних професійних рішень (Mayer et al. 2004; Podolchak et al., 2022; Tsyhylyk, 2020). Емоційний інтелект дедалі частіше розглядається не лише як індивідуальна психологічна характеристика, а й як стратегічний ресурс професійної діяльності (Pirsoul et al. 2023). Такий підхід найбільш виразно простежується у працях, присвячених психології управління, професійній компетентності державних службовців, розвитку лідерства та формуванню ефективних управлінських команд.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що незважаючи на зростання кількості досліджень присвячених емоційному інтелекту, більшість проаналізованих праць мають прикладний та вузькоспеціалізований характер, унаслідок чого питання формування цілісної теоретичної основи цієї проблематики залишається актуальним. Це актуалізує комплексне психологічне осмислення ролі емоційного інтелекту як чинника професійної ефективності державних службовців в умовах сучасних викликів, виявлення закономірностей його впливу на професійну діяльність та

розроблення інтегративної концептуальної моделі, що відображає психологічні механізми цього впливу та створює концептуальне підґрунтя для цілісного розуміння взаємозв'язку між емоційним інтелектом і професійною ефективністю державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професійна діяльність державних службовців належить до видів діяльності з високим рівнем психологічного навантаження, оскільки передбачає постійне прийняття управлінських рішень, інтенсивну міжособистісну взаємодію, необхідність контролю власних емоційних реакцій та відповідальність за соціальні наслідки професійних дій. Виконання службових обов'язків нерідко здійснюється в ситуаціях емоційної напруженості, конфлікту інтересів, дефіциту часу, інформаційної невизначеності та підвищеного стресу, що потребує високого рівня саморегуляції, психологічної стійкості та здатності підтримувати ефективність професійної поведінки. (Hordynia, 2023; Porovuch, 2025). Саме такі психологічні особливості професійної діяльності зумовили активний пошук психологічних ресурсів, здатних підтримувати професійну ефективність державних службовців у складних умовах професійної діяльності. Одним із таких ресурсів сучасні дослідники розглядають емоційний інтелект. Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про еволюцію наукових поглядів на його сутність та роль у професійній діяльності. Якщо ранні дослідження були спрямовані переважно на визначення структури емоційного інтелекту

як індивідуально-психологічної характеристики, то сучасні наукові праці дедалі частіше розглядають його як важливий психологічний ресурс професійної ефективності, що забезпечує адаптацію особистості до складних умов професійної діяльності (Salovey & Mayer, 1990; Mayer et al., 2004; Petrides et al., 2016).

Одним із провідних напрямів сучасних досліджень є розгляд емоційного інтелекту як важливої складової професійної компетентності державних службовців. У вітчизняних наукових працях обґрунтовується необхідність розвитку емоційного інтелекту у системі професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. При цьому емоційний інтелект розглядається як психологічний ресурс, що забезпечує ефективність професійної взаємодії та виконання службових функцій (Porovuch, 2025).

Логічним продовженням цього напрямку є дослідження ролі емоційного інтелекту у професійній комунікації державних службовців. Він розглядається як один із психологічних чинників ефективної службової взаємодії. Зокрема наголошується, що здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати їх і розуміти емоційні стани співрозмовників сприяє підвищенню ефективності професійної комунікації у сфері державного управління (Peretiatko et al., 2023).

Значна кількість сучасних досліджень присвячена методології оцінювання емоційного інтелекту. Так, Наталія Подольчак, Вероніка Карковська, Ольга Білик та Наталія Циги-

лик здійснили порівняльний аналіз сучасних психодіагностичних методик оцінювання емоційного інтелекту державних службовців (MSCEIT, Холла, EQ-i). Автори дійшли висновку, що наявний психодіагностичний інструментарій відображає різні аспекти оцінки емоційного інтелекту та може бути ефективно використаний для його комплексного оцінювання залежно від дослідницьких і практичних завдань (Podolchak et al., 2022).

В умовах суспільних трансформацій окремий напрям українських наукових праць присвячений психологічним ресурсам в умовах воєнного стану. Так, Наталія Гордіня досліджує роль смислу життєвих орієнтації і стратегій у професійній діяльності державних службовців, обґрунтовуючи їх значення як психологічних ресурсів підтримання функціонування та подолання наслідків тривалого стресового навантаження в умовах війни (Hordynia, 2023). Подібний аспект розкриває Аліна Терещенко, яка акцентує увагу на проблемі професійного вигорання державних службовців та обґрунтовує необхідність його своєчасної профілактики як важливої умови збереження професійної працездатності, психологічного благополуччя й ефективності службової діяльності (Tereshchenko, 2024).

Поряд із розвитком українських досліджень вагомий внесок у розуміння ролі емоційного інтелекту зробили міжнародні наукові праці. На відміну від більшості українських досліджень, міжнародна наукова література деталі частіше представлена систематичними

оглядами та мета аналізами, що забезпечують високий рівень узагальнення емпіричних результатів. Так, Чаглар Догру на основі психометричного метааналізу встановив, що емоційний інтелект суттєво пов'язаний із професійною ефективністю, організаційною відданістю, задоволеністю працею, організаційною громадянською поведінкою та зниженням рівня професійного стресу незалежно від моделі оцінювання емоційного інтелекту (Dogru, 2022).

Подальший розвиток зазначеного напрямку досліджень представлено у сучасному метааналізі, який узагальнює результати емпіричних досліджень щодо взаємозв'язку між емоційним інтелектом і кар'єрними результатами. Встановлено, що емоційний інтелект є достовірним предикатором кар'єрної адаптивності, кар'єрної самоефективності, кар'єрного успіху та професійної конкурентоспроможності, що підтверджує його вагоме значення як психологічного ресурсу професійної діяльності (Pirsoul et al., 2023).

Узагальнення проаналізованих наукових праць свідчить, що сучасні дослідження висвітлюють різні психологічні аспекти впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність державних службовців. Українські автори переважно зосереджуються на проблемах розвитку емоційної компетентності, професійної комунікації, психологічної стійкості та профілактики професійного вигорання, тоді як міжнародні дослідження більшою мірою орієнтовані на побудову узагальнених теоретич-

Таблиця 1.

