

*ДУБ Віра* – кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, Україна, індекс 82100 ([viruneja@ukr.net](mailto:viruneja@ukr.net))

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-3134>

*ЗИМЯНСЬКИЙ Андрій* – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, вул. Івана Франка, 24, Дрогобич, Україна, індекс 82100 ([zimyan79@ukr.net](mailto:zimyan79@ukr.net))

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-9895>

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

**Анотація.** Актуальність дослідження емоційного інтелекту для управлінської діяльності сучасного керівника визначається особистісними та професійними вимогами до керівників. Вважаємо, що високий рівень розвитку емоційного інтелекту є запорукою ефективної управлінської діяльності.

**Мета дослідження:** аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей емоційного інтелекту керівників.

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження застосовано методику «Тест емоційного інтелекту EQ Н. Холла».

**Наукова новизна** роботи полягає в подальшому дослідженні проблеми емоційного інтелекту особистості. На ефективність управлінської діяльності керівника впливають також психологічні фактори. Акцентовано увагу на значенні емоційного інтелекту та його компонентів для сучасного керівника.

Констатовано, що емоційний інтелект – це не лише просто розуміння власних емоцій та емоцій інших, це також майстерне використання емоцій для досягнення цілей в управлінській діяльності.

Рівні розвитку емоційного інтелекту та його компонентів впливають на ефективність управлінської діяльності. Емоційний інтелект має прямий вплив на продуктивність роботи керівника та людей з якими він працює, оскільки емоції відіграють ключову роль у міжособистісній взаємодії усіх членів команди.

**Висновки.** Проведене емпіричне дослідження виявило різні рівні розвитку емоційного інтелекту та його компонентів у досліджуваних керівників. В загальній сукупності переважають середні показники розвитку загального рівня емоційного інтелекту та його компонентів – емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей. Привертають увагу переважання низького та середнього рівня таких компонентів емоційного інтелекту як управління своїми емоціями, самомотивація та розпізнавання емоцій інших людей. Припускаємо, що такі результати дослідження пов'язані з емоційно напруженою ситуацією у суспільстві загалом. Причиною таких показників емоційного інтелекту може бути й недостатній рівень емоційної саморегуляції чи професійне вигорання досліджуваних.

**Ключові слова:** сучасний керівник, управлінська діяльність, емоційний інтелект, компоненти емоційного інтелекту.

**DUB Vira** – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor at the Department of Psychology, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 24, Ivan Franko Str., Drohobych, Ukraine, postal code 82100 (viruneja@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5621-3134>

**ZYMIANSKYI Andrii** – Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Psychology, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, 24, Ivan Franko Str., Drohobych, Ukraine, postal code 82100 (zimyan79@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6175-9895>

## EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE STRUCTURE OF MANAGERIAL ACTIVITY OF A MODERN LEADER

**Abstract.** *The relevance of studying emotional intelligence for the managerial activity of a modern leader is determined by personal and professional requirements for managers. We believe that a high level of emotional intelligence development is a key to effective managerial activity.*

**Purpose of the study:** *analysis of the results of an empirical study of the features of managers' emotional intelligence.*

**Methodology of the study.** *In the research process, the «Emotional Intelligence Test EQ by N. Hall» was applied.*

**Scientific novelty.** *The study further explores the issue of emotional intelligence of the individual. The effectiveness of a leader's managerial activity is also influenced by psychological factors. Attention is focused on the importance of emotional intelligence and its components for a modern leader.*

*It is stated that emotional intelligence is not only the ability to understand one's own emotions and the emotions of others, but also the skillful use of emotions to achieve goals in managerial activity.*

*The levels of development of emotional intelligence and its components influence the effectiveness of managerial activity. Emotional intelligence directly affects the productivity of the leader's work and of the people with whom they cooperate, since emotions play a key role in the interpersonal interaction of all team members.*

**Conclusions.** *The conducted empirical study revealed different levels of development of emotional intelligence and its components among the managers under study. In the overall sample, the average indicators of the development of the general level of emotional intelligence and its components: emotional awareness, self-regulation, self-motivation, empathy, and recognition of others' emotions. They prevail. Attention is drawn to the predominance of low and average levels of such components of emotional intelligence as self-regulation, self-motivation, and recognition of others' emotions. We assume that these results may be related to the emotionally tense situation in society as a whole. Another possible reason for such indicators of emotional intelligence could be an insufficient level of emotional self-regulation or professional burnout of the participants.*

