

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін

«До захисту допущено»

Завідувач

кафедри _____

(підпис)

доктор філ. наук, доцент

Нерубаська Алла Олександрівна

(наукове звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Емоційний інтелект як фактор ефективного керівництва»

Виконала:

студентка групи ІН18-8-22-Б1Пс(4,0з)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Психологія»

Спеціальності: 053 Психологія

(код і найменування спеціальності)

Арнаут Ангеліна Сергіївна

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: доктор філософських наук,

доцент, доцент кафедри

Нерубаська Алла Олександрівна

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра загальнонаукових, соціальних та поведінкових дисциплін

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальності: 053 «Психологія»

Освітньої програми: «Психологія»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

док. філ. наук, доцент Нерубаська А.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Арнаут Ангеліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи: «Емоційний інтелект як фактор ефективного керівництва»

Керівник кваліфікаційної роботи: док. філософ. наук, доцент Нерубаська А.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист: Травень 2026р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи
Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи – 75 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи складає 69 сторінок.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: .
Кваліфікаційна робота містить 5 таблиць та 5 рисунків

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітка
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел	Листопад 2025	Листопад 2025	
2.	Написання вступу	Грудень 2025	Грудень 2025	
3.	Розділ 1. Теоретичні основи дослідження емоційного інтелекту та ефективного керівництва	Грудень 2025	Грудень 2025	
4.	Розділ 2. Організація та методи емпіричного дослідження емоційного інтелекту керівників	Січень 2026	Січень 2026	

5.	Розділ 3. Емпіричне дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність керівництва	Березень 2026	Березень 2026	
6.	Висновки	Квітень 2026	Квітень 2026	
7.	Оформлення списку використаних джерел	Квітень 2026	Квітень 2026	
8.	Подання роботи на перевірку керівнику	Квітень 2026	Квітень 2026	
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	Травень 2026	Травень 2026	

АНОТАЦІЯ

Арнаут А.С. «Емоційний інтелект як фактор ефективного керівництва» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними тенденціями розвитку організацій, які висувають підвищені вимоги до особистісних та професійних якостей керівників. В умовах динамічних соціально-економічних змін, високого рівня конкуренції та зростання ролі людського фактора особливого значення набуває здатність керівника розуміти власні емоції та емоції підлеглих, ефективно управляти ними, підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі та приймати виважені управлінські рішення.

Мета – визначення ролі емоційного інтелекту у забезпеченні ефективності керівної діяльності.

Методи. Теоретичні методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел, а також психодіагностичні методики дослідження емоційного інтелекту.

Ключові слова: емоційний інтелект, ефективне керівництво, лідерство, емоційна компетентність, управлінська діяльність, управлінська ефективність, організаційна взаємодія.

ANNOTATION

Arnaut A.S. " Emotional intelligence as a factor of effective leadership "– Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level “bachelor” – Odessa Institute of PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by current trends in organizational development, which place increasing demands on the personal and professional qualities of managers. In the context of dynamic socio-economic changes, a highly competitive environment, and the growing importance of the human factor, special attention is given to a leader’s ability to understand and manage their own emotions as well as the emotions of subordinates, maintain a positive psychological climate within the team, and make balanced managerial decisions.

The goal to determine the role of emotional intelligence in ensuring the effectiveness of managerial activity.

Methods. Theoretical methods of analysis, synthesis, generalization, and systematization of scientific sources, as well as psychodiagnostic methods for studying emotional intelligence.

Keywords: emotional intelligence, effective leadership, leadership, emotional competence, managerial activity, managerial effectiveness, organizational interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА.....	9
1.1 Емоційний інтелект як психологічний феномен.....	9
1.2 Психологічна характеристика ефективного керівництва.....	21
1.3 Емоційний інтелект у структурі професійної компетентності керівника.....	27
Висновки до першого розділу	33
 РОЗДІЛ 2	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ.....	36
2.1 Організація емпіричного дослідження емоційного інтелекту як фактора ефективного керівництва.....	36
2.2 Обґрунтування психодіагностичного інструментарію.....	39
Висновки до другого розділу	48
 РОЗДІЛ 3	
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА.....	50
3.1 Аналіз результатів дослідження рівня емоційного інтелекту керівників.....	50
3.2 Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників.....	61
Висновки до третього розділу	65
 ВИСНОВКИ.....	67
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високою динамікою соціально-економічних процесів, посиленням конкуренції, швидкими змінами умов професійної діяльності та зростанням вимог до особистості керівника. За таких умов особливого значення набувають не лише професійні знання, управлінські компетентності та організаційні здібності, а й психологічні ресурси, які забезпечують ефективну взаємодію з людьми, прийняття виважених рішень, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та успішне досягнення поставлених цілей.

Одним із таких ресурсів є емоційний інтелект, який упродовж останніх десятиліть привертає значну увагу представників психологічної науки. Дослідження показують, що здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей, регулювати емоційні реакції та ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі міжособистісної взаємодії істотно впливає на успішність професійної діяльності, особливо у сфері управління.

Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту були закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Дж. Майєра, П. Селовея, Д. Карузо, Д. Гоулмана, Р. Бар-Она та інших. Значний внесок у вивчення психологічних особливостей емоційного інтелекту зробили також українські науковці: Е. Носенко, Н. Коврига, В. Зливков, Л. Орбан-Лембрик, Т. Яценко, С. Максименко, М. Савчин та інші. У працях зазначених авторів висвітлено сутність, структуру, механізми розвитку та функціонування емоційного інтелекту, його роль у професійній діяльності та міжособистісних взаєминах.

Проблема ефективного керівництва також посідає важливе місце у сучасних психологічних і управлінських дослідженнях. Різні аспекти управлінської діяльності розглядалися у працях Б. Ананьєва, Л. Карамушки, Г. Балла, В. Москаленка, О. Бондарчук, В. Семиченко та інших учених. Проте,

незважаючи на значну кількість наукових праць, питання взаємозв'язку емоційного інтелекту та ефективності керівництва залишається актуальним і потребує подальшого теоретичного та емпіричного вивчення, особливо в умовах сучасних соціальних викликів і трансформацій.

Практика управлінської діяльності свідчить про те, що керівники з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту демонструють більш ефективні моделі взаємодії з підлеглими, здатні конструктивно вирішувати конфлікти, підтримувати мотивацію персоналу, успішно адаптуватися до змін та долати професійні стреси. Водночас недостатній рівень розвитку емоційної компетентності може негативно впливати на якість управлінських рішень, міжособистісні відносини та результативність діяльності організації в цілому.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю поглиблення наукових уявлень про роль емоційного інтелекту в системі професійно важливих якостей керівника та визначення його значення як чинника ефективного керівництва.

Об'єкт дослідження – емоційний інтелект особистості.

Предмет дослідження – особливості впливу емоційного інтелекту на ефективність керівництва.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити емоційний інтелект як фактор ефективного керівництва.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності та структури емоційного інтелекту.
2. Розкрити психологічний зміст та основні характеристики ефективного керівництва.
3. Визначити роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності керівника.
4. Провести емпіричне дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту керівників.

5. Дослідити взаємозв'язок між показниками емоційного інтелекту та ефективністю керівництва.

6. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні про те, що високий рівень розвитку емоційного інтелекту позитивно впливає на ефективність керівництва, сприяючи підвищенню якості міжособистісної взаємодії, розвитку лідерських якостей, ефективному управлінню конфліктами та підвищенню результативності професійної діяльності керівника.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано комплекс методів дослідження: теоретичні – аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукової літератури; емпіричні – психодіагностичні методики, анкетування, опитування; методи математичної статистики – кореляційний аналіз, порівняльний аналіз та кількісна обробка отриманих результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічні механізми впливу емоційного інтелекту на ефективність керівництва та визначенні особливостей взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту і показниками успішності управлінської діяльності.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників, у діяльності психологічних служб організацій, а також під час розроблення програм розвитку емоційної компетентності та лідерського потенціалу управлінців.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Загальний обсяг роботи – 75 друкованих сторінок, обсяг основної частини роботи складає 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА

1.1. Емоційний інтелект як психологічний феномен

Поняття «емоція» походить від латинського дієслова *emoveo*, що перекладається як «хвилюю», «збуджую», «потрашаю». У сучасній психологічній науці емоції розглядаються як особливий психічний процес середньої тривалості, який відображає суб'єктивне оцінне ставлення особистості до навколишньої дійсності, власних переживань, подій та явищ. Важливо зазначити, що емоційне реагування може виникати не лише у відповідь на реальні обставини, а й під впливом уявних, прогнозованих чи символічних ситуацій, що підкреслює складність та багатовимірність емоційної сфери людини.

Виникнення емоцій безпосередньо пов'язане з дією певного стимулу із зовнішнього або внутрішнього середовища. Саме стимул активізує складні нейрофізіологічні процеси в структурах головного мозку, насамперед у підкіркових утвореннях, які відповідають за формування емоційних реакцій. У результаті цього людина переживає певний психоемоційний стан, що супроводжується як внутрішніми переживаннями, так і зовнішніми проявами.

Емоції характеризуються наявністю кількох взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це суб'єктивне переживання, яке усвідомлюється людиною на психічному рівні. По-друге, емоційні стани супроводжуються фізіологічними змінами в діяльності організму, зокрема у функціонуванні нервової, ендокринної, серцево-судинної та дихальної систем. По-третє, емоції мають експресивний компонент, який проявляється через міміку, жести, інтонацію голосу та інші зовнішні реакції людини. Саме завдяки цим проявам емоційний стан особистості може бути частково розпізнаний оточенням.

На відміну від почуттів, які характеризуються відносною стійкістю, тривалістю та узагальненістю, емоції є ситуативними та короточасними реакціями на конкретний стимул або подію. Водночас людина не завжди здатна чітко усвідомити природу власних емоційних переживань та причини їх виникнення. Усвідомлення, аналіз і конструктивне вираження емоцій формуються поступово в процесі соціалізації, життєвого досвіду та розвитку емоційної компетентності особистості.

Особливістю емоцій є їх зовнішня вираженість. Навіть за умов високого рівня самоконтролю людина не може повністю приховати власний емоційний стан, оскільки він мимоволі відображається у невербальній поведінці. Наприклад, у ситуаціях небезпеки чи загрози переживання страху може проявлятися через зміну міміки, рухів, тембру голосу або фізіологічних реакцій організму. Це свідчить про тісний взаємозв'язок психічних та фізіологічних аспектів емоційного реагування.

У психологічній науці існують різні підходи до класифікації базових емоцій. Зокрема, К. Ізард до фундаментальних емоцій відносив інтерес, здивування, радість, гнів, страх, сором, провину, огиду, зневагу та горе. Натомість П. Екман виокремлював шість основних емоцій: щастя, смуток, страх, гнів, подив і огиду. Сучасні дослідження емоційної сфери демонструють тенденцію до узагальнення базових емоційних станів, зводячи їх до чотирьох ключових емоцій – радості, смутку, страху та гніву, які виступають основою для формування складніших емоційних переживань.

На нашу думку, сучасне розуміння емоцій повинно враховувати не лише їх біологічну природу, а й соціально-психологічний контекст розвитку особистості. У сучасному суспільстві здатність людини усвідомлювати власні емоції, регулювати їх та адекватно реагувати на емоційні прояви інших набуває особливого значення. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває поняття емоційного інтелекту, під яким розуміють здатність особистості розпізнавати власні й чужі емоції, ефективно керувати емоційними станами, визначати мотивацію та наміри інших людей і будувати продуктивну

міжособистісну взаємодію. Розвинений емоційний інтелект є важливою умовою професійної успішності, ефективного лідерства та психологічного благополуччя особистості.

Формування концепції емоційного інтелекту стало важливим етапом розвитку сучасної психологічної науки та результатом наукових пошуків Дж. Мейєра, П. Селовея і Д. Карузо. Саме ці дослідники вперше визначили емоційний інтелект як складову соціального інтелекту, що охоплює здатність людини усвідомлювати власні емоційні переживання та емоції інших людей, диференціювати їх, аналізувати отриману емоційну інформацію і використовувати її для регуляції мислення, поведінки та міжособистісної взаємодії [22]. Крім теоретичного обґрунтування даного феномену, науковці запропонували спеціальну методику його вимірювання, що стало підґрунтям для подальших емпіричних досліджень емоційної компетентності особистості.

Подальший розвиток нейропсихології дозволив виявити фізіологічні механізми емоційного інтелекту та довести, що емоційна сфера людини має складну нейробіологічну основу. Особливу роль у функціонуванні емоційного інтелекту відіграють окремі структури головного мозку, зокрема лімбічна система, мигдалеподібне тіло (амігдала), орбітофронтальна кора та система «дзеркальних нейронів». Саме їх взаємодія забезпечує здатність людини до емоційного реагування, саморегуляції, емпатії та соціального розуміння.

Мигдалеподібне тіло, або амігдала, є важливою складовою лімбічної системи та бере активну участь у формуванні як позитивних, так і негативних емоційних станів. Основна функція амігдали полягає в оцінці стимулів на предмет потенційної небезпеки та забезпеченні швидкого емоційного реагування. Саме тому переживання страху, агресії чи огиди безпосередньо пов'язане з активністю цієї структури мозку. Амігдала виконує своєрідну захисну функцію, допомагаючи людині адаптуватися до загрозливих умов навколишнього середовища.

Не менш важливе значення у формуванні емоційного інтелекту має орбітофронтальна кора, яка відповідає за інтеграцію емоційних переживань у

процес прийняття рішень. Вона забезпечує поєднання емоційних імпульсів, що виникають у більш давніх структурах мозку, із когнітивними процесами свідомого аналізу та оцінювання ситуації. Завдяки діяльності орбітофронтальної кори людина здатна не лише емоційно реагувати на події, а й усвідомлювати власні переживання, прогнозувати наслідки поведінки та обирати найбільш доцільні способи реагування. Сучасні наукові дослідження переконливо доводять, що емоції є невід'ємною складовою процесу мислення та прийняття рішень, а не лише супровідним елементом психічної діяльності.

Особливий інтерес у сучасній психології та нейронауці викликає система «дзеркальних нейронів». Вони локалізуються в корі між лобовою та скроневою частками мозку, а також у передній поясній корі, і характеризуються здатністю однаково активуватися як під час виконання певної дії або переживання емоції, так і при спостереженні за аналогічними діями чи емоційними проявами інших людей. Завдяки цьому механізму людина отримує можливість розуміти емоційні стани співрозмовника, співпереживати йому та прогнозувати його поведінкові реакції. Саме діяльність «дзеркальних нейронів» більшість сучасних дослідників розглядає як нейрофізіологічну основу емпатії та здатності до розпізнавання емоцій.

На нашу думку, відкриття нейрофізіологічних механізмів емоційного інтелекту має надзвичайно важливе значення для сучасної психологічної науки, оскільки дозволяє розглядати емоційний інтелект не лише як соціальну чи особистісну характеристику, а як складну інтегративну систему взаємодії емоційних, когнітивних і біологічних процесів. Це свідчить про те, що розвиток емоційного інтелекту є можливим завдяки поєднанню психологічного навчання, емоційного досвіду та вдосконалення навичок саморегуляції. У сучасному суспільстві високий рівень емоційного інтелекту набуває особливої значущості, адже сприяє ефективній комунікації, конструктивному вирішенню конфліктів, професійній успішності та психологічному благополуччю особистості.

