МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Виконала: студентка IV курсу,
групи 6.0533-з-с2
спеціальності 053 Психологія
освітньої програми: Психологія
Гуляєва Світлана Сергіївна
Керівник: канд. політ. наук, доцент
кафедри політології Мальована Ю. Г.
Рецензент: канд. психол. наук, доцент
кафедри психології Скрипаченко Т. В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти бакалаврський
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри психології
к.психол.н., доцент Н.О. Губа
_____
«____»_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Гуляєвій Світлані Сергіївні

Тема роботи Вплив емоційної компетентності на ефективність ухвалення рішень в управлінській діяльності

керівник роботи: Мальована Ю. Г., канд. політ. наук, доцент кафедри політології

затверджені наказом ЗНУ від «08»12 2025 року №1780-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз наукових джерел з психології управління, праці та емоційного інтелекту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння структури та компонентів емоційної компетентності; розкрити специфіку прийняття управлінських рішень у банківському секторі в умовах ризику та невизначеності; визначити роль емоційної саморегуляції та емпатії у процесі вибору альтернатив управлінських рішень; емпірично дослідити взаємозв’язок компонентів емоційної компетентності зі стилями прийняття рішень менеджерами; розробити практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності для підвищення ефективності управління в банку.

5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць, 6 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Мальована Ю. Г., доцент		
Розділ 1	Мальована Ю. Г., доцент		
Розділ 2	Мальована Ю. Г., доцент		
Висновки	Мальована Ю. Г., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	грудень 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	січень 2026р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	лютий 2026 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	березень 2026 р.	Виконано
6	Написання висновків	квітень 2026 р.	Виконано
7	Передзахист	травень 2026 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	травень2026 р.	Виконано

Студент _____ С. С. Гуляєва

Керівник роботи _____ Ю. Г. Мальована

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ І. І. Менсітов

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 39 сторінок, 6 рисунків, 6 таблиць, 79 джерел, 3 додатка.

Об'єкт дослідження: процес ухвалення управлінських рішень керівниками банківських установ.

Предмет дослідження: психологічні детермінанти та вплив емоційної компетентності на ефективність вибору альтернатив у діяльності менеджерів банку.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив емоційної компетентності на процес та ефективність ухвалення рішень керівниками банківських установ в умовах підвищеного ризику та стресогенності.

Гіпотеза дослідження: ефективність ухвалення управлінських рішень у банківській сфері залежить від рівня емоційної компетентності керівника; зокрема, високий рівень емоційної саморегуляції та використання конструктивних копінг-стратегій сприяють вибору раціональних стилів прийняття рішень в умовах фінансових ризиків.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, узагальнення); емпіричні: методики «ЕмІн» Д. Люсіна, «Стилі прийняття рішень» Скотта-Брюса, «WCQ» Р. Лазаруса; методи статистики: кількісний та якісний аналіз отриманих даних, метод порівняння середніх значень, частотний аналіз (відсотковий розподіл показників).

Наукова новизна полягає в уточненні ролі окремих компонентів емоційного інтелекту (зокрема управління емоціями) у запобіганні імпульсивним та залежним стилям прийняття рішень у банківських менеджерів; емпірично доведено роль конструктивного копінгу як медіатора між емоційною компетентністю та раціональністю вибору в умовах ризику.

Галузь використання: практична психологія, менеджмент, HR-менеджмент у фінансовому секторі.

ЕМОЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, БАНКІВСЬКІ МЕНЕДЖЕРИ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, СТИЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, КОПІНГ-СТРАТЕГІЇ, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ.

SUMMARY

Huliaieva S.S. The impact of emotional competence on the effectiveness of decision-making in management activities.

The qualifying work consists of Introduction, 2 Chapters, Conclusion, References (79 items, 2 of foreign origin), appendices on 8 pages. The qualifying work volume is 54 pages long, 39 of them – main text. There are 6 tables and 6 illustrations.

The qualifying work provides a theoretical overview and describes experimental research on the influence of emotional intelligence and emotional competence on the management decision-making process. The thesis is composed of 2 chapters: the first covers the theoretical foundations of emotional competence in management, while the second presents an empirical analysis of the relationship between managers' emotional self-regulation, coping strategies, and their predominant decision-making styles in the banking sector.

The research object: the process of management decision-making by heads of banking institutions.

The research subject: the impact of emotional competence on the effectiveness of decision-making in management activities of bank managers.

The research goal: to theoretically substantiate and empirically investigate the role of emotional intelligence and emotional competence as factors in the effectiveness of decision-making by managers in the banking sector under conditions of risk and stress.

The research tasks are:

1. To analyze theoretical approaches to the study of emotional competence and decision-making in psychology;
2. To characterize the psychological specifics of the banking sector and its impact on management decisions;
3. To empirically investigate the relationship between emotional intelligence components, coping strategies, and decision-making styles of bank managers;

4. To develop practical recommendations for increasing emotional resilience and decision-making efficiency for banking staff.

Chapter 1 «Theoretical and psychological analysis of emotional competence in the context of management activity» provides a scientific overview of the structure of emotional intelligence and the specifics of decision-making in the banking sector.

Chapter 2 «Empirical study of emotional competence as a factor of effective decision-making by bank managers" contains the results of the study using the "EmIn» (D. Lyusin), «Decision-Making Styles» (Scott-Bruce), and «WCQ» (R. Lazarus) methods. The chapter identifies correlations between emotional self-regulation and rational decision-making styles.

Key words: emotional competence, management decisions, bank managers, emotional intelligence, decision-making styles, coping strategies, financial risks.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 11
1.1 Сутність та структура емоційної компетентності особистості 11
1.2 Психологічна характеристика процесу ухвалення управлінських рішень у банківській сфері 18
1.3 Вплив емоційних станів та копінг-стратегій на професійну успішність керівника 21
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ БАНКІВ 25
2.1 Процедура та методики діагностики емоційного інтелекту, стилів прийняття рішень та копінг-поведінки керівників 25
2.2 Аналіз результатів дослідження взаємозв’язку емоційного інтелекту, стратегій подолання стресу та стилів прийняття рішень 30
2.3 Психологічні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності в системі професійної підготовки менеджерів банківського сектору 34
ВИСНОВКИ 38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 40
ДОДАТКИ 48

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку України, цифровізації економічних процесів та високої невизначеності, зумовленої воєнним станом, діяльність керівників банківських установ набуває особливої стресогенності. Ефективність функціонування банківського сектору безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, що ухвалюються в умовах жорсткої регламентації з боку НБУ, часового дефіциту та значних фінансових ризиків.

Традиційний підхід, що базується виключно на професійних знаннях (hard skills) та когнітивних здібностях менеджера, у цих умовах виявляється обмеженим. Психологічна практика доводить: критичним фактором успіху стає емоційна компетентність - ресурс, що дозволяє перейти від стихійного реагування до свідомого регулювання станів та вибору конструктивних копінг-стратегій.

Проте виникає суттєве протиріччя: попри високу технологічність банківських процесів, управлінський вибір залишається суб’єктивним та вразливим до когнітивних упереджень під тиском емоцій. Наукова проблема полягає у відсутності чітких моделей того, як саме рівень емоційної компетентності трансформує стиль прийняття рішень, чи слугує він лише «захисним екраном», чи реально підвищує раціональність вибору в критичних ситуаціях.

Попри значну кількість теоретичних напрацювань щодо емоційного інтелекту (праці І. Носенко, Н. Ковриги, О. Цільмак), питання його безпосереднього впливу на індивідуальні стилі прийняття рішень саме у банківській сфері залишається недостатньо вивченим. Необхідність пошуку психологічних засобів підвищення ефективності діяльності банківських менеджерів та запобігання нераціональним стилям вибору зумовлює актуальність даної роботи.

Об’єкт дослідження: процес ухвалення управлінських рішень керівниками банківських установ.

Предмет дослідження: психологічні детермінанти та вплив емоційної компетентності на ефективність вибору альтернатив у діяльності менеджерів банку.

Мета роботи: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив емоційної компетентності на процес та ефективність ухвалення рішень керівниками банківських установ в умовах підвищеного ризику та стресогенності.

Гіпотеза дослідження: ефективність ухвалення управлінських рішень у банківській сфері залежить від рівня емоційної компетентності керівника; зокрема, високий рівень емоційної саморегуляції та використання конструктивних копінг-стратегій сприяють вибору раціональних стилів прийняття рішень в умовах фінансових ризиків.

Завдання дослідження:

1. проаналізувати наукові підходи до розуміння емоційної компетентності як психологічного феномену, розкривши її структуру (когнітивний, поведінковий, внутрішньо- та міжособистісний блоки);
2. розкрити психологічний зміст управлінського рішення та специфіку його ухвалення в банківському секторі (в умовах фінансових ризиків, невизначеності та жорсткої регламентації);
3. визначити роль емоційної саморегуляції, емпатії та копінг-стратегій у процесі вибору альтернатив управлінських рішень менеджерами банків;
4. емпірично дослідити взаємозв’язок між компонентами емоційної компетентності (за Д. Люсіним) та стилями прийняття рішень (за Скоттом-Брюсом) у керівників банківських відділень;
5. розробити практичні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності як чинника підвищення професійної успішності та мінімізації помилок при ухваленні фінансових рішень.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукових джерел з психології управління, праці та емоційного інтелекту;

емпіричні: методика «Опитувальник діагностики емоційного інтелекту «ЕмІн» Д. Люсіна (адаптація О. Верітової), тест «Стилі прийняття рішень Скотта-Брюса» (адаптація А. Сіненко, О. Савченко), опитувальник копінг-стратегій (WCQ) Р. Лазаруса і С. Фолкман (адаптація Л. Карамушки); методи математичної статистики: кількісний та якісний аналіз отриманих даних, метод порівняння середніх значень, частотний аналіз (відсотковий розподіл показників).