**Key words:** *modern leader, managerial activity, emotional intelligence, components of emotional intelligence.*

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство висуває нові вимоги до керівника. Керівник у ХХІ ст. – це лідер, який адаптує свої навички до вимог динамічного, технологічного та глобалізованого світу, зосереджуючись на стратегічному мисленні, розвитку персоналу, цифровій грамотності та вмінні ефективно керувати в умовах невизначеності. Такі лідери створюють інноваційне середовище, мотивують команди, приймають гнучкі рішення та використовують дані для досягнення цілей організації, а не просто керують за старими моделями. Ефективність сучасного керівника полягає в здатності обирати та застосовувати в управлінській діяльності релевантні методи управління у відповідності до обставин чи ситуацій.

Проте, сьогодні, сучасному керівнику недостатньо лише володіти технологічними методами управління та контролю виконаних завдань. На ефективність управлінської діяльності впливають також й інші фактори, зокрема, психологічні. Одним з важливих психологічних факторів та водночас і важливою характеристикою успішної управлінської діяльності є емоційний інтелект.

**Аналіз досліджень.** Емоційний інтелект в структурі управлінської діяльності та керівництва сьогодні є предметом дослідження багатьох українських науковців, котрі вказують на його багатоаспектність. Емоційний інтелект в професійній діяльності керівника школи аналізує Ю. Бреус (Бреус, 2016). Л. Заграй зазначає, що емоційний інтелект впливає на розвиток лідерських якостей керівника (Заграй, 2021). О. Пристай розкриває зв'язок між емоційним інтелектом та творчістю в структурі управлінської компетентності керівника (Пристай, 2022). О. Боковець наголошує на ролі емоційного інтелекту в регуляції ділової взаємодії (Боковець, 2022). На емоційний інтелект як чинник успішного управління командами вказують І. Волошина та О. Крупський (Волошина, Крупський, 2024).

**Мета дослідження** – проаналізувати результати емпіричного дослідження особливостей емоційного інтелекту керівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінська діяльність сучасного керівника передбачає стратегічне мислення, лідерство змін, здатність надихати та мотивувати колектив, а також розвиток власної управлінської компетентності. Керівник поєднує базові управлінські функції (аналіз, планування, контроль) з особистісними якостями, такими як комунікабельність, емоційний інтелект, етичність та ініціативність, щоб створювати сприятливі умови для розкриття творчого потенціалу співробітників та досягнення цілей організації.

Емоційний інтелект є ключовим елементом управлінської діяльності, оскільки дозволяє сучасному керівнику ефективно розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей, будувати довіру в колективі, створювати позитивну робочу атмосферу та мотивувати підлеглих, що зрештою призводить до підвищення продуктивності та успіху організації.

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Ця здатність має прямий вплив на продуктивність роботи керівника та людей з якими він працює, оскільки емоції відіграють ключову роль у міжособистісній взаємодії усіх членів команди. Основними компонентами емоційного інтелекту вважаємо самосвідомість, саморегуляцію та соціальні навички. Вказані компоненти тісно взаємопов'язані, адже регуляція емоцій неможлива без усвідомлення власних почуттів, а основою формування соціальних навичок є особистісні якості.

Емоційний інтелект – це не лише просто розуміння власних емоцій та емоцій інших, це також майстерне використання емоцій для досягнення цілей в управлінській діяльності.

В контексті нашого дослідження, погоджуємось з думкою Д. Гоулмана про те, що для керівника емоційний інтелект є фундаментом, «наріжним каменем» (Гоулман, 2019). У науковій концепції Д. Гоулмана емоційний інтелект є інструментом у досягненні успіху в комунікаціях. Його складові: самосвідомість (емоційна самосвідомість, точна самооцінка, впевненість у собі), самоконтроль (опанування емоціями, відкритість, адаптивність, воля до перемоги, ініціативність, оптимізм), соціальне розуміння (співпереживання, ділова обізнаність, прогностичність) і управління взаєминами (здатність надихати, переконувати, допомога у самовдосконаленні, сприяння змінам, урегулювання конфліктів, зміцнення власних взаємин, командна співпраця).

