

УДК 159.923.2

DOI <https://doi.org/10.32782/psych.studies/2025.3.1>

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ У КЕРІВНИКІВ

Віденєєв Ігор Олександрович,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології і соціології
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0003-3270-5403>

Оробінська Світлана Петрівна,

здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0009-0008-0430-4390>

У статті здійснено аналіз психологічних аспектів формування емоційного інтелекту у керівників як важливого чинника їхньої професійної компетентності. Підкреслено, що емоційний інтелект є інтегральною характеристикою особистості, яка поєднує в собі здатність усвідомлювати власні емоційні стани, адекватно їх регулювати, розуміти переживання інших людей та ефективно будувати соціальну взаємодію. Розкрито специфіку прояву емоційної компетентності у керівній діяльності, що полягає у вмінні підтримувати психологічну рівновагу, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, мотивувати колектив і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в організації. Висвітлено основні психологічні чинники, що впливають на формування емоційного інтелекту у керівників, серед яких – досвід управлінської діяльності, індивідуально-особистісні особливості та здатність до саморефлексії. Наголошено, що розвиток емоційної компетентності сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, зниженню рівня професійного стресу, зміцненню лідерського потенціалу та формуванню атмосфери довіри й співпраці в колективі.

У статті підкреслюється, що емоційний інтелект не є сталою характеристикою, а може розвиватися впродовж усього життя за умови цілеспрямованої підготовки та тренування. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків для вдосконалення системи підготовки управлінських кадрів. Зокрема, рекомендується включати розвиток емоційної компетентності до програм професійного навчання та перепідготовки керівників, що дозволить підвищити їхню адаптивність до змінних умов, зміцнити комунікативні навички та запобігти професійному вигоранню.

Зроблено висновок про те, що формування емоційного інтелекту є необхідною умовою успішної керівної діяльності, а також одним із головних ресурсів особистісного та професійного зростання сучасного керівника.

Ключові слова: емоційний інтелект, керівник, управління, емоційна компетентність, лідерство.

Videnieiev Igor, Orobinska Svitlana. Psychological aspects of emotional intelligence development in managers

The article analyzes the psychological aspects of emotional intelligence development in managers as an important factor in their professional competence. It emphasizes that emotional intelligence is an integral characteristic of personality, which combines the ability to recognize one's own emotional states, regulate them adequately, understand other people's experiences, and effectively build social interaction. The specifics of the manifestation of emotional competence in managerial activity are revealed, which consists in the ability to maintain psychological balance, constructively resolve conflict situations, motivate the team, and create a favorable socio-psychological climate in the organization.

© Віденєєв І. О., Оробінська С. П., 2025

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

The main psychological factors that influence the formation of emotional intelligence in managers are highlighted, including management experience, individual personality traits, and the ability to self-reflect. It is emphasized that the development of emotional competence contributes to improving the effectiveness of management decisions, reducing the level of professional stress, strengthening leadership potential, and creating an atmosphere of trust and cooperation in the team.

The article emphasizes that emotional intelligence is not a fixed characteristic, but can be developed throughout life with purposeful training and practice. The practical significance of the study lies in the possibility of using the conclusions obtained to improve the system of training management personnel. In particular, it is recommended to include the development of emotional competence in professional training and retraining programs for managers, which will increase their adaptability to changing conditions, strengthen communication skills, and prevent professional burnout.

It is concluded that the formation of emotional intelligence is a necessary condition for successful management activity, as well as one of the main resources for the personal and professional growth of a modern manager.

Key words: *emotional intelligence, manager, management, emotional competence, leadership.*

Постановка проблеми. Одним із ключових чинників, що визначають ефективність керівної діяльності в сучасних умовах, визнається емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати власні емоції, розуміти емоції інших, керувати емоційними станами, адаптуватися до міжособистісної взаємодії.

Професійна діяльність керівника пов'язана не лише з реалізацією адміністративних функцій, але й з глибоким міжособистісним спілкуванням: прийняттям рішень у стресових умовах, урегулюванням конфліктів, організацією командної взаємодії. Відповідно, рівень розвитку емоційної компетентності безпосередньо впливає на якість управлінських дій.

Незважаючи на значний теоретичний інтерес до проблеми емоційного інтелекту, існує потреба в емпіричних дослідженнях, що розкривають специфіку його прояву у керівників, а також чинники, що впливають на його формування.

Вперше термін «емоційний інтелект» було введено Пітером Саловейом і Джоном Майером у 1990 році. Вони визначили його як здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, розрізняти їх, розуміти їхню природу й причини, а також використовувати цю інформацію для регуляції власної поведінки. У межах своєї моделі автори розглядали емоційний інтелект як складну здатність, що охоплює сприйняття емоцій, їх інтеграцію у процеси мислення, розуміння їхнього значення та регулювання на рівні особистісної активності.