Еволюцію наукових уявлень про емоційний інтелект у сучасній психології доцільно простежувати через аналіз різноманітних підходів до його визначення, представлених у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Різні трактування цього феномену відображають багатогранність його змісту та складність структури. Зокрема, емоційний інтелект розглядається як особливий тип обробки емоційної інформації, що включає здатність до точного розпізнавання власних емоцій і емоцій інших людей, адекватного їх вираження та ефективного регулювання з метою забезпечення більш адаптивного способу життя [35]. У межах даного підходу акцент робиться на практичній ролі емоційного інтелекту в процесах адаптації особистості до соціального середовища.

Окремі науковці трактують емоційний інтелект як здатність людини взаємодіяти з внутрішнім світом власних переживань, мрій та бажань [24; 33]. Такий підхід підкреслює значення самопізнання та внутрішньої рефлексії у розвитку емоційної компетентності особистості. Водночас інші дослідники визначають емоційний інтелект як здатність розуміти взаємозв'язки між емоціями та особистісними відносинами, а також керувати емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу й синтезу [5]. Це дозволяє розглядати емоційний інтелект як інтегративне утворення, у якому поєднуються когнітивні та емоційні процеси.

У сучасних психологічних концепціях емоційний інтелект також характеризується як сукупність емоційних, соціальних та особистісних здібностей і навичок, які забезпечують ефективне подолання труднощів і вимог навколишнього середовища [13]. Подібне розуміння підкреслює адаптивний потенціал емоційного інтелекту та його значення для успішного функціонування людини в умовах соціальної взаємодії. Водночас деякі автори трактують його як здатність розуміти значення емоцій, аналізувати взаємозв'язки між ними та використовувати емоційну інформацію для розв'язання життєвих проблем [24]. У цьому контексті важливого значення набувають процеси диференціації, асиміляції та регуляції емоцій.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із трактуванням емоційного інтелекту як сукупності некогнітивних здібностей, знань і компетентностей, які допомагають людині успішно адаптуватися до різних життєвих ситуацій [5]. Таке визначення розширює межі поняття, включаючи до нього не лише емоційну сферу, а й поведінкові, мотиваційні та соціальні аспекти особистості. У деяких працях емоційний інтелект визначається як особливий вид емоційно-інтелектуальної діяльності [17], що передбачає активну взаємодію когнітивних та афективних процесів.

Крім того, емоційний інтелект розглядається як здатність ідентифікувати, виражати та регулювати як власні, так і чужі емоції [42]. У межах даного підходу особлива увага приділяється розвитку навичок емоційної саморегуляції, емпатії та ефективної міжособистісної взаємодії. Інші дослідники акцентують увагу на тому, що емоційний інтелект є емоційно-когнітивною здатністю, яка включає емоційну чутливість, обізнаність та управління емоціями, що сприяє підтриманню психічного здоров'я, внутрішньої гармонії та високої якості життя [23].

Водночас сучасні наукові підходи розглядають емоційний інтелект як системний прояв пізнавальних і емоційних здібностей, спрямованих на ефективну обробку інформації та реалізацію різних форм поведінки й діяльності [17]. Це дозволяє трактувати емоційний інтелект як складне багаторівневе утворення, яке забезпечує гармонійне поєднання емоційної та когнітивної сфер особистості.

Аналіз наведених визначень дає підстави стверджувати, що більшість дослідників розглядають емоційний інтелект як важливий чинник успішної адаптації особистості, ефективної комунікації та професійної діяльності. Особи з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, як правило, характеризуються здатністю до усвідомлення власних емоційних станів, розуміння емоцій інших людей, контролю емоційних проявів та конструктивної взаємодії з оточенням. Саме ці якості забезпечують більш

високий рівень соціально-психологічної адаптації, стресостійкості та міжособистісної ефективності.

На нашу думку, багатоманітність підходів до визначення емоційного інтелекту свідчить про його складну та інтегративну природу. Емоційний інтелект не можна розглядати лише як окрему здібність чи особистісну рису, оскільки він охоплює широкий спектр емоційних, когнітивних, поведінкових і соціальних компонентів. У сучасних умовах розвитку суспільства емоційний інтелект набуває особливої актуальності, адже саме він забезпечує здатність особистості ефективно взаємодіяти з іншими людьми, конструктивно долати стресові ситуації, підтримувати психологічне благополуччя та досягати професійної успішності.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити основні функції емоційного інтелекту, серед яких особливого значення набувають стресозахисна та адаптивна функції, функція оптимізації міжособистісних відносин, забезпечення ефективності комунікації та діяльності, а також оцінювально-прогностична, регулятивно-контролююча, мотивуюча й рефлексивно-корекційна функції. Саме реалізація цих функцій забезпечує гармонізацію внутрішньоособистісної та міжособистісної взаємодії людини й сприяє її успішному функціонуванню в сучасному соціальному середовищі.

На нашу думку, якщо розглядати інтелект як «адаптивну компетентність дорослої людини», то провідне місце у структурі емоційного інтелекту доцільно відвести саме адаптивній функції. Її сутність полягає у здатності особистості ефективно пристосовуватися до змін як у власному внутрішньому психічному світі, так і в умовах зовнішнього соціального середовища. Завдяки емоційному інтелекту людина набуває можливості гнучко реагувати на життєві виклики, регулювати власні емоційні стани, підтримувати психологічну рівновагу та вибудовувати конструктивну взаємодію з іншими людьми. У сучасних умовах соціальної нестабільності, високого рівня стресогенності та постійних змін саме адаптивний потенціал емоційного

інтелекту набуває особливої значущості. Більш детально зазначена функція буде проаналізована у наступних підрозділах даного дослідження.

Таким чином, узагальнення наукових підходів до вивчення емоційного інтелекту та особливостей його розвитку дозволяє сформулювати низку теоретичних висновків.

Запровадження поняття «емоційний інтелект» у категоріальний апарат сучасної психології стало результатом розвитку наукових уявлень про взаємозв'язок когнітивних та афективних процесів. У межах сучасних нейропсихологічних досліджень було встановлено фізіологічні механізми функціонування емоційного інтелекту, пов'язані з діяльністю орбітофронтальної кори, лімбічної системи, зокрема амігдали, а також системи емоційних «дзеркальних» нейронів. Це підтверджує, що емоційний інтелект має складну біопсихосоціальну природу та формується в результаті взаємодії нейрофізіологічних, когнітивних і соціально-психологічних чинників.

Водночас у сучасній психологічній науці досі не існує єдиного підходу до визначення змісту поняття «емоційний інтелект», його структури, функцій та місця у системі особистісних характеристик людини. Значна кількість наукових трактувань свідчить про багатогранність цього феномену, але одночасно ускладнює формування його уніфікованого визначення. На нашу думку, така ситуація пояснюється міждисциплінарним характером емоційного інтелекту, який поєднує у собі елементи психології емоцій, когнітивної психології, соціальної психології, нейропсихології та теорії особистості. Саме тому проблема уточнення змісту даного поняття залишається актуальною та потребує подальших теоретичних і емпіричних досліджень.

Аналіз наукових визначень емоційного інтелекту дозволяє дійти висновку, що спільним для більшості підходів є розуміння його як здатності особистості усвідомлювати власні емоції та емоційні стани інших людей, адекватно їх виражати, контролювати й використовувати у процесі соціальної взаємодії. Особи з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту, як правило,

характеризуються більшою адаптивністю, стресостійкістю, комунікативною компетентністю та ефективністю діяльності. Разом із тим, у сучасній психології емоційний інтелект інтерпретується по-різному: як окремий вид інтелекту, як складова емоційної сфери особистості, як інтегративний феномен на перетині емоційних та когнітивних процесів, як сукупність некогнітивних здібностей або як поєднання когнітивних здібностей із особистісними характеристиками.

Особливого значення у вивченні емоційного інтелекту набувають результати кореляційних досліджень, які дають можливість виявити взаємозв'язок між рівнем його сформованості та особливостями поведінки особистості. Дослідження свідчать, що низькому рівню розвитку емоційного інтелекту відповідають переважно імпульсивні форми емоційного реагування, що реалізуються за механізмом умовного рефлексу. У таких випадках активність людини значною мірою залежить від зовнішніх стимулів, характеризується недостатнім рівнем усвідомлення, слабким розвитком самоконтролю та високою ситуативною обумовленістю поведінки. Це може ускладнювати процес адаптації особистості, знижувати ефективність міжособистісної взаємодії та негативно впливати на психологічне благополуччя.

На нашу думку, емоційний інтелект слід розглядати не лише як індивідуальну психологічну характеристику, а як важливий ресурс особистісного розвитку та успішної соціальної адаптації. У сучасному суспільстві, де особливого значення набувають навички ефективної комунікації, емоційної стійкості та здатності до конструктивного вирішення конфліктів, розвиток емоційного інтелекту стає необхідною умовою професійної успішності, психологічного благополуччя та гармонійного функціонування особистості.

Для середнього рівня сформованості емоційного інтелекту характерною є здатність особистості до довільного регулювання зовнішньої активності, зокрема діяльності та міжособистісного спілкування, на основі усвідомленого

мислення й залучення вольових зусиль. Емоційні переживання при цьому не лише відображаються у свідомості, а й частково контролюються суб'єктом, що забезпечує більш конструктивне реагування на життєві ситуації. На даному рівні розвитку емоційного інтелекту внутрішні механізми саморегуляції переважають над зовнішніми ситуативними впливами, а поведінка людини характеризується достатньо високим рівнем самоконтролю та усвідомленості.

Особливістю середнього рівня емоційного інтелекту є поєднання різних поведінкових стратегій, зокрема концентрації на виконанні завдання зі здатністю до емоційного реагування та врахування емоційного контексту ситуації. Такий рівень розвитку емоційної компетентності сприяє формуванню позитивного ставлення особистості до себе, підтриманню психологічного благополуччя та ефективній взаємодії з іншими людьми. Крім того, важливою характеристикою цього рівня є достатньо висока самооцінка суб'єкта, яка може розглядатися як показник усвідомлення власних емоційних можливостей, сильних сторін та здатності до саморегуляції.

Найвищий рівень розвитку емоційного інтелекту відповідає високому ступеню сформованості внутрішнього світу особистості та її психологічній зрілості. Основою такого рівня виступає система ціннісних орієнтацій, переконань та внутрішніх установок, які визначають способи реагування людини у різних життєвих ситуаціях. Поведінка суб'єкта на цьому рівні базується не лише на ситуативних емоційних реакціях, а й на усвідомленому розумінні соціально прийнятних і конструктивних моделей поведінки.

Активність людини із високим рівнем емоційного інтелекту формується на основі узагальнених уявлень про оптимальні способи взаємодії у подібних життєвих ситуаціях. Це свідчить про наявність у суб'єкта розвиненої системи знань про доцільну поведінку, здатності до рефлексії та прогнозування наслідків власних дій. Для такого рівня емоційного інтелекту характерним є гармонійне поєднання внутрішніх переживань і зовнішніх поведінкових проявів. Особистість не перебуває у повній залежності від ситуативних вимог,

а здатна діяти відповідно до власних цінностей, життєвих принципів і свідомо обраних цілей.

На нашу думку, високий рівень емоційного інтелекту можна розглядати як показник психологічної зрілості особистості, оскільки він передбачає здатність до усвідомленого самоконтролю, емоційної стабільності, рефлексії та відповідального прийняття рішень. Саме така людина здатна не лише ефективно взаємодіяти з оточенням, а й підтримувати внутрішню гармонію навіть у складних або стресових ситуаціях.

Дискусійним у сучасній психологічній науці залишається питання щодо найбільш сприятливого періоду розвитку емоційного інтелекту. Значна частина дослідників вважає, що сенситивним періодом його формування є дитинство, оскільки саме в цей час закладаються основи емоційного реагування, комунікативної поведінки та саморегуляції. Навички й моделі поведінки, сформовані у ранньому віці, значною мірою впливають на розвиток нервової системи, зокрема на формування стійких синаптичних зв'язків, які надалі визначають особливості емоційного функціонування особистості.

Водночас сучасні дослідження дозволяють стверджувати, що розвиток емоційного інтелекту не обмежується лише дитячим віком. Хоча ранній період розвитку є надзвичайно важливим, емоційна компетентність може вдосконалюватися протягом усього життя під впливом соціального досвіду, професійної діяльності, міжособистісної взаємодії та цілеспрямованої психологічної роботи. Саме тому розвиток емоційного інтелекту доцільно розглядати як безперервний процес особистісного зростання та самовдосконалення.

На нашу думку, до основних біологічних передумов розвитку емоційного інтелекту доцільно віднести рівень сформованості емоційного інтелекту батьків, спадкові особливості емоційної чутливості, узгоджену взаємодію правої та лівої півкуль головного мозку з переважанням функцій правої півкулі, індивідуально-типологічні властивості темпераменту, здатність до емоційного «маркування» переживань, а також специфіку

переробки інформації. Саме ці чинники створюють природну основу для формування здатності особистості до розпізнавання, переживання та регуляції емоційних станів.

Особливого значення у розвитку емоційного інтелекту набуває взаємодія нейрофізіологічних механізмів, які забезпечують інтеграцію емоційних і когнітивних процесів. Зокрема, домінування правої півкулі мозку традиційно пов'язують із кращою здатністю до розпізнавання емоцій, інтуїтивного сприйняття та невербальної комунікації. Водночас ефективна взаємодія обох півкуль забезпечує гармонійне поєднання емоційного реагування та раціонального аналізу ситуації, що є важливою умовою розвитку емоційної компетентності особистості.

До соціальних передумов розвитку емоційного інтелекту можна віднести рівень розвитку самосвідомості дитини, ступінь впевненості у власній емоційній компетентності, особливості сімейного виховання, емоційний клімат у родині, рівень освіти батьків та матеріального забезпечення сім'ї, гендерні особливості соціалізації, сформованість емоційних знань і навичок, а також особливості локусу контролю та релігійності. Важливу роль у розвитку емоційного інтелекту відіграють емоційно благополучні взаємини між батьками, оскільки саме сім'я виступає першим соціальним середовищем, у якому дитина засвоює моделі емоційного реагування, способи вираження почуттів і навички міжособистісної взаємодії.

У сучасній психологічній науці простежується тенденція до розуміння будь-якого психічного процесу як складної системи, у структурі якої наявні як провідні, так і другорядні характеристики. Емоційний інтелект не є винятком, оскільки його функціонування визначається взаємодією різних психологічних властивостей та механізмів. Саме тому пошук чинників, що впливають на розвиток емоційного інтелекту та окремих його компонентів, залишається актуальним напрямом сучасних психологічних досліджень.