Наукова новизна: уточнено роль емоційного інтелекту у запобіганні деструктивним стилям прийняття управлінських рішень (імпульсивному, залежному, уникаючому) серед банківських менеджерів.

Практичне значення результатів дослідження можуть бути використані HR-службами банків при доборі персоналу на керівні посади, а також при розробці тренінгів професійного розвитку та психологічної підтримки менеджерів для підвищення їхньої стресостійкості.

Структура кваліфікаційної роботи бакалавра складається зі вступу, 2 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 79 найменувань і 3 додатків на 7 сторінках. Загальний обсяг основного тексту – 39 сторінок. Робота містить 6 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та структура емоційної компетентності особистості

У сучасній психологічній науці, зокрема в контексті управління та професійної діяльності, акцент поступово зміщується з суто когнітивних показників на інтегративні характеристики особистості [9]. Однією з ключових таких характеристик є емоційна компетентність, яка розглядається не лише як теоретичне знання про емоції, а ще як спроможність особистості до ефективної регуляції власної емоційної сфери [15]та побудови конструктивної міжособистісної взаємодії [77].

Теоретичний аналіз емоційної компетентності базується на концептуалізації феномену емоційного інтелекту. Згідно з працями Е. Л. Носенко та Н. В. Ковриги, емоційний інтелект трактується як сукупність можливостей особистості щодо розуміння власних емоцій та емоцій інших людей [44], а також управління ними для вирішення практичних завдань [45]. Емоційна компетентність, своєю чергою, виступає як реалізована, «прагматична» форма емоційного інтелекту [18], що проявляється у конкретних навичках та результатах діяльності [40].

Відповідно до двокомпонентної моделі Д. Люсіна [33], ЕІ визначається як сукупність когнітивних здібностей до розуміння емоцій та управління ними. Розуміння емоцій передбачає ідентифікацію емоції, її вербалізацію та усвідомлення причинно-наслідкових зв’язків її виникнення, тоді як управління фокусується саме на контролі інтенсивності переживань та їхнього зовнішнього вираження (експресії) [41]. Зазначена теоретична модель, що розглядає перетин об’єктів та процесів емоційного інтелекту, представлена на рис. 1.1:

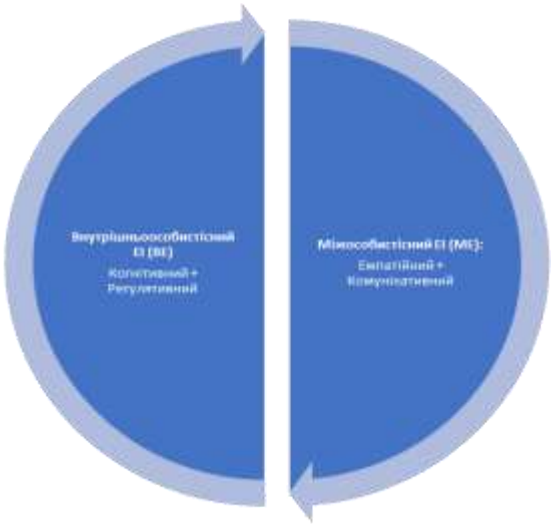


Рисунок 1.1 – Структурна модель емоційного інтелекту (за Д. Люсіним)

У структурі емоційної компетентності керівника, згідно з сучасними українськими дослідженнями [72], виділяють такі ключові блоки та вектори:

1. когнітивний компонент (усвідомлення): здатність ідентифікувати власні емоції в момент їх виникнення, розуміти причини появи певних переживань та їхній вплив на мислення [30]. Це фундамент, без якого неможлива подальша саморегуляція [44];

2. регулятивний компонент: усвідомлення власних станів, керування інтенсивністю та тривалістю емоцій. Як зазначають Т. М. Дзюба та Л. М. Карамушка [9], навичка трансформувати деструктивний гнів або тривогу в робочу концентрацію є критично важливою для запобігання конфліктам та збереження раціональності в ситуаціях фінансових ризиків;

3. емпатійний та міжособистісний компонент (соціальна чутливість): глибокий спосіб проникнення у внутрішній світ іншої людини [52]. В управлінні це дозволяє керівнику розпізнавати емоційні прояви оточуючих та здійснювати регулюючий вплив на їхній стан для досягнення спільних цілей;

4. комунікативний (поведінковий) компонент: спроможність використовувати знання про емоції для побудови ефективної комунікації, надихання команди та конструктивного вирішення суперечок [31; 66].

Крім того, цей феномен тісно пов’язаний з афіліацією - прагненням до підтримання позитивних зв’язків з іншими [77]. В управлінському контексті це проявляється у здатності лідера формувати сприятливий психологічний клімат та забезпечувати соціальну задоволеність працівників, що є критичним фактором для стабільності банківської установи в періоди криз [20].

Цілісна структура емоційної компетентності керівника банку із виокремленням її функціональних блоків відображена на рис. 1.2:



Рисунок 1.2 – Функціональні компоненти емоційної компетентності керівника банку

У межах інструментарію «ЕмІн» Д. Люсіна, всі зазначені компоненти можуть бути згруповані у два базові вектори емоційного інтелекту, які відображають спрямованість емоційних процесів та визначають професійну ефективність керівників [33]:

1. внутрішньоособистісний емоційний інтелект EI (BE): включає усвідомлення власних емоцій, керування своїми станами та емоційну саморегуляцію. Це дозволяє менеджеру зберігати раціональність у ситуаціях фінансових ризиків;

2. міжособистісний емоційний інтелект EI (ME): базується на здатності розуміти емоції оточуючих (підлеглих, клієнтів) [49] та

здійснювати регулюючий вплив на їхній стан, що є критичним для формування сприятливого психологічного клімату в організації [29].

Важливим аспектом у структурі емоційної компетентності є регулятивний потенціал, що виражається у свідомому контролі поведінки, гнучкості реагування на зміну умов та спроможності зберігати стабільність діяльності під час стресу. Високий рівень саморегуляції дозволяє керівнику компенсувати вплив деструктивних емоційних станів [11] та забезпечує ефективність ухвалення управлінських рішень [41].

Емоційна компетентність виступає не лише як інструмент комунікації, а ще як важливий складник професійної безпеки особистості. О. В. Лазорко зазначає, що безпека суб'єкта професіоналізації реалізується через характеристики, які дозволяють ефективно адаптуватися в особливих умовах праці [28]. Для керівника банківського сектору емоційна регуляція стає механізмом збереження психологічної цілісності в умовах високої відповідальності [55].

Також важливим є динамічність емоційної компетентності. І. М. Матійків [35] підкреслює, що цей «психологічний інструментарій» постійно розвивається і виконує функцію емоційної фасилітації мислення [36]. Емоції не заважають, а навпаки - спрямовують когнітивні процеси: оцінку ризиків та вибір пріоритетів. Розвинена емоційна компетентність запобігає деструктивним стратегіям, таким як «панічна імпульсивність» або «надмірне зволікання» при ухваленні рішень.

Дослідження емоційної компетентності в межах управлінської діяльності вимагає врахування індивідуально-психологічних відмінностей, серед яких гендерний аспект посідає одне з ключових місць. У психології управління гендер розглядається не лише як біологічна категорія, а як складний соціокультурний конструкт [29], що визначає очікувані моделі поведінки, способи вираження емоцій [15] та стратегії взаємодії з підлеглими [70].

Теоретичний аналіз концепцій емоційного інтелекту (EI) Д. Гоулмана [7] та Д. Люсіна [33] дає змогу стверджувати, що попри відсутність значних розбіжностей у загальному рівні EI між чоловіками та жінками, існують суттєві структурні відмінності в ієрархії його компонентів.

Жінки-керівники, як зазначають Е. Л. Носенко та Н. В. Коврига [44], зазвичай мають вищі показники міжособистісного (соціального) емоційного інтелекту. Це проявляється у: розвиненій емпатії: спроможності глибше проникати у внутрішній світ іншої людини та розпізнавати тонкі нюанси емоційних станів підлеглих [52]; соціальній чутливості: здатності ідентифікувати невербальні сигнали та використовувати їх для побудови довірливих стосунків у колективі [18]; трансформаційному стилі управління: орієнтації на розвиток персоналу, підтримку сприятливого психологічного клімату та фасилітацію командної взаємодії [66].

Натомість чоловіки-керівники часто демонструють вищі показники внутрішньоособистісного EI [11], що корелює з раціональним стилем управління [72]. Їхніми характерними особливостями є: висока саморегуляція: здатність до жорсткого контролю зовнішнього вираження емоцій, що в банківській сфері сприймається як професійна виваженість та стресостійкість [64]; прагматизм у рішеннях: схильність до мінімізації впливу емоційних чинників на когнітивний аналіз ризиків [38]; авторитарно-консультативний стиль: чітка ієрархічність [78] та спрямованість на оперативну ефективність через механізми влади та авторитету [3].