Основні напрями сучасних досліджень емоційного інтелекту у професійній діяльності державних службовців

Напрямок досліджень	Основний зміст досліджень	Узагальнені наукові висновки	Виявлені наукові прогалини
Емоційний інтелект як професійна компетентність	Дослідження ролі емоційного інтелекту у професійній підготовці, розвитку лідерства та формування компетентностей державних службовців	Обґрунтовано, що емоційний інтелект є важливою складовою професійної компетентності державних службовців і сприяє їх професійному позитиву	Недостатньо розкрито психологічні механізми його впливу на професійну ефективність
Емоційний інтелект та професійна комунікація	Аналіз взаємозв'язку емоційної компетентності, емпатії, саморегуляції та службової комунікації	Підтверджено позитивний вплив емоційного інтелекту на якість професійної взаємодії	Недостатньо досліджено вплив на прийняття управлінських рішень
Психологічні ресурси професійної діяльності в умовах війни	Дослідження психологічної стійкості, адаптації, професійного вигорання та копінг-стратегій	Визначено роль психологічної стійкості як чинника професійної діяльності державних службовців	Відсутня інтегроване пояснення ролі емоційного інтелекту у професійній ефективності
Методологія оцінювання емоційного інтелекту	Порівняння діагностичних методик та моделей оцінювання	Обґрунтовано необхідність комплексного оцінювання емоційного інтелекту із застосуванням різних психодіагностичних підходів	Відсутня інтеграційна модель оцінювання психологічних чинників професійної ефективності
Міжнародні систематичні огляди та метааналізи	Узагальнення емпіричних досліджень взаємозв'язку емоційного інтелекту з професійною діяльністю	Доведено позитивний вплив емоційного інтелекту на професійну ефективність, адаптивність, психологічне благополуччя та результативність професійної діяльності	Недостатньо враховано специфіку професійної діяльності державних службовців в умовах суспільних трансформацій

них моделей, які пояснюють психологічні механізми впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність, професійну адаптивність, психологічне благополуччя та результативність професійної діяльності.

З метою узагальнення отриманих результатів у таблиці 1 систематизовано основні напрями сучасних досліджень, їх ключові наукові висновки та виявлені прогалини, що стали підґрунтям для розроблення авторської інтегративної моделі (Див. ст. 64).

Представлені у таблиці результати окреслюють основні наукові підходи до проблеми та створюють підґрунтя для подальшо-

го теоретичного обґрунтування авторської інтегративної моделі.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі емоційного інтелекту як психологічного чинника професійної ефективності державних службовців в умовах суспільних трансформацій та розробленні авторської Інтегративної моделі його впливу на професійну діяльність у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне обґрунтування авторської інтегративної моделі впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців пе-

редбачає послідовний аналіз сучасних психологічних концепцій емоційного інтелекту, визначення концептуальної логіки їх інтеграції та розкриття психологічного змісту основних структурних компонентів моделі. Системний аналіз сучасних психологічних концепцій емоційного інтелекту, дав змогу інтегрувати їхні ключові положення в єдину пояснювальну систему психологічних механізмів професійної діяльності державних службовців. Такий підхід дозволяє перейти від аналізу окремих характеристик емоційного інтелекту до комплексного розуміння його ролі як психологічного чинника професійної ефективності в умовах сучасного публічного управління та визначити концептуальні положення, інтегровані в авторську модель.

Базовим теоретичним підґрунтям даної моделі виступає модель здібностей П. Саловея та Дж. Масра, відповідно до якої емоційний інтелект розглядається як система взаємопов'язаних здібностей до сприйняття, розуміння, використання та регуляції емоцій (Salovey & Mayer 1990). Розвиваючи дану концепцію у подальших працях Дж. Маср, П. Саловея та Д. Карузо, запропонували чотирьохкомпонентну модель емоційного інтелекту, що охоплює сприйняття емоцій, використання емоцій у процесі мислення, розуміння емоційних процесів та управління емоціями (Mayer et al., 2004). Саме ця концепція забезпечує теоретико-психологічне підґрунтя внутрішньоособистісного рівня запропонованої інтегративної моделі, оскільки пояснює

механізми емоційної самосвідомості та саморегуляції як базових умов професійної ефективності державних службовців.

Водночас для побудови цілісної моделі лише когнітивного підходу недостатньо. Професійна діяльність державних службовців передбачає не тільки здатність розпізнавати і регулювати власні емоції, а й ефективно взаємодіяти з людьми, підтримувати професійну мотивацію, здійснювати лідерський вплив, працювати в команді та приймати відповідальні управлінські рішення. Саме тому наступним концептуальними підґрунтям авторської моделі стали змішані моделі емоційного інтелекту, найбільш відомою серед яких є концепція Д. Гоулмана. У межах цієї концепції емоційний інтелект розглядається як система соціальних компетентностей, що охоплює самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички, необхідні для ефективної професійної діяльності (Goleman, 2019). На відміну від моделі здібностей, цей підхід акцентує увагу не лише на психологічних процесах, а й на їх практичному прояві в професійній поведінці. Такий підхід узгоджується із сучасними концепціями публічного управління, відповідно до яких ефективність діяльності державних службовців значною мірою визначається розвитком лідерських компетентностей, емоційної зрілості, здатності до взаємодії та управління людськими ресурсами (Van Wart, 2013). Практична значущість такого підходу підтверджується сучасними міжнародними

дослідженнями. Зокрема у систематичному огляді І. Коронадо-Мальдонадо та М.-Д. Бенітес-Маркес засвідчив, що узагальнює результати числених систематичних досліджень встановлено, що високий рівень емоційного інтелекту статистично пов'язаний із розвитком лідерства, ефективністю командної взаємодії, організаційною довірою, психологічним благополуччя працівників і результативністю професійної діяльності (Coronado-Maldonado & Benitez-Marquez, 2023).

Проведений аналіз сучасних концепцій емоційного інтелекту свідчить, що кожен із розглянутих підходів акцентує увагу на окремому аспекті його психологічного функціонування. Модель здібностей пояснює внутрішньоособистісні механізми сприйняття, розуміння та регуляції емоцій; змішані моделі розкривають роль емоційного інтелекту у розвитку міжособистісних і професійно-управлінських компетентностей; особистісний підхід характеризує його як ресурс адаптивності, психологічної стійкості та ефективного функціонування в умовах професійного навантаження. Водночас сучасні систематичні огляди засвідчують, що найбільш перспективними є інтегративні підходи, які поєднують когнітивні, особистісні та поведінкові складові емоційного інтелекту й розглядають його як ресурс, що може цілеспрямовано розвиватися у процесі професійної підготовки та діяльності (Kotsou et al., 2019). Такий розподіл теоретичних акцентів створює методологічні

передумови для їх інтеграції в межах єдиної концептуальної моделі.