Емоційний інтелект допомагає керувати стресовими ситуаціями, приймати зважені та обгрунтовані рішення, впливати на настрій і мотивацію своїх підлеглих. Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту здатен враховувати потреби та почуття своїх співробітників, проявляти емпатію й встановлювати позитивну робочу атмосферу.

Керівники, які мають високий рівень емоційного інтелекту здатні мотивувати й надихати інших, керувати конфліктами, будувати конструктивні взаємини, що сприяє створенню здорового й продуктивного робочого середовища. Адже сучасним працівникам не достатньо лише хорошої заробітної плати та безпечного місця роботи. Важливою є й психологічна складова діяльності.

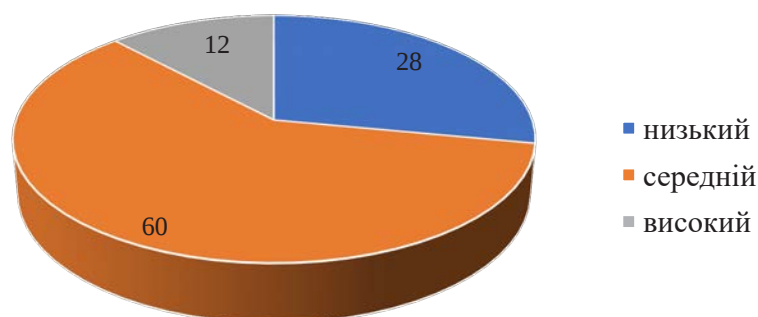
Недостатньо виражений рівень емоційного інтелекту керівника може негативно впливати на роботу всього колективу, зокрема, будуть спостерігатись несприятливий психологічний клімат в колективі, нездатність вчитись на власних помилках, накопичення труднощів та перепон під час досягнення мети й виконанні завдань, низька продуктивність праці, низький рівень або й відсутність мотивації до навчання учасників колективу, неготовність брати на себе відповідальність. Без достатньо розвиненого рівня емоційного інтелекту успішний та ефективний керівник не матиме можливості створити дружній та міцний колектив на основі довірливих відносин.

Отже, розглядаємо емоційний інтелект як особистісну та професійну вимогу сучасного керівника.

Окреслені особливості емоційного інтелекту та його роль в управлінській діяльності керівника дали можливість визначити напрям емпіричного дослідження. Для досягнення мети дослідження, зокрема, емпіричного дослідження емоційного інтелекту керівників було використано тест емоційного інтелекту EQ Н. Холла. Тест призначений для виявлення здатності особистості розуміти відносини, котрі репрезентуються в емоціях та керувати емоційною сферою на основі прийнятих рішень. Тест містить п'ять шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація (довільне управління власними емоціями), емпатія, розпізнавання емоцій інших людей (здатність та уміння впливати на емоційний стан оточуючих).

Досліджуваними стали керівники різних установ та організацій Бориславської територіальної громади.

Отримані результати дослідження, відображені на рисунку 1, відображають загальний, інтегративний, рівень розвитку емоційного інтелекту досліджуваних.



**Рис. 1. Загальний рівень розвитку емоційного інтелекту досліджуваних керівників**

*Джерело: сформовано автором.*

Так, 60% керівників продемонстрували середній рівень розвитку емоційного інтелекту. Вони здатні розпізнавати свої та чужі емоції, розуміти їх причини та значення, але не завжди можуть ними адекватно керувати або проявляти достатню гнучкість у поведінці. Такі керівники можуть бути недостатньо послідовними у стримуванні власних емоцій та не завжди демонструють повне розуміння реакцій інших, хоча й мають певні навички самосвідомості та соціальної взаємодії.

12% досліджуваних керівників володіють високим рівнем емоційного інтелекту. Високий рівень розвитку емоційного інтелекту означає здатність розуміти, керувати та ефективно використовувати свої емоції та емоції інших людей. Такі керівники краще справляються зі стресом, будують міцніші стосунки, приймають зважені рішення, проявляють емпатію та мають сильні комунікативні навички. Вони більш адаптивні, стійкі до негативу, можуть уникати маніпуляцій та досягати успіху в управлінській діяльності та інших сферах життя.