Гендерна специфіка виявляється і у виборі механізмів подолання стресу. Зокрема, жінки-керівники в банківській сфері частіше орієнтовані на стратегії пошуку соціальної підтримки [12] та позитивної переоцінки ситуації [74]. Натомість для чоловіків більш характерним є використання відсторонення або дистанціювання [21], що, попри зовнішню ілюзію стабільності, підвищує ризик прихованого емоційного вигорання [63].

Проте сучасні тенденції в психології управління вказують на поступове нівелювання суто «чоловічих» чи «жіночих» стилів. Успішна професійна

діяльність керівника банку сьогодні базується на андрогінному типі управлінської поведінки [30], що передбачає гнучке поєднання емпатійності та соціальної гнучкості з рішучістю та емоційною стриманістю [77].

Окрім гендерних та структурних чинників, важливим предиктором специфіки емоційної компетентності керівника є територіальна приналежність та локація банківської установи (мегаполіс, обласний центр чи невелике містечко/селище). Кожен тип поселення формує унікальне соціально-психологічне середовище, що висуває особливі вимоги до емоційного інтелекту менеджера.

Мегаполіси та великі обласні центри (Київ, Львів, Харків). У великих містах керівники працюють в умовах надвисокої інформаційної щільності та жорсткої конкуренції [71]. Психологічна специфіка тут полягає в анонімності клієнтської бази, що вимагає від керівника високого рівня «соціальної технічності» та здатності швидко зчитувати емоції незнайомих людей [59]. Основний стресогенний фактор - дефіцит часу та багатозадачність, що потребує розвиненого внутрішньоособистісного EI для запобігання емоційному вигоранню [21]. Управлінські рішення в мегаполісах частіше базуються на раціональних моделях та аналізі ризиків, орієнтованих на зовнішні економічні стандарти [47].

Малі міста та районні центри. Для невеликих локацій характерною є «соціальна прозорість» та тісні міжособистісні зв'язки. Керівник банку в малому місті часто є публічною фігурою, чий особистий авторитет прямо впливає на довіру до фінансової установи [3]. Тут емоційна компетентність тісно переплітається з етнічними стереотипами та місцевими традиціями комунікації [70]. Специфіка ухвалення рішень часто зміщується з суто економічних показників у площину «лояльності та особистих домовленостей», що створює додаткове емоційне навантаження через необхідність балансувати між інтересами банку та тиском місцевої громади.

Сільська місцевість та віддалені відділення. Робота в умовах обмеженого соціального простору вимагає від керівника (або завідувача

відділення) високого рівня афіліації та емпатії [77]. У сільській місцевості банківський працівник сприймається не просто як функціонер, а як фахівець, що надає соціально значущу допомогу. Керівник має враховувати ментальні особливості населення та адаптувати складні фінансові терміни до зрозумілих життєвих контекстів [13]. Основний виклик тут є подолання психологічного бар'єра недовіри до фінансових інституцій, що вимагає бездоганної емоційної саморегуляції та терпіння [63].



Рисунок 1.3 – Порівняльна характеристика територіальних чинників управлінської діяльності керівника банку

Територіальна локація банку виступає зовнішнім контекстом, який або стимулює розвиток «інструментального» емоційного інтелекту (для великих міст), або вимагає актуалізації «емпатійно-афіліативного» ресурсу (для невеликих громад).

Отже, емоційна компетентність банківського керівника є цілісною системою регуляції станів та конструктивної взаємодії, що є важливою умовою ефективності управлінської діяльності. Рівень розвитку її компонентів безпосередньо визначає спроможність лідера зберігати раціональність та об'єктивність під час ухвалення рішень в умовах фінансових ризиків. При цьому функціонування даного психологічного інструментарію опосередковується індивідуальними гендерними особливостями та потребою в адаптації до територіального контексту.

1.2. Психологічна характеристика процесу ухвалення управлінських рішень у банківській сфері

У системі професійної діяльності керівника ухвалення управлінських рішень є специфічною формою професійної активності, що мобілізує когнітивні, вольові та емоційні ресурси особистості. Згідно з теоретичними положеннями менеджменту та психології управління, управлінське рішення є результатом вибору однієї з альтернатив [54], спрямованої на розв'язання конкретної професійної ситуації [44] або досягнення стратегічної мети організації [45].

Психологічна специфіка ухвалення рішень у банківській сфері зумовлена низкою чинників, що висувають особливі вимоги до суб'єкта управління (керівника):

— високий рівень відповідальності: згідно із Законом України «Про банки і банківську діяльність» [56], банківські установи оперують значними фінансовими ресурсами, що робить ціну помилки критичною не лише для організації, а й для економічної стабільності клієнтів;

— умови невизначеності та ризику: сучасна банківська система України функціонує в умовах воєнного стану та активної цифровізації [71]. Війна спричиняє економічну нестабільність і зростання кредитних ризиків, що значно підвищує «ціну» управлінської помилки [63]. Водночас цифрова трансформація (впровадження дистанційних сервісів та автоматизованих систем аналізу даних) вимагає від керівника здатності опрацьовувати надмірні обсяги інформації [47]. Поєднання цих чинників формує принципово новий тип професійного середовища з високим когнітивним навантаженням, де успішність вибору залежить від швидкості адаптації до змін та аналітичного мислення [49];

— жорстке регуляторне середовище: діяльність керівника обмежена нормативними вимогами НБУ щодо ділової репутації та професійної компетентності [56]. Необхідність суворого дотримання принципів

комплаєнсу та ризик-менеджменту звужує поле альтернатив, змушуючи суб'єкта управління балансувати між ефективністю та юридичною обґрунтованістю вибору. Це створює умови «подвійного контролю» (з боку ринку та регулятора), що суттєво підвищує психологічну напруженість процесу ухвалення рішень [71].

— стресогенність: постійний моніторинг фінансових показників та робота з людьми в кризових ситуаціях провокують розвиток емоційного вигорання, що безпосередньо впливає на якість вибору [12; 21].

Сукупність зазначених факторів чинить значний тиск на психологічний стан банківських керівників. Постійна робота в умовах невизначеності, високої відповідальності та жорсткого зовнішнього контролю сприяє розвитку хронічного стресу й емоційного вигорання. Додатковими стресорами в умовах війни виступають загрози безпеці та загальна нестабільність, що негативно впливає на когнітивні процеси (концентрацію уваги, швидкість аналізу) та може провокувати як надмірну імпульсивність, так і деструктивну обережність при ухваленні рішень [64; 66]. При цьому, ухвалення рішень залежить не тільки від зовнішньої ситуації, а й від стійких особистісних особливостей керівника: в банківській сфері домінування певного стилю прийняття рішень (раціонального, інтуїтивного, залежного, уникаючого або спонтанного) часто визначає стратегію розвитку всієї установи [30], наприклад, раціональний стиль є найбільш адаптивним для фінансового планування, тоді як інтуїтивний може бути корисним в умовах гострого дефіциту часу, проте він несе в собі значно вищі ризики [72; 78].

Процес ухвалення рішення не є суто механічним алгоритмом, а (як зазначають Ю. Є. Петруня та В. М. Приймак), має складну психологічну структуру, яка включає такі етапи [51; 54]:

1. інформаційно-аналітичний: сприйняття та інтерпретація проблеми. На цьому етапі важливу роль відіграє когнітивна складність керівника та його здатність уникати стереотипних оцінок [70];

2. генерація альтернатив: творчий пошук варіантів дій [9]. Тут емоційний стан може виступати як фасилітатор (стимулюючи гнучкість мислення) або як бар'єр (обмежуючи поле пошуку через тривогу) [41];

3. оцінка та вибір: зменьшення ризиків [36]. У банківській справі цей етап часто супроводжується внутрішнім конфліктом між прагненням до прибутку та необхідністю збереження ліквідності [43].

Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в банку тісно пов'язані з рефлексивним компонентом та механізмами саморегуляції. Рефлексивна свідомість дозволяє керівнику не просто діяти за інструкцією, а усвідомлювати власні мотиви та можливі наслідки вибору [44]. Успішність цього процесу залежить від таких регуляторних компонентів, як моделювання (здатність виділяти значущі умови зовнішнього середовища) та гнучкість (здатність швидко перебудовувати плани при зміні ринкової ситуації). Високий рівень саморегуляції виступає інструментом компенсації стресу, що дозволяє керівнику зберігати ефективність ухвалення рішень навіть за умови високої особистісної тривожності [9; 21].

Крім того, процес ухвалення рішень регулюється системою соціальних очікувань [59]. Керівник банку постійно балансує між очікуваннями акціонерів щодо прибутковості, клієнтів, щодо надійності, та підлеглих, щодо справедливості й стабільності. Це створює значне додаткове психологічне навантаження [18], де емоційна компетентність допомагає адекватно інтерпретувати ці очікування та здійснювати регулюючий вплив на оточуючих [25].



Рисунок 1.4 - Психологічна модель ухвалення управлінських рішень у банківській установі

Представлена модель (рис. 1.3) демонструє ієрархічний взаємозв'язок між об'єктивними викликами банківського середовища та системою внутрішніх регуляторів особистості керівника. Провідну роль у цій структурі відіграє емоційна компетентність, яка виступає медіатором між когнітивним аналізом ситуації та вольовим актом прийняття відповідальності [9].

В умовах сучасних викликів (криза, війна), ухвалення рішень стає механізмом забезпечення професійної безпеки особистості. Вміння приймати зважені рішення в таких «особливих умовах» дозволяє керівнику не лише виконувати професійні завдання, а й зберігати власну психологічну цілісність [28], запобігаючи професійним деструкціям та вигоранню [63].