Концептуальна логіка авторської моделі ґрунтується на положенні, що вплив емоційного інтелекту на професійну ефективність не має прямолінійного характеру. Він реалізується через послідовний ланцюг психологічних процесів, кожен із яких створює умови для функціонування наступного. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про багаторівневу організацію психіки, відповідно до яких ефективність професійної діяльності визначається не окремими психологічними характеристиками, а їх взаємодією у єдиній функціональній системі (Mayer et al., 2004; Petrides et al., 2016 ; Bandura 1997).

У запропонованій моделі основним системоутворювальним елементом виступає емоційний інтелект, який виконує функцію психологічного ресурсу професійної діяльності та забезпечує ефективне функціонування державних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій. У межах такого підходу його структурні компоненти розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані психологічні механізми, що послідовно реалізуються у професійній діяльності державного службовця.

Ключовим методологічним принципом побудови моделі є принцип «від внутрішнього до зовнішнього». Його сутність полягає в тому, що професійна ефективність державного службовця формується як результат послідовної реалізації психологічних механізмів різно-

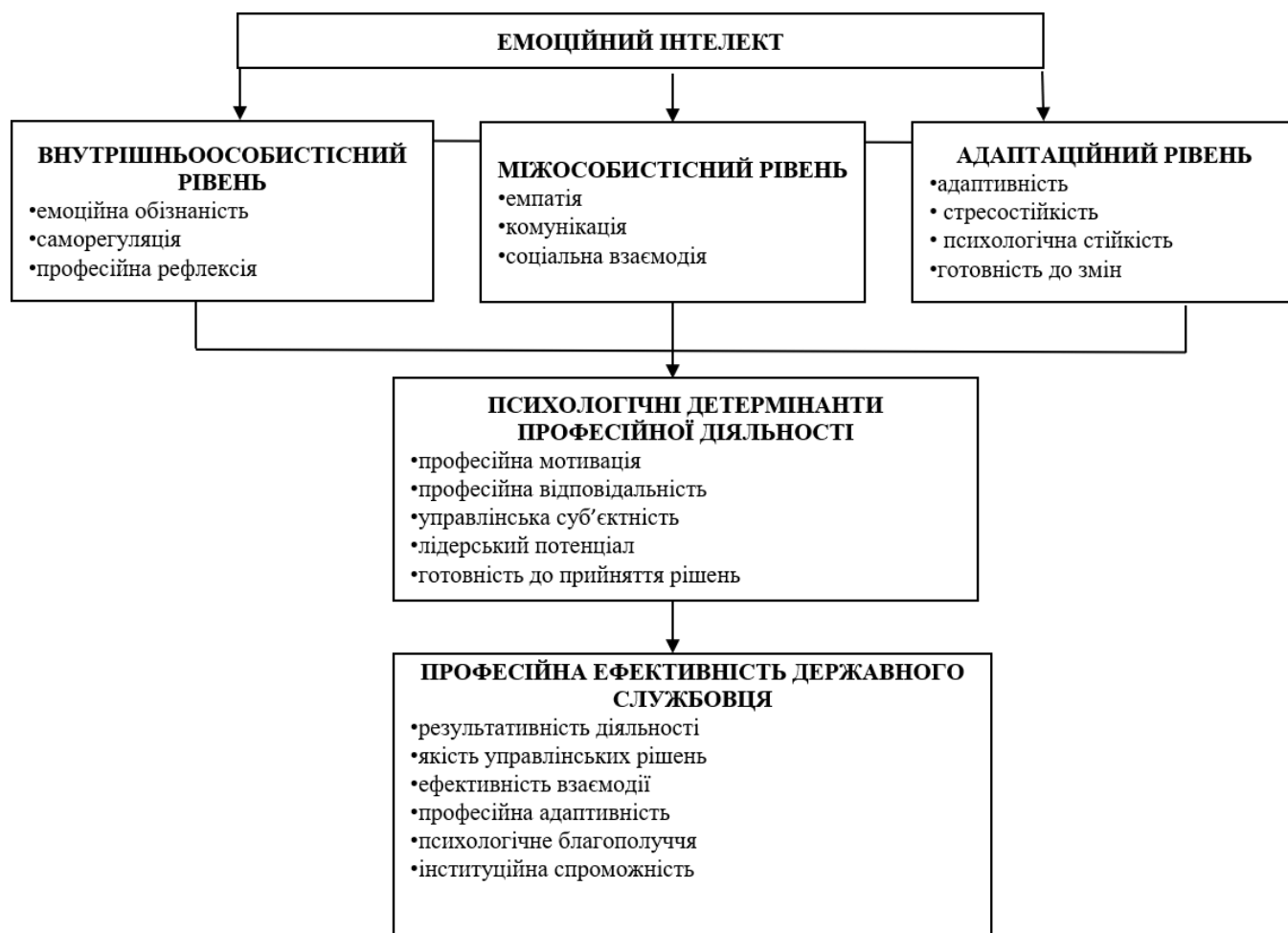


Рис.1. Інтегративна модель впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців.

го рівня. Запропонована логіка побудови моделі відображає причинно-наслідковий характер взаємозв'язків між окремими психологічними компонентами. Це означає, що порушення функціонування будь-якого структурного рівня впливає на ефективність усієї системи. Важливою особливістю авторської моделі є врахування специфіки професійної діяльності державних службовців в умовах сучасних суспільних трансформацій. Зазначені концептуальні положення знайшли своє відображення в авторській інтегративній моделі впливу емоційного інтелекту на про-

фесійну ефективність державних службовців, представлена на рис. 1 (Див. ст. 67).

Представлена на рисунку модель репрезентує систему взаємопов'язаних психологічних механізмів, через які розвинений емоційний інтелект допомагає забезпечувати результативність професійної діяльності. На відміну від існуючих підходів, що описують окремі компоненти або властивості емоційного інтелекту, запропонована концепція пояснює їх як цілісну систему психологічних механізмів, які послідовно реалізуються у професійній діяльності державного службовця. Її концептуальною особливістю є інтеграція

внутрішньоособистісного, міжособистісного, адаптаційного та професійно-управлінського рівнів у межах єдиної пояснювальної системи. Кожен із цих рівнів виконує самостійну функцію, однак їх взаємодія має послідовний характер, що забезпечує перехід від індивідуальних психологічних ресурсів до результативності професійної діяльності.