Результати численних наукових досліджень підтверджують, що в аспекті розвитку когнітивно-афективних процесів особи з високим рівнем

емоційного інтелекту швидше та точніше розпізнають емоційні стани інших людей за невербальними ознаками, ефективніше прогнозують наслідки подій та здатні діяти з певним просторово-часовим випередженням. Високий рівень емоційного інтелекту також сприяє переважанню позитивного емоційного фону, розвитку емоційної саморегуляції та ефективному управлінню стресом. Завдяки цьому людина стає менш уразливою до переживань провини, сорому, безпорадності чи емоційної дезорганізації у складних життєвих ситуаціях.

Психологічні дослідження також свідчать про те, що низький рівень емоційного інтелекту може виступати одним із чинників розвитку емоційного вигорання, невротичних розладів та різних форм адиктивної поведінки. Недостатній розвиток навичок емоційної саморегуляції ускладнює процес адаптації особистості до стресових ситуацій та знижує ефективність міжособистісної взаємодії. У зв'язку з цим проблема розвитку емоційного інтелекту набуває не лише теоретичного, а й важливого практичного значення.

Насамкінець слід зазначити, що емоційний інтелект може цілеспрямовано формуватися та розвиватися у процесі спеціально організованих психологічних тренінгів, навчальних програм і психокорекційної роботи. У період зрілості розвиток емоційного інтелекту проявляється насамперед у зростанні рівня усвідомленого контролю над емоційними станами, здатності до рефлексії та конструктивної саморегуляції. На сучасному етапі наукового розвитку продовжуються дослідження онтогенетичних особливостей формування емоційного інтелекту, його структурних компонентів, рівнів сформованості, а також біологічних і соціальних чинників, що визначають ефективність його розвитку.

1.2. Психологічна характеристика ефективного керівництва

У сучасній психологічній, управлінській та соціологічній науці проблема керівництва та лідерства є однією з найбільш актуальних, оскільки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від особистісних

якостей керівника, його стилю управління, здатності організовувати колектив і впливати на міжособистісні процеси. В умовах динамічних соціально-економічних змін, високого рівня конкуренції та зростання ролі людського фактора особливого значення набувають психологічні аспекти управлінської діяльності, зокрема проблема співвідношення понять «керівництво» та «лідерство».

У науковій літературі поняття керівництва переважно розглядається як процес організації та координації діяльності колективу, спрямований на досягнення визначених цілей. Керівництво ґрунтується на формально закріплених повноваженнях, посадовому статусі та системі адміністративного впливу. Керівник виступає офіційною особою, яка здійснює управлінські функції, приймає рішення, контролює їх виконання та несе відповідальність за результати діяльності організації [цит. за 31].

На думку М. Вебера, управління є формою легітимного впливу, що базується на визнанні авторитету посадової особи та функціонуванні системи соціальних норм і правил. Дослідник розглядав бюрократичну модель управління як основу ефективної організації діяльності, де ключове значення мають дисципліна, раціональність та чіткий розподіл функцій [16].

Значний внесок у розвиток теорії керівництва зробив А. Файоль, який визначив наступні основні функції управління: планування; організацію; координацію; мотивацію; контроль. На думку дослідника, ефективний керівник повинен володіти не лише професійними знаннями, а й організаторськими здібностями, відповідальністю, здатністю приймати рішення та підтримувати дисципліну в колективі.

Водночас поняття лідерства має дещо інший психологічний зміст. На відміну від керівництва, лідерство ґрунтується переважно на неформальному впливі особистості на групу. Лідер – це людина, яка здатна об'єднувати інших, мотивувати їх, викликати довіру та спрямовувати діяльність групи на досягнення спільної мети. Джерелом лідерства виступають не лише формальні

повноваження, а насамперед особистісний авторитет, харизма, комунікативні здібності та здатність до міжособистісного впливу [6].

Одним із перших проблему лідерства досліджував К. Левін, який запропонував класифікацію авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва.

На думку вченого, саме демократичний стиль керівництва найбільшою мірою сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та активізації внутрішньої мотивації працівників. Дослідження К. Левіна продемонстрували, що ефективність діяльності групи значною мірою залежить не лише від формальної організації праці, а й від характеру міжособистісної взаємодії між керівником та підлеглими [33].

Подальший розвиток теорії лідерства пов'язаний із працями Р. Стогділла, який довів, що ефективне лідерство не може пояснюватися виключно вродженими рисами особистості. Дослідник наголошував на важливості ситуаційних чинників, особливостей групи та характеру діяльності. Саме це стало основою розвитку ситуаційних теорій лідерства.

Важливе місце у сучасній психології управління займає концепція трансформаційного лідерства, розроблена Д. Бернсом та Б. Бассом. В межах даного підходу лідер розглядається як особистість, здатна надихати колектив, формувати спільні цінності та стимулювати особистісний розвиток працівників. Трансформаційний лідер не лише контролює виконання завдань, а й сприяє формуванню внутрішньої мотивації, професійної ініціативності та психологічної згуртованості колективу [29].

Сучасні науковці дедалі частіше наголошують, що поняття керівництва та лідерства не є тотожними. Керівництво передбачає насамперед адміністративно-організаційний вплив, тоді як лідерство базується на психологічному впливі та особистісному авторитеті. Водночас у реальній професійній діяльності ефективний керівник повинен поєднувати як управлінські, так і лідерські якості.

На думку Д. Гоулмана, успішне лідерство неможливе без розвиненого емоційного інтелекту, оскільки здатність до саморегуляції, емпатії та конструктивної комунікації забезпечує ефективну взаємодію з колективом. Дослідник наголошував, що сучасний керівник має бути не лише адміністратором, а й емоційним лідером, здатним підтримувати психологічний комфорт працівників та управляти емоційними процесами в організації [19].

На наш погляд, в умовах сучасного суспільства проблема поєднання керівництва та лідерства набуває особливої актуальності. Традиційна модель авторитарного управління поступово втрачає ефективність, оскільки сучасні організації потребують керівників, здатних до партнерської взаємодії, емоційної гнучкості та підтримання сприятливого психологічного клімату. Саме тому важливими складовими ефективного управління стають емоційна компетентність, комунікативна культура, емпатія та здатність мотивувати працівників.

Крім того, сучасні тенденції розвитку організаційної психології свідчать про зростання ролі гуманістичного підходу в управлінні персоналом. Працівник дедалі більше розглядається не лише як виконавець функціональних обов'язків, а як особистість із власними потребами, цінностями та емоційними переживаннями. У зв'язку з цим ефективність керівника значною мірою визначається його здатністю встановлювати довірливі міжособистісні взаємини та підтримувати психологічне благополуччя колективу.

Таким чином, керівництво та лідерство є взаємопов'язаними, але не тотожними феноменами. Керівництво базується на формальному управлінському впливі, тоді як лідерство – на психологічному авторитеті та здатності впливати на групу. У сучасних умовах ефективна управлінська діяльність передбачає гармонійне поєднання адміністративних, організаторських та лідерських якостей особистості.

Говорячи про психологічні особливості управлінської діяльності, слід зауважити, що у сучасній психологічній науці управлінська діяльність розглядається як складний багаторівневий процес, що поєднує організаційні, комунікативні, мотиваційні та емоційно-регулятивні аспекти взаємодії між керівником і колективом. Особливість управлінської діяльності полягає у тому, що її ефективність значною мірою залежить не лише від професійної компетентності керівника, а й від його особистісних характеристик, стилю взаємодії, здатності до емоційної саморегуляції та психологічного впливу на підлеглих.

Так, на думку А. Файоля, управлінська діяльність включає такі базові функції, як планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Проте сучасна психологія управління розглядає ці функції не лише як адміністративні механізми, а і як систему психологічного впливу, спрямованого на забезпечення ефективної взаємодії у колективі [цит. за 13].

Однією з ключових психологічних особливостей управлінської діяльності є її високий рівень соціальної відповідальності. Керівник несе відповідальність не лише за результати роботи організації, а й за психологічний клімат у колективі, міжособистісні взаємини, рівень мотивації працівників та ефективність групової взаємодії. У зв'язку з цим управлінська діяльність супроводжується значним психоемоційним навантаженням, необхідністю швидкого прийняття рішень та постійним контролем власної поведінки.

Важливою характеристикою управлінської діяльності є її комунікативна спрямованість. Значна частина професійної діяльності керівника пов'язана з діловим спілкуванням, координацією діяльності працівників, вирішенням конфліктів, проведенням переговорів, переконанням та мотивацією персоналу.

Саме тому ефективність керівника значною мірою визначається рівнем розвитку його комунікативної компетентності, емпатії та здатності до конструктивної міжособистісної взаємодії.

На думку К. Левіна, стиль взаємодії керівника з підлеглими суттєво впливає на психологічний клімат колективу та результативність спільної діяльності

Авторитарний стиль характеризується жорстким контролем, централізацією влади та домінуванням керівника у процесі прийняття рішень. Демократичний стиль передбачає партнерську взаємодію, врахування думки працівників та колективне обговорення рішень. Ліберальний стиль відзначається мінімальним втручанням керівника у діяльність колективу та значною свободою підлеглих. Дослідження К. Левіна засвідчили, що найбільш сприятливий психологічний клімат формується за демократичного стилю управління [цит. за 19].

Суттєвою психологічною особливістю управлінської діяльності є необхідність постійного емоційного контролю. Керівник часто перебуває у ситуаціях невизначеності, конфлікту, дефіциту часу та підвищеної відповідальності, що вимагає високого рівня стресостійкості та емоційної саморегуляції. Саме тому сучасні дослідники дедалі частіше пов'язують ефективність управління з рівнем розвитку емоційного інтелекту.

Д. Гоулман наголошував, що емоційний інтелект є однією з ключових характеристик успішного керівника. На думку дослідника, здатність усвідомлювати власні емоції, контролювати їх, розуміти емоційні стани інших людей та ефективно будувати комунікацію суттєво впливає на управлінську ефективність [39].

Особливого значення у структурі управлінської діяльності набуває мотиваційний аспект. Керівник повинен не лише організовувати діяльність колективу, а й підтримувати професійну мотивацію працівників, створювати умови для їх особистісного розвитку та формувати відчуття причетності до спільної мети. У цьому контексті важливу роль відіграють емоційна підтримка; визнання досягнень; справедливість у взаєминах; здатність до психологічного впливу.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема професійного стресу та емоційного вигорання керівників. Постійне психоемоційне навантаження, високий рівень відповідальності, необхідність приймати складні рішення та регулювати міжособистісні конфлікти можуть призводити до емоційного виснаження, зниження мотивації, професійної деформації, погіршення міжособистісної взаємодії.

Саме тому важливою складовою професійної компетентності керівника є здатність підтримувати власне психологічне благополуччя та використовувати ефективні стратегії саморегуляції.

На наш погляд, психологічні особливості управлінської діяльності сьогодні значно ускладнюються через високий рівень соціальної нестабільності, швидкі зміни професійного середовища та зростання психоемоційного навантаження на працівників. Як уявляється за таких умов керівник повинен виступати не лише адміністратором, а й психологічним лідером, здатним забезпечити емоційну підтримку колективу, підтримувати атмосферу довіри та конструктивної взаємодії.

Таким чином, управлінська діяльність є складним психологічним процесом, що поєднує організаційні, комунікативні, емоційно-регулятивні та мотиваційні аспекти. Ефективність керівника значною мірою залежить від рівня розвитку його психологічної компетентності, емоційного інтелекту, здатності до саморегуляції та побудови конструктивних міжособистісних взаємин у колективі.

1.3. Емоційний інтелект у структурі професійної компетентності керівника

В сучасний період суспільних трансформацій, високого рівня соціальної напруги та постійних професійних викликів особливого значення набуває проблема емоційної компетентності керівника. Саме тому ефективність управлінської діяльності сьогодні визначається не лише рівнем професійних

знань, організаторських здібностей чи інтелектуального потенціалу, а й здатністю керівника розуміти власні емоційні стани, регулювати їх та конструктивно взаємодіяти з підлеглими. Саме тому феномен емоційної компетентності дедалі частіше розглядається як одна з ключових складових професійної компетентності сучасного керівника.

У психологічній науці поняття емоційної компетентності тісно пов'язується з категоріями емоційного інтелекту, емоційної зрілості, емоційної саморегуляції та емоційного лідерства. Українська дослідниця І. Матійків визначає емоційну компетентність як інтегративну властивість особистості, що включає здатність усвідомлювати, розуміти, регулювати та конструктивно виражати емоції у процесі професійної взаємодії [цит. за 26]. У контексті управлінської діяльності емоційна компетентність забезпечує ефективну комунікацію, оптимізацію міжособистісних відносин та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

На думку Л. Єременко, емоційний інтелект є важливим компонентом професійної компетентності керівника, оскільки саме він забезпечує здатність до ефективного прийняття рішень, управління конфліктами та мотивації персоналу. Дослідниця наголошує, що сучасний керівник повинен володіти не лише адміністративними навичками, а й високим рівнем емоційної культури, яка дозволяє адекватно реагувати на стресові ситуації, підтримувати емоційну стабільність колективу та сприяти професійному розвитку підлеглих [цит. за 11].

У працях українських науковців емоційна компетентність керівника розглядається як багатокомпонентне утворення. Зокрема, Т. Браницька, О. Герасімова та Н. Логутіна зазначають, що емоційний інтелект і емоційна компетентність становлять важливу складову системи ключових компетенцій керівника, оскільки впливають на якість управлінських рішень, рівень комунікативної ефективності та здатність до соціальної взаємодії [цит. за 6]. Науковці підкреслюють, що емоційно компетентний керівник здатний своєчасно розпізнавати емоційний стан працівників, попереджувати розвиток

конфліктів та підтримувати атмосферу довіри й психологічної безпеки в організації.

Важливим аспектом емоційної компетентності керівника є здатність до емоційного лідерства. Л. Данилевич та Ю. Тептюк наголошують, що емоційне лідерство виступає чинником ефективного управління особистісними ресурсами підлеглих та сприяє підвищенню продуктивності професійної діяльності [цит. за 8]. Керівник із високим рівнем емоційної компетентності не лише координує діяльність колективу, а й виступає джерелом емоційної підтримки, мотивації та психологічної стабільності для працівників.

Особливого значення емоційна компетентність набуває в умовах кризових ситуацій та соціальної нестабільності. Сучасні дослідження свідчать, що емоційно компетентний керівник здатний ефективніше діяти в умовах невизначеності, контролювати власні емоційні реакції та підтримувати психологічну стійкість команди. У цьому контексті М. Весоловська, В. Карковська та М. Головчак підкреслюють роль емоційної компетентності в антикризовому управлінні та розвитку емоційної гнучкості керівника [цит. за 15].

На нашу думку, емоційна компетентність керівника є не лише професійною характеристикою, а й важливим ресурсом психологічного благополуччя колективу. Саме емоційний стан керівника значною мірою визначає емоційну атмосферу в організації, рівень довіри між працівниками, ефективність командної взаємодії та загальну мотивацію персоналу. Керівник, який здатний конструктивно виражати емоції, контролювати власний психоемоційний стан та демонструвати емпатію, формує сприятливе середовище для професійного розвитку працівників.