Особливе значення в банківському менеджменті має комунікативний простір ухвалення рішень. Рішення часто приймаються колегіально або потребують подальшої трансляції підлеглим [31]. Тут процес прийняття рішень перетинається з психологією конфлікту та соціальною психологією [36]. Ефективність реалізації рішення залежить від того, наскільки лідер здатний сформувати сприятливий психологічний клімат [71].

Таким чином, процес ухвалення управлінських рішень у банківській установі - це інтелектуально-емоційний акт, успішність якого визначається здатністю керівника інтегрувати професійний досвід із механізмами психологічної саморегуляції, і саме це робить емоційну компетентність ключовим чинником ефективності управлінського вибору в умовах високої відповідальності та невизначеності.

1.3. Вплив емоційних станів та копінг-стратегій на професійну успішність керівника

У сучасній психології праці професійна успішність керівника розглядається не лише як досягнення економічних показників організації, а й як здатність особистості зберігати ефективність у напружених, критичних ситуаціях. О. М. Цільмак зазначає, що професійна успішність є

багатогранним феноменом, який охоплює об'єктивні результати діяльності та суб’єктивне відчуття самореалізації фахівця [79]. Для банківського сектору, де діяльність пов’язана з постійним опрацюванням ризиків, високою матеріальною відповідальністю та жорсткою регламентацією, ключовими детермінантами успішності стають домінуючі емоційні стани та вибір стратегій подолання стресу (копінг-стратегій) [12].

Емоційні стани керівника безпосередньо впливають на якість управлінських рішень та загальний психологічний клімат у колективі. Дослідження свідчать, що емоції виступають не просто супроводом, а «мотиваційним двигуном» вибору, і як зазначають Т. М. Дзюба та Л. М. Карамушка [9], емоції виконують регулятивну функцію: позитивні стани (впевненість, оптимізм) сприяють розширенню поля пошуку альтернатив, тоді як домінування негативних станів (тривога, страх помилки, гнів) призводить до «когнітивного звуження». У такому стані керівник фокусується виключно на загрозах, ігноруючи потенційні можливості, що в банківській діяльності веде до імпульсивних помилок або нераціональної обережності [30], та це «звуження» провокує фіксацію на короткострокових фінансових загрозах, що змушує менеджера ігнорувати стратегічні можливості розвитку установи [78].

Емоційна компетентність керівника виступає ключовим ресурсом для зменшення деструктивного впливу стресу. Високий рівень саморегуляції дозволяє аналізувати ситуацію без емоційного спотворення [41]. За твердженням Д. Гоулмана, саме здатність до самоусвідомлення дозволяє лідеру вчасно розпізнати деструктивну емоцію та «переключити» її на конструктивну дію [7]. Водночас емпатія та соціальна чутливість дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти з підлеглими та клієнтами, формуючи довіру в команді [77], а в умовах цифровізації та дистанційної роботи в банківському секторі, афіліативний аспект (прагнення до підтримки зв’язків) стає запорукою збереження цілісності колективу [71].

Центральною ланкою, яка пов’язує емоційну сферу з результативністю, є копінг-поведінка. Термін «копінг» (від англ. «to cope» - долати, справлятися) у психологічній літературі трактується як усвідомлена стратегія дій особистості, спрямована на подолання стресової ситуації або адаптацію до її вимог. Згідно з концепцією Р. Лазаруса та С. Фолкман [32], копінг - це сукупність зусиль, спрямованих на подолання вимог, які перевищують ресурси людини. В управлінській практиці копінг-поведінка класифікується за двома основними векторами: проблемно-орієнтовані стратегії, що спрямовані на раціональне усунення джерела стресу через планування та аналіз, та емоційно-орієнтовані стратегії, метою яких є зниження внутрішньої напруги фахівця [32]. Для керівника банківської установи пріоритетним є володіння інструментами позитивної переоцінки та пошуку соціальної підтримки, оскільки вони дозволяють зберегти когнітивну гнучкість у ситуаціях високої фінансової відповідальності [12; 41]. Вибір конкретної стратегії залежить не лише від ситуації, а й від наявних копінг-ресурсів, серед яких емоційна саморегуляція посідає провідне місце [63].

Аналіз теоретичних джерел дозволяє виявити чітку залежність між рівнем емоційного інтелекту менеджера та домінуючими моделями його поведінки. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності частіше демонструють «копінг-гнучкість» - здатність варіювати стратегії залежно від контексту проблеми [28]. Вони переважно обирають проблемно-орієнтовані копінги: планування розв’язання проблеми, позитивну переоцінку та активний пошук соціальної підтримки [23]. Психологічним механізмом тут виступає емоційна фасилітація: емоції спрямовують увагу на значущі професійні ризики, не блокуючи мислення [18]. Це формує раціональний стиль ухвалення рішень, заснований на алгоритмізації фінансових ризиків та зваженому аналізі альтернатив [43].



Рисунок 1.5 - Модель впливу емоційної компетентності на стиль управлінських рішень через систему копінг-стратегій

Натомість дефіцит емоційної компетентності штовхає банківського менеджера до емоційно-орієнтованих стратегій (втеча-уникання, дистанціювання або пригнічення емоцій). У стані когнітивного звуження виникає імпульсивний стиль ухвалення рішень або прокрастинація - відкладання критичних рішень через страх відповідальності [30; 59].

Особливої актуальності ці механізми набувають в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, які С. К. Реверчук розглядає як специфічний стрес-фактор для банківського маркетингу та менеджменту [63; 71]. Психологічна безпека особистості керівника в таких «особливих умовах» реалізується через здатність трансформувати кризу у виклик (challenge), використовуючи стратегію позитивної переоцінки [28]. Крім того, професійна успішність у цей період прямо залежить від ментального здоров'я працівників, яке, за даними С. В. Дубича, підривається через постійний моніторинг ризиків та емоційне виснаження [12].

Отже, емоційні стани та копінг-стратегії утворюють систему, яка визначає професійну успішність керівника, де поєднання високої саморегуляції та конструктивних копінгів забезпечує раціональність управлінського вибору та стратегічну стійкість організації.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ КЕРІВНИКАМИ БАНКІВ

2.1. Процедура та методики діагностики емоційного інтелекту, стилів прийняття рішень та копінг-поведінки керівників

Емпіричне дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язку між рівнем емоційної компетентності керівників банківських установ та їхніми стратегіями подолання стресу й стилями ухвалення управлінських рішень.

Вибірку дослідження склали 58 осіб (керівників відділень банківських установ). Статистичний розподіл респондентів за основними ознаками представлений наступним чином:

- Гендерний склад: у вибірці переважають жінки - 38 осіб (65,5%), чоловіки складають 20 осіб (34,5%). Таке співвідношення відображає актуальний кадровий склад середньої ланки управління банківського сектору.
- Територіальний розподіл: 36 осіб (62,1%) є представниками обласних центрів (міст), тоді як 22 особи (37,9%) представляють область (районні центри та інші населені пункти).
- Регіональне охоплення: вибірка включає представників Дніпропетровської (зокрема м. Дніпро), Київської, Запорізької, Одеської, Львівської, Харківської та інших областей, що дозволяє врахувати регіональну специфіку управлінської культури.

Процедура дослідження здійснювалася у три етапи:

1. Підготовчий: формування діагностичного комплексу та узгодження процедури тестування з керівництвом установ.

2. Основний (діагностичний): безпосереднє проведення опитування з використанням стандартизованих методик.

3. Аналітичний: порівняльний аналіз отриманих даних, кількісна та якісна обробка результатів. Для перевірки гіпотез використовується метод зіставлення показників емоційного інтелекту з обраними стратегіями поведінки, що дозволяє виявити домінуючі тенденції у вибірці.

Для розв'язання поставлених завдань було сформовано наступний діагностичний комплекс:

1. Опитувальник емоційного інтелекту «ЕмІн» Д. Люсіна (в адаптації О. Верітової, 2019 р.) [33]. Вибір адаптації О. Верітової зумовлений її відповідністю сучасним українським соціокультурним реаліям та високою валідністю результатів [49]. Дана методика базується на двокомпонентній моделі EI та дозволяє виміряти два вектори: міжособистісний EI (ME): ресурс для розуміння та керування емоціями інших людей; внутрішньоособистісний EI (BE): психологічний механізм усвідомлення та регуляції власних станів.

Таблиця 2.1 - Структурні компоненти емоційного інтелекту за методикою «ЕмІн»

Шкала	Психологічний зміст	Значущість для керівника банку
Міжособистісний EI (ME)	Здатність розуміти емоційний стан інших людей та впливати на нього.	Формування довіри у колективі, ефективне ведення переговорів та врегулювання конфліктів.
Розуміння емоцій (МР)	Здатність розпізнавати емоції інших за зовнішніми проявами та контекстом.	Своєчасне виявлення ознак виснаження у підлеглих або прихованого невдоволення клієнтів.
Керування емоціями (МК)	Здатність викликати або знижувати потрібні емоції у людей.	Мотивація команди в кризові періоди, зняття напруги під час стресових нарад.
Внутрішньоособистісний EI (BE)	Психологічний механізм усвідомлення та регуляції власних емоційних станів.	Запобігання «когнітивному звуженню» та збереження раціональності в умовах ризику.