Для розкриття внутрішньої логіки запропонованого підходу доцільно послідовно проаналізувати кожен із її структурних рівнів, визначивши їх психологічний зміст, функції та роль у забезпеченні професійної ефективності державних службовців. Відповідно подальший аналіз моделі здійснюється не як опис окремих компонентів, а як дослідження взаємозв'язків між ними у цілісній системі психологічних механізмів професійної ефективності державних службовців.

Даний аналіз варто розпочати з внутрішньоособистісного рівня, який є її базовим психологічним компонентом. Саме на цьому рівні формуються внутрішні механізми, що забезпечують усвідомлення, регуляцію та осмислення емоційного досвіду особистості й створюють психологічні передумови для ефективної професійної діяльності (Mayer et al., 2004; Kotsou et al., 2019). Першим структурним компонентом внутрішньоособистісного рівня виступає емоційна обізнаність, яка забезпечує здатність людини своєчасно розпізнавати власні емоційні стани, усвідомлювати причини їх виникнення та оцінювати можливий вплив емоцій на професійну поведінку.

Саме емоційна обізнаність становить основу емоційної самосвідомості та забезпечує можливість свідомого управління власними переживаннями. У межах моделі здібностей П. Саловея та Дж. Маєра вона розглядається як первинна психологічна здатність, від сформованості якої залежить ефективність усіх наступних компонентів емоційного інтелекту (Mayer et al., 2004). Для державного службовця ця здатність має особливе значення, оскільки забезпечує усвідомлене прийняття управлінських рішень, сприяє професійній неупередженості та мінімізує вплив ситуативних емоцій на службову діяльність (Mayer et al., 2004; Van Wart, 2013). Наступним механізмом внутрішньоособистісного рівня є саморегуляція, яка забезпечує свідоме управління емоційними, когнітивними та поведінковими реакціями відповідно до професійних вимог. У сучасній психології саморегуляція розглядається як складний психічний процес, що підтримує внутрішню рівновагу особистості, забезпечує її адаптацію до змінних умов діяльності та сприяє збереженню ефективності професійної поведінки (Tiutiunnyk, 2025). Результати сучасних міжнародних досліджень свідчать, що здатність до емоційної саморегуляції є одним із найвагоміших предикторів професійної адаптивності, психологічної стійкості, професійного благополуччя та успішності виконання професійних завдань (Kotsou et al., 2019; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Аналогічну позицію висловлює С. Бойчук, який обґрунтовує важливу роль механізмів

мів саморегуляції у забезпеченні життєздатності особистості, конструктивному подоланні професійного стресу та підтриманні високого рівня професійного функціонування в екстремальних умовах (Voichuk, 2023).

Значимим компонентом внутрішньоособистісного рівня являється професійна рефлексія, яка забезпечує осмислення власного професійного досвіду, критичне оцінювання прийнятих рішень і корекцію подальшої професійної поведінки. У сучасній психології рефлексія трактується як універсальний механізм самопізнання, що сприяє інтеграції професійного досвіду, розвитку професійної свідомості та особистісного саморозвитку (Huba, 2024; Schön, 1983). У діяльності державного службовця професійна рефлексія набуває особливого значення, оскільки сприяє формуванню професійної ідентичності, розвитку відповідального ставлення до службових обов'язків і усвідомленню власної ролі у функціонуванні державних інституцій (Mudryk, 2015).

Таким чином, внутрішньоособистісний рівень моделі охоплює взаємопов'язану систему психологічних ресурсів, які забезпечують емоційне усвідомлення, саморегуляцію, самооцінку та рефлексивне осмислення професійної діяльності. Їх інтеграція створює психологічне підґрунтя для подальшої реалізації емоційного інтелекту у сфері професійної взаємодії, що узгоджується із сучасними системними уявленнями про його багаторівневу організацію (Jaakkola, 2020; Pirsoul et al., 2023).

Подальший розвиток зазначених внут-

рішніх психологічних ресурсів відбувається у процесі професійної взаємодії з іншими людьми. Саме тому наступний структурний рівень запропонованої моделі становить міжособистісний рівень, який відображає психологічні механізми взаємодії державного службовця з іншими людьми у процесі виконання професійної діяльності. Якщо внутрішньоособистісний рівень забезпечує усвідомлення та регуляцію власних емоційних процесів, то міжособистісний характеризує здатність використовувати ці психологічні ресурси у професійній комунікації, співробітництві, управлінській взаємодії та побудові конструктивних соціальних відносин.

У психологічному дискурсі міжособистісна взаємодія розглядається як складний процес взаємного впливу суб'єктів діяльності, у межах якого відбувається не лише обмін інформацією, а й узгодження цілей, поведінки, емоційних станів та способів спільного розв'язання професійних завдань (Ibrahimova et al., 2022). Для державних службовців ефективність такої взаємодії визначає якість управлінських рішень, рівень довіри громадян до органів державної влади, результативність міжвідомчої співпраці. Ключовим психологічним механізмом цього рівня є емпатія, яка забезпечує здатність розуміти емоційні стани, потреби та мотиви інших людей без втрати професійної об'єктивності. На відміну від емоційного співпереживання, емпатія у професійній діяльності державного службовця виконує насамперед когнітивно-регулятивну функцію,

оскільки сприяє адекватному прийняттю партнерів по взаємодії, прогнозуванню їхніх поведінкових реакцій та вибору найбільш ефективних способів професійної комунікації. Як зазначають Л. Журавльова та М. Шпак, емпатія є одним із базових психологічних механізмів розвитку міжособистісного емоційного інтелекту, що забезпечує ефективність соціальної взаємодії та конструктивне розв'язання міжособистісних суперечностей (Zhuravlova & Shpak, 2015). Аналогічних висновків дійшли й міжнародні дослідники, які довели, що емпатія безпосередньо пов'язана з розвитком лідерства, командної взаємодії та професійної результативності (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Другим важливим компонентом міжособистісного рівня є комунікативна компетентність, яка забезпечує ефективний обмін інформацією, аргументоване представлення управлінських рішень, конструктивне ведення професійного діалогу та попередження конфліктів. У діяльності державного службовця комунікація виконує не лише інформаційну, а й регулятивну функцію, оскільки саме через професійне спілкування реалізуються управлінські рішення, формується довіра до державних інституцій та забезпечується взаємодія між владою і суспільством. Дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність міжособистісного спілкування підтверджують, що високий рівень розвитку емоційної компетентності сприяє покращенню якості професійної комунікації, взаєморозуміння та

кооперації між учасниками професійної діяльності (Korzh & Shaumian, 2026).