Структурно емоційна компетентність керівника включає кілька взаємопов'язаних компонентів: емоційну обізнаність, емоційну саморегуляцію, емпатію, соціальні навички та мотиваційний компонент. Емоційна обізнаність передбачає здатність керівника усвідомлювати власні емоційні переживання та розуміти причини їх виникнення. Саморегуляція

забезпечує контроль над імпульсивними реакціями та здатність діяти конструктивно навіть у стресових ситуаціях. Емпатія дозволяє керівнику розуміти емоційний стан підлеглих, враховувати їх потреби та підтримувати ефективну міжособистісну взаємодію. Соціальні навички сприяють розвитку комунікативної компетентності, а мотиваційний компонент забезпечує здатність надихати колектив на досягнення спільних цілей.

На наш погляд, особливої актуальності проблема емоційної компетентності керівника набуває в умовах воєнного стану та тривалого психоемоційного напруження в суспільстві. У таких умовах керівник повинен не лише забезпечувати ефективність професійної діяльності, а й виконувати функцію психологічної підтримки колективу. Здатність зберігати емоційну стабільність, демонструвати впевненість, підтримувати мотивацію працівників та конструктивно реагувати на кризові ситуації стає одним із визначальних чинників ефективного управління.

Таким чином, емоційна компетентність керівника є складним інтегративним утворенням, яке поєднує емоційні, когнітивні, поведінкові та соціальні компоненти. Вона виступає важливою умовою професійної успішності, ефективного лідерства, психологічного благополуччя колективу та забезпечення конструктивної міжособистісної взаємодії. Сучасні наукові дослідження підтверджують необхідність цілеспрямованого розвитку емоційної компетентності керівників у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Проблема впливу емоційного інтелекту на управлінську діяльність активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Зокрема, Г. Гоулман наголошував, що саме емоційний інтелект є одним із провідних чинників ефективного лідерства, оскільки визначає здатність керівника впливати на емоційний стан колективу, мотивувати працівників та формувати сприятливий психологічний клімат. На думку дослідника, високий рівень емоційного інтелекту сприяє розвитку емпатії, самоконтролю,

соціальної відповідальності та комунікативної компетентності, що є необхідними умовами успішної управлінської взаємодії [цит. за 24].

Управлінська взаємодія являє собою складний процес міжособистісної комунікації, в межах якого відбувається обмін інформацією, координація спільної діяльності, формування мотивації та регулювання поведінки працівників. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту керівника. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту, як правило, краще розуміють емоційні реакції співрозмовників, здатні адекватно інтерпретувати невербальні сигнали та швидше адаптуються до змін у професійному середовищі.

Одним із ключових аспектів впливу емоційного інтелекту на управлінську взаємодію є розвиток емпатії. Емпатійний керівник здатний не лише розуміти емоційний стан працівників, а й враховувати їх психологічні потреби під час прийняття управлінських рішень. Це сприяє формуванню атмосфери довіри, психологічної безпеки та взаємоповаги в колективі. На думку О. Льошенко, емпатія виступає важливим механізмом розвитку ефективної професійної комунікації та забезпечує гуманізацію управлінської діяльності.

Важливу роль емоційний інтелект відіграє й у процесі управління конфліктами. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності здатні своєчасно розпізнавати ознаки емоційного напруження в колективі, конструктивно реагувати на конфліктні ситуації та запобігати їх ескалації. Завдяки навичкам емоційної саморегуляції такі керівники демонструють більшу стресостійкість, здатність контролювати власні емоційні реакції та підтримувати ефективну взаємодію навіть у кризових умовах.

Сучасні дослідження підтверджують, що емоційний інтелект безпосередньо впливає на стиль керівництва. Демократичний стиль управління, який передбачає співпрацю, підтримку ініціативи працівників та розвиток партнерських відносин, значною мірою базується саме на високому рівні емоційного інтелекту керівника. Натомість недостатній розвиток

емоційної компетентності часто супроводжується авторитарними тенденціями, імпульсивністю, низьким рівнем самоконтролю та труднощами у міжособистісній взаємодії.

На нашу думку, емоційний інтелект виступає одним із ключових психологічних ресурсів ефективного керівника, оскільки забезпечує здатність не лише до організації діяльності, а й до управління емоційною атмосферою в колективі. Саме від емоційного стану керівника значною мірою залежить рівень мотивації працівників, їх психологічне благополуччя та готовність до продуктивної співпраці. Емоційно компетентний керівник здатний створювати сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, підтримувати їх емоційну стійкість та сприяти формуванню командної згуртованості.

Особливої актуальності проблема емоційного інтелекту набуває в умовах воєнного стану, соціальної нестабільності та високого рівня професійного стресу. У таких умовах керівник повинен не лише ефективно координувати діяльність організації, а й забезпечувати психологічну підтримку працівників, допомагати їм долати емоційне виснаження та підтримувати мотивацію до професійної діяльності. Саме тому розвиток емоційного інтелекту сьогодні розглядається як необхідна умова формування сучасного ефективного лідерства.

Крім того, емоційний інтелект сприяє підвищенню ефективності комунікації в управлінській діяльності. Керівник із високим рівнем емоційної компетентності здатний чітко та конструктивно висловлювати власні думки, враховувати емоційний контекст спілкування та підтримувати позитивний емоційний контакт із підлеглими. Це сприяє зниженню рівня міжособистісної напруги, покращенню взаєморозуміння та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

Отже, емоційний інтелект є важливим чинником ефективної управлінської взаємодії, оскільки забезпечує розвиток комунікативної компетентності, емпатії, емоційної саморегуляції та здатності до

конструктивного вирішення конфліктів. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпеченню професійної успішності керівника. Саме тому розвиток емоційного інтелекту слід розглядати як один із пріоритетних напрямів професійної підготовки сучасних управлінців.

Висновки до першого розділу

Проведений теоретичний аналіз наукової літератури дозволив встановити, що проблема емоційного інтелекту та його впливу на ефективність керівництва є одним із актуальних напрямів сучасної психологічної науки. В умовах динамічних соціально-економічних змін, високої конкуренції та зростання вимог до управлінської діяльності особливого значення набувають психологічні чинники, які забезпечують успішне виконання керівником професійних функцій, серед яких вагоме місце посідає емоційний інтелект.

У результаті аналізу наукових підходів до визначення сутності емоційного інтелекту встановлено, що даний феномен розглядається як комплексна інтегративна характеристика особистості, яка включає здатність усвідомлювати, розуміти, інтерпретувати та регулювати власні емоції й емоційні стани інших людей. Незважаючи на існування різних концептуальних підходів до його трактування, більшість дослідників сходяться на думці, що емоційний інтелект виступає важливим чинником міжособистісної взаємодії, соціальної адаптації, психологічного благополуччя та професійної успішності особистості.

З'ясовано, що структура емоційного інтелекту включає низку взаємопов'язаних компонентів, серед яких особливого значення набувають емоційна обізнаність, самоконтроль, емпатія, мотивація та соціальні навички. Розвиненість зазначених компонентів забезпечує ефективне розуміння

емоційної інформації, сприяє конструктивній взаємодії з оточенням та підвищує здатність особистості до адаптації в умовах професійних викликів.

Теоретичний аналіз проблеми керівництва дозволив визначити, що ефективне керівництво є складним багатокомпонентним феноменом, який поєднує професійні, організаційні, комунікативні та особистісні характеристики керівника. Ефективність управлінської діяльності залежить не лише від рівня професійної компетентності, а й від здатності керівника будувати продуктивні взаємини з підлеглими, підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та успішно управляти міжособистісними процесами.

Встановлено, що емоційний інтелект є одним із ключових психологічних чинників ефективного керівництва. Його високий рівень сприяє розвитку лідерського потенціалу, підвищенню якості управлінських рішень, ефективному вирішенню конфліктів, формуванню довірчих відносин у колективі та забезпеченню високого рівня мотивації персоналу. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом демонструють більшу здатність до емоційної саморегуляції, стресостійкості та адаптивності в умовах професійної невизначеності.

Особливу увагу приділено ролі емоційного інтелекту у профілактиці професійного вигорання керівників. Аналіз наукових джерел показав, що здатність до усвідомлення та регуляції власних емоцій дозволяє ефективніше долати стресові ситуації, знижувати рівень емоційного виснаження та підтримувати високу продуктивність професійної діяльності. Водночас недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту може призводити до труднощів у міжособистісній взаємодії, зростання конфліктності та зниження загальної ефективності управління.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу дозволяє стверджувати, що емоційний інтелект виступає важливим психологічним ресурсом сучасного керівника, який забезпечує ефективність управлінської діяльності, сприяє розвитку лідерських якостей, підтриманню сприятливого психологічного

клімату в колективі та підвищенню результативності роботи організації загалом.

Таким чином, результати теоретичного дослідження підтверджують доцільність подальшого емпіричного вивчення взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та показниками ефективного керівництва, що становить основу для наступного етапу наукового дослідження.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ

2.1. Організація емпіричного дослідження емоційного інтелекту як фактора ефективного керівництва

Емпіричне дослідження емоційного інтелекту як фактора ефективного керівництва було організоване відповідно до загальноприйнятих методологічних принципів психологічної науки та спрямоване на вивчення особливостей взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту керівників і показниками ефективності їхньої управлінської діяльності.

Актуальність дослідження обумовлена зростанням ролі психологічних чинників у забезпеченні ефективності управлінської діяльності в умовах сучасних соціально-економічних змін. Високий рівень професійної компетентності керівника сьогодні передбачає не лише наявність спеціальних знань та управлінських навичок, а й здатність ефективно взаємодіяти з людьми, розуміти емоційні стани співробітників, регулювати власні емоції та підтримувати конструктивний соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому емоційний інтелект розглядається як один із провідних психологічних ресурсів сучасного керівника.

Метою емпіричного дослідження стало вивчення особливостей розвитку емоційного інтелекту керівників та визначення його ролі у забезпеченні ефективності управлінської діяльності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження:

- дослідити рівень розвитку емоційного інтелекту керівників;
- визначити особливості розвитку окремих структурних компонентів емоційного інтелекту;

- дослідити рівень розвитку емпатичних здібностей як важливої складової емоційного інтелекту;
- виявити особливості стилю керівництва учасників дослідження;
- встановити взаємозв'язки між показниками емоційного інтелекту та характеристиками ефективного керівництва;
- здійснити порівняльний аналіз отриманих результатів.

Емпіричне дослідження проводилося протягом 2025-2026 років серед студентів міста Одеса, які навчаються за спеціальностями управління та менеджмент. Участь у дослідженні була добровільною та здійснювалася з дотриманням принципів конфіденційності, анонімності та інформованої згоди респондентів.

У дослідженні взяли участь 55 осіб віком від 18 до 35 років, серед яких 39 жінок та 16 чоловіків. До вибірки увійшли майбутні керівники різних рівнів управління, а також особи, які мають досвід організаційної та координаційної роботи у різних колективах. Формування вибірки здійснювалося за принципом доступності та добровільної участі респондентів.

Соціально-демографічні характеристики вибірки дозволили отримати достатньо репрезентативні дані для аналізу психологічних особливостей емоційного інтелекту в контексті управлінської діяльності.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали сучасні концепції емоційного інтелекту, представлені у працях Дж. Майєра, П. Саловея, Д. Карузо, Д. Гоулмана, Р. Бар-Она, а також роботи вітчизняних учених, присвячені психології управління, лідерства та професійної діяльності керівників.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечують всебічне вивчення емоційного інтелекту та його зв'язку з ефективністю керівництва.

На першому етапі дослідження було здійснено теоретичний аналіз наукової літератури з проблематики емоційного інтелекту та психології управління. Аналіз літературних джерел дозволив визначити основні

теоретичні підходи до розуміння сутності емоційного інтелекту, його структурних компонентів та ролі у професійній діяльності керівника.

На другому етапі було проведено психодіагностичне обстеження респондентів із використанням комплексу валідних і надійних методик.

Для діагностики рівня емоційного інтелекту використовувалася методика за опитувальником Д.В. Люсіна «ЕмІн». Зазначена методика дозволяє оцінити загальний рівень емоційного інтелекту та його основні складові: емоційну обізнаність, управління власними емоціями, самомотивацію, емпатію та розпізнавання емоцій інших людей. Методика широко застосовується у психологічних дослідженнях завдяки своїй інформативності та високим психометричним характеристикам.

Для вивчення емпатичних здібностей використовувалася методика «Діагностика рівня емпатичних здібностей» В. В. Бойка. Методика дає змогу оцінити різні канали емпатії, а саме: раціональний, емоційний та інтуїтивний, а також установки, що сприяють емпатії, проникливість та ідентифікацію в емпатії. Отримані результати дозволяють комплексно оцінити здатність особистості до розуміння внутрішнього світу інших людей та емоційного співпереживання.

Для визначення особливостей управлінської поведінки використовувалася методика дослідження стилів керівництва К. Левіна, яка дозволяє встановити ступінь вираженості авторитарного, демократичного та ліберального стилів управління. Вибір цієї методики обумовлений її широким використанням у психології управління та можливістю оцінити особливості взаємодії керівника з підлеглими.

На третьому етапі здійснювалася обробка та інтерпретація отриманих результатів. Кількісний аналіз даних передбачав визначення абсолютних та відносних показників, розрахунок середніх значень, аналіз розподілу результатів за рівнями вираженості досліджуваних характеристик. Отримані дані були систематизовані у вигляді таблиць, діаграм та графічних моделей.

Якісний аналіз результатів був спрямований на виявлення психологічного змісту встановлених закономірностей та особливостей взаємозв'язків між показниками емоційного інтелекту і характеристиками ефективного керівництва. Особлива увага приділялася інтерпретації отриманих результатів у контексті сучасних теоретичних підходів до проблеми емоційної компетентності керівника.

Важливим принципом організації дослідження стало забезпечення його етичності. Усі учасники були поінформовані про мету дослідження, добровільність участі та право відмовитися від проходження тестування на будь-якому етапі. Персональні дані респондентів не фіксувалися та не використовувалися в процесі обробки результатів.

Таким чином, організація емпіричного дослідження ґрунтувалася на комплексному підході до вивчення емоційного інтелекту як психологічного чинника ефективного керівництва. Використання валідного психодіагностичного інструментарію, дотримання принципів науковості та етичності дослідження забезпечили достовірність отриманих результатів і створили необхідні умови для подальшого аналізу взаємозв'язків між емоційним інтелектом та ефективністю управлінської діяльності.

2.2. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію

Для діагностики рівня емоційного інтелекту в межах нашого дослідження було використано опитувальник «ЕмІн», розроблений Д. В. Люсіним. Методика належить до сучасних психодіагностичних інструментів оцінювання емоційного інтелекту та широко застосовується у психологічних дослідженнях особистості, міжособистісної взаємодії, лідерства, професійної ефективності та психології управління.

Теоретичною основою методики є авторська концепція емоційного інтелекту Д. В. Люсіна, відповідно до якої емоційний інтелект розглядається як здатність особистості розуміти власні та чужі емоції, а також управляти

ними. На відміну від багатьох інших підходів, автор розглядає емоційний інтелект не лише як сукупність емоційних здібностей, а як інтегральну характеристику особистості, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Основними складовими емоційного інтелекту виступають здатність до розуміння емоцій та здатність до управління емоціями. Ці компоненти можуть бути спрямовані як на власну особистість, так і на інших людей, утворюючи внутрішньоособистісний та міжособистісний рівні емоційного інтелекту.