Продовження таблиці 2.1

Шкала	Психологічний зміст	Значущість для керівника банку
Розуміння власних емоцій (ВР)	Здатність усвідомлювати причини своїх почуттів та правильно їх вербалізувати.	Аналіз суб'єктивних чинників, що можуть викривити оцінку фінансової ситуації.
Керування власними емоціями (ВК)	Здатність контролювати інтенсивність емоцій та спрямовувати їх у конструктивне русло.	Спроможність залишатися спокійним при прийнятті критичних управлінських рішень.
Контроль експресії (ВЕ)	Здатність регулювати зовнішні прояви своїх емоцій.	Підтримка професійного іміджу та впевненості, що транслюється підлеглим.

2. Опитувальник «Стилі прийняття рішень Скотта-Брюса» (україномовна адаптація А. Сіненко, О. Савченко) [30; 75]. Методика дозволяє виявити домінуючий тип поведінки керівника в ситуації вибору.

Таблиця 2.2 - Характеристика стилів прийняття управлінських рішень (за С. Скоттом та Р. Брюсом)

Стиль	Психологічна характеристика	Прояви в діяльності банківського керівника
Раціональний	Логічне обґрунтування, послідовний збір інформації та об'єктивне зважування всіх альтернатив.	Ретельний аудит фінансових ризиків, орієнтація на інструкції НБУ та розрахунок довгострокових наслідків.
Інтуїтивний	Орієнтація на внутрішнє відчуття («передчуття»), цілісне сприйняття ситуації без детального аналізу фактів.	Швидке прийняття рішень на основі попереднього професійного досвіду в умовах браку даних.
Залежний	Потреба у підтримці, пошук порад та схвалення з боку оточуючих (колег, експертів) перед фінальним вибором.	Прагнення розділити відповідальність, орієнтація на колективну думку відділення або директиву зверху.

Продовження таблиці 2.2

Стиль	Психологічна характеристика	Прояви в діяльності банківського керівника
Уникаючий	Спроба відкласти момент вибору, затягування часу або повне ігнорування потреби прийняти рішення.	Прокрастинація в критичних ситуаціях, страх перед матеріальною відповідальністю за помилковий вибір.
Спонтанний	Імпульсивність, прагнення якнайшвидше завершити ситуацію вибору під впливом миттєвих емоцій.	Ризиковані, емоційно зумовлені операції, що можуть призвести до фінансових втрат через поспіх.

Вибір даної методики зумовлений її здатністю виявляти не лише «успішні» (раціональні), а й деструктивні (уникаючий, спонтанний) стилі, які часто актуалізуються у банківських працівників під впливом емоційної напруги та дефіциту часу. Це дозволяє нам перевірити, чи дійсно висока емоційна компетентність (за Люсіним) блокує перехід до «уникаючого» або «спонтанного» стилів у ситуаціях фінансових ризиків.

3. Опитувальник копінг-стратегій (WCQ) Р. Лазаруса і С. Фолкман (у модифікації Л. М. Карамушки) [9; 32]. Використання даної методики в адаптації Л. Карамушки є принциповим, оскільки вона максимально пристосована до психології управління в Україні. Вибір даної методики зумовлений її високою прогностичною цінністю у дослідженні професійної стресостійкості керівників. Модифікація Л. М. Карамушки враховує специфіку організаційної взаємодії та дозволяє оцінити не просто наявність стресу, а конкретні когнітивно-поведінкові зусилля, які менеджер спрямовує на вирішення внутрішніх або зовнішніх конфліктів. Опитувальник містить 50 тверджень, які після обробки групуються у вісім стратегій подолання. Згідно з концепцією Л. М. Карамушки, у структурі діяльності керівника банку ці стратегії поділяються за ступенем адаптивності:

Таблиця 2.3 - Класифікація копінг-стратегій керівників банківських установ (за Р. Лазарусом та Л. Карамушкою)

Категорія стратегій	Копінг-стратегія	Психологічний зміст та прояви в управлінській діяльності
Адаптивні (конструктивні)	Планування розв'язання проблеми	Аналітичний підхід до ситуації, виваженість дій, раціональний перегляд альтернатив та розробка чіткого алгоритму подолання кризи.
	Позитивна переоцінка	Здатність трансформувати кризу у професійний виклик, пошук стимулів для розвитку та особистісного зростання в умовах фінансових ризиків.
Адаптивні (конструктивні)	Самоконтроль	Свідомі зусилля щодо регуляції власних емоцій та імпульсів; збереження «холодного розуму», що є критичним для лідера банку.
Відносно адаптивні	Пошук соціальної підтримки	Залучення зовнішніх ресурсів: звернення по допомогу до колег, профільних експертів або вищого керівництва для спільного вирішення проблеми.
Відносно адаптивні	Прийняття відповідальності	Усвідомлення власної ролі у виникненні труднощів. Може бути конструктивним для аналізу помилок, але ризикованим через імовірність надмірної самокритики.
Неадаптивні (деструктивні)	Конфронтація	Агресивні дії, спрямовані на зміну ситуації; часто супроводжується емоційним напруженням та ризиком погіршення психологічного клімату в команді.
	Дистанціювання та втеча-уникання	Намагання емоційно відсторонитися від проблеми, заперечення її значущості або ігнорування ситуації, що призводить до накопичення ризиків.

Відповідно до встановлених норм, розраховується відносний показник напруженості копінгу (у відсотках). Показники вище 70% свідчать про ригідне використання стратегії, що в умовах банківської діяльності може бути ознакою емоційного виснаження. Оптимальним для успішного керівника є профіль з високими балами за шкалами «Планування» та «Самоконтроль» при низьких показниках «Уникання». Дана методика виступає сполучною ланкою між емоційною компетентністю (що відчуває керівник) та стилем ухвалення рішень (що він робить). Ми припускаємо, що високий рівень емоційної саморегуляції за Люсіним безпосередньо корелює з домінуванням стратегії «Планування розв'язання проблеми» та «Самоконтролю», що, у свою чергу, забезпечує перехід до раціонального стилю ухвалення рішень.

Для математико-статистичної обробки отриманих даних було використано методи дескриптивної статистики. Основним методом аналізу обрано порівняння середніх значень показників емоційного інтелекту, копінг-стратегій та стилів прийняття рішень у групах керівників з різним рівнем емоційної компетентності. Кількісний аналіз результатів доповнювався якісною інтерпретацією, що дозволило виявити психологічні закономірності управлінської діяльності в умовах фінансових ризиків.

2.2. Аналіз результатів дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту, стратегій подолання стресу та стилів прийняття рішень

Аналіз показників емоційного інтелекту (за методикою Д. Люсіна). Первинний аналіз результатів за методикою «ЕмІн» (Додаток А) показав, що у вибірці переважає вище середнього (67,2%) та високий (20,7%) рівень загального емоційного інтелекту (ЗЕІ). Середній рівень виявлено лише у 12,1% респондентів. У ході дослідження було виявлено повну відсутність респондентів із низьким рівнем ЕІ. Цей феномен пояснюється наступними факторами:

– Кадровий відбір: емоційна компетентність є частиною «soft skills», тому особи з низьким ЕІ відсіюються ще на етапі інтерв'ю при співбесіді, оскільки банківські стандарти компетенцій включають стресостійкість як обов'язковий критерій.

– Специфіка діяльності: робота в системі «людина-людина» та щоденне вирішення конфліктів вимагає високих навичок саморегуляції, для запобігання конфліктів із клієнтами.

– Професійна виключність: особи з низьким ЕІ мають критично високий ризик вигорання в банківській сфері, що призводить до їхнього пониження посади і подальшого виходу з професії.

Аналіз стилів прийняття рішень (за методикою Скотта-Брюса). Дослідження (Додаток Б) виявило домінування раціонального стилю (74,1% вибірки). Взаємозв'язок між ЕІ та стилями прийняття рішень представлено у таблиці:

Таблиця 2.4 – Домінуючі стилі прийняття рішень у респондентів із різним рівнем ЕІ

Рівень Загального ЕІ	Домінуючий стиль прийняття рішень	Допоміжні стилі
Високий (11 респондентів)	Раціональний	Спонтаний
	Інтуїтивний	
Вище середнього (39 ресондентів)	Раціональний	Спонтаний
	Залежний	
Середній (8 респондентів)	Залежний	Уникаючий (середній)
	Раціональний	

– Високий ЕІ: демонструє взаємодоповнюваність раціональності та інтуїції (здатність відчувати контекст).

– Рівень «Вище середнього»: найбільш чисельна група, де раціональність поєднується із залежним стилем. Це вказує на потребу в колегіальному схваленні рішень для мінімізації ризиків.

– Середній ЕІ: 86% респондентів цієї групи мають високий рівень залежного стилю. Дефіцит емоційної впевненості змушує їх надмірно

покладатися на інструкції або зовнішні поради, а також частіше використовувати уникаючий стиль.