Важливим інтегративним механізмом міжособистісного рівня виступає соціальна взаємодія, яка відображає здатність державного службовця ефективно співпрацювати в колективі, координувати спільну діяльність, узгоджувати професійні інтереси різних учасників управлінського процесу та підтримувати конструктивний соціально-психологічний клімат. Психологічна готовність до конструктивної соціальної взаємодії формується на основі взаємної довіри, відкритості, відповідальності та здатності до співробітництва, що забезпечує ефективне функціонування професійних колективів (Hirniak & Ryvoshchuk, 2022).

Отже міжособистісний рівень відображає реалізацію внутрішніх психологічних ресурсів особистості у професійній взаємодії. Емпатія, комунікативна компетентність та соціальна взаємодія функціонують як взаємопов'язані психологічні механізми, що забезпечують ефективність професійної комунікації, координацію спільної діяльності та конструктивну взаємодію із суб'єктами професійного середовища. Їх інтеграція створює психологічне підґрунтя для переходу до адаптаційного рівня авторської моделі, на якому внутрішні та міжособистісні ресурси особистості забезпечують підтримання професійної ефективності в умовах постійних змін професійного середовища. У структурі запропонованої моделі цей рівень характеризує сукупність психологічних ресурсів, необхідних для збереження

професійної ефективності в умовах високого психоемоційного навантаження, невизначеності та постійних суспільних трансформацій, що відповідає сучасним підходам до збереження психічного здоров'я працівників, сформульованих Всесвітньою організацією охорони здоров'я (WHO, 2022).

У структурі запропонованої концептуальної схеми адаптаційний рівень охоплює адаптивність, стресостійкість, психологічну стійкість та готовність до змін. Сукупність зазначених компонентів формує здатність особистості підтримувати результативність професійної діяльності незалежно від складності зовнішніх умов.

Провідним компонентом адаптаційного рівня виокремлено адаптивність, яка характеризує здатність державного службовця своєчасно перебудовувати власну професійну поведінку відповідно до змін управлінського середовища, нових нормативних вимог, цифрових трансформацій та суспільних викликів. У межах сучасних психологічних досліджень адаптивність розглядається як інтегральна характеристика особистості, що поєднує когнітивну гнучкість, поведінкову варіативність і готовність до конструктивного вирішення нових професійних завдань (Pulakos et al., 2000; Bonanno, 2004). Для системи державної служби її значення суттєво посилюється в умовах постійних реформ, цифровізації та воєнного стану, коли ефективність професійної діяльності значною мірою залежить від здатності швидко пристосовуватися до змін

професійного середовища (Kostrysia, 2024). З позиції організаційної психології адаптивність визначається однією з ключових характеристик ефективної організаційної поведінки в умовах невизначеності (Hudz, 2026).

Наступним компонентом адаптаційного рівня виокремлено стресостійкість, яка забезпечує здатність особистості підтримувати продуктивність професійної діяльності в умовах значного психоемоційного навантаження. На відміну від адаптивності, що характеризує перебудову поведінки відповідно до нових умов, стресостійкість відображає здатність зберігати ефективність діяльності під впливом інтенсивних стресогенних чинників. Сучасні українські дослідження засвідчують, що для державних службовців стресостійкість є необхідною професійною якістю, оскільки службова діяльність пов'язана з високою відповідальністю, необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту часу, емоційним навантаженням і постійною взаємодією з громадянами (Stamat & Radko, 2024). Дослідження також свідчать, що в умовах воєнного стану й суспільних трансформацій рівень професійного стресу додатково зростає під впливом інформаційного перевантаження, нормативної невизначеності та необхідності функціонування в кризових умовах (Filipova, 2024). Це зумовлює необхідність розвитку не лише стресостійкості як здатності ефективно діяти під впливом стресогенних чинників, а й більш широких психологічних ресурсів, які забезпечують довготривале збереження професійної

ефективності. У зв'язку з цим завершальним компонентом адаптаційного рівня визначено психологічну стійкість, яка забезпечує довготривале збереження психічного благополуччя, професійної надійності та емоційної рівноваги незалежно від інтенсивності зовнішніх впливів.

На відміну від стресостійкості, що характеризує реакцію особистості на конкретні стресові фактори, психологічна стійкість є більш широким особистісним ресурсом, який визначає здатність підтримувати внутрішню цілісність, професійну ідентичність та конструктивну поведінку протягом тривалого часу (Fletcher & Sarkar, 2013; Southwick et al., 2014). Українські дослідження підтверджують, що психологічна стійкість є однією з провідних умов ефективної професійної діяльності фахівців в екстремальних умовах, оскільки забезпечує збереження професійної надійності та ефективне функціонування особистості навіть за тривалого впливу кризових чинників (Zoshii, 2024; Buhaiova, 2025). Ці положення узгоджуються з результатами дослідження О. Кокуна та співавторів, у якому психологічна стійкість розглядається як інтегральний ресурс, що забезпечує відновлення особистості після професійних труднощів, підтримання високого рівня працездатності та довготривалу професійну ефективність (Kokun et al., 2024).

Водночас збереження професійної ефективності в умовах тривалих суспільних трансформацій потребує не лише здатності

протидіяти стресогенним впливам, а й готовності активно сприймати організаційні зміни та адаптуватися до нових вимог професійного середовища. У зв'язку з цим завершальним компонентом адаптаційного рівня визначено готовність до змін, яка відображає позитивне ставлення особистості до організаційних трансформацій, відкритість до професійного розвитку та здатність ефективно діяти в нових умовах. У науковій літературі цей компонент розглядається як поєднання когнітивної гнучкості, внутрішньої мотивації до розвитку, толерантності до невизначеності та готовності освоювати нові професійні ролі (Pulakos et al., 2000). Для державних службовців готовність до змін набуває особливої актуальності в умовах модернізації системи публічного управління, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів, коли професійна ефективність дедалі більше залежить від здатності швидко опановувати нові компетентності та адаптувати власну діяльність до змін інституційного середовища (OECD, 2023).

