

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н.КАРАЗІНА

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ

КАФЕДРА _____ Загальної психології
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: “Зв’язок емоційного інтелекту керівників зі стресостійкістю підлеглих
під час війни”

Студентки 2 курсу групи ЗПС-61
другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Психологія»
за спеціальністю 053 – ПСИХОЛОГІЯ
Баркової Валерії Тарасівни
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. психол. н., доц., доц. ЗВО каф.
загальної психології Гімаєва Юлія Азгатівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Чотирьохрівнева шкала оцінювання _____
Кількість балів: _____

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Харків – 2025 рік

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади дослідження емоційного інтелекту та стресостійкості у контексті війни	
1.1. Поняття та структура емоційного інтелекту в сучасній психологічній науці.....	6
1.2. Емоційний інтелект як чинник ефективності управлінської діяльності.....	9
1.3. Емоційний інтелект як чинник стресостійкості та психологічної резильєнтності особистості.....	12
Висновки до розділу 1.....	15
Розділ 2. Методична організація емпіричного дослідження зв'язку емоційного інтелекту керівників із суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих	
2.1. Мета, завдання та організація емпіричного дослідження.....	17
2.2. Характеристика вибірки дослідження.....	20
2.3. Опис психодіагностичних методик.....	22
2.4. Процедура дослідження та етичні аспекти.....	23
Висновки до розділу 2.....	26
Розділ 3. Аналіз результатів дослідження зв'язку емоційного інтелекту керівників із суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих	
3.1. Рівень розвитку емоційного інтелекту керівників.....	29
3.2. Рівень суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих.....	32
3.3. Аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту керівників із суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих.....	36
3.4. Інтерпретація результатів у контексті сучасних теорій і досліджень.....	41
3.5. Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників і підвищення стресостійкості співробітників.....	44
Висновки до розділу 3.....	47
Висновки.....	50
Список використаних джерел.....	53
Анотації.....	57
Додатки.....	59

Вступ

В умовах повномасштабної війни в Україні організації зіштовхнулися з небаченим раніше рівнем невизначеності, емоційного напруження та зростанням психологічних ризиків для персоналу. Стрес, інформаційний тиск, нестабільність та постійна адаптація до змін стали частиною професійного життя українських працівників. У такій ситуації особливої ваги набуває не лише управлінська компетентність керівника, але й рівень його емоційного інтелекту - здатності розпізнавати, розуміти та регулювати власні та чужі емоційні стани. Саме емоційний інтелект сьогодні розглядається як ключовий ресурс у підтримці психологічної стійкості працівників, формуванні безпечного робочого середовища та зниженні рівня стресового реагування у кризових умовах.

Попри значний науковий інтерес до теми емоційного інтелекту, більшість досліджень зосереджені на стабільних умовах праці. Значно менше уваги приділено аналізу того, як саме емоційний інтелект керівника пов'язаний із суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям його безпосередніх підлеглих, особливо в екстремальних соціальних умовах, таких як воєнний стан. У кризовій ситуації керівник із розвиненою саморегуляцією, емпатією та соціальними навичками потенційно може створювати такі умови взаємодії, що сприяють зниженню інтенсивності стресу, підвищенню резильєнтності та підтриманню суб'єктивного благополуччя співробітників. Водночас емпіричні підтвердження цього припущення у вітчизняному контексті є недостатніми, що підкреслює актуальність проведення відповідного дослідження.

Потреба в глибшому розумінні взаємозв'язку між компонентами емоційного інтелекту керівників і суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям їхніх підлеглих має як теоретичне, так і практичне значення. Для HR-фахівців, менеджерів та керівників вищої ланки важливо знати, які саме аспекти емоційної компетентності забезпечують найсильніший зв'язок із здатністю працівників долати стрес та адаптуватися до викликів

війни. Таке знання є основою для розробки програм розвитку керівників, побудови стратегій підтримки персоналу та профілактики психологічного виснаження.

Метою дослідження є вивчення зв'язків між компонентами емоційного інтелекту керівників (саморегуляцією, емпатією та соціальними навичками) та суб'єктивним стресом, резильєнтністю й суб'єктивним благополуччям підлеглих.

Об'єкт дослідження - взаємозв'язок емоційного інтелекту та стресостійкості особистості.

Предмет дослідження - взаємозв'язок емоційного інтелекту керівників та стресостійкості підлеглих.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до емоційного інтелекту та стресостійкості й суб'єктивного благополуччя.
2. Описати на основі емпіричних даних структурні та кількісні особливості емоційного інтелекту керівників за компонентами саморегуляції, емпатії та соціальних навичок;
3. Дослідити рівень суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих, які продовжують професійну діяльність в умовах воєнного стану;
4. Виявити кореляційні зв'язки між компонентами емоційного інтелекту керівників та психологічними показниками їхніх підлеглих (суб'єктивний стрес, резильєнтність, суб'єктивне благополуччя);
5. За допомогою регресійного аналізу оцінити внесок окремих компонентів емоційного інтелекту керівників у варіативність суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих.
6. На основі результатів регресійного аналізу розробити практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що компоненти емоційного інтелекту керівників (саморегуляція, емпатія, соціальні навички) мають

достовірний зворотний зв'язок із рівнем суб'єктивного стресу підлеглих та позитивний зв'язок із їхньою резильєнтністю й психологічним благополуччям у період війни. Тобто, чим вищим є емоційний інтелект керівника, тим нижчим є рівень переживаного підлеглими стресу та тим вищими є їхня здатність до відновлення і суб'єктивне благополуччя.

У роботі використано комплекс теоретичних методів (аналіз, узагальнення, систематизація наукових джерел), емпіричних методів (анкетування, психодіагностика) та математико-статистичних процедур (описова статистика, кореляційний і множинний регресійний аналіз). Емпірична вибірка складається зі 100 осіб – 50 керівників та 50 їхніх безпосередніх підлеглих, об'єднаних у 50 пар «керівник – підлеглий». Опитування проводилося онлайн із дотриманням принципів анонімності, добровільності та інформованої згоди. Для оцінки емоційного інтелекту використано Emotional Competence Inventory (ECI); рівень стресу вимірювався за шкалою PSS-10, резильєнтність - за CD-RISC, суб'єктивне благополуччя - за WHO-5.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів у програмах розвитку керівників, формуванні HR-стратегій підтримки персоналу, розробці заходів для зниження суб'єктивного стресу, та підвищення резильєнтності. Ці знання можуть бути корисними під час розробки тренінгів лідерства, систем моніторингу психологічного стану персоналу та формування ефективних моделей кризового менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА СТРЕСОСТІЙКОСТІ У КОНТЕКСТІ ВІЙНИ

1.1 Поняття та структура емоційного інтелекту в сучасній психологічній науці

У сучасній психології феномен емоційного інтелекту (ЕІ) посідає одне з провідних місць серед категорій, які використовуються для опису поведінки особистості, її міжособистісних взаємин і професійної успішності. У найбільш узагальненому вигляді емоційний інтелект описують як інтегральну характеристику індивіда, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти й забезпечує здатність людини сприймати, інтерпретувати, оцінювати та регулювати як власні емоції, так і емоційні стани інших людей. В умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною в Україні, ця характеристика набуває особливої ваги, оскільки саме вона пов'язана зі збереженням психологічної рівноваги, працездатності та цілеспрямованості керівників і співробітників в умовах невизначеності та тривалого стресу [1; 2].

Історичні витоки сучасного уявлення про емоційний інтелект простежуються вже у працях першої половини ХХ століття. А саме у 1920-х роках Е. Торндайк увів поняття «соціальний інтелект», під яким розумів уміння розуміти інших людей і діяти розсудливо у міжособистісних взаємодіях. Хоча тоді ще не йшлося про емоційний інтелект у сучасному значенні, саме ця ідея заклала концептуальне підґрунтя для подальших досліджень ролі емоцій у регуляції поведінки. Пізніші роботи Р. Лазаруса, К. Ізарда, С. Томкінса у 1960–1970-х роках продемонстрували, що емоції не є протилежністю раціонального мислення, а, навпаки, становлять важливий компонент адаптивної поведінки, впливаючи на оцінку ситуації, прийняття рішень і побудову міжособистісних стосунків [14].

Безпосередньо термін «емоційний інтелект» був введений у науковий обіг П. Саловейєм та Дж. Маєром (1990). Вони розглядають ЕІ як здатність точно сприймати, оцінювати й виражати емоції; використовувати емоції для підтримки мислення; розуміти емоційні сигнали та керувати емоційними станами, спрямовуючи їх на особистісний розвиток і підвищення ефективності міжособистісної взаємодії [23]. У межах їхньої «здатнісної» моделі (ability model) виокремлено чотири взаємопов'язані гілки: сприймання емоцій, використання емоцій для фасилітації мислення, розуміння емоцій та їх свідомо регуляція. Таким чином, емоційний інтелект у цій парадигмі постає як специфічна форма інтелектуальної здатності [25].

Надалі розвиток досліджень призвів до формування низки альтернативних, але взаємодоповнювальних моделей. Р. Бар-Он (1997) запропонував модель емоційно-соціального інтелекту, у якій ЕІ описується як комплекс емоційних, особистісних і соціальних навичок, що сприяють ефективному функціонуванню та адаптації людини в умовах повсякденного стресу. До структури ЕІ в цій моделі входять внутрішньоособистісні, міжособистісні, адаптаційні, стресорегуляційні та загальні настановні компоненти [3; 35]. У центрі уваги тут – не стільки когнітивні операції з емоційною інформацією, скільки практичні компетентності, що проявляються в поведінці.

Компетентнісний підхід до емоційного інтелекту найповніше представлений у роботах Д. Гоулмана (1995; 2000). Він пропонує розглядати ЕІ як систему окремих компетенцій, значущих для лідерства й управління. У різних версіях моделі Гоулмана стабільно присутні такі ключові компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [11; 12]. Саме ця модель, адаптована до організаційного контексту, стала основою для створення інструментів оцінювання емоційної компетентності керівників, зокрема Emotional Competence Inventory (ECI), який використовується для діагностики управлінських компетенцій у сфері емоцій [21].

Рисовий (диспозиційний) підхід, представлений насамперед роботами

К. Петрідеса й А. Фернгема (2001), трактує емоційний інтелект як сукупність стійких індивідуально-психологічних рис, що зумовлюють схильність до емоційно компетентної поведінки у різних ситуаціях. У цьому контексті ЕІ розглядається як частина особистісної структури, пов'язана з оптимізмом, емоційною стійкістю, комунікабельністю, упевненістю в собі, і вимірюється насамперед самооцінними опитувальниками [30].

Узагальнюючи наявні підходи, дослідники виокремлюють три основні напрямки вивчення емоційного інтелекту:

- когнітивний – ЕІ як специфічна здатність до опрацювання емоційної інформації (П. Саловей, Дж. Маєр);
- рисовий – ЕІ як сукупність стійких рис особистості (К. Петрідес);
- інтегративно-компетентнісний – ЕІ як система соціально-емоційних компетенцій, що проявляються в поведінці (Р. Бар-Он, Д. Гоулман).

Попри розбіжності, у більшості концепцій можна виділити кілька структурних блоків, які повторюються у різних термінах. У спрощеному вигляді йдеться про:

- регулятивний компонент – здатність керувати власними емоційними станами, стримувати імпульсивні реакції, знижувати інтенсивність негативних переживань [27];
- емпатійно-когнітивний компонент – вміння точно сприймати, декодувати та інтерпретувати емоції інших людей;
- соціально-комунікативний компонент – здатність будувати конструктивні стосунки, підтримувати ефективну взаємодію, впливати на емоційний клімат у групі.

У компетентнісній моделі Д. Гоулмана ці три блоки конкретизуються у формах саморегуляції, емпатії та соціальних навичок, які особливо важливі для керівника. Саморегуляція забезпечує емоційну стабільність та стійкість до стресу; емпатія дозволяє розуміти емоційний стан співробітників; соціальні навички пов'язані з умінням організовувати спільну діяльність, мотивувати людей, підтримувати конструктивну комунікацію [11; 12; 32]. Саме ці

компоненти лежать в основі емпіричного дослідження, оскільки безпосередньо пов'язуються з підтримкою стресостійкості персоналу.