Аналіз стратегій подолання стресу (за методикою Р. Лазаруса). Вибір копінг-стратегій (Додаток В) тісно пов'язаний з рівнем ЕІ. Дані систематизовані у таблицю:

Таблиця 2.5 - Розподіл копінг-стратегій залежно від рівня емоційного інтелекту

Рівень Загального ЕІ	Домінуючі копінг-стратегії	Найменш виражені стратегії
Високий	Самоконтроль	Втеча-уникнення
	Планування	Конфронтація
	Прийняття відповідальності	
Вище середнього	Самоконтроль	Дистанціювання
	Пошук соціальної підтримки	Втеча-уникнення
	Прийняття відповідальності	
Середній	Пошук соціальної підтримки	Конфронтація
	Прийняття відповідальності	Планування

Аналіз узагальнених даних таблиці 2.5 дозволяє зробити висновок, що емоційний інтелект виступає головним предиктором вибору конструктивних стратегій поведінки у стресі: респонденти з високим рівнем ЕІ частіше використовують стратегію «Самоконтроль» та «Планування вирішення проблеми». Отже, це свідчить про їхню здатність «консервувати» емоції під час кризи, не дозволяючи їм деформувати логіку аналізу.

Натомість для управлінців із середнім рівнем ЕІ характерним є зміщення вектору зусиль на стратегію «Пошук соціальної підтримки». У психологічному контексті це означає, що за недостатньої внутрішньої емоційної опори керівник відділення намагається розділити відповідальність або отримати емоційне підкріплення від колег чи вищого керівництва. Важливо зазначити, що стратегія «Втеча-уникнення» має найнижчі показники саме у групі з високим ЕІ, що підтверджує роль емоційної компетентності як чинника професійної проактивності

Гендерні та регіональні особливості. Аналіз дозволив виділити специфічні психологічні профілі управлінців:

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика гендерних профілів управлінців

Параметри порівняння	Жінки-керівники	Чоловіки-керівники
Емоціний інтелект	Вища чутливість та розпізнання емоцій	Вищий самоконтроль
Стиль прийняття рішень	Залежний (колегіальність)	Раціональний та Спонтаний
Копінг-стратегії	Пошук соціальної підтримки	Автономія та раціональний аналіз
Тип профілю	Соціально-орієнтований	Райіонально-автономний

Порівняльна характеристика, представлена у таблиці 2.6, виявляє суттєву гендерну специфіку емоційної детермінації управлінських рішень: для жінок-керівників характерним є «соціально-орієнтований» профіль: вони демонструють вищу здатність до розпізнавання емоцій інших (емпатію), що логічно веде до переважання залежного стилю прийняття рішень (прагнення до колегіальності та консенсусу); чоловіки-керівники натомість демонструють «раціонально-автономний» профіль, високий самоконтроль у цій групі поєднується з орієнтацією на індивідуальну відповідальність та раціональний аналіз. Це дозволяє їм бути більш ефективними у ситуаціях, що вимагають швидких, спонтаних рішень без залучення групи.

Виявлені відмінності вказують на те, що емоційна компетентність у жінок частіше реалізується через міжособистісну взаємодію, а у чоловіків - через внутрішньоособистісний контроль та когнітивну автономію.

Регіональна специфіка психологічних профілів. На основі аналізу вибірки було виявлено територіальну диференціацію управлінських підходів:



Рисунок 2.1 – Регіональна специфіка «Стилів»

1. Київ - Профіль «Баланс»: Характеризується високим рівнем інтеграції емоційного інтелекту з раціональним аналізом. Керівники столиці демонструють найвищу адаптивність.

2. Дніпро - Профіль «Прагматизм»: Акцент на ефективності, жорсткому контролі та стратегічному плануванні. Раціональний стиль тут є абсолютним домінантом.

3. Захід - Профіль «Стабільність»: Висока емоційна зрілість та орієнтація на стратегію «Позитивна переоцінка». Управлінці схильні до збереження стабільного мікроклімату.

4. Запоріжжя - Профіль «Варіативність»: Найвища індивідуальна гнучкість. Керівники цього регіону демонструють здатність до поєднання полярних стилів управління залежно від ситуації.

Отримані дані підтверджують гіпотезу про те, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє вибору раціональних стилів прийняття рішень та адаптивних стратегій подолання стресу, що забезпечує професійну ефективність та психологічну стійкість керівника банківської діяльності.

2.3. Психологічні рекомендації щодо розвитку емоційної компетентності в системі професійної підготовки менеджерів банківського сектору

Результати проведеного емпіричного дослідження підтверджують, що емоційна компетентність є важливим ресурсом раціонального управління в

банківській сфері. Враховуючи виявлений взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту, копінг-стратегіями та стилями прийняття рішень, ми пропонуємо наступні рекомендації для HR-департаментів та керівників банківських установ:

1. Впровадження програм емоційного тренінгу в систему корпоративного навчання. Оскільки емоційна компетентність це не статична риса характеру, а динамічна комбінація поглядів, цінностей, знань та навичок, вона потребує цілеспрямованого розвитку. Програми навчання мають фокусуватися на розвитку саморегуляції, що дозволить менеджерам зберігати когнітивну гнучкість у стресових ситуаціях [11; 41]. Особливу увагу слід приділити технікам «позитивної переоцінки», оскільки наше дослідження показало, що саме цей копінг корелює з раціональними стратегіями; навчання менеджерів сприймати ризики як можливості для зростання, а не лише як загрози, дозволяє знизити рівень тривожності та підвищити об'єктивність аналізу [33; 63]. Приклади таких тренінгів: «Емоційна стійкість у кризових умовах», воркшоп з когнітивного рефреймінгу «Від ризику до ресурсу», програма розвитку емоційного лідерства «EQ-Bank».

2. Для керівників, які за результатами нашої діагностики продемонстрували «залежний» або «соціально-орієнтований» профіль (що частіше спостерігалося у жіночій вибірці), рекомендації включають:

– Трансформацію потреби у схваленні: перехід від пошуку зовнішньої підтримки до активного формування сприятливого психологічного клімату в команді [12; 45], для прикладу техніка «командного коучингу», де менеджер виступає не як підлеглий вищого керівництва, а як фасилітатор емоційної безпеки своєї групи, переорієнтовуючи фокус із «як мене оцінять» на «як почувається моя команда» [32].

– Навчання конструктивній конфліктології: розвиток здатності розпізнавати емоційні стани підлеглих та клієнтів, що є критично важливим для збереження лояльності в умовах економічної нестабільності [71]. Це

може бути рольове відпрацювання сценаріїв «роботи з розгніваним клієнтом», за допомогою методу невербального підлаштування та технік активного слухання (емпатійне «віддзеркалення»).

3. Для мінімізації імпульсивних та уникаючих рішень, зумовлених страхом, ми рекомендуємо впровадження методів децентрації (психологічного механізму, який дозволяє людині відійти від власної егоцентричної позиції та поглянути на ситуацію «з боку» або очима іншої людини, це критично важливо для об'єктивного аналізу під час емоційної напруги.):

– Тренінги-симуляції: моделювання критичних фінансових ситуацій (наприклад, різка зміна курсу або масове зняття депозитів), де менеджер вчиться відділяти особисту тривогу від професійного алгоритму дій.

– Аналіз альтернатив: впровадження протоколів обов'язкового розгляду мінімум трьох варіантів рішення для подолання ригідності мислення в умовах стресу [30; 59].

4. Індивідуалізація психологічної підтримки з урахуванням регіональної специфіки. Система підготовки має враховувати виявлені профілі:

– для профілю «Прагматизм» (Дніпро) акцент слід зробити на профілактиці емоційного вигорання через надмірний раціональний контроль [12], наприклад вебінари з технік «емоційного розвантаження» та соматичної саморегуляції, щоб навчити менеджерів вчасно відпускати контроль і відновлювати психічний ресурс;

– для профілю «Варіативність» (Запоріжжя) на зміцненні впевненості у власних рішеннях для зменшення «залежного» стилю за допомогою індивідуальних сесій з розвитку авторитетності та технік аргументації власної позиції перед керівництвом;

– для профілю «Стабільність» (Захід) на розвитку навичок прийняття непопулярних рішень в умовах конфлікту, це може бути тренінг «Асертивність в управлінні», спрямований на вміння прямо та впевнено

комунікувати складні рішення, зберігаючи при цьому повагу до підлеглих [31; 52].

5. Регулярний моніторинг психологічної безпеки та ментального здоров'я. З огляду на воєнний стан та економічну турбулентність, банки мають забезпечити доступ до психологічного консультування, тобто перейти від епізодичних тренінгів до постійної підтримки:

– Доступ до консультування: можливість анонімного обговорення професійних труднощів з психологом для запобігання деструктивній стратегії «втечі-уникнення».

– Культура «емоційної гігієни»: впровадження коротких технік релаксації та майндфулнес протягом робочого дня.

Зазначені варіанти підтримки банківських працівників дозволить керівникам вчасно розпізнавати ознаки втоми та використовувати конструктивні копінг-механізми замість деструктивної «втечі-уникнення» [12; 70].

6. Використання результатів діагностики ЕІ при кадровому плануванні. Методику «ЕмІн» Д. Люсіна та тест Скотта-Брюса доцільно використовувати як інструменти ассесмент-центрів для виявлення кандидатів із високим потенціалом до раціонального управління та низьким ризиком деструктивної поведінки в умовах стресу [33; 49].