Результати методики виявили також, що 28% керівників мають низький рівень розвитку емоційного інтелекту. Діагностований рівень емоційного інтелекту може вказувати на труднощі з розумінням, керуванням та вираженням власних емоцій, а також зі співчуттям до почуттів інших людей. Це проявляється в таких ознаках, як-от: відсутність емпатії, проблеми з самоконтролем, складнощі у спілкуванні та побудові стосунків, а також схильність звинувачувати інших у своїх невдачах. Низький емоційний інтелект може призвести до конфліктів, нерозуміння та зниження психічного здоров'я.

Результати застосованої методики вказали на переважання у досліджуваних середнього та низького рівня (88%) емоційного інтелекту. Пов'язуємо такі результати дослідження з емоційно напруженою ситуацією у суспільстві загалом. Адже саме в такий час керівники здійснюють свою діяльність. Припускаємо також, що причиною таких показників емоційного

інтелекту може бути й недостатній рівень емоційної саморегуляції чи професійне вигорання досліджуваних.

Крім загального рівня розвитку емоційного інтелекту, застосована методика дає можливість проаналізувати п'ять шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація (довільне управління власними емоціями), емпатія, розпізнавання емоцій інших людей (здатність та уміння впливати на емоційний стан оточуючих). Результати за вказаними шкалами відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

## Рівні компонентів емоційного інтелекту досліджуваних керівників

| Компоненти емоційного інтелекту  | Рівень % |          |         |
|----------------------------------|----------|----------|---------|
|                                  | низький  | середній | високий |
| Емоційна обізнаність             | 14       | 62       | 24      |
| Управління своїми емоціями       | 38       | 45       | 17      |
| Самомотивація                    | 25       | 57       | 18      |
| Емпатія                          | 23       | 50       | 27      |
| Розпізнавання емоцій інших людей | 28       | 52       | 20      |

*Джерело: сформовано автором.*

З наведеної таблиці видно, що досліджуваним притаманні три рівні вираженості компонентів емоційного інтелекту: низький, середній та високий. Переважаючим є середній рівень. Проте, кожен з вказаних компонентів має деякі особливості.

Високий рівень емоційної обізнаності діагностовано у 24% досліджуваних. Ці особи розуміють себе та свої емоції. Вони здатні аналізувати власні емоції, диференціювати їх та вважають їх важливими в управлінській діяльності. Середній та низький рівень даного компоненту проявили відповідно 62% та 14% досліджуваних. Для них дещо складно розуміти власні емоції та спонукання, їм з труднощами дається вплив на інших людей.

Найнижчий відсоток щодо середнього та високого рівня розвитку виявлено в такому компоненті як управління власними емоціями. Низький рівень розвитку даного компоненту діагностовано у 38% досліджуваних. Такий результат вказує на недостатній рівень самоконтролю, труднощі у керуванні своїми емоціями, схильність до уникання емоційних ситуацій. Це може негативно впливати на міжособистісну взаємодію, на ефективність та результативність керівництва. Вважаємо, що такий показник компоненту емоційного інтелекту є прямим показанням для розвитку емоційного інтелекту загалом.

Вміння ідентифікувати емоції інших людей, тобто здатність розпізнавати не лише свої емоції, але й емоції підлеглих, здатність впливати на стан та емоції інших людей, уміння надавати їм підтримку виявлено у 52% (середній рівень) та 20% (високий рівень) досліджуваних. Низький рівень виявлено у 28% респондентів. Такі керівники демонструють труднощі в розумінні емоційних переживань інших.

Емпатія у структурі емоційного інтелекту виражена на середньому (50%) та високому рівні (27%) рівні розвитку. Вони здатні на емпатичні дії та вчинки, адекватно реагують на різні ситуації. Проте, є 23% досліджуваних у котрих діагностовано низький рівень розвитку даного компоненту. Це може свідчити про труднощі в розумінні емоційних станів інших.

Високий рівень керування емоціями для досягнення цілей, тобто самомотивації, продемонстрували 18% досліджуваних. Середній рівень виявлено у 57% осіб, низький 25%. Низький рівень вказує на низьку внутрішню мотивацію до самодисципліни та виконання діяльності, недостатню наполегливість при досягненні поставлених цілей.