Опитувальник «ЕМІн» складається з 46 тверджень, щодо яких респондент висловлює ступінь своєї згоди. Обробка результатів передбачає визначення показників за п'ятьма основними субшкалами: розуміння чужих емоцій; управління чужими емоціями; розуміння власних емоцій; управління власними емоціями; контроль експресії.

На основі зазначених субшкал розраховуються інтегральні показники:

1. *Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)* – характеризує здатність особистості розуміти емоційний стан інших людей та впливати на нього.
2. *Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI)* – відображає рівень усвідомлення власних емоцій та здатність до їх регуляції.
3. *Розуміння емоцій (PE)* – інтегральний показник здатності розпізнавати, ідентифікувати та усвідомлювати емоції.
4. *Управління емоціями (UE)* – показник здатності контролювати інтенсивність емоційних переживань, регулювати їх прояв та використовувати емоції для досягнення поставлених цілей.

Високі показники за шкалою міжособистісного емоційного інтелекту свідчать про розвинену емпатійність, здатність розуміти переживання інших людей, ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки та здійснювати емоційний вплив у процесі спілкування. Натомість високий рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту характеризує здатність

особистості до емоційної саморефлексії, саморегуляції та конструктивного управління власними емоційними станами.

Особливу цінність методика має для дослідження професійної діяльності керівників, оскільки ефективне керівництво значною мірою залежить від здатності лідера усвідомлювати власні емоційні реакції, контролювати їх прояви, розуміти емоційний стан підлеглих та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі. Розвинений емоційний інтелект сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, розвитку комунікативної компетентності, зниженню рівня конфліктності та формуванню довірчих взаємин між керівником і персоналом.

У межах нашого дослідження результати, отримані за методикою Д. В. Люсіна «ЕмІн», дозволять комплексно оцінити рівень розвитку емоційного інтелекту керівників, виявити особливості їх емоційної саморегуляції та міжособистісної взаємодії, а також визначити роль емоційного інтелекту як чинника ефективного керівництва.

Таким чином, опитувальник «ЕмІн» є валідним і надійним психодіагностичним інструментом, який забезпечує всебічне вивчення структури емоційного інтелекту та дає можливість отримати як загальний показник його розвитку, так і інформацію щодо окремих компонентів емоційної компетентності особистості.

Методика «Діагностика рівня емпатичних здібностей» В. В. Бойка є одним із найбільш поширених психодіагностичних інструментів для дослідження емпатії в психології особистості, соціальній психології, психології управління, педагогічній та організаційній психології. Її метою є оцінка здатності людини розуміти емоційний стан інших людей, співпереживати їм та вибудовувати ефективну міжособистісну взаємодію.

В. В. Бойко розглядає емпатію як складне інтегральне утворення, яке включає не лише емоційне співпереживання, а й когнітивне розуміння іншої людини, інтуїтивне передбачення її поведінки та готовність до психологічного контакту. Автор підкреслює, що емпатія є важливою професійною якістю для

психологів, педагогів, керівників, соціальних працівників та представників комунікативних професій.

Опитувальник містить 36 тверджень, на які досліджуваний відповідає «так» або «ні». За результатами обчислюються показники шести компонентів емпатії.

1. Раціональний канал емпатії

Характеризує спрямованість уваги на іншу людину, її переживання, проблеми та особливості поведінки. Відображає здатність до усвідомленого розуміння внутрішнього світу співрозмовника.

2. Емоційний канал емпатії

Визначає здатність емоційно співпереживати іншим людям, «налаштовуватися» на їхні переживання та відчувати емоційний резонанс.

3. Інтуїтивний канал емпатії

Показує здатність розуміти людей на основі інтуїції, попереднього досвіду та неусвідомлених механізмів сприйняття.

4. Установки, що сприяють емпатії

Відображають відкритість до спілкування, інтерес до інших людей та готовність до встановлення психологічного контакту.

5. Проникаюча здатність в емпатії

Характеризує вміння створювати атмосферу довіри, психологічної безпеки та щирого міжособистісного контакту.

6. Ідентифікація в емпатії

Відображає здатність поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її переживання та мотиви поведінки через механізм психологічного ототожнення.

Інтерпретація результатів

Сумарний показник може коливатися від 0 до 36 балів, де:

30–36 балів – дуже високий рівень емпатії;

22–29 балів – середній рівень емпатії;

15–21 бал – знижений рівень емпатії;

0–14 балів – дуже низький рівень емпатії.

Наведена методика дозволяє оцінити загальний рівень емпатії, дослідити структуру емпатичних здібностей, визначити сильні та слабкі сторони міжособистісної взаємодії, використовувати результати для психологічного консультування, професійного відбору та наукових досліджень.

Для дослідження особливостей управлінської діяльності було використано методику визначення стилю керівництва за К. Левіним. Методика спрямована на виявлення домінуючого стилю управління особистості та передбачає визначення рівня вираженості авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва. Результати дослідження дозволяють оцінити особливості взаємодії керівника з підлеглими, характер прийняття управлінських рішень та специфіку організації спільної діяльності колективу.

Респондент відповідає на серію тверджень щодо особливостей своєї управлінської поведінки. За результатами підраховуються бали за трьома шкалами: *авторитарний стиль*; *демократичний стиль*; *ліберальний стиль*.

Домінуючий показник визначає переважний стиль керівництва особистості.

К. Левін у своїх дослідженнях виділяв наступні стилі керівництва:

1. Авторитарний стиль

Характеризується високим рівнем централізації влади та одноосібним прийняттям рішень керівником. Керівник визначає цілі, розподіляє обов'язки, контролює виконання роботи та самостійно оцінює результати діяльності підлеглих. Комунікація переважно відбувається зверху вниз.

Переваги такого стилю: швидке прийняття рішень; висока дисципліна; ефективність у кризових ситуаціях.

До недоліків автор відносив: пригнічення ініціативи; зниження мотивації працівників; підвищена конфліктність.

2. Демократичний стиль

Даний стиль передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень та розвиток партнерських відносин між керівником і колективом. Керівник виступає координатором та організатором спільної діяльності.

Переваги стилю: високий рівень мотивації; сприятливий психологічний клімат; розвиток відповідальності та ініціативності працівників.

Недоліки: триваліше прийняття рішень; можливі труднощі в кризових ситуаціях.

Саме демократичний стиль у класичних дослідженнях К. Левіна виявився найбільш ефективним щодо продуктивності групи та задоволеності її членів.

3. Ліберальний стиль

Характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність групи. Працівники отримують значну свободу у прийнятті рішень та організації власної роботи. Керівник переважно виконує консультативну функцію.

Переваги даного стилю – розвиток самостійності, стимулювання творчості висококваліфікованих працівників.

Недоліками такого стилю керівництва є зниження керованості, недостатня координація діяльності, ризик зниження результативності групи.

Для дослідження індивідуально-психологічних особливостей, що забезпечують ефективність міжособистісної взаємодії та управлінської діяльності, у межах даного дослідження було використано методику діагностики комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ), розроблену В. В. Синявським і Б. О. Федоришиним.

Методика КОЗ належить до групи психодіагностичних опитувальників і широко застосовується у професійній орієнтації, психології управління, педагогічній психології та дослідженнях особистісного потенціалу. Її основною метою є визначення рівня розвитку комунікативних та

організаторських здібностей як стійких властивостей особистості, що зумовлюють успішність взаємодії в системі «людина–людина».

Теоретичною основою методики є положення про те, що ефективність соціальної та професійної діяльності значною мірою залежить від здатності особистості встановлювати та підтримувати міжособистісні контакти, а також організовувати спільну діяльність інших людей. Комунікативні здібності розглядаються як система індивідуально-психологічних властивостей, що забезпечують легкість встановлення контактів, соціальну активність, відкритість у спілкуванні та здатність до ефективної взаємодії. Організаторські здібності, у свою чергу, характеризують уміння людини впливати на інших, координувати групову діяльність, брати на себе відповідальність та проявляти лідерські якості.

Опитувальник КОЗ складається з 40 тверджень, на які респондент відповідає у форматі «так/ні». Запитання спрямовані на виявлення схильності до соціальної активності, ініціативності у спілкуванні, участі в груповій діяльності, а також здатності до організації та управління колективною взаємодією.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку позитивних відповідей за двома шкалами: шкалою комунікативних здібностей та шкалою організаторських здібностей. Отримані показники дозволяють визначити рівень розвитку кожної з досліджуваних характеристик.

Інтерпретація результатів передбачає виділення п'яти рівнів вираженості здібностей:

- дуже низький рівень;
- низький рівень;
- середній рівень;
- високий рівень;
- дуже високий рівень.

Високі показники за шкалою комунікативних здібностей свідчать про легкість встановлення соціальних контактів, відкритість у спілкуванні,

ініціативність та емоційну залученість у взаємодію з іншими людьми. Низькі показники, навпаки, можуть вказувати на труднощі у встановленні контактів, соціальну замкнутість або обмежену комунікативну активність.

Високий рівень організаторських здібностей характеризує здатність особистості до лідерства, ефективного планування та координації діяльності інших людей, прийняття рішень та відповідальності за результат групової роботи. Низькі показники за даною шкалою можуть свідчити про недостатню ініціативність, труднощі в управлінні груповими процесами та знижену готовність до лідерської ролі.

У межах даного дослідження методика КОЗ використовувалась з метою визначення рівня розвитку соціально-комунікативного та організаторського потенціалу респондентів, а також для подальшого аналізу взаємозв'язку зазначених характеристик з рівнем емоційного інтелекту та емпатії. Отримані результати дозволяють комплексно оцінити психологічні передумови ефективного керівництва та особливості міжособистісної взаємодії в професійному середовищі.

Методика діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойка була використана з метою оцінки особливостей психологічного реагування особистості на тривалий стрес та виявлення ознак емоційного виснаження як одного з показників зниження стресостійкості.

Методика ґрунтується на концепції загального адаптаційного синдрому Г. Сельє, відповідно до якої розвиток стресових станів проходить послідовні етапи напруження, опору та виснаження. Опитувальник дозволяє діагностувати синдром емоційного вигорання як специфічний механізм психологічного захисту, що проявляється у повному або частковому виключенні емоційної сфери у відповідь на психотравмуючі впливи.

Методика складається з 84 тверджень, які об'єднані у три основні фази розвитку емоційного вигорання: «Напруження», «Резистенція» та «Виснаження». Кожна фаза представлена чотирма симптомами, що дозволяє

здійснювати як загальну, так і диференційовану оцінку емоційного стану досліджуваних.

Фаза «Напруження» характеризує початковий етап формування синдрому та включає такі симптоми: переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою, відчуття «загнаності в кут» та тривожно-депресивні переживання. Дана фаза відображає ступінь психоемоційного навантаження та суб'єктивного переживання стресових ситуацій.

Фаза «Резистенція» відображає формування захисних механізмів особистості у відповідь на тривалий вплив стресогенних факторів і включає неадекватне вибіркове емоційне реагування, емоційно-моральну дезорієнтацію, розширення сфери економії емоцій та редукцію професійних обов'язків.

Фаза «Виснаження» характеризує зниження енергетичних ресурсів особистості та проявляється через емоційний дефіцит, емоційне відчуження, деперсоналізацію та психосоматичні порушення. Наявність високих показників за даною фазою свідчить про значне виснаження адаптаційних ресурсів та порушення психологічного благополуччя особистості.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку балів за окремими симптомами та фазами. Інтерпретація показників передбачає визначення ступеня сформованості кожної фази:

до 36 балів – фаза не сформована;

від 37 до 60 балів – фаза перебуває на стадії формування;

понад 60 балів – фаза сформована.

Отримані результати дають змогу визначити провідні прояви емоційного вигорання та оцінити рівень психологічної стійкості особистості до тривалих стресових впливів.

В межах нашого кваліфікаційного дослідження методика В. В. Бойка застосовувалася для оцінки емоційного компонента стресостійкості та виявлення ступеня сформованості симптомів емоційного вигорання у респондентів. Отримані дані дозволили встановити особливості психологічної

адаптації досліджуваних до стресогенних умов, а також визначити ризики розвитку емоційного виснаження як чинника зниження ефективності діяльності та психологічного благополуччя.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нашого кваліфікаційного дослідження було обґрунтовано організаційно-методичні засади емпіричного дослідження емоційного інтелекту керівників та визначено комплекс психодіагностичних методів, необхідних для досягнення поставленої мети дослідження.

На підставі аналізу теоретичних положень щодо сутності емоційного інтелекту та його ролі в управлінській діяльності було розроблено програму емпіричного дослідження, яка забезпечує комплексне вивчення особливостей розвитку емоційного інтелекту та його взаємозв'язку з характеристиками ефективного керівництва. Визначено основні етапи дослідження, сформульовано його мету, завдання та окреслено логіку реалізації дослідницької процедури.

У дослідженні взяли участь 55 респондентів віком від 18 до 35 років, серед яких 39 жінок та 16 чоловіків. Сформована вибірка дала змогу отримати емпіричні дані щодо особливостей розвитку емоційного інтелекту, емпатичних здібностей та стилів керівництва в осіб, які будуть в майбутньому здійснювати організаційно-управлінську діяльність або вже мають певний управлінський досвід.

Для реалізації завдань дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих психодіагностичних методик, що дозволяють здійснити всебічний аналіз досліджуваного феномену. Зокрема, для визначення рівня розвитку емоційного інтелекту застосовано методику Д.В. Люсіна «ЕмІн», яка дає можливість оцінити загальний рівень емоційного інтелекту та його основні структурні компоненти. Для дослідження емпатичних здібностей використано методику В. В. Бойка, що дозволяє виявити особливості функціонування

різних каналів емпатії та здатності особистості до емоційного розуміння інших людей. Особливості управлінської поведінки керівників досліджувалися за допомогою методики визначення стилів керівництва К. Левіна.

Застосований діагностичний інструментарій відповідає меті та завданням дослідження, характеризується достатнім рівнем валідності, надійності та інформативності, що забезпечує об'єктивність і достовірність отриманих результатів. Комплексне використання зазначених методик створює можливість для виявлення взаємозв'язків між емоційним інтелектом, емпатичними здібностями та особливостями реалізації керівником управлінських функцій.

Організація дослідження здійснювалася з дотриманням основних принципів психологічної науки, зокрема принципів науковості, системності, об'єктивності, конфіденційності та добровільності участі респондентів. Це сприяло підвищенню достовірності результатів та забезпеченню етичності проведення дослідницької роботи.

З нашої точки зору, розроблена програма емпіричного дослідження та обраний комплекс психодіагностичних методів створюють належні умови для подальшого аналізу особливостей емоційного інтелекту керівників, виявлення його структурних компонентів і встановлення ролі емоційного інтелекту як важливого психологічного фактора ефективного керівництва. Отримані на цьому етапі методологічні та організаційні напрацювання становлять основу для подальшої інтерпретації результатів емпіричного дослідження та перевірки висунутої гіпотези.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИЦТВА

3.1. Аналіз результатів дослідження рівня емоційного інтелекту керівників

Результати емоційного інтелекту за опитувальником «ЕмІн» Д.В. Люсіна викладені в поданій таблиці.