Українські дослідники (Л. Карамушка, І. Гринчук, Л. Самойленко та ін.) розглядають емоційний інтелект як вагомий ресурс професійної адаптації та подолання стресу в умовах криз, економічних потрясінь і воєнних дій. У їхніх роботах ЕІ описується як ключовий механізм, що сприяє збереженню психічного здоров'я, попередженню професійного вигорання, формуванню ефективного лідерства й підтриманню стабільності організаційного функціонування [5; 17; 26].

Отже, емоційний інтелект можна визначити як інтегральну межу особистості, що забезпечує усвідомлення й регуляцію власних емоцій, точне сприймання емоцій інших людей і продуктивну соціальну взаємодію. У межах цього дослідження центральними є три компоненти ЕІ керівників – саморегуляція, емпатія та соціальні навички, які розглядаються як базові управлінські компетенції, пов'язані з підтримкою психологічної стійкості та суб'єктивне благополуччя персоналу в умовах війни [19; 34].

1.2 Емоційний інтелект як чинник ефективності управлінської діяльності

У сучасних підходах до управління дедалі більше підкреслюється, що професійна компетентність керівника не зводиться до професійних знань, формальної кваліфікації чи логіко-аналітичних здібностей. Ефективність управлінської діяльності істотно залежить від того, наскільки лідер здатний розуміти та регулювати власні емоції, адекватно реагувати на емоційні стани підлеглих і впливати на емоційний клімат у команді. Тому емоційний інтелект у сучасній психології управління розглядають як одну з ключових компетентностей лідера [11; 12].

У сфері менеджменту емоційний інтелект керівника можна визначити як здатність розпізнавати, інтерпретувати й контролювати емоційні процеси в собі та інших, використовуючи їх як ресурс для досягнення цілей організації. Таке

розуміння протиставляється суто раціоналістичним моделям управління, в яких домінують акценти на формальній структурі, контролі та регламентованих процедурах, і доповнює їх, наголошуючи на взаємозв'язку емоцій, мотивації, комунікації та результативності.

У логіці компетентнісної моделі Д. Гоулмана саме три складники емоційного інтелекту – саморегуляція, емпатія та соціальні навички – є безпосередньо пов'язаними з управлінською ефективністю. Саморегуляція передбачає здатність керівника зберігати внутрішню рівновагу, керувати імпульсивними реакціями, залишатися виваженим навіть у кризових ситуаціях. Емпатія забезпечує чутливість до емоційних і мотиваційних особливостей підлеглих, розуміння їхніх потреб і переживань. Соціальні навички відображають уміння будувати довірчі стосунки, організовувати групову взаємодію, впливати на поведінку інших через комунікацію, підтримку та переконання [11; 12].

Психологічний механізм впливу емоційного інтелекту на управлінську діяльність полягає в тому, що емоційно компетентний керівник здатний створювати в колективі атмосферу психологічної безпеки, відкритості й взаємоповаги [6]. Такий керівник уважно ставиться до емоційних сигналів працівників, своєчасно помічає ознаки виснаження, конфліктності чи демотивації й може коригувати власний стиль взаємодії. Дослідження показують, що лідери з високим рівнем ЕІ легше налагоджують міжособистісні зв'язки, сприяють формуванню довіри й знижують загальний рівень напруження у колективі [5; 28; 7].

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває саморегуляція керівника. Лідер, який уміє керувати власними емоціями, спроможний не піддаватися панічним настроям, не переносити власну тривогу на команду, демонструвати виваженість і послідовність. Це створює відчуття опори для підлеглих і виступає своєрідним «емоційним фільтром» між зовнішнім стресогенним середовищем і внутрішнім життям організації [20; 29].

Не меншу роль відіграє емпатія керівника. Усвідомлюючи переживання працівників, пов'язані як із професійними труднощами, так і з воєнними реаліями (втрата домівки, розлука з близькими, перебування в зоні ризику тощо), лідер може надавати адекватну підтримку, гнучко організовувати робочі процеси, зменшувати додаткові джерела напруження. Це сприяє зниженню рівня колективної тривожності, підтримує мотивацію та відчуття сенсу роботи в кризових умовах [15; 37].

Соціальні навички емоційно компетентного керівника проявляються у вмінні налагоджувати ефективні комунікації, обирати відповідний тон спілкування, конструктивно вирішувати конфлікти, забезпечувати зворотний зв'язок без приниження та агресії, а також згуртовувати команду навколо спільних цілей. Підлеглі таких керівників частіше відчують свою значущість, причетність до спільної справи й більшу готовність долучатися до вирішення складних завдань [39; 13].

Дані досліджень організаційного клімату свідчать, що в колективах, де керівники характеризуються високим рівнем емоційного інтелекту, фіксується нижчий рівень міжособистісних конфліктів, вища задоволеність працею, менша схильність до професійного вигорання та нижча плинність кадрів [5; 15]. У таких організаціях працівники частіше говорять про психологічну безпеку, відкритість комунікації та підтримувальний стиль лідерства [16].

Глобальні аналітичні огляди (McKinsey & Company, Deloitte та ін.) також підкреслюють значення емоційної компетентності в структурі сучасного лідерства. Установлено, що організації, де емоційний інтелект інтегровано в системи розвитку керівників, статистично демонструють вищий рівень залученості персоналу, кращі показники продуктивності та більш стійкі результати в умовах криз [9; 24].

Таким чином, емоційний інтелект керівника – насамперед у вимірах саморегуляції, емпатії та соціальних навичок – виступає важливою детермінантою управлінської успішності. Він визначає не лише індивідуальну ефективність лідера, а й якість командної взаємодії, психологічний клімат у

колективі, рівень стресостійкості й готовність організації адаптуватися до викликів воєнного часу.

1.3 Емоційний інтелект як чинник стресостійкості та психологічної резильєнтності особистості

Проблема стресостійкості та психологічної резильєнтності набуває особливого значення в умовах тривалих соціальних, економічних та воєнних потрясінь, які переживає сучасне українське суспільство. Стресові впливи мають як гострий, так і накопичувальний характер, а тому вимагають від людини здатності не лише витримувати напруження, а й відновлюватися після нього. У цьому контексті емоційний інтелект розглядається як один із ключових внутрішніх ресурсів, які забезпечують адаптивну відповідь на стрес та сприяють збереженню психологічної стійкості [1; 10; 20].

Під стресостійкістю зазвичай розуміють здатність особистості протидіяти негативному впливу стресових чинників, зберігаючи продуктивність діяльності, відносну емоційну стабільність і позитивне ставлення до себе навіть у складних обставинах [14]. Психологічна резильєнтність є ширшим поняттям і описується як здатність не тільки витримувати труднощі, а й відновлюватися після них, переосмислювати життєвий досвід і використовувати його для подальшого розвитку. Вона включає когнітивні, емоційні та поведінкові стратегії, а також опору на соціальні ресурси [19; 34].

Емоційний інтелект впливає на стресостійкість через декілька важливих механізмів. По-перше, саморегуляція дає змогу усвідомлювати власні емоційні реакції на стрес, диференціювати інтенсивність і тривалість переживань, обирати більш адаптивні способи реагування. Людина, яка володіє навичками емоційної саморегуляції, здатна зменшувати деструктивний вплив стресу, не допускаючи його переходу у стійкий стан дистресу.

По-друге, емпатія сприяє зниженню міжособистісного напруження, оскільки дозволяє краще розуміти мотиви та емоційні реакції інших, що зменшує кількість конфліктів і непорозумінь у професійній взаємодії.

По-третє, соціальні навички забезпечують доступ до підтримки – емоційної, інформаційної, інструментальної, – яка є важливим фактором подолання стресових ситуацій [3; 11; 25].

Результати численних емпіричних досліджень свідчать, що особи з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють нижчі показники хронічного стресу, меншу схильність до тривалих негативних емоційних станів і вищий рівень суб'єктивного благополуччя [12; 30; 39]. Вони краще усвідомлюють власні потреби, здатні гнучко змінювати стратегії поведінки, швидше адаптуються до нових умов.

Поняття психологічної резильєнтності, представлене в роботах К. Коннора та Дж. Девідсона (2003), акцентує увагу на здатності «відскакувати» від життєвих труднощів, зберігаючи внутрішнє відчуття контролю та цілісності [34]. Емоційний інтелект у цьому контексті виступає базою для формування ефективних копінг-стратегій. Саморегуляція допомагає уникати емоційної дезорганізації, емпатія сприяє налагодженню підтримувальних стосунків, а соціальні навички забезпечують включеність у мережі взаємодопомоги, що підвищує загальну резильєнтність [7].

Українські дослідники (Л. Карамушка, І. Гринчук, Л. Самойленко та ін.) у своїх роботах підкреслюють, що в умовах війни емоційний інтелект стає одним із ключових чинників стресостійкості підлеглих різних професійних груп – керівників, педагогів, фахівців допоміжних професій, військовослужбовців [5; 17; 33]. Наголошується, що люди з розвиненою емоційною компетентністю частіше демонструють здатність підтримувати професійну мотивацію, не втрачати відчуття сенсу діяльності й використовувати конструктивні форми подолання труднощів [18].

У професійному середовищі, зокрема в управлінській діяльності, взаємозв'язок емоційного інтелекту зі стресостійкістю набуває особливої

виразності. Керівники, які мають високий рівень саморегуляції, менш схильні до дезорганізаційних форм реагування – паніки, агресії, апатії – навіть за умов значної невизначеності та ризику. Вони здатні зберігати зовнішню й внутрішню зібраність, що створює для підлеглих відчуття захищеності й передбачуваності. Емпатія керівника допомагає помічати перші ознаки стомлення, дистресу, професійного вигорання у підлеглих, а соціальні навички – вибудовувати такі форми взаємодії, які дозволяють підтримувати кооперацію та взаємну допомогу, знижуючи індивідуальну вразливість до стресу [24; 29].

Додатковим важливим ресурсом є здатність до рефлексії емоційних переживань. Дослідження показують, що рефлексивно-емоційна компетентність пов'язана з кращими показниками психологічного відновлення після травматичних подій та меншим ризиком тривалих негативних наслідків [38]. Емоційний інтелект, який включає самосвідомість та усвідомлене ставлення до власних емоцій, створює передумови для такої рефлексії [22].

Практичні програми розвитку емоційного інтелекту (тренінги емоційної саморегуляції, навчання емпатійній комунікації, коучингові програми для керівників) демонструють свою ефективність у зниженні рівня професійного стресу, підвищенні суб'єктивного благополуччя та посиленні відчуття психологічної безпеки у колективах [31; 36]. В умовах воєнного стану подібні програми можуть розглядатися як один із інструментів профілактики психологічного виснаження та підтримки функціональності організацій.

Таким чином, емоційний інтелект – особливо в аспектах саморегуляції, емпатії та соціальних навичок – виступає важливим чинником формування стресостійкості та психологічної резильєнтності. Для керівників ці компоненти мають подвійний зміст: вони, з одного боку, сприяють збереженню власної стійкості, а з іншого – впливають на стан підлеглих, оскільки емоційний стиль лідера значною мірою визначає психологічний клімат у команді. У воєнних умовах цей вплив набуває особливого значення, адже саме від психологічної стійкості колективів залежить здатність організацій продовжувати діяльність і підтримувати життєдіяльність суспільства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи теоретичний матеріал першого розділу, можна зазначити, що аналіз наукових підходів та сучасних досліджень дозволив сформулювати цілісне уявлення про емоційний інтелект керівника, його структуру, функції та значення в професійній діяльності, особливо в умовах підвищеного стресу й соціальної нестабільності. Теоретичне опрацювання проблематики дало можливість окреслити ключові концепти, які лежать в основі подальшого емпіричного вивчення можливих взаємозв'язків між емоційною компетентністю керівників і психологічними характеристиками працівників.