Широке визнання поняття EQ у науковій спільноті значною мірою зумовлене працями Деніела Гоулмана, який у 1995 році представив розширену модель емоційного інтелекту. Гоулман підкреслює, що EQ не тільки визначає якість міжособистісної взаємодії, а й безпосередньо впливає на успішність у лідерстві, адже керівник із високим емоційним інтелектом здатний краще адаптуватися до нових умов, швидше знаходити спільну мову з підлеглими, ефективно вирішувати конфлікти й зберігати психологічну рівновагу в стресових ситуаціях.

Поняття емоційного інтелекту видозмінювалось та у 2016 році розглядалося у працях вітчизняних науковців, таких як С. П. Дерев'янка, який запропонував інше визначення цього поняття. Зокрема, у навчально-методичному посібнику С. П. Дерев'янка «Феноменологія емоційного інтелекту» (2016) емоційний інтелект описується як комплексна інтегральна характеристика особистості, що поєднує когнітивні та емоційні здібності, забезпечує розуміння й регуляцію емоційних станів та сприяє особистісному і професійному розвитку [1].

Окреме місце в дослідженні емоційного інтелекту займає модель Рувена Бар-Она, яка трактує EQ як комплекс емоційно-соціальних навичок. На його думку, емоційний інтелект включає як внутрішньо-особистісні, так і міжособистісні аспекти функціонування, охоплює адаптивність, здатність до регуляції стресу та впливає

на загальний емоційний тонус особистості. Ця модель ґрунтується на уявленні про EQ як динамічну здатність, що розвивається протягом життя та піддається тренуванню.

Є науковці, які не виокремлюють категорію емоційного інтелекту та зіставляють його з іншими категоріями: раціональним інтелектом, соціальним інтелектом, духовним інтелектом. Особливої уваги заслуговує питання про співвідношення емоційного інтелекту з традиційним інтелектуальним коефіцієнтом (IQ). У літературі переважає думка про те, що ці дві конструкції є незалежними, хоча й взаємодоповнюючими. Якщо IQ відповідає за когнітивну сферу – аналітичне мислення, логіку, пам'ять, то EQ охоплює емоційні й соціальні механізми, які забезпечують здатність діяти ефективно в умовах взаємодії з іншими. У цьому контексті важливо зазначити, що високий IQ без належного розвитку EQ може призводити до міжособистісних труднощів і неефективного управління, тоді як високий EQ навіть за середнього рівня інтелектуальних здібностей може забезпечувати високу результативність у сфері лідерства. Так, у своїй ключовій праці «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ» Деніел Ґоулман підкреслює, що емоційний інтелект може бути навіть важливішим за IQ для досягнення успіху в професійній та соціальній сферах, адже саме здатність усвідомлювати, регулювати власні емоції та враховувати емоційний стан інших забезпечує ефективне управління та лідерство [2]. Водночас сучасні дослідження доводять: хоч IQ дає стартовий потенціал, саме EQ часто визначає стійкість, адаптивність і здатність ефективно мобілізувати та координувати команду в умовах стресу і змін. Таким чином, емоційний інтелект у сучасній психологічній науці розглядається як окрема, самостійна характеристика особистості, яка має суттєве значення для ефективного керівництва, формування здорового мікроклімату в колективі та успішного вирішення організаційних завдань.

Метою дослідження є комплексне вивчення психологічних особливостей емоційного інтелекту керівників, зокрема оцінка рівня їхньої емоційної компетентності, встановлення взаємозв'язків з інте-

лектуальними показниками та аналіз стилів поведінки в умовах конфлікту. Методологічною основою дослідження виступають принципи системності, міждисциплінарності та гуманістичної психології.

У вибірці взяли участь 30 респондентів: керівники середньої та вищої ланки, які мають досвід управлінської діяльності від 5 до 30 років. Вік учасників становив від 35 до 70 років, з них 17 – жінки, 13 – чоловіки. Сфера їхньої професійної діяльності охоплювала освіту, адміністративне управління, соціальні послуги, приватний бізнес. Такий підхід дозволив охопити широку палітру управлінських стилів і забезпечити репрезентативність результатів у межах обраної проблематики.

Для діагностики емоційного інтелекту було використано методiku діагностики EQ, адаптовану українським психологом Р. Райбаком. Цей інструмент дозволяє дослідити п'ять ключових компонентів емоційної компетентності: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Перевагою методики є її адаптація до українського соціокультурного контексту, що забезпечує високу валідність та надійність результатів.