Таблиця 1

Фактор	Жінки (n=39)	Чоловіки (n=16)
Усвідомлення емоцій	7,8	7,2
Керування емоціями	7,5	7,9
Контроль емоційного вираження	6,9	7,3
Емоційна експресивність	8,2	6,8
Загальний емоційний інтелект (ЗЕІ)	7,6	7,3

Аналізуючи наведені дані, можемо зробити висновок про те, що жінки мають вищий рівень усвідомлення емоцій і експресивності – вони краще розпізнають і виражають свої емоції.

Чоловіки краще керують емоціями та контролюють їх прояв – це вказує на розвиток саморегуляції.

Загальний рівень ЕІ трохи вищий у жінок (7.6 / 7.3), що свідчить про емоційну відкритість і чутливість.



Рис. 1. Розподіл результатів за рівнями EI у 55 респондентів

Аналіз наведених даних вказує на наступні результати:

Низький рівень EI визначено у 22 осіб (40%), що своєю чергою потребує розвитку навичок розпізнавання та регуляції емоцій та вказує на можливу емоційну нестабільність, труднощі в міжособистісному спілкуванні.

Середній рівень EI визначено 20 осіб (36%), що вказує на сформовану базову емоційну обізнаність, але вона може бути вдосконалена, як правило для вказаної категорії характерна потенційно стабільна соціальна взаємодія.

Лише 13 осіб (24 %) виявили *високий рівень EI* в них відзначається емоційна чутливість, самоконтроль і ефективне спілкування. Саме означені респонденти, з нашої точки зору, є найбільш ресурсними та здатними підтримувати інших.

Результати дослідження рівня емпатичних здібностей за методикою В. В. Бойка наведено в наступних таблицях.

Таблиця 2

Загальний розподіл рівнів емпатії

Рівень емпатичних здібностей	Кількість осіб	%
Дуже низький	3	5,5
Занижений	10	18,2
Середній	24	43,6
Високий	14	25,5
Дуже високий	4	7,2
Разом	55	100,0

Таблиця 3

Результати за структурними компонентами емпатії

Компонент емпатії	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Раціональний канал	10 (18,2%)	29 (52,7%)	16 (29,1%)
Емоційний канал	8 (14,5%)	26 (47,3%)	21 (38,2%)
Інтуїтивний канал	12 (21,8%)	28 (50,9%)	15 (27,3%)
Установки, що сприяють емпатії	9 (16,4%)	30 (54,5%)	16 (29,1%)
Проникливість в емпатії	13 (23,6%)	27 (49,1%)	15 (27,3%)
Ідентифікація в емпатії	7 (12,7%)	29 (52,7%)	19 (34,6%)

Отримані результати свідчать, що у більшості досліджуваних (43,6%) виявлено середній рівень розвитку емпатичних здібностей. Це характеризує респондентів як осіб, здатних до розуміння емоційних станів інших людей, адекватного реагування на переживання співрозмовника та підтримання конструктивної міжособистісної взаємодії.

Високий та дуже високий рівні емпатії були зафіксовані у 32,7% вибірки, що свідчить про добре розвинену здатність до співпереживання, емоційної чутливості та розуміння внутрішнього світу іншої людини. Такі особи зазвичай характеризуються розвиненими комунікативними навичками та високою соціальною компетентністю.

Водночас у 23,7% опитаних виявлено занижений або дуже низький рівень емпатичних здібностей. Це може вказувати на певні труднощі у розпізнаванні емоцій інших людей, недостатню емоційну включеність у міжособистісну взаємодію або переважання раціонального стилю спілкування.

Порівняльний аналіз за статтю показав, що жінки демонструють вищі показники емпатії порівняно з чоловіками. Серед жінок високий та дуже високий рівні емпатичних здібностей було виявлено у 41,0% випадків, тоді як серед чоловіків цей показник становив лише 12,5%. Отримані результати узгоджуються з даними сучасних психологічних досліджень, які вказують на більшу емоційну чутливість та розвиненість навичок емоційного розуміння у жінок.

Аналіз окремих каналів емпатії показав, що найбільш розвиненими компонентами виступають емоційний канал та ідентифікація в емпатії. Це свідчить про здатність більшості респондентів емоційно співпереживати іншим людям та ставити себе на місце співрозмовника. Дещо нижчі показники були зафіксовані за шкалою проникливості в емпатії, що може вказувати на певні труднощі у глибокому розумінні прихованих переживань та мотивів поведінки інших осіб.

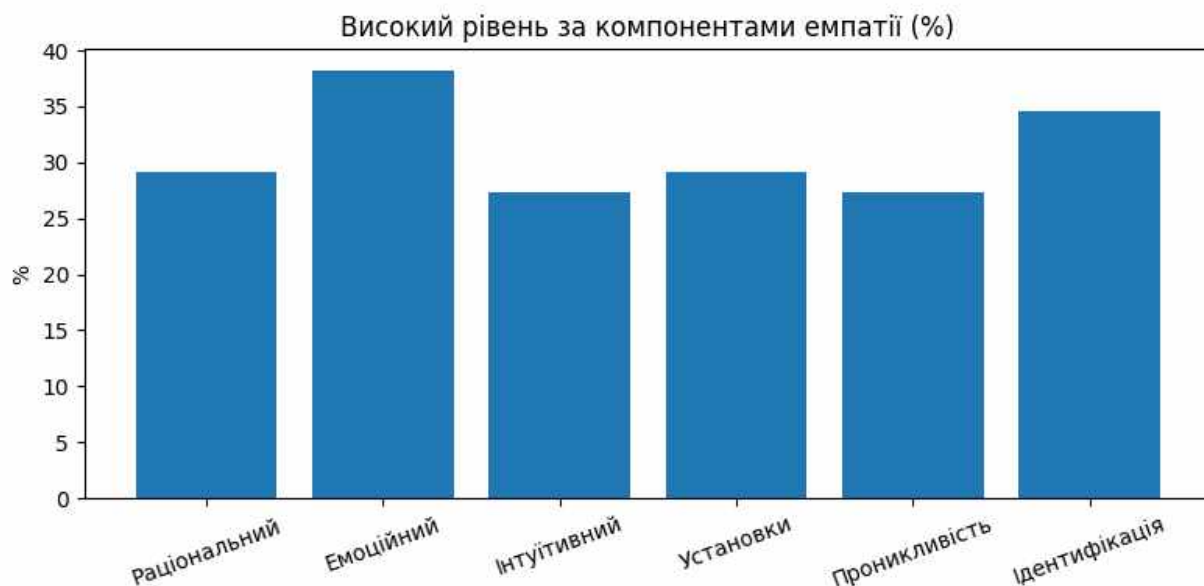


Рис. 2. Високий рівень за компонентами емпатії

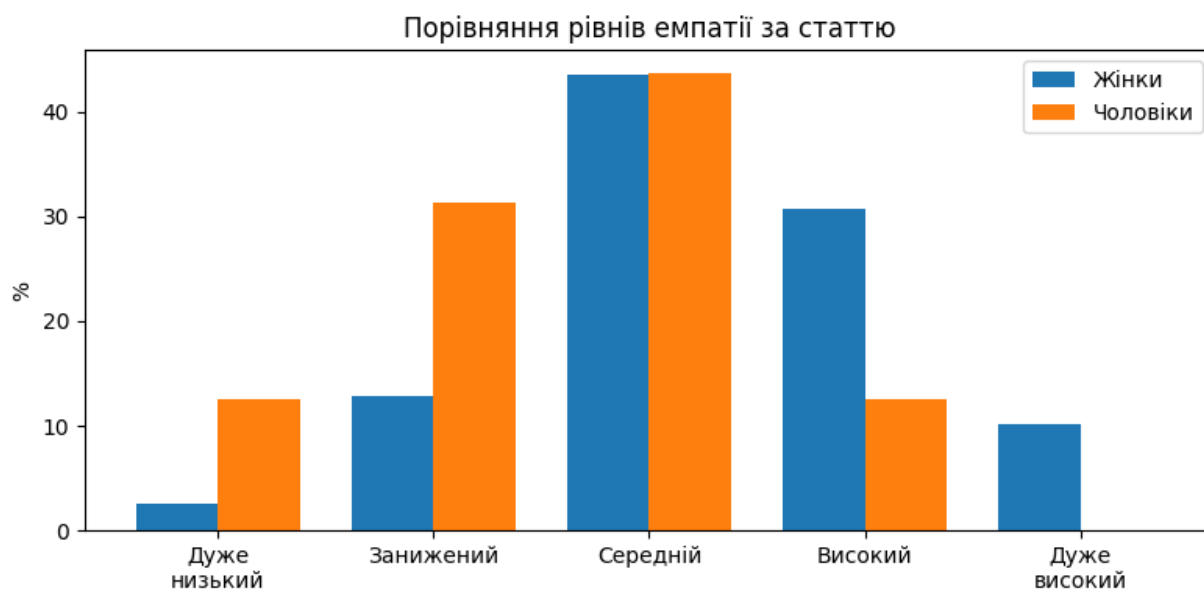


Рис. 3. Порівняння рівнів емпатії за статтю

За результатами дослідження стилів керівництва за методикою К. Левіна встановлено, що найбільш поширеним серед респондентів є демократичний стиль керівництва (52,7 %). Досліджувані з таким стилем характеризуються схильністю до колегіального прийняття рішень, відкритого спілкування, врахування думки підлеглих та орієнтації на співробітництво.

Таблиця 4

Загальні результати дослідження стилів керівництва

Стиль керівництва	Кількість осіб	%
Демократичний	29	52,7
Авторитарний	16	29,1
Ліберальний	10	18,2
Всього	55	100

Авторитарний стиль було виявлено у 29,1 % учасників дослідження. Для таких респондентів характерні централізація влади, прагнення до жорсткого контролю діяльності підлеглих, самостійне прийняття рішень та висока вимогливість до виконання поставлених завдань.

Ліберальний стиль керівництва виявлено у 18,2 % респондентів. Його представники демонструють схильність до мінімального втручання в діяльність колективу, делегування відповідальності та надання підлеглим значної самостійності.

Порівняння результатів за статтю показало, що серед жінок переважає демократичний стиль керівництва (56,4 %), тоді як серед чоловіків однаково представлені демократичний та авторитарний стилі (по 43,8 %). Отримані дані свідчать про те, що жінки більшою мірою орієнтовані на партнерську взаємодію та колективне прийняття рішень, тоді як чоловіки частіше демонструють схильність до директивних форм управління.

Таким чином, у досліджуваній вибірці домінує демократичний стиль керівництва, який у сучасній психології управління розглядається як найбільш ефективний для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку ініціативності працівників та підвищення ефективності спільної діяльності.

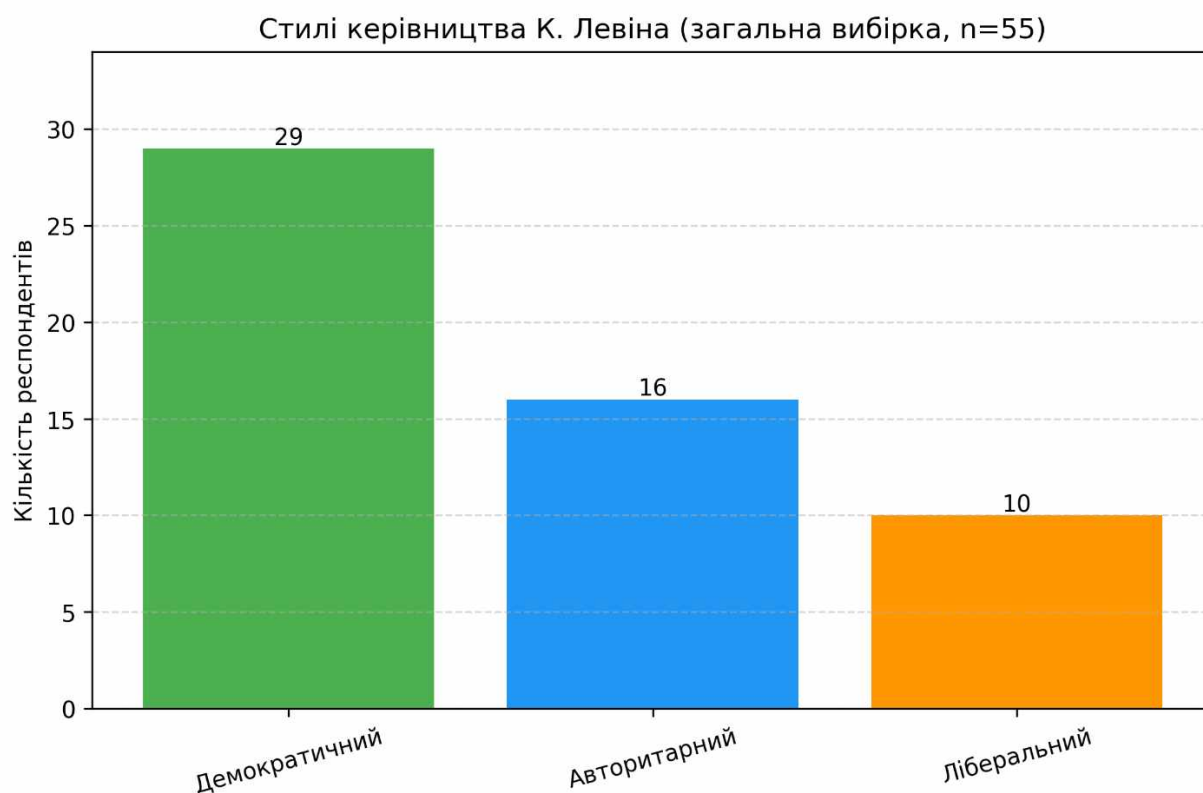


Рис. 4. Стили керівництва К.Левіна

У межах емпіричного дослідження було здійснено діагностику комунікативних та організаторських здібностей респондентів за методикою КОЗ. У дослідженні взяли участь 55 осіб віком від 18 до 35 років, серед яких 39 жінок (70,9%) та 16 чоловіків (29,1%). Отримані результати дозволили оцінити рівень розвитку соціально-психологічних та організаторських якостей досліджуваних, що є важливими характеристиками професійної та міжособистісної взаємодії.

Аналіз загальних результатів за методикою КОЗ показав, що у досліджуваній вибірці переважає середній рівень розвитку як комунікативних, так і організаторських здібностей. Це свідчить про достатній, однак нерівномірно виражений рівень соціальної активності та лідерського потенціалу респондентів.

Отримані дані свідчать, що майже половина респондентів має середній рівень комунікативних здібностей (49,1%), тоді як високий рівень виявлено у 32,7% опитаних. Низький рівень комунікативності спостерігається у 18,2%

вибірки, що може свідчити про певні труднощі у встановленні та підтриманні соціальних контактів у частини досліджуваних.