Отримані результати вказали на середній рівень розвитку емоційного інтелекту досліджуваних керівників. Пов'язуємо такі результати дослідження з емоційно напруженою ситуацією у суспільстві загалом, де моніторинг емоцій своїх та інших людей є також складовою ресурсності сучасного керівника. Припускаємо також, що причиною таких показників емоційного інтелекту може бути й недостатній рівень емоційної саморегуляції чи професійне вигорання досліджуваних.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Теоретико-емпіричний аналіз емоційного інтелекту в структурі управлінської діяльності сучасного керівника засвідчив

актуальність даної проблематики в психологічній науці. Емоційний інтелект є ключовим фактором успішної управлінської діяльності сучасних керівників. Розглядаємо емоційний інтелект як особистісну та професійну вимогу сучасного керівника.

Отримані результати емпіричного дослідження вказують на наявність низького, середнього та високого рівнів розвитку емоційного інтелекту в досліджуваних керівників з переважанням середнього рівня та домінуванням низького рівня над високим у таких компонентах емоційного інтелекту як управління своїми емоціями, самомотивація та розпізнавання емоцій інших.

Зважаючи на отримані результати, подальшою перспективою вбачаємо дослідження емоційного інтелекту та професійного вигорання керівників в умовах сьогодення.

### Література

- Боковець О. І.** Емоційний інтелект керівника як регулятор ділової взаємодії. *International scientific innovations in human life. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference* (Manchester, United Kingdom, June 8–10, 2022). Cognum Publishing House, Manchester, 2022. P. 567–571.
- Бреус Ю.** Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти: Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
- Волошина І., Крупський О.** Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. № 3. С. 1–8.
- Гоулман Д.** Емоційний інтелект. Харків : Vivat. 2019. 511 с.
- Заграй Л. Д.** Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Психологія. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія*. 2021. № 32(6). С. 47–54.
- Пристаї О.** Креативність та емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності керівника ЗЗСО. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Психологія*. 2022. № 1(15). С. 36–41.

### References

- Bokovets', O. I.** (2022). Emotsiynnyy intelekt kerivnyka yak rehulyator dilovoyi vzayemodiyi [Emotional intelligence of the manager as a regulator of business interaction]. *International scientific innovations in human life. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference* (Manchester, United Kingdom, June 8–10, 2022). Cognum Publishing House, Manchester. P. 567–571 [in Ukrainian].
- Breus, YU.** (2016). Rol' emotsiynnoho intelektu v profesiyinyy diyal'nosti kerivnyka zakladu seredn'oyi osvity: Navchal'nyy posibnyk [The role of emotional intelligence in the professional activities of the head of a secondary education institution: Textbook]. Kyiv : DP «NVTs «Priorytety» [in Ukrainian].
- Voloshyna, I., & Krups'kyi, O.** (2024). Emotsiynnyy intelekt yak faktor uspishnoho upravlinnya komandamy [Emotional intelligence as a factor of successful team management]. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 1 – 8 [in Ukrainian].
- Houlman, D.** (2019). Emotsiynnyy intelekt [Emotional Intelligence]. Kharkiv : Vivat [in Ukrainian].
- Zahray, L. D.** (2021). Emotsiynnyy intelekt yak skladnyk profesiyinoyi kompetentnosti menedzhera [Emotional intelligence as a component of a manager's professional competence]. *Vchenizapysky TNU imeni VI Vernads'koho. Seriya: Psykholohiya. Prykladna psykholohiya. Profesiyina y orhanizatsiyina psykholohiya – Scientific notes of the V. I. Vernadsky TNU. Series: Psychology. Applied psychology. Professional and organizational psychology*, 32 (6), 47–54 [in Ukrainian].
- Prystay, O.** (2022). Kreatyvnyist' ta emotsiynnyy intelekt u strukturi upravlins'koyi kompetentnosti kerivnyka ZZSO [Creativity and emotional intelligence in the structure of managerial competence of the head of the ZZSO]. *Visnyk Kyivsk'oho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya Psykholohiya – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Psychology Series*, 1(15), 36–41 [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 29.09.2025

Дата прийняття статті: 24.10.2025

Опубліковано: 28.11.2025