1. У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз феномену емоційного інтелекту та його ролі у забезпеченні стресостійкості й психологічної резильєнтності особистості, зокрема в управлінській діяльності в умовах війни. Показано, що емоційний інтелект є складною інтегральною характеристикою, яка включає когнітивні, емоційно-регуляторні та соціально-поведінкові складові й забезпечує ефективне функціонування людини в емоційно насиченому соціальному середовищі.

2. Проаналізовано основні наукові підходи до розуміння емоційного інтелекту – когнітивний (П. Саловей, Дж. Маєр), рисовий (К. Петрідес) та інтегративно-компетентнісний (Р. Бар-Он, Д. Гоулман). Незважаючи на відмінності теоретичних акцентів, ці підходи сходяться в тому, що емоційний інтелект тісно пов'язаний із професійною адаптацією, успішністю міжособистісної взаємодії та суб'єктивним благополуччям.

3. На основі компетентнісної моделі Д. Гоулмана було виокремлено три ключові компоненти емоційного інтелекту керівника – саморегуляція, емпатія та соціальні навички, – які в даній роботі розглядаються як центральні. Саморегуляція забезпечує емоційну стійкість лідера та здатність приймати зважені рішення в умовах стресу; емпатія дозволяє розуміти переживання підлеглих і надавати їм підтримку; соціальні навички пов'язані з організацією ефективної командної взаємодії, підтримкою довіри та згуртованості.

4. На основі аналізу наукових джерел розглянуто теоретичні уявлення про можливий зв'язок емоційного інтелекту з суб'єктивним стресом та резильєнтністю. У науковій літературі підкреслюється, що розвиток емоційної самосвідомості, саморегуляції, емпатії й соціальних навичок може сприяти зниженню вразливості до стресових впливів, формуванню конструктивних стратегій подолання та підвищенню здатності до відновлення після кризових подій. У контексті управлінської діяльності це розглядається як потенційний ресурс підтримки психологічного благополуччя працівників, однак такі уявлення потребують подальшої емпіричної перевірки.

Теоретичні положення, викладені в першому розділі, узгоджуються з метою дослідження та його гіпотезою й становлять основу для подальшого емпіричного аналізу припущуваного зв'язку між компонентами емоційного інтелекту керівників (саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та психологічними характеристиками працівників – суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним психологічним благополуччям – у контексті воєнних реалій. Таким чином, теоретичний аналіз дозволив окреслити логічні та концептуальні рамки дослідження, визначити ключові змінні та обґрунтувати доцільність їхнього подальшого емпіричного вимірювання. Матеріали першого розділу сформували підґрунтя для проведення емпіричного дослідження, результати якого подано у третьому розділі.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ ІЗ СУБ'ЄКТИВНИМ СТРЕСОМ, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ТА СУБ'ЄКТИВНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПІДЛЕГЛИХ

2.1 Мета, завдання та організація емпіричного дослідження

Емпірична частина роботи спрямована на перевірку гіпотези про наявність системних, статистично значущих зв'язків між емоційним інтелектом керівників і психологічними характеристиками їхніх співробітників у реаліях повномасштабної війни. У фокусі аналізу перебувають три базові компоненти емоційного інтелекту керівників - саморегуляція, емпатія та соціальні навички, а також показники стресостійкості, резильєнтності та суб'єктивного психологічного благополуччя працівників.

З урахуванням загальної логіки дослідження, мету емпіричного етапу можна сформулювати так: встановити характер, інтенсивність і статистичну значущість зв'язків між окремими компонентами емоційного інтелекту керівників (саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та рівнем стресостійкості, резильєнтності й суб'єктивного психологічного благополуччя їхніх підлеглих, які продовжують професійну діяльність в умовах воєнного стану.

Для реалізації цієї мети було визначено такі завдання емпіричного дослідження:

1. Описати структурні та кількісні особливості емоційного інтелекту керівників за виділеними компонентами (саморегуляція, емпатія, соціальні навички).
2. Оцінити та охарактеризувати рівень суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного психологічного благополуччя працівників.
3. Проаналізувати специфіку проявів стресостійкості та резильєнтності підлеглих у контексті тривалого функціонування організацій в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

4. Виявити кореляційні зв'язки між компонентами емоційного інтелекту керівників та психологічними показниками їхніх підлеглих (суб'єктивний стрес, резильєнтність, суб'єктивне благополуччя).

5. За допомогою регресійного аналізу оцінити внесок окремих компонентів емоційного інтелекту керівників у пояснення варіативності стресостійкості, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих.

З методологічного погляду дослідження має кореляційний, крос-секційний (поперечний) характер і реалізується у форматі парного дизайну «керівник – підлеглий». Такий дизайн дає можливість:

- аналізувати не просто групові тенденції, а зв'язки на рівні конкретних пар, де керівник і підлеглих перебувають у реальних, а не формальних взаєминах;
- зіставляти показники емоційного інтелекту конкретного керівника з психологічними характеристиками саме його підлеглого;
- мінімізувати розмитість результатів, яка часто виникає при порівнянні окремих незалежних вибірок.

Формування вибірки здійснювалося за методом цільового добору (purposive sampling), що дозволило орієнтуватися на конкретні критерії, релевантні темі роботи. До дослідження залучалися керівники й працівники українських компаній, що функціонують у галузях IT, FMCG та логістики й продовжують професійну діяльність в умовах воєнного стану. Обов'язковою умовою була добровільна згода на участь.

Критерії включення для керівників:

- виконання управлінських функцій в організації, що працює на українському ринку під час повномасштабної війни;
- наявність хоча б одного безпосереднього підлеглого, з яким існує реальна, а не лише формально прописана взаємодія;
- тривалість спільної роботи з підлеглим не менше трьох місяців, що дає змогу сформувати відносно стабільну систему взаємин.

Критерії включення для працівників:

- чітке адміністративне підпорядкування певному керівникові;
- досвід спільної роботи з цим керівником щонайменше три місяці;
- відсутність чинників, які можуть істотно спотворювати результати (наприклад, суто формальна підлеглість без реального контакту або гострий міжособистісний конфлікт на момент обстеження).

Емпіричні дані збиралися онлайн, що було обумовлено як безпековими міркуваннями, так і географічною розпорошеністю учасників (частина з них могла тимчасово перебувати за кордоном). Кожен учасник отримував персоналізоване посилання на анкету, завдяки чому забезпечувалася конфіденційність і виключалася можливість доступу до відповідей інших людей.

Перед початком опитування всі респонденти знайомилися з текстом інформованої згоди, де вказувалися мета дослідження, його науковий характер, правила конфіденційності, орієнтовний час виконання та право перервати участь у будь-який момент.

Для емпіричного вимірювання досліджуваних конструктів були обрані такі валідовані методики:

- Emotional Competence Inventory (ECI) – для оцінювання емоційного інтелекту керівників за компонентами саморегуляції, емпатії та соціальних навичок.
- PSS-10 (Perceived Stress Scale) – для оцінювання суб'єктивного рівня стресу працівників.
- CD-RISC (Connor–Davidson Resilience Scale) – для вимірювання психологічної резильєнтності.
- WHO-5 Well-Being Index – для оцінювання рівня суб'єктивного психологічного благополуччя.

Статистичний аналіз передбачав кілька послідовних кроків:

- застосування описової статистики для отримання загальної картини щодо вибірки та розподілу показників;

- проведення кореляційного аналізу за Спірменом для виявлення зв'язків між компонентами емоційного інтелекту керівників і психологічними характеристиками працівників;
- виконання множинного регресійного аналізу для кількісної оцінки внеску окремих компонентів емоційного інтелекту в пояснення варіативності стресостійкості, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя.

Критичний рівень статистичної значущості було встановлено на $p \leq 0,05$. Така організація емпіричного етапу дає змогу отримати цілісне уявлення про специфіку зв'язку між емоційним інтелектом керівників і психологічною стійкістю їхніх підлеглих у контексті воєнного часу.

2.2 Характеристика вибірки дослідження

Емпірична вибірка була спеціально сформована таким чином, щоб, з одного боку, забезпечити достатню чисельність для застосування кореляційного та регресійного аналізів, а з іншого - зберегти логіку парного дизайну «керівник – працівник».

До дослідження увійшло 100 осіб, серед яких 50 керівників та 50 співробітників. Таким чином, було сформовано 50 пар, у межах яких кожен керівник був пов'язаний із конкретним підлеглим, який перебуває в прямому адміністративному підпорядкуванні. Це дозволило аналізувати дані не лише на рівні «усі керівники» та «усі працівники», а й на рівні окремих діад, у яких реалізуються реальні управлінські стосунки.

До вибірки включалися представники українських організацій, які продовжують діяльність попри воєнні дії. Щоб забезпечити різноманітність управлінських практик та умов роботи, до участі були залучені респонденти з трьох ключових секторів:

- IT-сфера – 35 % учасників;
- FMCG (товари повсякденного попиту) – 25 %;
- логістика та транспорт – 20 %;

інші респонденти представляли суміжні напрямки бізнесу, однак їх частка була незначною та слугувала радше для додаткової варіативності, ніж для формування окремої галузевої групи.

Віковий діапазон учасників коливався від 23 до 58 років. Середній вік керівників становив близько 37 років, а середній вік працівників - приблизно 34 роки. Переважна більшість респондентів (і керівників, і підлеглих) мали вищу освіту, що є типовим для вибірки, сформованої в межах зазначених галузей.

Щодо професійного досвіду:

- понад половина керівників повідомили про 3–10 років управлінської практики;
- стаж роботи працівників у межах поточної компанії варіювався від трьох місяців до дев'яти років, що дозволило охопити як порівняно «молоді» команди, так і більш стабільні, згуртовані колективи.

Критерії включення до вибірки були такими:

- чітко визначене відношення підпорядкування «керівник–працівник»;
- тривалість співпраці з поточним керівником не менше трьох місяців;
- здійснення трудової діяльності в умовах воєнного стану на території України або в українській компанії, що продовжує роботу у цей період;
- готовність пройти повний комплекс психодіагностичних методик.

Критерії виключення охоплювали:

- неповне або формальне заповнення анкет (велика кількість пропусків, очевидні нелогічні відповіді);
- відсутність реального управлінського впливу в парі (наприклад, тимчасове функціональне підпорядкування без регулярної взаємодії);
- ситуації гострого конфлікту, що могли б призвести до різкого викривлення оцінок.

Збір інформації здійснювався анонімно й дистанційно. Кожен респондент отримував персональний код, за яким здійснювалося зіставлення даних керівника та працівника. Особисті дані (ПІБ, назва компанії) не фіксувалися у

масиві для статистичного аналізу. Керівники не мали доступу до відповідей своїх підлеглих, а працівники - до оцінок керівників.

У підсумку вибірка може бути охарактеризована як:

- достатня за обсягом для використаних статистичних процедур;
- різномісна, що стосується галузевої належності, віку та стажу роботи;
- структурована відповідно до вимог дизайну «керівник – працівник».

Це дозволяє вважати її адекватною для аналізу зв'язків між емоційним інтелектом керівників та психологічними характеристиками працівників у контексті воєнних викликів.

2.3 Опис психодіагностичних методик

Для вимірювання досліджуваних змінних було використано комплекс валідних та надійних психодіагностичних інструментів, розроблених і апробованих у міжнародних дослідженнях. Детальні описи шкал, принципів оцінювання та приклади пунктів кожної методики наведені у додатках.

Emotional Competence Inventory (ECI).

ECI застосовувався для оцінки рівня емоційного інтелекту керівників за ключовими компонентами: саморегуляцією, емпатією та соціальними навичками. Методика ґрунтується на компетентнісній моделі емоційного інтелекту Д. Гоулмана і широко використовується в організаційних дослідженнях. Структуру опитувальника, зміст шкал та інструкції подано у Додатку А.

Шкала перцепції стресу (PSS-10).

Шкала PSS-10 використовувалася для оцінки рівня суб'єктивного стресу працівників. Інструмент є одним із найбільш поширених та психометрично підтверджених методів вимірювання сприйняття стресових навантажень у повсякденному житті. Формулювання пунктів та правила інтерпретації результатів наведені у Додатку Б.