Отже, адаптаційний рівень об'єднує психологічні ресурси, які забезпечують професійну життєздатність державного службовця в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Інтеграція внутрішньоособистісних, міжособистісних та адаптаційних механізмів створює підґрунтя для формування психологічних детермінант професійної діяльності, через які емоційний інтелект набуває практичного вияву у професійній поведінці державно-

го службовця. На відміну від попередніх рівнів, які характеризують психологічні ресурси особистості, цей рівень відображає їх практичну реалізацію у професійній діяльності державного службовця. Саме тут результати функціонування попередніх психологічних механізмів проявляються у професійній мотивації, відповідальності, управлінській суб'єктності, лідерському потенціалі та готовності до прийняття управлінських рішень, безпосередньо визначаючи результативність службової діяльності. Вибір саме цих детермінант ґрунтується на сучасних дослідженнях професійної ефективності, у яких вони розглядаються як узагальнені психологічні предиктори результативної професійної діяльності (Koormans et al., 2014; Campbell & Wiernik, 2015; Bakker & Demerouti, 2017; OECD, 2023).

У структурі психологічних детермінант професійної діяльності насамперед виокремлено професійну мотивацію, яка забезпечує внутрішню спрямованість особистості на якісне виконання професійних обов'язків, досягнення суспільно значущих результатів і підтримання високого рівня професійної залученості. Мотивація являється одним із провідних чинників професійної ефективності, оскільки визначає наполегливість, ініціативність, відповідальність і готовність особистості до професійного розвитку (Bandura, 1997; Deci & Ryan, 2000). Для державної служби особливою значення набуває поєднання внутрішньої професійної мотивації із суспільною орієнта-

цією службової діяльності, що забезпечує реалізацію принципів публічного служіння (Sazonova et al., 2022; НАДС, 2024). Сучасні українські дослідження доводять, що професійна мотивація формується у взаємозв'язку із саморегуляцією, психологічною стійкістю та здатністю особистості ефективно використовувати власні психологічні ресурси в умовах невизначеності й тривалого стресу (Tomchuk et al., 2025).

Наступною психологічною детермінантою є професійна відповідальність, яка характеризує усвідомлене ставлення державного службовця до виконання посадових обов'язків, прийнятих управлінських рішень та їхніх суспільних наслідків. Вона передбачає дотримання професійних і етичних стандартів, готовність брати відповідальність за результати власної діяльності та забезпечувати належний рівень якості державного управління. Дослідження професійної компетентності державних службовців засвідчують, що саме психологічна складова професійної компетентності забезпечує формування відповідальної професійної поведінки, конструктивної взаємодії та ефективного виконання функцій публічної служби (Hliebova, 2024). Аналогічні висновки представлені й у працях з організаційної психології, де професійна відповідальність розглядається як важливий чинник організаційної довіри та результативності професійної діяльності (Luthans et al., 2007; OECD, 2023).

Іншим важливим компонентом системи

психологічних детермінант виступає управлінська суб'єктність, яка відображає здатність державного службовця бути активним суб'єктом професійної діяльності, самостійно визначати цілі, прогнозувати наслідки управлінських рішень та брати відповідальність за їх реалізацію. Її формування ґрунтується на розвитку емоційної самосвідомості, професійної рефлексії, самоефективності та психологічної зрілості, що забезпечує ефективне виконання управлінських функцій навіть у складних умовах професійної діяльності (Bandura, 1997; Mudryk, 2015).

Важливим інтегральним результатом функціонування попередніх рівнів моделі є лідерський потенціал, який проявляється у здатності державного службовця конструктивно впливати на інших, координувати спільну діяльність, підтримувати командну взаємодію та формувати атмосферу довіри в організації. На рівні психологічних детермінант лідерський потенціал виступає інтегральним результатом розвитку внутрішньоособистісних, міжособистісних та адаптаційних ресурсів. Міжнародні дослідження підтверджують тісний зв'язок емоційного інтелекту з розвитком лідерських компетентностей, ефективністю командної роботи та професійною результативністю (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Miao et al., 2018; Goleman, 2019; Newman et al., 2023).

Значиме місце серед психологічних детермінант професійної діяльності займає готовність до прийняття управлінських

рішень, яка інтегрує когнітивні, емоційно-регулятивні та поведінкові механізми професійної діяльності. Саме ця характеристика найбільш повно відображає практичну реалізацію емоційного інтелекту в професійній діяльності державного службовця, оскільки інтегрує результати функціонування всіх попередніх структурних рівнів авторської моделі (Pulakos et al., 2000; Koopmans et al., 2011).

Таким чином, психологічні детермінанти професійної діяльності становлять завершальний структурний рівень запропонованої моделі. На цьому рівні психологічні ресурси особистості трансформуються у реальну професійну поведінку, що безпосередньо визначає професійну ефективність державного службовця.

Висновок. Проведене теоретичне дослідження дозволило узагальнити сучасні наукові підходи до розуміння емоційного інтелекту як чинника професійної ефективності державних службовців та здійснити їх концептуальну інтеграцію в межах авторської інтегрованої моделі. Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень засвідчив, що попри значний науковий доробок проблема психологічних механізмів впливу емоційного інтелекту на професійну діяльність державних службовців залишається недостатньо систематизованою. Існуючі концепції переважно зосереджується на окремих компонентах емоційного інтелекту або окремих аспектах професійної діяльності, що актуалізує необхідність цілісного під-

ходу.