Щодо організаторських здібностей, більшість респондентів також демонструє середній рівень (52,7%). Високий рівень організаторських здібностей виявлено у 25,5% учасників, тоді як 21,8% мають низькі показники, що може вказувати на недостатню вираженість лідерських якостей та труднощі в організації групової діяльності.

Таблиця 5

Розподіл рівнів комунікативних та організаторських здібностей у вибірці

Рівень здібностей	Комунікативні здібності	%	Організаторські здібності	%
Високий рівень	18	32,7%	14	25,5%
Середній рівень	27	49,1%	29	52,7%
Низький рівень	10	18,2%	12	21,8%
Разом	55	100%	55	100%

Аналіз результатів проведеного дослідження в розрізі статі, виявив, що серед жінок переважає середній та високий рівень комунікативних здібностей, що свідчить про їхню соціальну відкритість, емоційну залученість у взаємодію та схильність до встановлення міжособистісних контактів. Водночас організаторські здібності у даній групі переважно представлені середнім рівнем (53,8%), що може свідчити про помірну вираженість лідерського потенціалу.

У групі чоловіків переважає середній рівень як комунікативних, так і організаторських здібностей. При цьому організаторські здібності дещо більш виражені порівняно з комунікативними, що може свідчити про більшу схильність до лідерських функцій, прийняття рішень та координації групової діяльності.

Таким чином, результати дослідження за методикою КОЗ дозволяють зробити висновок про переважання середнього рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей у досліджуваній вибірці. Виявлені гендерні відмінності демонструють тенденцію до більшої комунікативної відкритості у жінок та дещо вищої організаторської спрямованості у чоловіків.

З метою вивчення особливостей емоційного стану респондентів та оцінки впливу тривалого психоемоційного навантаження було використано методику діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойка. Зазначена методика дозволяє виявити ступінь сформованості основних фаз емоційного вигорання – напруження, резистенції та виснаження, які відображають послідовні етапи розвитку дезадаптаційних процесів особистості під впливом стресогенних чинників.

У дослідженні взяли участь 55 осіб віком від 18 до 35 років, серед яких 39 жінок та 16 чоловіків. Аналіз отриманих результатів свідчить про наявність певних проявів емоційного вигорання серед досліджуваних, однак їх вираженість є неоднаковою залежно від стадії розвитку синдрому та статевих особливостей респондентів.

Аналіз результатів за фазою «Напруження» показав, що у 43,6 % респондентів ця фаза не сформована, у 38,2 % перебуває на стадії формування та у 18,2 % є сформованою. Отримані дані свідчать, що переважна більшість досліджуваних не демонструє виражених ознак початкового етапу емоційного вигорання. Водночас майже кожен п'ятий учасник характеризується сформованою фазою напруження, що може вказувати на наявність стійких переживань, пов'язаних із психотравмуючими обставинами, підвищеним рівнем тривожності, внутрішньою напругою та незадоволеністю власною діяльністю чи життєвою ситуацією.

Варто зазначити, що сучасні соціальні умови характеризуються значною кількістю стресогенних чинників, серед яких особливе місце займають соціально-економічна нестабільність, наслідки воєнних дій, інформаційне перевантаження та невизначеність майбутнього. Саме тому наявність фази

напруження у частини респондентів можна розглядати як закономірну реакцію психіки на тривалий вплив несприятливих зовнішніх факторів.

Дослідження фази «Резистенція» показало, що лише у 30,9 % опитаних вона відсутня, тоді як у 47,3 % перебуває на стадії формування, а у 21,8 % є сформованою. Отримані результати свідчать про те, що саме ця фаза є найбільш поширеною серед досліджуваних. Відповідно до концепції В. В. Бойка, резистенція виступає своєрідним механізмом психологічного захисту, який дозволяє особистості зберігати працездатність в умовах підвищеного стресового навантаження шляхом обмеження емоційного залучення до проблемних ситуацій.

Переважання показників фази резистенції свідчить про те, що значна частина респондентів уже використовує певні захисні механізми для зниження емоційних витрат. З одного боку, це дозволяє підтримувати відносно стабільний рівень функціонування, однак з іншого – може супроводжуватися поступовим зниженням емоційної чутливості, формуванням байдужості до окремих сфер діяльності та звуженням кола значущих міжособистісних контактів.

Особливу увагу привертають результати аналізу фази «Виснаження». Було встановлено, що у 56,4 % респондентів ця фаза відсутня, у 29,1 % перебуває на стадії формування та у 14,5 % є сформованою. Отримані показники дозволяють зробити висновок про те, що більшість досліджуваних зберігає достатній рівень психологічних ресурсів та адаптаційного потенціалу. Водночас наявність сформованої фази виснаження у частини респондентів є свідченням істотного зниження емоційної енергії, розвитку почуття втоми, емоційного дефіциту та психосоматичних проявів.

Сформована фаза виснаження розглядається як найбільш несприятливий етап розвитку синдрому емоційного вигорання, оскільки саме на цьому рівні відбувається суттєве порушення психологічного благополуччя особистості, зниження ефективності діяльності та погіршення якості міжособистісної взаємодії. Отже, респонденти, які демонструють високі показники за цією

фазою, можуть належати до групи ризику щодо виникнення емоційних та психосоматичних розладів.

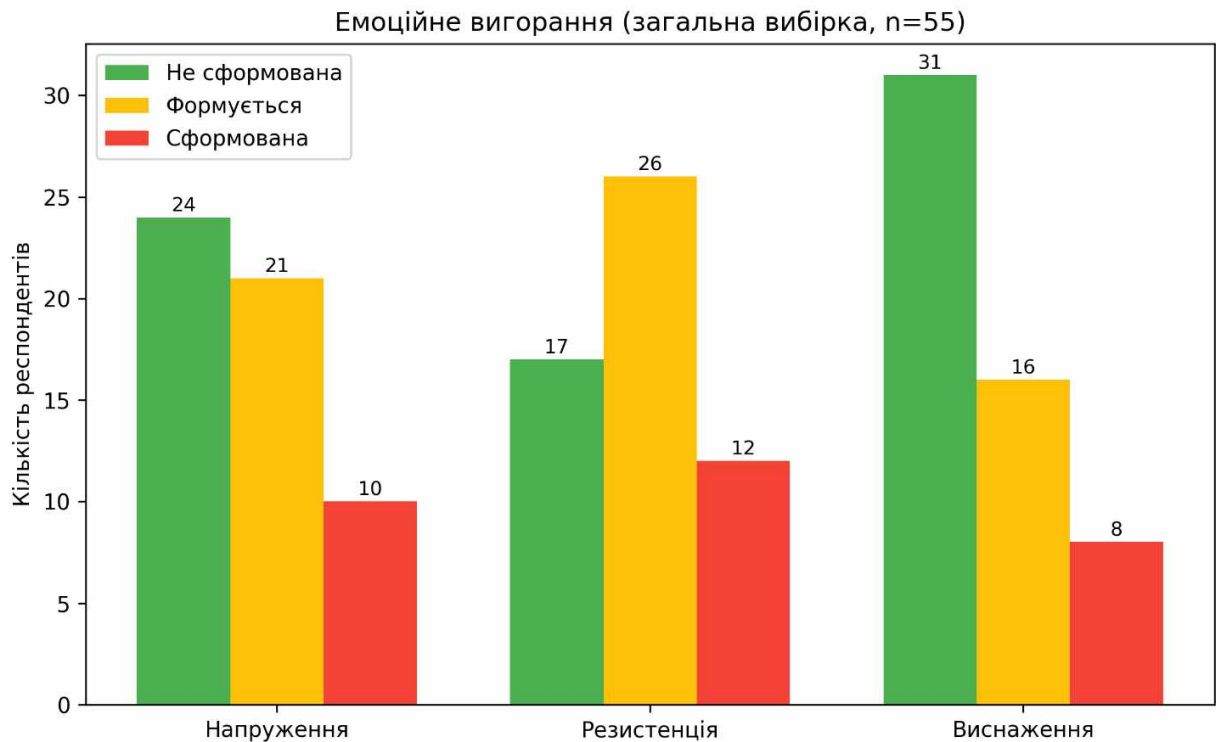


Рис. 5. Емоційне вигорання

Порівняльний аналіз результатів у розрізі статі дозволив виявити певні відмінності між чоловіками та жінками. Так, серед жінок частка сформованої фази напруження становить 20,5 %, тоді як серед чоловіків – 12,5 %. Аналогічна тенденція простежується і щодо фази резистенції: сформована фаза виявлена у 23,1 % жінок та у 18,7 % чоловіків. Найбільш помітні відмінності спостерігаються за фазою виснаження, де сформовані прояви синдрому зафіксовані у 17,9 % жінок і лише у 6,2 % чоловіків.

Отримані результати можуть свідчити про більшу емоційну залученість жінок у переживання стресогенних подій, а також про підвищену чутливість до впливу соціально-психологічних факторів. Водночас чоловіки частіше демонструють відсутність сформованих фаз вигорання, що може бути пов'язано як із особливостями емоційної регуляції, так і зі специфікою соціально схвалюваних моделей поведінки у складних життєвих ситуаціях.

Загалом результати дослідження свідчать про переважання середнього рівня проявів емоційного вигорання серед респондентів. Найбільш вираженою

є фаза резистенції, що характеризує процес адаптації особистості до умов підвищеного стресового навантаження.

Таким чином, результати, отримані за методикою В.В. Бойка, дозволяють констатувати, що більшість учасників дослідження володіє достатнім рівнем адаптаційних ресурсів для подолання стресових ситуацій. Водночас у значної частини респондентів виявлено окремі ознаки формування емоційного вигорання, що потребує посилення заходів психологічної підтримки та розвитку особистісних ресурсів стресостійкості.

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників

Ефективність сучасного керівника значною мірою визначається не лише рівнем його професійних знань і управлінських компетентностей, але й здатністю усвідомлювати, регулювати та конструктивно використовувати емоції у взаємодії з персоналом. У науковій літературі емоційний інтелект (ЕІ) розглядається як багатовимірний конструкт, що охоплює здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, управляти ними та використовувати емоційну інформацію для прийняття рішень [цит. за 46].

У контексті управлінської діяльності емоційний інтелект виступає ключовим чинником формування ефективного лідерства, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та профілактики професійного вигорання. Відтак розвиток ЕІ керівників є не лише психологічним, але й організаційно-стратегічним завданням сучасних організацій.

Згідно моделі Д. Гоулмана, емоційний інтелект охоплює п'ять ключових компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички [цит. за 37]. Саме ці складові визначають ефективність лідера у кризових та нестабільних умовах, коли традиційні адміністративні методи управління виявляються недостатніми.

Дослідження Р. Бар-Она доповнюють це розуміння, підкреслюючи роль адаптивності, стресостійкості та міжособистісної взаємодії як критичних факторів успішного функціонування керівника [цит. за 47]. У свою чергу, українські дослідники наголошують на значущості емоційної компетентності керівника як умови ефективного управління персоналом у вітчизняних організаційних реаліях [цит. за 27].

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту має розглядатися як безперервний процес професійного становлення керівника, що включає цілеспрямоване формування емоційної саморегуляції, рефлексії та соціальної чутливості.

Серед основних напрямів розвитку емоційного інтелекту керівників можемо виділити наступні.

1. Розвиток самосвідомості. Самосвідомість є базовим компонентом емоційного інтелекту, оскільки визначає здатність керівника усвідомлювати власні емоційні стани, їх причини та вплив на поведінку. Для її розвитку доцільно використовувати такі методи: ведення емоційного щоденника (фіксація емоційних реакцій у робочих ситуаціях); регулярна рефлексія управлінських рішень; проходження психодіагностичних методик; зворотний зв'язок 360°.

Поза сумнівом, що саме здатність до рефлексії дозволяє керівнику уникати імпульсивних рішень і підвищує якість управлінських дій.

2. Розвиток емоційної саморегуляції. Саморегуляція передбачає здатність контролювати імпульси, управляти стресом та адаптувати поведінку до ситуації. У практичному аспекті ефективними є: техніки когнітивно-поведінкової саморегуляції, дихальні та релаксаційні вправи, майндфулнес-практики (усвідомленість) та тренінги стрес-менеджменту.

3. Розвиток емпатії. Емпатія як здатність розуміти емоційний стан інших є ключовою для побудови довірливих відносин у колективі. Її розвиток можливий через активне слухання, участь у групових дискусіях та тренінгах

комунікації, аналіз поведінкових реакцій співробітників, рольові управлінські ігри.

Українські дослідники зазначають, що недостатній рівень емпатії керівників часто призводить до конфліктності та зниження мотивації персоналу [цит. за 8].

4. Розвиток соціальних навичок. Соціальні навички включають здатність ефективно взаємодіяти, впливати та будувати мережу професійних контактів. Практичні інструменти – тренінги комунікативної компетентності, розвиток навичок переговорів, участь у командних проєктах та коучингові сесії.

Разом з тим, ефективний розвиток емоційного інтелекту потребує не лише індивідуальних зусиль, але й підтримки організації. Це може бути реалізовано через впровадження програм корпоративного навчання, спрямованими на проведення тренінгів з розвитку емоційної компетентності, управління конфліктами та лідерства. Разом з тим, доцільно запроваджувати також індивідуальний коучинг, який сприятиме глибшому усвідомленню керівником власних емоційних патернів і розвитку поведінкової гнучкості.

Не менш важливим є формування культури емоційної відкритості і тут організаційна культура має підтримувати відкриту комунікацію, зворотний зв'язок і психологічну безпеку працівників.

Включення показників ЕІ до системи оцінювання персоналу дозволить також стимулювати його розвиток на всіх рівнях управління.

На основі аналізу наукових джерел і сучасної управлінської практики можна стверджувати, що емоційний інтелект керівника є інтегративною професійно-особистісною компетентністю, яка формується у процесі поєднання саморозвитку, навчання та організаційного впливу.

Авторська позиція полягає в тому, що розвиток емоційного інтелекту доцільно розглядати як трикомпонентну модель:

1. Індивідуальний рівень – саморефлексія, саморегуляція, особистісна зрілість.

2. Міжособистісний рівень – емпатія, комунікація, соціальна взаємодія.

3. Організаційний рівень – культура управління, навчальні програми, коучинг.

Саме інтеграція цих рівнів, на нашу думку, здатна забезпечити сталий розвиток емоційної компетентності керівника та підвищення ефективності управлінських процесів.

З нашої точки зору, в умовах цифрової трансформації та зростання рівня професійного стресу особливої актуальності набуває здатність керівника поєднувати раціональне аналітичне мислення з високим рівнем емоційної чутливості. Це дозволяє забезпечити баланс між досягненням організаційних цілей і збереженням психологічного благополуччя персоналу.