Шкала психологічної резильєнтності (CD-RISC).

Методика CD-RISC дозволяє оцінити здатність індивіда адаптуватися до стресових ситуацій, долати труднощі та швидко відновлюватися. Шкала має підтверджену факторну структуру та високі показники внутрішньої узгодженості. Опис шкали, інструкцію та інтерпретаційні норми подано у Додатку В.

У межах даного дослідження поняття стресостійкості операціоналізується через поєднання показників суб'єктивного стресу (за шкалою PSS-10) та резильєнтності (за шкалою CD-RISC). Резильєнтність розглядається як ширший конструкт, що відображає здатність людини адаптуватися до тривалих стресових впливів і відновлювати внутрішні ресурси, тоді як суб'єктивний стрес фіксує поточну інтенсивність переживаного напруження. Саме тому для емпіричного вивчення стресостійкості підлеглих у роботі було обрано комбінацію цих двох показників, а терміни «суб'єктивний стрес», «резильєнтність» і «суб'єктивне благополуччя» послідовно використовуються як основні змінні дослідження.

WHO-5 Well-Being Index.

WHO-5 застосовувався для оцінки рівня суб'єктивного психологічного благополуччя працівників. Індекс є чутливим до змін емоційного стану та широко використовується як скринінговий інструмент у дослідженнях психічного здоров'я. Пункти індексу та методику розрахунку підсумкового показника наведено у Додатку Г.

2.4. Процедура дослідження та етичні аспекти

Процедура емпіричного дослідження була спроектована так, щоб поєднати наукову коректність із дотриманням етичних норм психологічної практики, особливо в чутливому контексті воєнного часу. Умовно виділяються три основні етапи: підготовчий, діагностичний та аналітичний.

Підготовчий етап

На першому етапі було фіналізовано дизайн дослідження, уточнено робочі гіпотези та логіку зв'язку між теоретичною й емпіричною частинами. Обрані методики (ECI, PSS-10, CD-RISC, WHO-5) були адаптовані до онлайн-формату.

Були створені окремі електронні пакети опитувальників для керівників та для працівників, що відповідало структурі парного дизайну. Формулювання інструкцій і соціально-демографічних питань перевірялися на предмет однозначності та зрозумілості.

Щоб усунути можливі технічні та змістові недоліки, проведено пілотне тестування на невеликій групі (приблизно 10 осіб). За результатами пілоту було скориговано деякі формулювання й налаштування онлайн-форм.

Діагностичний етап

Цей етап був пов'язаний із безпосереднім збором емпіричних даних. Набір учасників відбувався за принципом добровільності. Спочатку до участі запрошувалися керівники; після їх згоди їм пропонувалося запросити одного зі своїх безпосередніх працівників. Так формувалися пари «керівник – працівник».

Кожен учасник отримував унікальне посилання на анкету, яке не повторювалося в межах дослідження. Це гарантувало неможливість входу іншої особи під тим самим кодом і захищало дані від стороннього перегляду.

Перед заповненням опитувальників респонденти отримували стандартизовану інструкцію, де зазначалося:

- що участь є повністю добровільною;
- що дослідження має науковий характер;
- що всі дані оброблятимуться в узагальненому вигляді;
- що особисті чи корпоративні ідентифікатори не фіксуються;
- скільки часу займе проходження опитувальників (орієнтовно 25–35 хвилин);
- що в разі втоми можна зробити коротку перерву або припинити участь.

Рекомендації стосовно умов проходження (тихе приміщення, стабільний інтернет, мінімум відволікань) мали на меті знизити вплив випадкових зовнішніх факторів.

Послідовність виконання була однаковою для всіх учасників:

- керівники спочатку заповнювали опитувальник ECI, а потім короткий соціально-демографічний блок;
- працівники послідовно відповідали на твердження PSS-10, CD-RISC та WHO-5, а наприкінці – на соціально-демографічні запитання.

Дані автоматично зберігалися в захищеному електронному середовищі. Для з'єднання «пари» керівник–працівник використовувалися спеціальні коди, відомі тільки досліднику.

Контроль якості та підготовка даних

Щоб забезпечити надійність результатів, було реалізовано кілька процедур контролю якості даних:

- аналіз на однотипні відповіді (наприклад, вибір одного й того самого варіанта у великій кількості пунктів);
- перевірка часу заповнення – надто швидке проходження могло свідчити про формальний підхід;
- виявлення логічних протиріч у межах однієї анкети;
- аналіз пропусків і ухвалення рішення, чи можливо коректно використовувати таку анкету в подальшій статистичній обробці.

Анкети, що не відповідали мінімальним критеріям якості, вилучалися до обчислення інтегральних показників, щоб не спотворювати загальну картину.

Аналітичний етап

На цьому етапі здійснювалася статистична обробка отриманих даних за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (SPSS чи його аналогів). У межах аналізу:

- розраховувалися показники описової статистики (середнє, медіана, стандартне відхилення, варіація);

- оцінювалися характеристики розподілу (симетричність, наявність викидів тощо);
- проводився кореляційний аналіз Спірмена, що дозволяє досліджувати зв'язки між змінними без жорстких вимог до нормальності розподілу;
- здійснювався множинний регресійний аналіз для перевірки внеску компонентів емоційного інтелекту керівників у варіативність показників працівників;
- обчислювалися коефіцієнти внутрішньої узгодженості (Cronbach's α) для перевірки надійності застосованих шкал у межах даної вибірки.

Критерієм статистичної значущості, як і в більшості психологічних досліджень, було обрано $p \leq 0,05$.

Етичні аспекти дослідження

Особливе значення в дослідженні було надано етичним аспектам, зважаючи на те, що респонденти перебувають у ситуації тривалого стресу.

Усі учасники:

- отримували зрозумілу інформацію про цілі та формат дослідження;
- підписували (в електронному вигляді) інформовану згоду;
- були поінформовані про те, що можуть відмовитися від участі на будь-якому етапі без будь-яких негативних наслідків;
- мали гарантії анонімності та конфіденційності.

Наголошувалося, що результати будуть використані лише в узагальненому вигляді для наукових цілей, а доступ роботодавців до індивідуальних відповідей повністю виключений.

З огляду на підвищену чутливість тематики (стрес, стійкість, благополуччя) після завершення опитування кожному респонденту надавалася коротка пам'ятка із порадами щодо психологічної самодопомоги, а також перелік доступних безкоштовних сервісів психологічної підтримки (онлайн-платформи, «гарячі лінії», ініціативи громадських організацій).

Дослідження здійснювалося в руслі принципів Гельсінської декларації, «Етичного кодексу психолога» (УСП, 2017) та рекомендацій АРА щодо проведення дистанційних опитувань і роботи з учасниками, які можуть перебувати в умовах хронічного стресу чи травматичних подій.

Висновки до розділу 2

Методологічна частина дослідження дала можливість обґрунтувати вибір дизайну, методів і структури емпіричної перевірки гіпотези щодо можливого впливу емоційного інтелекту керівників на психологічний стан підлеглих. Описані підходи та інструменти забезпечують наукову точність, логічну зв'язаність і відтворюваність дослідження, що є важливими критеріями його валідності.

1. У другому розділі було представлено методичне підґрунтя емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення потенційних зв'язків між емоційним інтелектом керівників та суб'єктивним стресом, резильєнтністю і суб'єктивним благополуччям працівників в умовах воєнного часу. Сформульовано мету та завдання емпіричної частини, які логічно продовжують теоретичні положення першого розділу та забезпечують цілісність дослідницької стратегії.

2. Обґрунтовано вибір кореляційного поперечного дизайну у форматі пар «керівник – підлеглий», що дозволяє аналізувати можливі взаємозв'язки на рівні реальних управлінських діад, а не лише на рівні узагальнених груп. Такий підхід підвищує інтерпретаційну цінність даних та дає змогу предметно оцінювати психологічні параметри взаємодії в конкретних робочих парах.

3. Описано структуру емпіричної вибірки, яка складається зі 100 респондентів (50 керівників та 50 підлеглих). Вибірка є достатньою для застосування кореляційного та регресійного аналізу, а її різноманітність за демографічними та професійними характеристиками підсилює валідність майбутніх результатів.

4. Представлено комплекс психодіагностичних методик, застосованих для вимірювання досліджуваних змінних: Emotional Competence Inventory для оцінки емоційного інтелекту керівників, PSS-10 для вимірювання суб'єктивного стресу, CD-RISC для визначення рівня резильєнтності та WHO-5 для оцінки суб'єктивного благополуччя працівників. Зазначено, що детальні описи методик, їх шкал та принципів інтерпретації результатів подано у додатках до роботи.

5. Процедура збору даних здійснювалась онлайн із дотриманням етичних принципів психологічної практики: добровільності участі, інформованої згоди, анонімності та конфіденційності. Застосовані статистичні процедури (описова статистика, кореляційний аналіз Спірмена, множинний регресійний аналіз) забезпечують наукову коректність подальшої обробки отриманих даних.

Викладені у другому розділі методологічні рішення формують надійну основу для якісного проведення емпіричного аналізу, реалізованого у третьому розділі. Сформована методична база дозволяє всебічно й коректно оцінювати можливі взаємозв'язки між емоційною компетентністю керівників та психологічними характеристиками підлеглих у складних умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ ІЗ СУБ'ЄКТИВНИМ СТРЕСОМ, РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ ТА СУБ'ЄКТИВНИМ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ ПІДЛЕГЛИХ

3.1 Рівень розвитку емоційного інтелекту керівників

У третьому розділі дослідження емоційний інтелект керівників розглядається вже не на теоретичному, а на емпіричному рівні. З огляду на те, що саме керівник задає тон взаємодії в команді, впливає на сприйняття підлеглими стресових ситуацій і формує психологічний клімат у колективі, рівень його емоційної компетентності набуває особливої ваги в умовах війни. Тривала невизначеність, підвищене навантаження та постійний ризик роблять емоційний інтелект не додатковою перевагою, а базовим ресурсом ефективного лідерства.

Для емпіричної оцінки емоційного інтелекту було обстежено 50 керівників українських компаній. Вимірювання здійснювалося за допомогою опитувальника Emotional Competence Inventory (ECI), який широко використовується для оцінювання емоційної компетентності управлінців в організаційному середовищі. У межах цього дослідження фокус було зроблено на трьох компонентах емоційного інтелекту, які є центральними для управлінської діяльності: саморегуляції, емпатії та соціальних навичках. Саме вони розглядаються як такі, що безпосередньо пов'язані з підтримкою суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих.

Інтегральний показник емоційного інтелекту керівників у вибірці становив $M = 4,0$ ($SD = 0,5$) за п'ятибальною шкалою, що відповідає середньо-високому рівню розвитку емоційної компетентності. Це свідчить про те, що в середньому керівники володіють достатньо сформованими навичками емоційного самоконтролю, розуміння емоцій інших людей і організації конструктивної взаємодії в колективі.

Узагальнені показники за окремими компонентами емоційного інтелекту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники розвитку емоційного інтелекту керівників (за опитувальником ECI)

Компонент емоційного інтелекту	M	SD	Рівень вираженості
Саморегуляція	4,2	0,6	високий
Емпатія	4,0	0,7	середньо-високий
Соціальні навички	3,9	0,7	середньо-високий
Інтегральний показник EQ	4,0	0,5	середньо-високий

Інтегральний показник EQ обчислювався як середнє арифметичне трьох компонентів – саморегуляції, емпатії та соціальних навичок.

Як видно з таблиці, найвищий показник отримано за шкалою саморегуляції. Це означає, що більшість керівників здатні зберігати емоційну рівновагу, контролювати імпульсивні реакції та утримуватися від деструктивних форм поведінки у напружених ситуаціях. У контексті воєнного часу така здатність фактично виступає «емоційним фільтром», який пом'якшує вплив зовнішніх стресорів на команду: коли керівник не піддається паніці й реагує виважено, підлеглі сприймають ситуацію як більш керовану.