Для визначення рівня інтелектуального розвитку IQ використовувався тест прогресивних матриць Равена. Це класичний невербальний інтелектуальний тест, який дає змогу об'єктивно оцінити логіко-аналітичні здібності особистості, незалежно від мовних чи культурних факторів. Його використання у контексті дослідження EQ є доцільним для встановлення можливих кореляцій між рівнем розвитку когнітивного інтелекту та емоційної сфери.

Окрему увагу було приділено вивченню поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях, адже конфліктність часто є складником управлінської взаємодії. Для цього було застосовано методiku К. Томаса, яка дозволяє визначити домінуючий стиль поведінки в конфлікті, як-от: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення або пристосування. Ця методика широко використовується у дослідженнях організаційної поведінки, а її результати мають безпосереднє практичне значення для формування лідерських навичок.

Процедура дослідження передбачала індивідуальне тестування учасни-

ків у зручному для них форматі, з дотриманням етичних стандартів, анонімності та конфіденційності. Усі учасники дали усну згоду на участь у дослідженні. Психодіагностичні методики застосовувалися у паперовому форматі, а подальша обробка результатів здійснювалася за допомогою методів описової статистики та кореляційного аналізу. Отримані дані дозволили не лише визначити загальний рівень емоційного інтелекту у досліджуваних, але й простежити його зв'язок із когнітивними характеристиками особистості та стилями поведінки у проблемних ситуаціях управлінського характеру.

Результати діагностики емоційного інтелекту у керівників дозволяють зробити низку висновків щодо рівня розвитку емоційної компетентності та її взаємозв'язку з іншими психологічними характеристиками. Загальний аналіз даних, отриманих за методикою Р. Райбака, показав, що переважна частина досліджуваних демонструє середній або високий рівень емоційного інтелекту. Це виявляється у здатності до саморефлексії, достатньо розвинених навичках емоційної регуляції, емпатії та впевненій соціальній поведінці.

Результати дослідження показали, що загальний рівень емоційного інтелекту респондентів варіювався від 48 до 120 балів. Серед опитаних 16 керівників продемонстрували середній рівень розвитку EQ, 8 – високий, і лише 6 – низький. Важливо зазначити, що серед керівників із високим рівнем EQ переважали особи з більш тривалим управлінським досвідом, а також ті, хто працює у сферах соціальних послуг та освіти, де міжособистісна комунікація є ключовим елементом професійної діяльності.

Особливої уваги заслуговує розподіл за окремими компонентами емоційного інтелекту. Найвищі результати учасники показали за шкалами самосвідомості та соціальної відповідальності, що свідчить про сформовану здатність до усвідомлення власних емоцій та потреби інших. Натомість менш вираженими виявилися показники саморегуляції та управління стресом. Це дозволяє припустити, що навіть за високої загальної емоційної обізнаності керівники можуть відчувати труднощі у подоланні емоційного напруження

та підтриманні внутрішньої рівноваги в умовах підвищеного навантаження.

У дослідженні було також проведено вимірювання інтелектуального потенціалу за тестом Равена, результати якого засвідчили в основному середній або вищий за середній рівень когнітивних здібностей. Разом із тим аналіз співвідношення рівня IQ та EQ показав відсутність лінійної залежності між цими показниками. Серед учасників із найвищими балами за тестом Равена спостерігалися як високі, так і середні рівні EQ, тоді як деякі респонденти з помірним рівнем інтелекту виявили розвинуті емоційні навички. Це свідчить на користь гіпотези про автономність емоційного інтелекту як окремої психологічної структури, що не обмежується логіко-аналітичними здібностями.

Водночас було виявлено певну тенденцію до зростання емоційної зрілості у керівників із більшим досвідом управлінської діяльності. Цей факт, ймовірно, пов'язаний із накопиченням емоційного досвіду, формуванням навичок саморегуляції в результаті багаторічної практики та підвищенням емпатійності через розширення комунікативної взаємодії. З-поміж таких респондентів переважали жінки, що дає підстави звернути увагу на гендерний аспект розвитку EQ, який хоча й не був центральним у даному дослідженні, але демонструє потенціал для подальшого вивчення.

Ще один важливий аспект дослідження – стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, що були проаналізовані за методикою К. Томаса. Результати засвідчили, що керівники з високим рівнем EQ переважно демонструють схильність до співпраці та компромісу. Ці стилі характеризуються орієнтацією на збереження конструктивного діалогу, пошук взаємовигідних рішень і підтримання продуктивного клімату в колективі. Натомість серед респондентів із нижчим рівнем емоційної обізнаності частіше спостерігалася стратегія уникнення або суперництва, що потенційно підвищує ризики ескалації конфліктів у робочому середовищі.