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати такі практичні психологічні рекомендації щодо ефективного керівництва:

1. Регулярно здійснювати самооцінку емоційного стану та управлінських реакцій.
2. Використовувати техніки саморегуляції у стресових ситуаціях.
3. Розвивати навички активного слухання у спілкуванні з підлеглими.
4. Брати участь у тренінгах з емоційного інтелекту та лідерства.
5. Залучати коучинг як інструмент професійного розвитку.
6. Формувати культуру відкритого зворотного зв'язку в колективі.
7. Розглядати емоційний інтелект як ключовий критерій ефективного управління.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту керівників є комплексним процесом, який охоплює індивідуальні, соціальні та організаційні аспекти. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління, покращенню психологічного клімату в колективі та формуванню сучасного стилю лідерства, орієнтованого на людину.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи представлено результати емпіричного дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність керівництва та здійснено їх комплексний аналіз. Отримані дані дали змогу виявити особливості розвитку емоційного інтелекту керівників, дослідити рівень сформованості емпатичних здібностей, визначити переважаючі стилі керівництва та встановити характер взаємозв'язків між досліджуваними психологічними показниками.

Результати дослідження засвідчили, що переважна більшість респондентів характеризується середнім та високим рівнями розвитку емоційного інтелекту. Це свідчить про достатню сформованість здатності до усвідомлення власних емоцій, розуміння емоційних станів інших людей, управління емоційними реакціями та використання емоційної інформації в процесі професійної взаємодії. Водночас виявлено окрему групу керівників із низькими показниками емоційного інтелекту, що може ускладнювати ефективну міжособистісну комунікацію та процес прийняття управлінських рішень.

Проведений аналіз стилів керівництва дозволив встановити, що серед досліджуваних переважає демократичний стиль управління. Такий стиль характеризується орієнтацією на партнерську взаємодію з підлеглими, залученням працівників до процесу прийняття рішень, підтриманням сприятливого психологічного клімату та розвитком командної співпраці. Авторитарний та ліберальний стилі були представлені меншою мірою, що відповідає сучасним тенденціям розвитку управлінської культури.

Порівняльний аналіз також засвідчив, що респонденти з вищими показниками емпатії демонструють більш виражену орієнтацію на демократичний стиль керівництва, тоді як нижчий рівень розвитку емоційної компетентності частіше поєднується з авторитарними тенденціями в

управлінні. Це дозволяє розглядати емпатію як одну з ключових психологічних передумов ефективної управлінської взаємодії.

Отримані результати загалом підтвердили висунуту гіпотезу дослідження про існування позитивного взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та ефективністю керівництва. Встановлено, що емоційний інтелект виступає важливим інтегративним чинником, який забезпечує успішність управлінської діяльності через оптимізацію міжособистісної взаємодії, підвищення адаптивності керівника до професійних викликів та покращення якості прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

В роботі здійснено теоретичне та емпіричне дослідження емоційного інтелекту як чинника ефективного керівництва. Проведений аналіз наукових джерел та результатів власного дослідження дозволив досягти поставленої мети та розв'язати визначені завдання.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що в сучасних умовах суспільних трансформацій, високої динаміки соціально-економічних процесів та зростання вимог до управлінської діяльності особливого значення набувають психологічні ресурси особистості керівника. Одним із ключових таких ресурсів є емоційний інтелект, який забезпечує здатність людини усвідомлювати власні емоційні стани, розуміти емоції інших людей, регулювати емоційні реакції та ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі міжособистісної взаємодії та прийняття управлінських рішень.

З'ясовано, що емоційний інтелект є складним багатокomпонентним психологічним утворенням, до структури якого входять самосвідомість, саморегуляція, емпатія, соціальна чутливість, мотивація та навички конструктивної комунікації. Сукупність зазначених компонентів забезпечує успішне виконання керівником професійних функцій, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищує рівень довіри між учасниками організаційної взаємодії та створює умови для ефективного досягнення спільних цілей.

На основі аналізу сучасних наукових підходів встановлено, що ефективність керівництва визначається не лише рівнем професійної компетентності чи інтелектуальних здібностей керівника, але й його здатністю до емоційно компетентної поведінки. Саме емоційний інтелект забезпечує успішну адаптацію до складних управлінських ситуацій, сприяє попередженню конфліктів, підтримує конструктивну взаємодію з підлеглими та підвищує якість управлінських рішень.

Результати емпіричного дослідження підтвердили існування взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту та показниками ефективного керівництва. Встановлено, що керівники з високими показниками емоційного інтелекту характеризуються більш розвиненими комунікативними здібностями, вищим рівнем емпатії, кращими навичками саморегуляції та більшою здатністю до конструктивного вирішення проблемних ситуацій. Вони демонструють гнучкість у взаємодії з персоналом, здатність враховувати емоційний стан співробітників і підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Водночас керівники з нижчими показниками емоційного інтелекту частіше стикаються з труднощами у міжособистісній взаємодії, виявляють схильність до менш ефективних способів реагування на конфліктні ситуації та демонструють нижчий рівень емоційної саморегуляції. Це підтверджує важливість розвитку емоційної компетентності як необхідної складової професійного становлення сучасного керівника.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу емпатичних здібностей як одного з ключових компонентів емоційного інтелекту. Встановлено, що здатність до розуміння емоційних переживань інших людей, співпереживання та емоційної підтримки позитивно впливає на якість управлінської взаємодії, підвищує рівень згуртованості колективу та сприяє ефективному виконанню професійних завдань.

Отримані результати свідчать про те, що емоційний інтелект виступає важливим психологічним фактором ефективного керівництва, який забезпечує успішність професійної діяльності керівника, сприяє розвитку лідерського потенціалу та підвищує результативність функціонування організації в цілому.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів у системі професійної підготовки, підвищення кваліфікації та психологічного супроводу керівників різних рівнів управління. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для розроблення програм розвитку

емоційного інтелекту, формування навичок емоційної саморегуляції, розвитку емпатії та вдосконалення комунікативної компетентності управлінського персоналу.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів окресленої проблематики. Перспективними напрямками подальших наукових пошуків є вивчення особливостей розвитку емоційного інтелекту керівників в умовах кризових ситуацій та воєнного стану, дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту зі стилями керівництва, професійним благополуччям, психологічною стійкістю та профілактикою професійного вигорання управлінського персоналу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують висунуту гіпотезу та дають підстави стверджувати, що емоційний інтелект є одним із провідних психологічних чинників ефективного керівництва, який забезпечує успішність управлінської діяльності, продуктивність міжособистісної взаємодії та сталий розвиток організації в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Веселовська М., Карковська В., Головчак М. Емоційна компетентність керівників у цифрову епоху: роль штучного інтелекту в антикризовому управлінні. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*, випуск 3 (17), 20. С.70-80.
2. Волосевич І. Когут І. Жерьобкіна Т. Назаренко Ю. Вплив війни на молодь в Україні. Київ. 2023. 77 с.
3. Гаврілець І. Г. Психофізіологія людини в екстремальних ситуація: навч. посіб. Київ: ЗАТ «Віпол», 2016. 188 с.
4. Гаріфуліна В. В., Рудич Л. В. Управління емоціями в кризових умовах. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті: тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13-14 квітня 2022 р.)*. Полтава: ПУЕТ, 2022. Ч. 2. С. 76–78.
5. Герасімова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, Вип. 3, 2023. С.38-43.
6. Гоцуляк Н. Є. Психологічна травма: аналіз та шляхи її подолання. *Вісник національної академії державної прикордонної служби України*. 2015. № 1. С. 378-390.
7. Грузинська І. Проблема емоційного реагування на стресові ситуації в умовах воєнного стану. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія: зб. наук. пр.* Київ. №2. С. 97-107.
8. Гура Т. В. Тренінгові технології як засіб розвитку емоційного інтелекту. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2022. № 1. С. 17–29.
9. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Гумецької. Київ, 2018. 512 с.

10. Данилевич Л., Тептюк. Лідерство керівника як чинник удосконалення управління особистісними ресурсами підлеглих. *Scientific Journal «Psychology Travelogs»*, 2025, Issue1. С.99-107.
11. Дерев'янка С. П. Гордість та почуття власної гідності: відмінності в переживаннях. *Соціальна психологія*. Київ, 2011. № 5. С. 59–66.
12. Дерев'янка С. П. Теоретико методологічні аспекти цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. Серія: Психологічні науки. Херсон, 2015. Вип. 1. С. 23–26.
13. Дерев'янка С. П. Феноменологія емоційного інтелекту: навч.-метод. посібник. Чернігів, 2016. 312 с.
14. Забаровська С. М. Програма тренінгу емоційної компетентності для практичних психологів. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 47-50.
15. Зарицька В. В. Психологія розвитку емоційного інтелекту у системі професійної підготовки фахівців гуманітарного профілю: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Запоріжжя, 2012. 40 с.
16. Зарицька В. В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки. Запоріжжя, 2010. 304 с.
17. Зливков В. Лукомська С. Федан О. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. К.: Педагогічна думка. 2016. 219 с.
18. Карпенко Є. В. Психологія емоційного інтелекту в дискурсі життєздійснення особистості: автореф. дис канд. психол. наук. Київ, 2020. 20 с.
19. Кириленко Т. С. Психологія: емоційна сфера особистості: Навч. посібник. К.: Либідь, 2007. 256 с.
20. Кононенко Л., Пилипенко Д. Місце емпатії в структурі професійних якостей соціального працівника: до проблеми розвитку професійного вигорання. *Становлення особистості дитини в умовах сучасного розвитку*

суспільства: соціально-педагогічний, психологічний, корекційний і медичний аспекти: матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 12–13 трав. 2022 р.). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022. С. 101–108.

21. Корольчук О. Л. Посттравматичний стресовий розлад як новий виклик сучасній Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 104–111.

22. Кузів О. Є. Психофізіологія: курс лекцій: навч. посібн. Тернопіль: вид-во ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. 194 с.

23. Кузьмічова А., Кисла О. Сором'язливість та методи її корекції. *Молодий вчений*. 2020. № 6. С. 107–110.

24. Куценко Я. М. Емоційний інтелект як чинник психологічної готовності до соціономічних професій: автореф. дис канд. психол. наук. Київ, 2014. 20 с.

25. Лук'яненко К. А. Особливості кінестетичної емпатії в сучасному танці. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2022. № 2. С. 148–152

26. МакКі Е., Бояцис Р., Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінки. К., 2019. 288 с.

27. Максименко С. Д. Загальна психологія: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

28. Марчук С. В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Психологія. Ужгород, 2021. № 3. С. 20–23.

29. Методика оцінки емоційного інтелекту // Сивогракова З.А., Алексеєнко Н. В. Психологія емоцій. Регуляція емоцій (Практикум). Харків: Українська державна академія залізничного транспорту, 2017. С. 28–31.

30. Могиляста С. М. Аналіз теоретичних підходів до дослідження емоційного інтелекту особистості. *Актуальні проблеми психології: збірник наук. пр., Психологія обдарованості*. Вип.14. Київ, 2018, С. 362–369.

31. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект як інтегральна особистісна властивість. *Практична психологія та соціальна робота*. 2008. №9. С. 22–27.
32. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції: монографія. К., 2003 159 с.
33. Охріменко І. М. Психологія особистості: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
34. Панок В.Г. Прикладна психологія. теоретичні проблеми: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2017. 188 с.
35. Ракітянська Л. М. Концептуальні підходи до розуміння емоційного інтелекту як професійно значущої якості вчителя. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2019. Вип. 12. Т. 2. С. 161-164.
36. Ракітянська Л. Становлення та розвиток поняття «емоційний інтелект»: історико-філософський аналіз. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Серія: Педагогічні науки* / гол. ред. С. Сисоєва. Київ, 2018. № 3-4 (56-57). С. 36-42.
37. Резнік К. О. Особистісний інтелект як психологічне поняття. *Актуальні напрями практичної психології і психотерапії: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, студентів та аспірантів (м. Харків, 16 груд. 2020 р.)*. Харків: ХНУВС, 2020. С. 148-150.
38. Савчин М. В. Загальна психологія: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2020. 344 с.
39. Терещенко А. М. Оптимізм, песимізм і здоров'я особистості. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія: Психологічні науки. 2014. Вип. 2. С. 205–208.
40. Тимошенко Т.А. Проблема стресу (дистресу) та когнітивні теорії. *Інженерний вісник*. 2011. Т. 18. № 4. С. 72-74.
41. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості: монографія. К.: Каравела, 2021. 372 с.

42. Туриніна О. Л. Психологія травмуючи ситуацій: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 160 с.
43. Форвард С., Фрейзер Д. Емоційний шантаж / пер. з англ. У. Курганової. Харків, 2019. 336 с.
44. Христук О. Л. Теоретико-методологічний аналіз вивчення проблеми психологічної травми: від історії до сучасності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2017. № 2. С. 183-192.
45. Чебикін О. Я., Павлова І. Г. Становлення емоційної зрілості особистості: монографія. Одеса: ПНЦ АПН України, 2009. 238 с.
46. Чикур Л. Ригель О. Губарєва Д. Вплив російсько-української війни на психологічний стан дітей та методи його стабілізації. *Перспективи та інновації науки*. №12. 2023. С. 827-836.
47. Шиделко А. В., Мірик Ю. В. Сутнісні характеристики, поняття й структура емоційного інтелекту як психологічного феномену. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 1st International scientific and practical conference*. Stockholm, Sweden: SSPG Publish, 2021. P. 337-345.
48. Ясточкіна І. А. Соціальна тривога: виклики сьогодення. The XI International Science Conference «*Theoretical approaches of Fundamental Sciences. Theory, Practice and prospects*» (April 26-28, 2021, Geneva, Switzerland). Geneva, 2021. С. 214-215.
49. Bonesso S., Bruni E., Gerli F. Behavioral Competences of Digital Professionals: Understanding the Role of Emotional Intelligence. New Basingstoke, 2020. 110 p.
50. Denyel Houlman, Richard Boiatsis, Enni Makki. Emotsiinyi intelekt lidera. K.: Nash format. 2021. 288 p.
51. Goleman D. Emotional Intelligence. New York, 1995. 352 p. Matthews G., Zeidner M., Roberts RD. Emotional Intelligence: Science and Myth. Cambridge, 2002. 697 p.
52. Hall J. A., Horgan T. G., Murphy N. A. Nonverbal Communication // *Annual Review of Psychology*. 2019. Vol. 70. P. 271-294.

53. Karuzo D., Salovei P. Emotsiinyi intelekt kerivnyka: yak rozvyvaty y vykorystovuvaty chotyry bazovi navychky emotsiinoho liderstva. K.: Sammit-Knyha, 2016. 296 p.

54. Keefer KV., Parker JDA., Saklofske DH. Emotional Intelligence in Education: Integrating Research with Practice. New York, 2018. 462 p.

55. Kevereski L., Kotevska Dimovska M., Ristevski D. The impact of emotional intelligence on mental health protection in conditions of psychosocial stress // International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education. Vol. 4, No.1, 2016.

56. Lazarus R. Folkman S. Stress, appraisal, and coping. New York: SpringerPub. 1984. 460 p.

57. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications // *Psychological Inquiry*. 2019. Vol. 30. №o. 4. P. 197-215.

58. Mayer, J. D. The key ingredients of emotional intelligence interventions: similarities and difference // *Applying emotional intelligence: practioner's guide* / ed.: J. D. Mayer, J. Ciarrochi. New York, 2007. P. 144-156.