Емпатія керівників також виявилася достатньо розвиненою ($M = 4,0$; $SD = 0,7$). Це свідчить про здатність розуміти емоційні стани підлеглих, зважати на їхні переживання та коригувати стиль взаємодії відповідно до психологічного стану команди. У практичному вимірі це може проявлятися у вмінні помічати ознаки перевтоми, тривоги, емоційного виснаження, своєчасно надавати підтримку або змінювати розподіл навантаження. Такий тип емоційної чутливості створює умови для формування довіри та зниження міжособистісної напруги в колективі.

Соціальні навички ($M = 3,9$; $SD = 0,7$) демонструють також середньо-високий рівень розвитку, що відображає здатність керівників будувати конструктивні стосунки з працівниками, організовувати групову роботу, підтримувати відкриту комунікацію та вирішувати конфліктні ситуації без ескалації напруження. Соціально компетентні керівники зазвичай краще справляються з координацією командних завдань, налагодженням горизонтальних зв'язків і підтримкою відчуття причетності працівників до спільної справи.

Для уточнення структури отриманих результатів було проаналізовано інтегральний показник емоційного інтелекту за галузевою приналежністю керівників. Узагальнені дані галузевої відмінності інтегрального показника емоційного інтелекту керівників подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Галузеві відмінності інтегрального показника емоційного інтелекту керівників

Галузь	М інтегрального показника EQ	Рівень вираженості
ІТ	4,2	високий
FMCG	4,0	середньо-високий
Логістика	3,8	середній

Як показують дані таблиці 3.2, найвищий рівень емоційного інтелекту мають керівники ІТ-сфери, де інтегральний показник досягає високого рівня. Це може бути пов'язано з гнучкішими формами організації праці, поширенням дистанційних форматів та необхідністю підтримувати взаємодію в умовах просторово розподілених команд. У FMCG-компаніях інтегральний показник EQ також перебуває на середньо-високому рівні, що відображає вимоги до швидкої координації дій і постійної взаємодії з персоналом «першої лінії». Дещо нижчі значення в логістичних компаніях (середній рівень) можуть бути зумовлені домінуванням операційних завдань та високою регламентованістю процесів, де емоційна складова взаємодії часто відходить на другий план.

Водночас зафіксовані відмінності є кількісними, а не якісними: в усіх трьох галузях керівники демонструють щонайменше середній рівень емоційного інтелекту. Це дозволяє розглядати емоційну компетентність як сталу характеристику керівників у вибірці, а галузеві особливості - як додатковий контекст, який може модулювати прояви емоційного лідерства.

Узагальнюючи результати цього підрозділу, можна зробити висновок, що керівники, залучені до дослідження, в цілому характеризуються емоційною зрілістю та здатністю функціонувати в умовах підвищеного стресу, проте потребують подальшого посилення саме тих компонентів емоційного інтелекту, які пов'язані з міжособистісною взаємодією та підтримкою інших. Описані показники створюють важливий емпіричний фон для подальшого аналізу психологічного стану працівників та дослідження того, яким чином емоційна компетентність керівників пов'язана зі суб'єктивним стресом, резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих, що розглядається у підрозділі 3.2

3.2 Рівень суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих

У другому етапі дослідження увага була зосереджена на вивченні психологічного стану підлеглих, які безпосередньо взаємодіють із керівниками, описаними у підрозділі 3.1. Такий підхід відповідає логіці дослідження, оскільки емоційний інтелект керівника впливає не лише на організаційні процеси, а й на суб'єктивне переживання працівниками робочих ситуацій, стресових подій та змін зовнішніх умов. У період тривалої війни, яка супроводжується інформаційним навантаженням, нестабільністю та порушенням звичного способу життя, показники стресостійкості та благополуччя персоналу набувають особливого значення. Вони є не просто характеристиками окремого працівника, а факторами, що впливають на загальну ефективність команди, рівень її згуртованості та стабільність у кризових умовах.

Для оцінювання психологічного стану підлеглих були застосовані три валідизовані методики: шкала сприйнятого стресу PSS-10, шкала резильєнтності CD-RISC-10 та індекс психологічного благополуччя WHO-5. У дослідженні взяли участь 50 підлеглих, що забезпечило достатню статистичну репрезентативність та можливість подальшого аналізу взаємозв'язків із показниками емоційного інтелекту керівників.

Суб'єктивний стрес за шкалою PSS-10 становив $M = 21,3$ ($SD = 6,1$), що вказує на середній рівень сприйнятого напруження. Це означає, що більшість працівників відчують періодичні труднощі, пов'язані з перевантаженням, нестачею часу, тривожністю або відчуттям обмежених ресурсів. У воєнних умовах навіть середній рівень стресу не варто сприймати як нейтральний, адже він є наслідком постійного впливу зовнішніх загроз, що провокують емоційне виснаження і потребують значних адаптивних ресурсів.

Рівень резильєнтності працівників, згідно з результатами CD-RISC-10, становить $M = 27,8$ ($SD = 5,4$), що відповідає середньо-високому рівню. Це свідчить про наявність внутрішніх стратегій подолання труднощів та здатність відносно швидко повертатися до продуктивного стану після стресових ситуацій. У контексті війни така здатність може бути результатом як раніше сформованих психологічних особливостей, так і вимушеної адаптації до складних умов.

Показник суб'єктивного благополуччя за шкалою WHO-5 становить $M = 54,2$ ($SD = 12,3$), що перебуває на межі між стабільним емоційним станом та зниженим благополуччям. Це означає, що хоча частина працівників зберігає позитивний емоційний тон, рівень енергії та інтерес до повсякденної діяльності, значна кількість респондентів демонструє нижчі значення, що може свідчити про появу ризиків емоційного вигорання.

Узагальнені результати показників суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих подано в таблиці 3.3. Представлені показники також слугують основою для подальших порівнянь між групами, аналізу взаємозв'язків із компонентами емоційного інтелекту керівників та для

визначення можливих тенденцій, які характеризують психологічний стан персоналу.

Таблиця 3.3

Показники суб'єктивного стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих

Психологічний показник	M	SD	Рівень вираженості
Суб'єктивний стрес (PSS-10)	21.3	6.1	середній
Резильєнтність (CD-RICS-10)	27.8	5.4	середньо-високий
Суб'єктивне благополуччя (WHO-5)	54.2	12.3	нижня межа стабільного

Дані таблиці засвідчують поєднання достатньо високої здатності до відновлення й адаптації із підвищеним рівнем стресу та нестійким благополуччям. Такий «психологічний трикутник» є типовим у період тривалих криз: люди залишаються функціональними та продуктивними, однак роблять це ціною власних внутрішніх ресурсів, які поступово можуть виснажуватись. У разі відсутності належної підтримки та умов для відновлення це може призводити до поступового виснаження, зниження мотивації та збільшення ризику емоційного вигорання.

З метою детальнішого з'ясування особливостей психологічного стану підлеглих та для кращого розуміння можливих відмінностей, пов'язаних із професійним контекстом, було проведено додатковий аналіз показників за галузями, у яких працюють респонденти. Такий міжгалузевий підхід дозволяє виявити специфіку впливу робочих умов, інтенсивності навантаження та організаційного середовища на рівень стресостійкості й благополуччя працівників. Узагальнені середні значення психологічних показників підлеглих за трьома секторами - IT, FMCG та логістикою - наведено нижче в таблиці 3.4, що створює основу для подальшого порівняльного аналізу.

Таблиця 3.4

Психологічні показники підлеглих за галузями

Галузь	Суб'єктивний стрес (PSS-10), М	Рівень	Резильєнтність (CD-RISC-10), М	Рівень	Суб'єктивне благополуччя (WHO-5), М	Рівень
ІТ	19,8	нижче середнього	28,9	середньо-високий	56,5	стабільний
FMCG	21,5	середній	27,6	середньо-високий	54,0	нижня межа стабільного
Логістика	23,4	середньо-високий	26,8	середній	51,2	знижений/прикордонний

Як видно з таблиці 3.4, найнижчий рівень сприйнятого стресу зафіксовано у підлеглих ІТ-сфери, які одночасно демонструють дещо вищі показники резильєнтності та суб'єктивного благополуччя. Це може бути пов'язано з більшою гнучкістю організації праці, можливістю дистанційної роботи та відносно вищим рівнем контролю над робочим середовищем. Працівники FMCG-компаній характеризуються середнім рівнем стресу й середньо-високою резильєнтністю, що відображає потребу постійно адаптуватися до змін попиту, логістичних обмежень та інтенсивного темпу роботи.

У логістичних компаніях спостерігається найвищий рівень сприйнятого стресу при дещо нижчих показниках резильєнтності та суб'єктивного благополуччя. Це може пояснюватися високою відповідальністю за безперервність процесів постачання, обмеженими часовими ресурсами та значним впливом зовнішніх факторів (блокування шляхів, ризики для безпеки,

перебої в інфраструктурі). У сукупності це формує для працівників додаткове емоційне навантаження.

Важливо підкреслити, що інтерпретація цих результатів має враховувати рівень емоційного інтелекту керівників, описаний у підрозділі 3.1. Саме керівник може виступати ключовим модератором того, як працівники переживають стрес, чи відчують вони психологічну підтримку та чи мають ресурс залишатися стійкими. Високий рівень емпатії та соціальних навичок керівника здатний пом'якшити вплив стресу, тоді як їхній дефіцит може, навпаки, посилити переживання невизначеності та знизити мотиваційні ресурси персоналу.

Таким чином, описані показники формують важливий емоційно-психологічний контекст, який є необхідним для подальшого аналізу взаємозв'язків між емоційною компетентністю керівників та психологічним станом підлеглих у підрозділі 3.3. Наступний етап дослідження дозволить встановити, наскільки емоційний інтелект управлінців може виконувати захисну функцію та бути чинником підтримки стресостійкості й благополуччя колективу в умовах війни.

3.3 Аналіз взаємозв'язку емоційного інтелекту керівників із суб'єктивним стресом, резильєнтністю та психологічним благополуччям підлеглих

На заключному етапі емпіричного дослідження було проаналізовано взаємозв'язки між емоційною компетентністю керівників та психологічним станом їхніх підлеглих. Цей етап є ключовим для перевірки робочої гіпотези, згідно з якою окремі компоненти емоційного інтелекту керівника можуть бути пов'язані з рівнем стресу, здатністю до відновлення й суб'єктивним благополуччям працівників. Такий підхід логічно випливає з теоретичної частини, де емоційний інтелект описувався через механізми емоційної саморегуляції, емпатійної взаємодії та соціальної компетентності, що

визначають спосіб ведення комунікації, стиль керування та емоційний клімат у колективі.

У подальшому аналізі розглядалися три компоненти емоційного інтелекту керівників (саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та три психологічні показники працівників (рівень суб'єктивного стресу, резильєнтність і суб'єктивного благополуччя).

Кореляційний аналіз

Для більш повного розуміння того, як саме емоційний інтелект керівників відображається у психологічному стані їхніх підлеглих, було здійснено детальний аналіз взаємозв'язків між окремими показниками обох груп респондентів. Це дало можливість простежити, які компоненти емоційної компетентності керівника найбільш тісно пов'язані з рівнем стресу, здатністю працівників до відновлення та їхнім суб'єктивним психологічним благополуччям.

Зведені показники цих взаємозв'язків подано у таблиці 3.5, що дозволяє порівняти силу та напрямок зв'язків між ключовими індикаторами.

Таблиця 3.5

Кореляції між емоційним інтелектом керівників та психологічними показниками підлеглих

Показники	Суб'єктивний стрес	Резильєнтність	Суб'єктивне благополуччя
Саморегуляція керівника	-0,32*	0,28*	0,35*
Емпатія керівника	-0,41*	0,39*	0,42*
Соціальні навички керівника	-0,37*	0,33*	0,38*

Примітка: * $p < 0,05$.

Усі виявлені кореляції є статистично значущими, а їхня сила коливається від слабкої до помірної. Це дозволяє говорити про наявність системних, але не абсолютних зв'язків між емоційною компетентністю керівників та психологічними характеристиками працівників.