Аналіз результатів дослідження засвідчив, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здебільшого мають значний управлінський досвід, а також працюють у сферах, де міжособистісна

взаємодія є ключовою умовою ефективності професійної діяльності, зокрема в освіті та соціальних послугах. Це свідчить про те, що розвиток емоційної компетентності тісно пов'язаний із професійною практикою, яка потребує постійного спілкування, емпатії та здатності враховувати емоційні стани інших. Водночас керівники з нижчим рівнем EQ частіше демонстрували обмежені можливості в адаптації до складних комунікативних ситуацій та у вирішенні конфліктів.

Отримані результати підтверджують провідну роль емоційного інтелекту в забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Керівники, які демонструють високий рівень EQ, мають перевагу у професійній адаптації, побудові конструктивних міжособистісних стосунків, здатності до вирішення конфліктів та прийнятті рішень у складних ситуаціях.

Згідно з даними дослідження, найвищі показники були зафіксовані за шкалами, які пов'язані з розумінням емоцій та соціальною взаємодією. Це може свідчити про те, що сучасні керівники все частіше орієнтуються на демократичні моделі управління, засновані на взаємоповазі, відкритості та здатності враховувати різні погляди. У таких умовах емоційна гнучкість і емпатія стають не просто додатковими перевагами, а базовими професійними навичками.

У контексті кореляційного аналізу цікавою виявилася слабка, але помітна тенденція до зростання рівня емоційного інтелекту зі збільшенням віку та досвіду. Це може пояснюватися природним накопиченням соціального та емоційного досвіду, формуванням стійких моделей саморегуляції та оволодінням інструментами впливу на емоційні стани як власні, так і інших. З іншого боку, це також може свідчити про роль неформального навчання, особистісного зростання через вирішення реальних проблем, конфліктів, криз, які трапляються у професійному житті.

Ще одним важливим аспектом є виявлений зв'язок між стилями поведінки у конфліктних ситуаціях і рівнем EQ. Дані свідчать, що керівники з вищими показниками емоційного інтелекту частіше обирають стратегії співпраці та компромісу, тоді як особи з нижчим EQ демонструють уник-

нення або конфронтацію. Така закономірність узгоджується з поглядами українських дослідників, які зазначають, що емоційна компетентність є основою соціального інтелекту й відіграє ключову роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, емоційний інтелект сприяє зниженню рівня конфліктності, оскільки забезпечує краще розуміння мотивів поведінки інших, здатність адекватно реагувати на складні емоційні стимули та приймати виважені рішення.

Особливої уваги заслуговує питання взаємозв'язку емоційного інтелекту з традиційним інтелектом. Результати дослідження підтверджують відсутність прямої кореляції між цими двома конструкціями, що дозволяє трактувати їх як незалежні. Це співвідноситься із сучасними уявленнями про багатовимірність інтелекту, відповідно до яких когнітивна, емоційна, соціальна та практична компоненти можуть розвиватися незалежно одна від одної. Такий підхід підтримується й в українській психології, де визнано, що успішність керівника залежить не лише від здатності до логічного мислення чи обробки інформації, а й від уміння ефективно взаємодіяти з людьми, зберігати рівновагу у стресових ситуаціях, бути лідером за переконанням, а не за посадою.

Ще однією важливою тенденцією, виявленою у ході дослідження, є гендерний аспект. Хоча гендерний розподіл не був ціллю дослідження, попередній аналіз показав, що жінки-керівниці частіше мають вищі показники EQ, особливо в частині емпатії та емоційної чутливості. Це може бути пов'язано як із соціокультурними особливостями жіночої соціалізації, так і з особливостями професійної ролі жінки в сучасному суспільстві, яка часто потребує вищого рівня емоційної включеності та соціальної відповідальності.

Отримані висновки перегукуються із сучасними міжнародними дослідженнями. Так, у статті А. Ф. Башван «The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership» (2024) підкреслюється, що соціальна свідомість та емпатія виступають провідними чинниками адаптивності керівників у кризових умовах і визначають їхню здатність ефективно комунікувати

з підлеглими [3]. Подібну позицію розвиває А. С. Дрігас у роботі «The Pyramid of Emotional Intelligence» (2023), де розвиток EQ описується як багаторівневий процес, який від елементарної емоційної обізнаності веде до емоційної зрілості та інтегративного бачення соціальних процесів. Наші результати узгоджуються з цими підходами: виявлений середній рівень EQ більшості керівників підтверджує наявність базової емоційної компетентності, але водночас вказує на потребу у подальшому розвитку вищих рівнів саморегуляції та стресостійкості [4].