У результаті дослідження розроблено авторську інтегративну модель впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців, яка інтегрує положення моделі здібностей П.Саловея та Дж.Маєра, змішаних моделей Д.Гоулмана та особистісного підходу К. Петрідеса. На відміну від існуючих концепцій, запропонована модель пояснює вплив емоційного інтелекту як послідовний процес переходу від внутрішніх ресурсів особистості через систему внутрішньоособистісних, міжособистісних і адаптаційних механізмів до психологічних детермінант професійної діяльності, які безпосередньо забезпечують професійну ефективність державного службовця. Обґрунтовано, що вплив емоційного інтелекту на професійну ефективність має переважно опосередкований характер. Його реалізація відбувається через взаємодію внутрішньоособистісних, міжособистісних, адаптаційних та професійно-управлінських механізмів, які забезпечують результативність професійної діяльності, якості управлінських рішень, ефективність професійної взаємодії, здатність до адаптації в умовах організаційних змін і підтримання професійного благополуччя державних службовців.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуально цілісної інтегративної моделі, яка поєднує когнітивний, компетентнісний, особистісний та організаційно-психологічний підходи для пояснення

психологічного механізму впливу емоційного інтелекту на професійну ефективність державних службовців. Запропонована модель відображає причинно-наслідковий взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами особистості, їх реалізації у професійній діяльності та досягненням високих показників професійної ефективності. Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні сучасних уявлень про психологічні механізми професійної діяльності у сфері публічного управління. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованої моделі як концептуальної основи для професійного добору, оцінювання, психологічного супроводу, професійної підготовки та розвитку емоційного інтелекту державних службовців.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричною верифікацією запропонованої інтегрованої моделі, перевіркою сили та взаємозв'язків між її структурними компонентами, розробленням психодіагностичного інструментарію для оцінювання психологічних детермінант професійної ефективності державних службовців, а також створення та апробацію програм розвитку емоційного інтелекту системи публічного управління.

References:

- Bagrim, O. (2024). Specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants during the war and post-war period in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 12(4), 52–58. <https://doi.org/10.15421/152448> [In Ukrainian].
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Boichuk, S. S. (2023). *Samorehuliatstia yak chynnyk zhyttiezdatnosti osobystosti politseiskyykh «Korpusu operatyvno-raptovoi dii» (KORD)* [Self-regulation as a factor of resilience among police officers of the Special Police Unit "KORD"] (Doctoral dissertation, Kharkiv National University of Internal Affairs). [In Ukrainian].
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). *The modeling and assessment of work performance*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Doğru, Ç. (2022). *A meta-analysis of the relationships between emotional intelligence and employee outcomes*. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- European Commission. (2023). *Competency framework for public administration*. Publications Office of the European Union.
- Filippova, V. D. (2024). Determinanty stresu v diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Determinants of stress in the activity of civil servants]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 1(88), 390–396. [In Ukrainian].
- Goleman, D. (2019). *Emotional intelligence* (25th anniversary ed.). Bantam Books.
- Hirniak, A. N. (2017). Poniattievo-katehoriine pole i naukovy pidkhody do rozuminnia vzaємomodii u psykhologii. *Psykhologhiia i suspilstvo*, (3), 112–126. <https://doi.org/10.35774/pis2017.03.112> [In Ukrainian]
- Hordynia, N. D. (2023). *Smyslozhyttyevi oriiēntatsii ta kopinh-stratehii u profesiinii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh viiny* [Meaning-in-life orientations and coping strategies in the professional activity of civil servants under wartime conditions]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Psykhologhiia*, (16), 66–72.
- Huba, N. O. (2024). Refleksii: Problematyka formuliuvannia kontseptu [Reflection: The issue of conceptual formulation]. *Naukovi zapysky. Serii: Psykhologhiia*, (3), 13–19. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-3-2> [In Ukrainian]
- Hudz, M. V. (2026). Adaptivnist upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu v umovakh zmin ta nevyznachenosti [Adaptability of organizational behavior management under conditions of change and uncertainty]. *Aktualni pyttannia ekonomichnykh nauk*, 21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19437500> [In Ukrainian]
- Kokun, O. M., Ahaiev, N. A., Pishko, I. O., & Lozinska, N. S. (2024). *Psykhologichna stiikist osobystosti v umovakh kryzy* [Psychological resilience of personality under crisis conditions]. [In Ukrainian]
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Korzh, N. P., & Shaumian, O. H. (2026). Vplyv emotsiinoho intelektu na efektyvnist mizhosobystisnoho spilkuvannia [The influence of emotional intelligence on the effectiveness of interpersonal communication]. In N. V. Akimova & O. V. Kravchuk (Eds.), *Suchasna psykhologhiia v Ukraini: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 268–272). Kherson State Agrarian and Economic University. [In Ukrainian]
- Kostrikina, H. V. (2023). *Formuvannia emotsiinoho intelektu yak skladova pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv* [Formation of emotional intelligence as a component of advanced training of civil servants] (Qualification thesis, Polissia National University). <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13345> [In Ukrainian]
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2018). Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. *Emotion Review*, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Masyk-Biesova, M. Z. (2024). Support for civil servants as a guarantee of institutional resilience in Ukraine. *Scientific Notes of Tavria National University Named after V. I. Vernadsky. Series: Public Administration and Administration*, 35(74), 122–126. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/21> [In Ukrainian]