Найвиразнішим є негативний зв'язок між емпатією керівника і суб'єктивним стресом працівників ($\rho = -0,41$; $p = 0,003$). Це означає, що в тих командах, де керівники частіше демонструють розуміння емоційних переживань підлеглих, працівники частіше повідомляють про нижчий рівень напруження. Аналогічно, наявні негативні зв'язки між стресом і саморегуляцією ($\rho = -0,32$; $p = 0,023$) та соціальними навичками ($\rho = -0,37$; $p = 0,008$) керівників свідчать про те, що емоційно врівноважена й комунікативно компетентна поведінка лідера сприяє зниженню стресу підлеглих.

Позитивні кореляції між усіма компонентами емоційного інтелекту керівників та резильєнтністю підлеглих виявлено для саморегуляції ($\rho = 0,28$; $p = 0,049$), емпатії ($\rho = 0,39$; $p = 0,005$) і соціальних навичок ($\rho = 0,33$; $p = 0,019$), що відображає зв'язок між підтримувальним стилем керівництва й здатністю працівників відновлюватися після стресу. Найвищий зв'язок спостерігається з емпатією ($\rho = 0,39$), що підкреслює значення емоційної чутливості лідера для мобілізації внутрішніх ресурсів команди.

Показники суб'єктивного благополуччя мають найвищі позитивні кореляції з емпатією ($\rho = 0,42$; $p = 0,002$) та соціальними навичками ($\rho = 0,38$; $p = 0,006$) керівників. Це свідчить, що працівники відчують себе психологічно краще тоді, коли керівник демонструє відкритість, вміння слухати, підтримує командний дух і забезпечує можливість безпечного обговорення труднощів. Саморегуляція також позитивно корелює з благополуччям ($\rho = 0,35$; $p = 0,013$), що можна пояснити стабільністю та передбачуваністю поведінки керівника.

Множинний регресійний аналіз

Для поглибленого розуміння взаємодії між емоційною компетентністю керівників та психологічним станом їхніх підлеглих було проведено аналіз узагальнених регресійних моделей. Такий підхід дає змогу побачити не лише наявність кореляцій, а й визначити, які саме компоненти емоційного інтелекту відіграють найбільш вагомую роль у поясненні варіативності стресу, резильєнтності та суб'єктивного благополуччя підлеглих. У моделюванні як предиктори розглядалися три ключові складові емоційного інтелекту керівників

- саморегуляція, емпатія та соціальні навички, тоді як залежними змінними були показники суб'єктивного стресу, здатності до відновлення та рівень психологічного благополуччя працівників. Аналіз цих моделей дозволяє встановити, які характеристики керівника роблять найбільший внесок у підтримку емоційної та ресурсної стабільності персоналу. Узагальнені результати регресійних моделей наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Показники множинної регресії для моделей з емоційним інтелектом керівників як предиктором психологічного стану підлеглих

Моделі	Залежна змінна	R	R ²	Скориговане R ²	F	p	Durbin–Watson
1	Суб'єктивний стрес (PSS-10)	0,52	0,27	0,24	11,84	< 0,001	1,95
2	Резильєнтність (CD-RISC-10)	0,55	0,30	0,27	13,72	< 0,001	2,03
3	Суб'єктивне благополуччя (WHO-5)	0,58	0,34	0,31	15,61	< 0,001	1,88

Усі три регресійні моделі, подані в таблиці 3.6, виявилися статистично значущими ($p < 0,001$), що свідчить про їхню достатню пояснювальну здатність та надійність отриманих висновків. Значення індексу Durbin–Watson, які наближаються до 2, підтверджують відсутність вираженої автокореляції залишків і вказують на коректність застосованих процедур моделювання. Сукупність цих показників дозволяє зробити висновок, що включені до моделей компоненти емоційного інтелекту керівників не є випадковими або другорядними змінними, а реально та системно пов'язані з психологічним станом їхніх підлеглих. Іншими словами, якість емоційної саморегуляції, рівень емпатії та соціальна компетентність керівника дійсно мають значущий внесок у те, як підлеглі переживають стрес, відновлюються після труднощів та оцінюють власне суб'єктивне благополуччя.

Детальніший внесок окремих компонентів емоційного інтелекту в пояснення кожної із залежних змінних представлено в таблиці 3.7, де наведено стандартизовані регресійні коефіцієнти (β) для всіх трьох моделей.

Таблиця 3.7

Стандартизовані регресійні коефіцієнти (β) для моделей з емоційним інтелектом керівників

Залежна змінна	Предиктор	β	p
Суб'єктивний стрес (PSS-10)	Саморегуляція	-0,34	< 0,01
	Емпатія	-0,27	< 0,05
	Соціальні навички	-0,22	< 0,05
Резильєнтність (CD-RISC-10)	Саморегуляція	0,19	< 0,05
	Емпатія	0,31	< 0,01
	Соціальні навички	0,27	< 0,01
Суб'єктивне благополуччя (WHO-5)	Саморегуляція	0,24	< 0,05
	Емпатія	0,29	< 0,01
	Соціальні навички	0,30	< 0,01

Як видно з таблиці 3.7, у моделі, де залежною змінною є суб'єктивний стрес, найбільш вагомим предиктором виступає саморегуляція керівника ($\beta = -0,34$; $p < 0,01$), що підтверджує її «буферну» роль щодо стресових реакцій підлеглих. Емпатія ($\beta = -0,27$; $p < 0,05$) та соціальні навички ($\beta = -0,22$; $p < 0,05$) також роблять додатковий внесок у зниження суб'єктивного стресу, посилюючи захисний ефект емоційно зрілого стилю керівництва.

У моделі для резильєнтності підлеглих найбільш вираженими предикторами є емпатія ($\beta = 0,31$; $p < 0,01$) і соціальні навички ($\beta = 0,27$; $p < 0,01$), тоді як саморегуляція має менш виражений, але все ж позитивний вклад ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$). Це означає, що працівники демонструють вищу здатність до відновлення після стресу тоді, коли відчувають підтримку, розуміння та конструктивну комунікацію з боку керівника.

У моделі, де залежною змінною виступає суб'єктивне благополуччя підлеглих, найбільш вагомими предикторами виявилися емпатія ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$) та соціальні навички ($\beta = 0,30$; $p < 0,01$). Саморегуляція керівника також робить значущий внесок ($\beta = 0,24$; $p < 0,05$). Отримані результати свідчать, що підлеглі почуваються психологічно краще в умовах емоційно підтримувального, передбачуваного та комунікативно відкритого стилю управління, коли керівник поєднує внутрішню врівноваженість із емпатійною та соціально компетентною поведінкою.

Загальний аналіз кореляційних зв'язків і регресійних моделей дозволяє дійти висновку, що емоційний інтелект керівників системно пов'язаний із психологічним станом їхніх підлеглих. Найбільш значущими компонентами виявилися емпатія та соціальні навички, а також саморегуляція в контексті стресових реакцій. Водночас отримані результати не дають підстав стверджувати про однозначні причинно-наслідкові залежності, оскільки зв'язки можуть модулюватися низкою додаткових чинників – індивідуальними особливостями працівників, особливостями командної динаміки, специфікою галузі тощо.

Таким чином, результати підрозділу 3.3 підтверджують актуальність емоційної компетентності керівників як важливого ресурсу підтримки психологічної стійкості працівників. Вони створюють емпіричне підґрунтя для ширшої теоретичної інтерпретації, поданої у підрозділі 3.4, та практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту керівників, запропонованих у підрозділі 3.5.

3.4 Інтерпретація результатів у контексті сучасних теорій і досліджень

Отримані результати емпіричного дослідження дозволяють інтерпретувати взаємозв'язок між емоційним інтелектом керівників і психологічними характеристиками працівників у контексті сучасних теоретичних підходів до емоційного інтелекту, стресостійкості та резильєнтності. Виявлені кореляції між окремими компонентами емоційного

інтелекту (саморегуляція, емпатія, соціальні навички) та показниками суб'єктивного стресу, резильєнтності й психологічного благополуччя працівників підтверджують уявлення про емоційну компетентність лідера як важливий організаційний ресурс, а не лише індивідуальну рису особистості.

У попередніх теоретичних розділах було показано, що емоційний інтелект у компетентнісній моделі Д. Гоулмана описується як система управлінських компетенцій, пов'язаних із усвідомленням власних емоцій, їх регуляцією, емпатійним розумінням інших та побудовою конструктивних стосунків. У цьому дослідженні саме ці компоненти продемонстрували статистично значущі зв'язки з психологічним станом підлеглих: підвищена саморегуляція та емпатія керівників асоціювалися з нижчим рівнем стресу підлеглих, тоді як емпатія й соціальні навички - з вищими показниками резильєнтності та суб'єктивного благополуччя.

Отримані дані узгоджуються з концепціями емоційної регуляції, згідно з якими здатність керівника контролювати власні емоційні реакції знижує загальне емоційне напруження в команді. Емоційно врівноважений лідер менше схильний до імпульсивних, хаотичних реакцій у кризових ситуаціях, що створює для підлеглих відчуття передбачуваності та опори. Це особливо важливо в умовах війни, коли значна частина стресу має зовнішнє походження і не піддається прямому контролю з боку організації. У такому контексті фігура керівника виступає своєрідним «емоційним фільтром», через який переломлюється вплив зовнішніх стресорів на внутрішнє життя колективу.

Позитивні зв'язки емпатії керівників із резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих також мають чітке теоретичне підґрунтя. Емпатія забезпечує чутливість до емоційних станів підлеглих, дозволяє своєчасно помічати ознаки виснаження, тривоги чи втрати мотивації. В умовах хронічного стресу, спричиненого війною, можливість бути почутим, відчувати розуміння та підтримку з боку керівника підсилює відчуття суб'єктивної захищеності й причетності, що є важливими складовими резильєнтності. Отже, емпатійна поведінка лідера може розглядатися як один із факторів, що сприяють

відновленню внутрішніх ресурсів підлеглих та їхній готовності продовжувати професійну діяльність попри складні обставини.

Соціальні навички керівників - здатність будувати довірчі стосунки, організовувати командну взаємодію, підтримувати відкриту комунікацію - виявили зв'язок насамперед із показниками суб'єктивного благополуччя працівників. Це узгоджується з підходами, у яких суб'єктивне благополуччя розглядається як феномен, що значною мірою формується в межах міжособистісних стосунків. Там, де керівник забезпечує атмосферу поваги, визнання та підтримки, працівники частіше відчують задоволення від праці, емоційну залученість і сенс своєї діяльності. У воєнних умовах робота нерідко стає не лише джерелом доходу, а й способом зберегти структуру повсякденного життя та відчуття суб'єктивного контролю. Відтак стиль управління, заснований на соціально-емоційній компетентності, може слугувати важливим чинником збереження емоційної рівноваги.

Водночас отримані кореляційні зв'язки мають помірну силу, що є типовим для досліджень у сфері організаційної психології, де на психологічний стан підлеглих впливають численні фактори - від індивідуальних особливостей до організаційної політики та макросоціального контексту. Це підкреслює, що емоційний інтелект керівників є важливим, але не єдиним чинником, який визначає рівень стресостійкості, резильєнтності та благополуччя персоналу. Його вплив реалізується у взаємодії з іншими змінними - потребами працівників, культурою організації, доступністю соціальної підтримки поза роботою тощо.

Важливо також наголосити, що виявлені зв'язки не дозволяють робити висновки про причинно-наслідкові залежності. У межах кореляційного дизайну можна стверджувати лише про наявність статистичної асоціації між показниками. Теоретично можна припустити, що високий рівень емоційної компетентності керівника сприяє формуванню більш стійких і благополучних команд, однак не можна виключати й зворотних впливів, коли працювати з емоційною залученою, відповідальною командою легше, що, у свою чергу,

підтримує емоційний стан самого керівника. У реальних організаційних системах ці процеси часто мають взаємний, циклічний характер.