У контексті досліджень емоційного інтелекту серед керівників особливої уваги заслуговують українські науковці. Так, Р. В. Кириченко у статті «Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника» (Київ) підсумовує, що високий рівень емоційної компетентності часто стає важливою умовою управлінських здобутків [5].

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість емоційного інтелекту як базового ресурсу керівника. Вони узгоджуються з існуючими теоретичними положеннями і водночас відкривають перспективи для подальших досліджень. Зокрема, важливо глибше вивчити взаємозв'язок між EQ та психологічною стійкістю, стратегічним мисленням, а також дослідити вплив цільових програм розвитку емоційної компетентності на якість управлінської діяльності.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило значущість емоційного інтелекту як складника професійної ефективності керівника. Емоційна компетентність виявилася тісно пов'язаною з такими ключовими аспектами управлінської діяльності, як здатність до регуляції емоцій, емпатія, соціальна чутливість та конструк-

тивна поведінка в конфліктних ситуаціях. Отримані результати свідчать про те, що високий рівень EQ корелює з гнучкістю, відкритістю до діалогу, умінням зберігати психологічну рівновагу та підтримувати позитивний мікроклімат у колективі.

Виявлена відсутність прямого зв'язку між рівнем емоційного інтелекту та показниками інтелектуального розвитку підтверджує гіпотезу про автономність EQ як окремої психологічної характеристики. Це дозволяє стверджувати, що традиційно висока когнітивна компетентність не є єдиним і достатнім чинником ефективного управління і що розвиток емоційної сфери є не менш важливим.

Також було встановлено, що досвід управлінської діяльності, тривалість професійної практики та специфіка галузі позитивно впливають на розвиток емоційного інтелекту. Практика управління у сферах із високою соціальною взаємодією сприяє формуванню емоційної зрілості, що підтверджує гнучкість і динамічність EQ як особистісної якості.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розробки програм розвитку емоційної компетентності керівників. Зокрема, йдеться про тренінги емоційного лідерства, коучинг, індивідуальні програми розвитку, спрямовані на посилення рефлексивних і комунікативних навичок, формування стратегій емоційної саморегуляції та підвищення емоційної гнучкості.

Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні специфіки розвитку EQ у різних професійних контекстах, впливу гендерних, вікових, організаційних чинників, а також на виявленні оптимальних форм і методів психологічної підтримки керівників у процесі їхнього професійного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Дерев'янка С. П. Феноменологія емоційного інтелекту : навчально-методичний посібник. Чернівці : Видавець Лозовий В. М., 2016. 312 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може бути важливішим за IQ / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2018. 512 с.
3. Bahshwan A. F. The role of emotional intelligence in effective leadership. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2024. Vol. 13, No. 5. P. 1–5. URL: <https://www.ijert.org/the-role-of-emotional-intelligence-in-effective-leadership> (дата звернення: 02.09.2025).

4. Drigas A. S., Papoutsis C., Skianis C. Being an emotionally intelligent leader through the nine-layer model of emotional intelligence – the supporting role of new technologies. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 10. P. 8103. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15108103>

5. Кириченко Р. В. Емоційний інтелект як фактор ділової успішності керівника. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. № 2. С. 132–136.

REFERENCES:

1. Derevianko, S. P. (2016). Fenomenolohiia emotsiinoho intelektu: Navchalno-metodychnyi posibnyk [Phenomenology of emotional intelligence: A study guide]. Chernihiv : Vydavets Lozovyi V. M. [in Ukrainian].

2. Goleman, D. (2018). Emotsiinyi intelekt. Chomu vin mozhe buty vazhlyvishym za IQ [Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ] (Ukrainian translation). Kyiv : KM-Books [in Ukrainian].

3. Bahshwan, A. F. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 13(5), 1–5. Retrieved from <https://www.ijert.org/the-role-of-emotional-intelligence-in-effective-leadership> [in English].

4. Drigas, A. S., Papoutsis, C., & Skianis, C. (2023). Being an emotionally intelligent leader through the nine-layer model of emotional intelligence – The supporting role of new technologies. *Sustainability*, 15(10), 8103. <https://doi.org/10.3390/su15108103> [in English].

5. Kyrychenko, R. V. (2015). Emotsiinyi intelekt yak faktor dilovoi uspishnosti kerivnyka [Emotional intelligence as a factor of business success of a manager]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, 2, 132–136 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 04.09.2025

Дата прийняття статті: 07.10.2025

Опубліковано: 21.11.2025