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197–215.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679–690. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066>
- Mudryk, A. B. (2015). Psykholohichni osoblyvosti profesiinoi identychnosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Psychological characteristics of professional identity of civil servants]. *Psykholohichni perspektyvy*, 25, 175–187. [In Ukrainian]
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2024). *Profesina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtiv: Metodychni rekomendatsii* [Professional competence of civil servants: Methodological recommendations]. <https://nads.gov.ua/>
- Nosenko, E. L., & Kovryha, N. V. (2003). *Emotsiyni intelekt: Kontseptualizatsiia fenomenu, osnovni funktsii* [Emotional intelligence: Conceptualization of the phenomenon and its main functions]. Vyscha Shkola. [In Ukrainian]
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Peretiatchko, L. H., Teslenko, M. M., & Yudina, N. O. (2023). Emotsiyni intelekt yak chynnyk efektyvnoi komunikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv [Emotional intelligence as a factor of effective communication of civil servants]. In *Synerhetychnyi pidkhid do proektuvannia zhyttievoho prostoru osobystosti: Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 220–224). [In Ukrainian]
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sánchez-Ruiz, M. J., Furnham, A., & Pérez-González, J. C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion Review*, 8(4), 335–341. <https://doi.org/10.1177/1754073916650493>
- Pirsoul, T., Parmentier, M., Sovet, L., & Nils, F. (2023). *Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis*. Human Resource Management Review, 33(3), 100967. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100967>.
- Podolchak, N. Yu., Karkovska, V. Ya., Bilyk, O. I., & Tsyhylyk, N. V. (2022). Otsiniuvannia emotsiinoho intelektu derzhavnykh sluzhbovtiv Ukrainy: porivnialnyi analiz metodyk MSCEIT, Khalla, EQ-I (Assessment of emotional intelligence of civil servants in Ukraine: Comparative analysis of the MSCEIT, Hall and EQ-I methods). *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia (Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Administration)*, [In Ukrainian]
- Popovych, V. I. (2025). Emotsiyni intelekt u profesiinii diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Emotional intelligence in the professional activity of civil servants and local self-government officials]. In *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: yevrointehratsiyni postup: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 119–122). [In Ukrainian]
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(1), 25338. <https://doi.org/10.3402/ejpt.v5.25338>
- Stamat, V. M., & Radko, D. R. (2024). Stresostiikist u diialnosti derzhavnoho sluzhbovtia [Stress resilience in the activities of a civil servant]. In *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii: Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 285–288). State Institution Luhansk Taras Shevchenko National University. [In Ukrainian]
- Tereschenko, A. M. (2024). *Osoblyvosti poperedzhennia ta podolannia profesiinoho vyhorannia u derzhavnykh sluzhbovtiv* [Features of prevention and overcoming professional burnout among civil servants]. In A. V. Vozniuk (Ed.), *Aktualni pyttannia praktychnoi psykholohii v umovakh sohodennia: Materialy Vseukrainskoho naukovo-praktychnoho seminaru* [Current issues of practical psychology in contemporary conditions: Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical seminar] (pp. 106–109). [In Ukrainian]
- Tomchuk, M. I., Yatsiuk, M. S., & Yatsiuk, A. V. (2025). Psychological capital as a resource for personality self-regulation under wartime conditions. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya: Pedahohika. Psykholohiia*, 8, 88–95. <https://doi.org/10.32782/academ-ped.psyh-2025-2.31>
- Tsiupenko, T. (2024). Emotional intelligence as a means of developing psychological resilience of personality under current conditions. *Scientific Notes. Series: Psychology*, 4, 109–115. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2024-4-16>
- United Nations Development Programme. (2022). *Civil service continuity and resilience in crisis contexts*. <https://www.undp.org/>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Voronova, I. O. (2025). Profesiine vyhorannia derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh voiennoho stanu: Osoblyvosti ta shliakhy minimizatsii

sii [Professional burnout of civil servants under martial law: Features and ways of minimization]. In *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii: Zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 60–68). State Institution Luhansk Taras Shevchenko National University. [In Ukrainian]

World Health Organization. (2022). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Zoshii, I. V. (2024). Vplyv stresohennykh faktoriv na profesiinu diialnist yurystiv v umovakh voiennoho stanu [The influence of stress factors on the professional activity of lawyers under martial law]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya: Psykholohichni nauky*, 22, 57–62. <https://doi.org/10.30970/PS.2024.22.7> [In Ukrainian]

Zhuravlova, L. P., & Shpak, M. M. (2015). *Empatiia yak psykholohichniy mekhanizm rozvytku mizhosobystisnoho emotsiinoho intelektu* [Empathy as a psychological mechanism of the development of interpersonal emotional intelligence]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 3(25), 85–88. <https://eprints.zu.edu.ua/19316/> [In Ukrainian]

Tetiana Tsiupenko

Lecturer at the Department of Law and Humanities, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, West Ukrainian National University;
PhD Student at the Department of Psychology and Social Work, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsya (Ukraine)

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PSYCHOLOGICAL FACTOR IN THE PROFESSIONAL EFFECTIVENESS OF CIVIL SERVANTS AMIDST SOCIAL TRANSFORMATIONS

ABSTRACT

Preliminary. Modern social transformations, caused by military challenges, digitalization and reform of the public administration system of Ukraine, significantly change the psychological conditions of professional activity of civil servants. The performance of managerial functions in conditions of high uncertainty of emotional tension and the need for quick decision-making actualizes the need to study emotional intelligence as an important psychological resource of professional efficiency of civil servants.

Purpose. The purpose of the article is to theoretically substantiate emotional intelligence as a psychological factor of professional efficiency of civil servants in conditions of social transformations, determine the patterns of its influence on professional activity and develop an integrative model of this influence.

Methods. The research was carried out within the framework of theoretical and methodological design and the application of systemic, psychological, competency and institutional approaches. The methodological basis was the theoretical analysis, comparison, generalization, systematization and conceptual modeling of modern scientific works on emotional intelligence, professional efficiency and psychological resources of civil servants in the conditions of social transformations. The integration of these methods ensured the construction of a model of the influence of emotional intelligence on the professional efficiency of civil servants and the determination of the patterns of its influence on professional activity.

Results. Based on the integration of modern psychological, managerial and interdisciplinary approaches, the theoretical principles of the study of emotional intelligence

gence as a psychological factor of the professional efficiency of civil servants were systematized. The main patterns of its influence on psychological stability, professional adaptability, communicative competence, self-regulation and the quality of managerial decision-making in the conditions of social transformations were determined. An integrative model of the influence of emotional intelligence on the professional effectiveness of civil servants has been developed, which reflects the consistent connection of intrapersonal, interpersonal and adaptive psychological mechanisms with psychological determinants of professional activity that ensure the professional effectiveness of a civil servant.

Conclusions. It has been proven that emotional intelligence is one of the key psychological factors of professional effectiveness of civil servants in conditions of social transformations. The development of emotional intelligence contributes to the increase of psychological stability, professional adaptability, quality of management decisions, constructive interpersonal interaction and professional effectiveness of civil servants. The proposed interactive model can be used as a theoretical basis for improving the system of psychological training, professional development and assessment of professional competencies of civil servants.

Keywords: *emotional intelligence; professional effectiveness; civil servants; psychological stability; emotional self-regulation; professional adaptability; social transformations.*

How to cite (як цитувати):

Tsiupenko, T. EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PSYCHOLOGICAL FACTOR IN THE PROFESSIONAL EFFECTIVENESS OF CIVIL SERVANTS AMIDST SOCIETAL TRANSFORMATIONS . *PSYCHOLOGICAL JOURNAL*, 12(7), 21–39. <https://doi.org/10.31108/1.2026.12.7.2> [in Ukrainian]

Цюпенко , Т. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ . *ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧАСОПИС*, 12(7), 21–39. <https://doi.org/10.31108/1.2026.12.7.2>

Дата отримання статті: 21.04.2026

Дата рекомендації до друку: 21.06.2026

Дата оприлюднення: 30.07.2026