Загалом результати емпіричної частини підтверджують теоретичні положення щодо ролі емоційного інтелекту як ресурсу адаптації в умовах невизначеності та тривалого стресу. У воєнному контексті, де традиційні інструменти контролю та прогнозування майбутнього значною мірою втрачають ефективність, саме емоційна компетентність керівників - їхня здатність регулювати власні стани, розуміти інших і вибудовувати підтримувальні стосунки - набуває стратегічного значення для збереження життєздатності організацій і психологічної стійкості підлеглих.

3.5 Практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників і підвищення стресостійкості підлеглих

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використати їх як основу для розробки цільових заходів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту керівників і підтримку психологічної стійкості працівників в умовах війни. Виявлені взаємозв'язки між саморегуляцією, емпатією та соціальними навичками керівників і показниками стресу, резильєнтності та благополуччя підлеглих дають підстави рекомендувати низку напрямів роботи на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

По-перше, доцільно системно розвивати навички емоційної саморегуляції керівників. Результати дослідження показали, що вищі показники саморегуляції пов'язані з нижчим рівнем стресу підлеглих і вищим рівнем їхнього психологічного благополуччя. Це означає, що керівники, які вміють усвідомлювати власні емоційні реакції, відстежувати їхній вплив на поведінку та свідомо обирати способи реагування, створюють більш стабільне емоційне середовище для команди. У практичному вимірі це передбачає впровадження тренінгів, спрямованих на опанування технік емоційної саморегуляції (дихальні вправи, когнітивний рефреймінг, навички «паузи перед реакцією»), розвиток

рефлексивності (ведення емоційних щоденників, супервізійні групи, коучинг). Керівникам важливо регулярно аналізувати власні емоційні «тригери» та робити свідомі кроки для збереження внутрішньої рівноваги в умовах високої невизначеності.

По-друге, важливим є цілеспрямований розвиток емпатії як управлінської компетентності. Емпіричні дані засвідчили, що емпатія керівників пов'язана як із нижчим рівнем суб'єктивного стресу, так і з вищою резильєнтністю та благополуччям підлеглих. Це дає підстави рекомендувати включення емпатійної комунікації до програм навчання менеджерів. До таких програм можуть входити вправи з активного слухання, відпрацювання навичок уточнювальних і підтримувальних запитань, аналіз невербальних сигналів, рольові ігри, де моделюються складні емоційно насичені робочі ситуації. Корисною практикою можуть бути регулярні індивідуальні та групові зустрічі, під час яких керівник не лише обговорює робочі завдання, а й цікавиться емоційним станом підлеглих, надає простір для висловлення переживань і пропозицій щодо покращення умов роботи.

По-третє, рекомендаційним напрямом є розвиток соціальних навичок керівників - здатності до конструктивної комунікації, вирішення конфліктів і підтримки командної згуртованості. З огляду на те, що соціальні навички виявили зв'язок із суб'єктивним благополуччям підлеглих, доцільно посилювати компоненти лідерства, пов'язані з прозорістю прийняття рішень, уважним ставленням до зворотного зв'язку та формуванням спільної відповідальності за результат. Практично це може реалізовуватися через тренінги командної взаємодії, фасилітовані обговорення робочих труднощів, навчання технікам ненасильницького спілкування, супровід складних переговорів або конфліктних ситуацій із залученням HR-фахівців або психологів.

Окремим блоком виділяються організаційні заходи, спрямовані на підтримку стресостійкості та благополуччя працівників. З огляду на те, що в досліджуваній вибірці зафіксовано середній рівень суб'єктивного стресу та

середньо-високий рівень резильєнтності, можна говорити про значний потенціал для підтримки й розвитку наявних ресурсів. Доцільно впроваджувати програми підтримки ментального здоров'я: внутрішні або зовнішні консультації психологів, інформаційні вебінари з тем самодопомоги й профілактики вигорання, короткі навчальні модулі зі стрес-менеджменту. Важливими також є гнучкі формати організації праці - можливість частково віддаленої роботи, адаптації графіків, планування періодів відпочинку та відновлення.

На рівні корпоративної культури варто інтегрувати емоційний інтелект у систему оцінювання та розвитку керівників. Це може включати врахування емоційної компетентності в процедурах атестації та планування кар'єри, запровадження індикаторів, що відображають якість комунікації, рівень підтримки підлеглих, готовність керівника працювати з емоційно складними ситуаціями. В освітні програми для менеджерів доцільно включати модулі, присвячені емоційному лідерству, роботі з травматичним досвідом, особливостям управління командами в умовах війни.

До практичних кроків також можна віднести регулярний моніторинг психологічного стану підлеглих за допомогою коротких анкет, опитувань задоволеності, інтерв'ю чи групових обговорень. Отримані таким чином дані можуть слугувати основою для своєчасного коригування управлінських підходів, запуску додаткових програм підтримки або ініціювання змін у робочих процесах. Важливо, щоб результати таких моніторингів не залишалися формальними, а використовувалися як реальний інструмент діалогу між керівництвом і персоналом.

Підсумовуючи, можна зазначити, що практична реалізація результатів дослідження передбачає поєднання індивідуального розвитку емоційної компетентності керівників із системними організаційними заходами, спрямованими на підтримку стресостійкості та благополуччя працівників. Умови війни роблять цю роботу не додатковою опцією, а необхідною складовою стратегічного управління. Цілеспрямовані кроки в цьому напрямі можуть сприяти зниженню рівня емоційного виснаження, підтримці

працездатності колективів та збереженню психологічного ресурсу, необхідного для функціонування організацій у довготривалому кризовому контексті.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне емпіричне дослідження, спрямоване на аналіз взаємозв'язку між емоційним інтелектом керівників та психологічними характеристиками підлеглих. Отримані дані дозволили не лише кількісно оцінити рівні емоційних компетенцій управлінців і психологічну стійкість персоналу, а й виявити закономірності, що визначають якість емоційного клімату в колективах та ефективність адаптаційних процесів в умовах підвищеної соціальної напруги. Проведені аналізи дали змогу сформувати цілісне уявлення про механізми впливу емоційного інтелекту керівників на функціонування команди.

1. У результаті емпіричного дослідження було встановлено, що керівники демонструють переважно середній та вище середнього рівень розвитку емоційного інтелекту. Найвищі показники спостерігались за шкалою саморегуляції, дещо нижчими виявилися емпатія та соціальні навички. Це свідчить про здатність більшості керівників зберігати емоційну рівновагу, контролювати власні реакції та водночас підтримувати розвинену чутливість до стану підлеглих і конструктивну комунікацію з ними. Галузевий аналіз показав, що інтегральний показник емоційного інтелекту є найвищим у керівників ІТ-сфери, дещо нижчим - у FMCG та логістичних компаніях, однак у всіх випадках досягає не нижче середнього рівня.

2. Аналіз психологічного стану підлеглих засвідчив середній рівень суб'єктивного стресу, середньо-високу резильєнтність та прикордонний (на межі стабільного) рівень суб'єктивного благополуччя. За даними шкали PSS-10, працівники переживають помірний емоційний тиск, характерний для тривалої роботи в умовах невизначеності. Результати CD-RISC-10 свідчать про наявність сформованих ресурсів подолання труднощів і відновлення після стресу.

Показники WHO-5 демонструють збереження основних аспектів суб'єктивного благополуччя, але із тенденцією до зниження у частини працівників, що вказує на ризики емоційного виснаження. Галузеві відмінності полягають у тому, що працівники IT-сфери мають найнижчий рівень стресу та дещо вищі показники резильєнтності й благополуччя, тоді як у логістичних компаніях фіксується вищий рівень напруження та нижчі значення благополуччя.

3. Виявлено статистично значущі кореляції між емоційним інтелектом керівників та показниками психологічного стану підлеглих. Негативні зв'язки між компонентами емоційного інтелекту й суб'єктивним стресом (r у діапазоні від $-0,32$ до $-0,41$; p у діапазоні від $0,023$ до $0,003$) свідчать, що вищі рівні саморегуляції, емпатії та соціальних навичок керівників асоціюються з нижчим рівнем стресу підлеглих. Позитивні кореляції з резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям (r у діапазоні від $0,28$ до $0,42$; p у діапазоні від $0,049$ до $0,002$) показують, що емоційно компетентне керівництво пов'язане з більшою здатністю підлеглих до відновлення та з кращими показниками суб'єктивного добробуту.

4. Множинний регресійний аналіз показав, що моделі, у які включено саморегуляцію, емпатію та соціальні навички керівників, є статистично значущими ($p < 0,001$) і пояснюють суттєву частину варіативності психологічних показників підлеглих. Зокрема, модель для суб'єктивного стресу має $R^2 = 0,27$, тобто близько 27 % варіативності стресу пояснюється сукупною дією компонентів емоційного інтелекту керівників, при цьому провідним предиктором є саме саморегуляція, яка відіграє ключову роль у зниженні напруження підлеглих. Натомість у моделях для резильєнтності ($R^2 = 0,30$) та психологічного благополуччя ($R^2 = 0,34$) першорядне значення мають міжособистісні компоненти емоційного інтелекту – емпатія й соціальні навички, тоді як саморегуляція виконує радше стабілізуючу, підтримувальну функцію. Це свідчить про те, що саморегуляція керівника є критичною для обмеження стресових реакцій підлеглих, тоді як розвиток резильєнтності та суб'єктивного благополуччя значною мірою залежить від якості емпатійної та соціально

компетентної взаємодії з боку лідера, що в цілому підтверджує функціональну роль емоційного інтелекту у формуванні психологічної стійкості трудових колективів.

5. Інтерпретація результатів у контексті сучасних теорій (емоційної регуляції, резонансного лідерства, психологічної безпеки) засвідчила, що емоційний інтелект виконує буферну, стабілізуючу та адаптаційну функції в організаційних системах. Емоційно свідомі та емпатійні керівники здатні зменшувати інтенсивність стресу у команді, підтримувати відчуття безпеки й довіри, сприяти зростанню залученості та суб'єктивного благополуччя підлеглих. Отримані дані доповнюють наявні теоретичні моделі емпіричними доказами, отриманими в українському суспільно-професійному контексті воєнного часу.

6. Загальні результати дослідження підтвердили висунуту гіпотезу про те, що емоційний інтелект керівників виконує ключову роль у формуванні стресостійких і психологічно здорових команд. Чим вищим є рівень саморегуляції, емпатії та соціальних навичок керівника, тим більш стабільним, стійким та психологічно благополучним є стан підлеглих. Емоційний інтелект виступає не лише особистісним ресурсом лідера, але й чинником організаційної стійкості, що зменшує вплив зовнішніх стресорів. У сучасних умовах війни це набуває особливого значення, оскільки забезпечує ефективність функціонування команди та збереження її емоційного ресурсу.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують, що емоційний інтелект керівників є важливим системним ресурсом, який визначає емоційну атмосферу в колективі та рівень психологічної стійкості підлеглих. Високий рівень саморегуляції, емпатії та соціальних навичок створює захисний психологічний фон, який зменшує вплив стресових факторів і сприяє підтриманню благополуччя та ефективності команди.

Висновки

У дослідженні було всебічно проаналізовано зв'язок між емоційним інтелектом керівників та психологічними характеристиками їхніх підлеглих у умовах тривалої війни, яка значно ускладнила робоче середовище та підвищила рівень емоційного навантаження. Отримані результати дали змогу сформулювати цілісне уявлення про те, як емоційний інтелект керівників виявляється у повсякденній взаємодії й впливає на здатність підлеглих до резильєнтності і суб'єктивного благополуччя.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що емоційний інтелект керівника охоплює здатність до саморегуляції, емпатійного розуміння інших та сформованих соціальних навичок. У сучасних підходах ці компоненти розглядаються як ключові чинники адаптивності лідера та його здатності підтримувати емоційний баланс у команді. Також наукові джерела підтверджують зв'язок емоційного інтелекту з резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям підлеглих.

2. Емпіричні дані показали, що керівники загалом мають достатньо розвинений емоційний інтелект, рівень якого у більшості випадків перебуває у межах середнього–середньо-високого. Найвищий рівень розвитку виявлено для саморегуляції, тоді як емпатія та соціальні навички представлені на середньо-високому рівні. Галузеві особливості полягають у тому, що керівники ІТ-сфери мають найвищий загальний рівень емоційного інтелекту, тоді як у FMCG та логістичних компаніях показники цих складових є дещо нижчими, але стабільно перебувають у межах достатнього розвитку.

3. Психологічний стан підлеглих характеризується середнім рівнем емоційного напруження та водночас збереженою здатністю адаптуватися й відновлювати ресурс після складних ситуацій. Галузеві особливості показали, що працівники ІТ демонструють найкращі показники резильєнтності та суб'єктивного благополуччя, тоді як працівники логістики перебувають під вищим навантаженням. Працівники FMCG показали середні результати між цими двома полюсами.

4. Кореляційний аналіз засвідчив такі основні взаємозв'язки:

- саморегуляція керівника пов'язана зі зниженим рівнем переживаного суб'єктивного стресу підлеглих;
- емпатія керівника пов'язана зі здатністю підлеглих долати труднощі та відновлювати ресурсність;
- соціальні навички керівника пов'язані із загальним суб'єктивним благополуччям підлеглих.

Таким чином, саморегуляція керівника відіграє провідну роль у зниженні стресового навантаження підлеглих: спокійна, передбачувана поведінка керівника зменшує емоційне напруження в команді. Емпатія та соціальні навички керівника тісно пов'язані зі здатністю підлеглих долати труднощі, зберігати ресурсність і суб'єктивне благополуччя. Ці закономірності проявляються у всіх професійних сферах, хоча інтенсивність зв'язків може варіювати залежно від умов роботи.

5. Окремим завершальним етапом став аналіз внеску складових емоційного інтелекту (регресійний аналіз), який показав, що саморегуляція є ключовою для зменшення суб'єктивного стресу підлеглих, тоді як емпатія та соціальні навички відіграють провідну роль у формуванні їхньої резильєнтності та суб'єктивного благополуччя. Таким чином, різні компоненти емоційного інтелекту мають різну, але взаємодоповнювальну функцію у підтриманні стійкості персоналу.

6. Отримані результати дали змогу сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку емоційного інтелекту керівників — зокрема навичок саморегуляції, емпатійної взаємодії та конструктивної комунікації — а також щодо впровадження організаційних заходів з підтримки психологічного здоров'я персоналу.

Узагальнюючи, емоційний інтелект керівників є одним із ключових ресурсів формування емоційного клімату та підтримання стійкості підлеглих перед тривалими стресовими навантаженнями. Саморегуляція керівника

зменшує стресове навантаження команди, а емпатія й соціальні навички сприяють її адаптивності та суб'єктивному благополуччю.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення управлінських підходів, розроблення тренінгових програм для керівників, впровадження систем підтримки ментального здоров'я та формування більш стійких і згуртованих трудових колективів, здатних ефективно функціонувати навіть у складних і кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект: чому він може бути важливішим за IQ. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
2. Гринчук І. С. Вплив емоційного інтелекту на ефективність командної роботи в кризовий період. Наукові записки з психології. 2021. № 49. С. 78–85.
3. Джигипарова І. О. Саморегуляція керівника як чинник стійкості персоналу в умовах невизначеності. Практична психологія та соціальна робота. 2022. № 5. С. 10–14.
4. Луковцова О. О. Адаптація персоналу до роботи в умовах війни. Вісник Київського університету. Психологія. 2022. № 47(3). С. 12–25. Режим доступу: <http://bulletin-psychology.knu.ua/issue47/lukovtsova>
5. Мельник С. П. EQ-лідерство в українських IT-компаніях. Економіка та управління. 2021. № 8. С. 67–78.
6. МОЗ України. Про затвердження стандартів психологічної підтримки на робочому місці: Наказ № 456. 2023. 15 с. Режим доступу: <https://moz.gov.ua/mental-health-standards>
7. Панасенко О. І. Практичні аспекти розвитку EQ-стратегій у командах під час кризи. Психологія та суспільство. 2024. № 1. С. 33–44. Режим доступу: <https://psychsociety.org.ua/article/view/198246>
8. Савчук О. П. Стресостійкість організацій: механізми формування. Київ: КРОК, 2019. 224 с. Режим доступу: https://krok.edu.ua/library/catalog/book_view/4375
9. Самойленко Л. В. Емоційний інтелект як стратегія адаптації до змін у військовий період. Психологічна наука і освіта. 2023. № 2. С. 35–42. Режим доступу: <https://psych-science-edu.org.ua/article/view/237423>
10. Синельникова Ю. Психологічні чинники стресостійкості в умовах війни. Актуальні проблеми психології. 2023. № 1. С. 20–26. Режим доступу: <https://appspsychology.org.ua/index.php/app/article/view/356>

11. Український центр психологічних досліджень. Психологічна підтримка персоналу в умовах війни. Київ: УЦПД, 2023. 52 с.
12. Черниш Н. О. Формування емоційної компетентності лідера в умовах організаційних змін. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 4. С. 65–72.
13. Янусова Т. М. EQ-підхід до управління стресом у команді. Практичний менеджмент. 2022. № 4. С. 53–60. Режим доступу: <https://pmjournal.org.ua/article/view/176243>
14. Ashkanasy N. M., Humphrey R. H. Current trends in emotions in organizations. Journal of Organizational Behavior. 2011. Vol. 32(3). P. 449–462. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.754>
15. Bar-On R. The impact of emotional intelligence on leadership effectiveness. Frontiers in Psychology. 2020. Vol. 11. Article 678. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00678>
16. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience. American Psychologist. 2004. Vol. 59(1). P. 20–28. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
17. Cherniss C. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. Industrial and Organizational Psychology. 2010. Vol. 3(2). P. 110–126. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
18. Cohen S. Measuring stress in war-affected workplaces. Journal of Applied Psychology. 2022. Vol. 107(3). P. 412–425. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0001234>
19. Connor K. M., Davidson J. R. Development of a new resilience scale (CD-RISC). Depression and Anxiety. 2003. Vol. 18(2). P. 76–82. DOI: <https://doi.org/10.1002/da.10113>
20. Deloitte. Global Human Capital Trends: Leadership in Crisis. 2023. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/leadership-study-2023>
21. Druskat V. U. Building emotionally intelligent teams in crisis. Harvard Business Review. 2021. Vol. 99(5). P. 34–45.

22. Fredrickson B. L. The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56(3). P. 218–226.
23. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. 2nd ed. New York: Bantam, 2020. 384 p.
24. Grant A. M. Leading with emotional intelligence in turbulent times. *Leadership Quarterly*. 2021. Vol. 32(4). P. 101–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101462>
25. Kalinina L. Emotional intelligence as a factor of psychological stability in the workplace. *Psychological Journal*. 2021. № 7. С. 112–119. Режим доступу: <https://psychjournal.org.ua/article/view/223571>
26. Kloczko V., Ovcharova R. Emotional competence of personality in change conditions. *Gifted Education Journal*. 2021. № 2(81). P. 58–63. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/728683/>
27. Lazarus R. S. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer, 2006. 320 p.
28. Mäkikangas A., Kinnunen U. The person-oriented approach to burnout. *Burnout Research*. 2016. Vol. 3(1). P. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.02.002>
29. Masten A. S. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. 2001. Vol. 56(3). P. 227–238.
30. Mayer J. D., Salovey P. The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. Vol. 17(4). P. 433–442.
31. McKinsey & Company. *Resilience in Ukrainian Businesses During War*. 2023. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/ua-resilience-report>
32. O’Boyle E. H. et al. The relation between emotional intelligence and job performance. *Journal of Organizational Behavior*. 2011. Vol. 32(5). P. 788–818. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.714>
33. Petrides K. V., Furnham A. Trait emotional intelligence. *European Journal of Personality*. 2001. Vol. 15(6). P. 425–448. DOI: <https://doi.org/10.1002/per.416>

34. Reivich K., Shatté A. The Resilience Factor. New York: Broadway Books, 2002. 276 p.
35. Salovey P., Grewal D. The science of emotional intelligence. Current Directions in Psychological Science. 2005. Vol. 14(6). P. 281–285. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00381.x>
36. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence: Key Readings. Port Chester: Dude Publishing, 2016. 290 p.
37. Teodori S., Fisher K. The role of EQ leadership in crisis. Journal of Crisis Management. 2022. Vol. 8(2). P. 101–115. DOI: <https://doi.org/10.1111/crm.2022.0024>
38. Zaharie G. Emotional intelligence and resilience in leadership during armed conflict. International Journal of Conflict Management. 2024. Vol. 35(1). P. 45–62. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2023-0167>
39. Zeidner M., Matthews G., Roberts R. D. Emotional intelligence in the workplace. Applied Psychology. 2004. Vol. 53(3). P. 371–399. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>
40. Zhang L., Wang H. Leaders' emotional intelligence and team stress resilience. Journal of Business Research. 2023. Vol. 150. P. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.03.017>

Анотація

Баркова В.Т. “Зв’язок емоційного інтелекту керівників зі стресостійкістю підлеглих під час війни”. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня “Магістр” за спеціальністю 053 “Психологія”. – Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – Харків, 2025.

Дослідження присвячене вивченню зв’язку емоційного інтелекту керівників з суб’єктивним стресом, резильєнтністю та психологічним благополуччям підлеглих у воєнних умовах. Теоретичний аналіз окреслив ключові компоненти емоційного інтелекту – саморегуляцію, емпатію та соціальні навички – та їхнє значення для підтримання психологічної стійкості персоналу.

Емпірично встановлено, що рівень емоційного інтелекту керівників перебуває на середньо–середньо-високому рівні, найвищі показники зафіксовано для саморегуляції. У галузевому розрізі керівники ІТ мають найвищий рівень емоційного інтелекту; у FMCG та логістиці – дещо нижчий, але достатній. Підлеглі ІТ-сфери продемонстрували найнижчий рівень суб’єктивного стресу та найвищу резильєнтність, тоді як працівники логістики – найвищий рівень напруження.

Кореляційний аналіз показав зв’язки між саморегуляцією керівника та зниженим стресом підлеглих, між емпатією – та більшою резильєнтністю, між соціальними навичками – та суб’єктивним благополуччям. Регресійний аналіз підтвердив, що саморегуляція є ключовим предиктором зменшення стресу, тоді як емпатія та соціальні навички прогнозують рівень резильєнтності й суб’єктивне благополуччя.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів для програм розвитку керівників та HR-стратегій підтримки персоналу в умовах тривалих криз.

Ключові слова: емоційний інтелект, саморегуляція, емпатія, соціальні навички, стрес, резильєнтність, суб’єктивне благополуччя, керівник.

Abstract

Barkova V.T. "The Relationship Between Leaders' Emotional Intelligence and Subordinates' Stress Resistance During War." Master's Qualification Thesis in the specialty 053 "Psychology." – V.N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2025.

The thesis examines how leaders' emotional intelligence is related to subordinates' stress resistance, resilience, and psychological well-being under wartime conditions. The theoretical review highlights self-regulation, empathy, and social skills as key components influencing employees' psychological stability.

Empirical results show that leaders' emotional intelligence is at a medium to medium-high level, with self-regulation being the strongest component. IT-sector leaders demonstrated the highest emotional intelligence; FMCG and logistics leaders showed slightly lower yet sufficient levels. Subordinates in IT had the lowest stress and highest resilience, while logistics employees experienced the highest tension.

Correlation analyses revealed significant associations: leaders' self-regulation with reduced subordinates' stress, empathy with higher resilience, and social skills with greater well-being. Regression models confirmed that self-regulation is the main predictor of stress reduction, whereas empathy and social skills predict resilience and psychological well-being.

The practical value lies in applying the results to leadership development, HR support strategies, and initiatives aimed at strengthening organizational resilience during crises.

Keywords: emotional intelligence, self-regulation, empathy, social skills, stress, resilience, psychological well-being, leader.