Отже, запропоновані рекомендації спрямовані на створення комплексної системи психологічного супроводу управлінської діяльності в банківському секторі, тому розвиток емоційної компетентності не повинен обмежуватися разовими заходами, а має стати невід’ємною частиною корпоративної культури фінансових установ. Впровадження інструментів емоційної саморегуляції, технік децентрації та конструктивних копінг-стратегій дозволить не лише підвищити раціональність прийнятих рішень, а й суттєво знизити ціну «людського фактора» в умовах високих ризиків. Зрештою, інвестиції в емоційний розвиток менеджерів є стратегічним кроком до зміцнення психологічної стійкості всієї банківської системи України в умовах воєнного стану та економічної турбулентності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження психологічних чинників ефективності управлінської діяльності. На основі проведеного аналізу зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що емоційна компетентність базується на інтеграції емоційного інтелекту та практичних навичок саморегуляції, її структура включає когнітивний (усвідомлення), поведінковий (експресія), внутрішньоособистісний (самоконтроль) та міжособистісний (емпатія, вплив) блоки. У професійній діяльності вона виступає об’єднуючим ресурсом, що дозволяє фахівцю переходити від стихійного емоційного реагування до свідомого регулювання.

2. З’ясовано, що банківська діяльність характеризується високою стресогенністю, зумовленою фінансовими ризиками, жорсткою регламентацією НБУ та умовами невизначеності (зокрема в період воєнного стану). Психологічний зміст рішення в цій сфері полягає у необхідності балансування між раціональним аналізом альтернатив та здатністю протидіяти «когнітивному звуженню», яке виникає під впливом професійного стресу.

3. Теоретично обґрунтовано, що емоційна саморегуляція та емпатія виступають сполученою ланкою між зовнішніми викликами та результатом вибору людини. Високий рівень емоційної компетентності дозволяє керівнику використовувати конструктивні копінг-стратегії, що запобігає імпульсивним діям або прокрастинації, забезпечуючи професійну успішність та збереження психологічної безпеки особистості.

4. В ході дослідження 58 керівників банківських установ було підтверджено гіпотезу роботи: виявлено зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та вибором раціонального стилю прийняття рішень (домінує у 74,1% вибірки); встановлено, що керівники з високим EI частіше застосовують адаптивні копінги: «Самоконтроль» та «Планування

розв'язання проблеми», натомість керівники з середнім рівнем ЕІ схильні до «Залежного стилю» (86% групи) та стратегії «Пошук соціальної підтримки», що вказує на дефіцит автономності при прийнятті відповідальних рішень; встановлена відсутність респондентів із низьким ЕІ, що підтверджує дію механізмів професійного відбору та адаптації в банківському секторі.

5. Розроблено комплекс рекомендацій для HR-департаментів, що включає впровадження програм емоційного тренінгу, використання технік «позитивної переоцінки» та децентрації для запобігання помилкам. Наголошено на необхідності індивідуалізації психологічної підтримки з урахуванням регіональних профілів («Прагматизм», «Варіативність», «Стабільність»), що сприятиме підвищенню професійної стійкості менеджерів у критичних умовах.

Отже, результати дослідження підтверджують, що розвинена емоційна компетентність є стратегічним ресурсом, який забезпечує раціональність управлінського вибору та психологічну стійкість лідера в банківській сфері. Отримані дані відкривають перспективи для подальшого вдосконалення систем професійної підготовки та психологічного супроводу менеджерів вищої ланки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амплєєва О. М. Емоційний інтелект як предиктор успішності професійної діяльності психолога. *Вісник Одеського національного університету.* 2010. Вип. 11. С. 21–25.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія : Психологія. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.

4. Борейко А. Д. Коучинг як стиль управління організацією / наук. кер. Ю. В. Герасименко. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні.* Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2005. С. 212–216.

5. Бутко М. П. та ін. Теорія прийняття рішень : підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

6. Гончаренко Ю. В. Способи організації життєвого простору особистості в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми психології :* збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2015. Т. 7, Вип. 39. С. 45–54.

7. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гуменецька. Харків : Vivat, 2018. 512 с.

8. Дерев'янко С. П. Здібності у структурі емоційного інтелекту. *Наукові записки Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України*. 2007. Вип. 35. С. 581–588.

9. Дзюба Т. М., Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації : навч. посіб. Полтава : ПДПУ ім. В.Г. Короленка, 2011. 142 с.

10. Дубич С. В. Ментальне здоров'я працівників банківської сфери: результати емпіричного дослідження. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. № 3 (36). С. 36–45. DOI : 10.31108/2.2025.3.36.5.

11. Дуткевич Т. В. Загальна психологія : теоретичний курс : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 388 с.

12. Економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 лютого 2024 р. м. Львів–Торунь). Львів–Торунь : Liha-Pres, 2024. 308 с.

13. Жизномірська О. Я. Емоційна компетентність як важлива умова в професійному становленні фахівця соціальної сфери. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів* : матеріали наук.-практ. конф. Тернопіль, 2024. С. 31–33.

14. Зарицька В. В. Емоційний інтелект: аналіз наукових теорій. *Теорія і практика сучасної психології*. 2010. Вип. 1. С. 17–22.

15. Зарицька В. В. Соціально-психологічні чинники розвитку емоційного інтелекту. *Науковий вісник ужгородського національного університету.* 2021. Вип. 2. С. 19–22.

16. Зарицька В. В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2010. 304 с.

17. Каліцинський В. С. Психологічні особливості професійної діяльності працівників банківських установ. *Габітус*. 2024. Вип. 66. С. 273–278. DOI : https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.66.45.

18. Каліцинський В. Соціально-психологічні чинники емоційного вигорання працівників банківських установ: теоретичний аналіз та практичні орієнтири. *Журнал соціальної та практичної психології*. 2025. № 5. С. 118–125. DOI : https://doi.org/10.32782/psy-2025-5-19.

19. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 421 с.

20. Карамушка Л.М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

21. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 242 с.

22. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навч. посіб. у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : ОДУВС, 2023. 210 с.

23. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Т. 1. Серія : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Київ : А.С.К., 2011. Вип. 30. С. 168–174.

24. Когут Я. М. та ін. Психологія управління : навч. посіб. / за ред. Я. М. Когута. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 210 с.

25. Кононенко А. Психологічні особливості взаємозв'язків емоційних станів та стилю ухвалення рішень молоддю. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* Серія : Психологія. 2025. № 1 (21). С. 58–63. DOI : https://doi.org/10.17721/BPSY.2025.1(21).7

26. Кошова І. В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.

27. Кривий В. Особливості розвитку емоційного інтелекту у майбутніх фахівців соціономічного профілю : кваліфікаційна робота магістра / науковий керівник О. Кулешова. Хмельницький : ХНУ, 2023. 92 с.

28. Лазорко О. В. Психологія безпеки особистості як суб'єкта професіоналізації. *Psychological Prospects*. 2017. Issue 30. С. 111–123.

29. Лазуренко О. О. Психологія емоцій : підручник. Київ : Книга-плюс, 2018. 264 с.

30. Левенець А. Є. Психологічні особливості становлення життєвої перспективи в юнацькому віці : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2006. 210 с.

31. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 416 с.

32. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. Київ : ТОВ «УВПКЕксОб», 2001. 512 с.

33. Люсін Д. В. Опитувальник емоційного інтелекту «ЕмІн» : лабораторна робота № 13.

34. Максьом К. В. Емоційний інтелект: основні концептуальні підходи та структурна модель соціально-психологічного феномену. *Актуальні проблеми психології. Психологія обдарованості*. 2014. Вип. 10. С. 345–355.

35. Матійків І. М. Емоційна компетентність фахівця професій типу «людина-людина»: результати теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія : Психологія. 2011. Вип. 2 (2). С. 1–10.

36. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2012. 112 с.

37. Медянова О. В. Психологія управління : електронні методичні рекомендації. Одеса : ОНУ, 2024. 32 с.

38. Мельник А. О., Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166

39. Мельник, Л. П. Психологія управління: курс лекцій / Л. П. Мельник; Міжрег. Акад. упр. персоналом (МАУП). 2-е вид., стер. Київ : МАУП, 2002. 176 с.: іл.

40. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

41. Менеджмент і адміністрування. Частина 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.

42. Москальов А. А., Попова Е. М. Моніторинг сучасного стану банківської системи України та впровадження іноземного досвіду для її виходу з кризового стану. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 853–857.

43. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О. та ін. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 30. DOI : https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821 (дата звернення: 09.04.2026).

44. Носенко Е. Л. Емоційний інтелект як форма прояву важливої складової особистісного потенціалу – рефлексивної свідомості. *Вісник ДНУ*. Серія : Педагогіка і психологія. 2012. Вип. 18, т. 20, № 9/1. С. 400–424.

45. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Київ, 2003. 158 с.

46. Олійник О. Емоційна компетентність: шляхи реалізації якісного розвитку дитини дошкільного віку. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. Умань, 2019. Вип. 2. С. 265–272.

47. Основи соціальної психології : підручник / за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.

48. Отич О. М. та ін. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Київ : ДЕТУТ, 2008. 164 с.

49. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 356 с.

50. Петруня Ю. Є. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. 216 с.

51. Попович І. С. Соціально-психологічні очікування в людських взаєминах : монографія. Херсон : ВАТ «ХМД», 2009. 277 с.

52. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.

53. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 216 с.

54. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III (станом на 03.08.2024 р.). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 09.04.2026).

55. Професійна безпека особистості у фаховій діяльності : монографія / за заг. ред. О. В. Лазорко. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 380 с. URL : https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740194/1/monographia.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

56. Психологічні особливості стресостійкості банківського працівника. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* Серія : Гуманітарні і суспільні науки. Вип. 23. С. 101–108.

57. Психологія емоцій та почуттів : підручник / за заг. ред. О. М. Цільмак. Одеса : Гельветика, 2024. 422 с.

58. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / за ред. Горбунова В.В. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

59. Психологія управління : електронні методичні рекомендації до практичних занять / уклад. О. В. Медянова. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2024. 32 с.

60. Психологія управління : збірник навчальних програм для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 Психологія галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки / О. Є. Блинова та ін.; за ред. В. В. Мойсеєнко. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2022. 252 с.

61. Психологія управління : навч. посіб. / укл. В. В. Ягоднікова. Одеса : Видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с.

62. Пура Л. О. Імідж ділової жінки. *Менеджмент та маркетинг: інноваційний розвиток* : матеріали наук. конф. Київ, 2006. № 14. С. 32–37.

63. Реверчук С. К. Психологія банківського маркетингу в умовах миру та війни. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 84. DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-29.

64. Савельєва Є. О. Психологічні особливості управління банківським персоналом на прикладі комерційного банку «Приватбанк». *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2020. № 4 (97). С. 219–230.

65. Сивогракова З. А., Алєксєєнко Н. В. Психологія емоцій. Регуляція емоцій : практикум. Харків : ХНАДУ, 2017. 60 с.

66. Сидоренко Ж. В., Сисак А. В. Вплив війни на стан психологічного здоров'я працівників бізнес-організацій. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса.* Серія : Психологічні науки. 2024. № 2 (5). С. 43–50. DOI : https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2(5).5.

67. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

68. Титаренко Т. М. Як життєві завдання сприяють особистісному самоконструюванню: спроба післямови. *Соціальна психологія*. 2010. № 2. С. 3–12.

69. Титова О. Емоційний інтелект як чинник ефективності прийняття управлінських рішень. *Психологічний часопис*. 2023. Вип. 2. С. 9–17. DOI : https://doi.org/10.31108/1.2023.9.2.1 (дата звернення: 09.04.2026).

70. Ткаченко О. В. Вплив етнічних стереотипів на структурування комунікативного поля особистості. *Вісник Черкаського університету.* Серія : Психологічні науки. 2017. Вип. 2 (47). С. 133–140.

71. Угрин О. Г. Психологія управління : практичний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

72. Хараджи М. В., Медак В. А. Психологічні особливості розвитку емоційного інтелекту в підлітків. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. С. 106–112.

73. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 687 с.

74. Цільмак О. М. Професійна успішність керівників як психологічний феномен. *Психологія та соціальна робота*. 2024. Вип. 1 (29). С. 138–154. DOI : https://doi.org/10.18524/2707-0409.2024.1(29).303113 (дата звернення: 09.04.2026).

75. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень : курс лекцій. Мукачево : МДУ, 2016. 120 с.

76. Юрков О. С. Теорії прийняття рішень : методичні вказівки. Мукачево : Вид-во МДУ, 2016. 48 с.

77. Як будувати власне майбутнє: життєві завдання особистості : монографія / за наук. ред. Т. М. Титаренко. Київ : Колесо, 2012. 512 с.

78. Basiuk N. A. Emotional intelligence: formation and development of the concept in foreign studies. *Zhytomyr Ivan Franko State University Journal. Pedagogical Sciences*. 2022. Vol. 3 (110). P. 253–266.

79. Lazarus R. S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York : Springer Publishing Company, 1984. 456 p. URL : https://books.google.com.ua/books?id=i-ySQQuUpr8C (дата звернення: 09.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Результати за методикою «Опитувальник діагностики емоційного інтелекту «ЕмІн» Д. Люсіна. (адаптація О. Верітової, 2019 р.)»

№	місто/область	Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)	Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI)	Розуміння емоцій (РЕ)	Управління емоціями (УЕ)	Загальний емоційний інтелект (ЗЕІ)
1	Вінницька	Середній	Середній	високий	Високий	середній
2	Волинська	вище середнього	Середній	вище середнього	Високий	середній
3	Дніпро	вище середнього	Високий	вище середнього	вище середнього	високий
4	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
5	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
6	Дніпро	Середній	Середній	середній	середній	вище середнього
7	Дніпро	Середні	Середній	середній	Високий	вище середнього
8	Дніпро	Середній	Середній	середній	середній	вище середнього
9	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
10	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
11	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
12	Дніпро	вище середнього	Середній	високий	Високий	вище середнього
13	Дніпро	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
14	Дніпропетровська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
15	Дніпропетровська	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
16	Дніпропетровська	Середній	Середній	середній	Високий	середній
17	Дніпропетровська	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
18	Дніпропетровська	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього

Продовження таблиці А.1

№	місто/область	Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)	Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI)	Розуміння емоцій (РЕ)	Управління емоціями (УЕ)	Загальний емоційний інтелект (ЗЕІ)
19	Дніпропетровська	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
20	Дніпропетровська	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
21	Дніпропетровська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
22	Дніпропетровська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
23	Житомир	Середній	Середній	середній	Високий	середній
24	Житомир	середній	Середній	високий	Високий	вище середнього
25	Житомирська	вище середнього	Середній	високий	Високий	середній
26	Закарпатська	вище середнього	Середній	середній	Високий	вище середнього
27	Запоріжжя	вище середнього	Високий	вище середнього	вище середнього	високий
28	Запоріжжя	вище середнього	Високий	вище середнього	вище середнього	високий
29	Запоріжжя	вище середнього	Середній	середній	Високий	вище середнього
30	Запоріжжя	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
31	Запоріжжя	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
32	Запоріжжя	середній	Середній	середній	Високий	середній
33	Запорізька	вище середнього	Середній	середній	Високий	середній
34	Івано-франківськ	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
35	Івано-Франківськ	середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
36	Івано-франківська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
37	Київ	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
38	Київ	вище середнього	Середній	високий	Високий	вище середнього
39	Київ	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
40	Київ	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
41	Київ	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
42	Київ	вище середнього	Високий	вище середнього	вище середнього	високий

Продовження таблиці А.1

№	місто/область	Міжособистісний емоційний інтелект (MEI)	Внутрішньоособистісний емоційний інтелект (BEI)	Розуміння емоцій (РЕ)	Управління емоціями (УЕ)	Загальний емоційний інтелект (ЗЕІ)
43	Київ	вище середнього	Високий	вище середнього	вище середнього	високий
44	Кіровоградська	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
45	Луцьк	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
46	Луцьк	вище середнього	Середній	вище середнього	середній	вище середнього
47	Луцьк	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
48	Львівська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	високий
49	Львівська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
50	Одеса	Середній	Середній	високий	Високий	вище середнього
51	Одеса	Середній	Середній	високий	Високий	вище середнього
52	Одеська	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього	вище середнього
53	Одеська	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
54	Рівне	Середній	Середній	високий	Високий	вище середнього
55	Тернопіль	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
56	Харків	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
57	Харків	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього
58	Харків	Середній	вище середнього	вище середнього	середній	вище середнього

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Результати опитувальника «Стилі прийняття рішень Скотта-Брюса» (україномовна адаптація. А. Сіненко, О. Савченко)

№	місто/область	Раціональний стиль (Rational style)	Інтуїтивний стиль (Intuitive style)	Залежний стиль (Dependent style)	Уникаючий стиль (Avoidant style)	Спонтанний (імпульсивний) стиль (Spontaneous/Impulsive style)
1	Вінницька	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
2	Волинська	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
3	Дніпро	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
4	Дніпро	Високий	Низький	Високий	Низький	Низький
5	Дніпро	Високий	Середній	Середній	Низький	Середній
6	Дніпро	Високий	Середній	Низький	Низький	Середній
7	Дніпро	Високий	Низький	Середній	Низький	Низький
8	Дніпро	Високий	Середній	Низький	Низький	Низький
9	Дніпро	Вище серед.	Низький	Високий	Низький	Середній
10	Дніпро	Високий	Середній	Середній	Низький	Середній
11	Дніпро	Високий	Середній	Середній	Низький	Середній
12	Дніпро	Вище серед.	Середній	Середній	Низький	Середній
13	Дніпро	Високий	Середній	Середній	Низький	Середній
14	Дніпропетровська	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
15	Дніпропетровська	Високий	Середній	Високий	Низький	Низький
16	Дніпропетровська	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
17	Дніпропетровська	Високий	Низький	Високий	Середній	Низький
18	Дніпропетровська	Високий	Низький	Високий	Середній	Низький
19	Дніпропетровська	Вище серед.	Низький	Високий	Низький	Середній
20	Дніпропетровська	Вище серед.	Низький	Високий	Низький	Середній
21	Дніпропетровська	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
22	Дніпропетровська	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
23	Житомир	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
24	Житомир	Середній	Середній	Високий	Середній	Низький
25	Житомирська	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
26	Закарпатська	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
27	Запоріжжя	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
28	Запоріжжя	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
29	Запоріжжя	Вище серед.	Середній	Середній	Низький	Середній
30	Запоріжжя	Високий	Високий	Середній	Низький	Високий
31	Запоріжжя	Високий	Середній	Середній	Низький	Високий
32	Запоріжжя	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий
33	Запорізька	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
34	Івано-франківськ	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
35	Івано-Франківськ	Високий	Середній	Високий	Низький	Середній
36	Івано-франківська	Середній	Високий	Середній	Низький	Середній
37	Київ	Високий	Високий	Низький	Низький	Середній
38	Київ	Високий	Середній	Високий	Середній	Середній
39	Київ	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий

Продовження таблиці Б.1

№	місто/область	Раціональний стиль (Rational style)	Інтуїтивний стиль (Intuitive style)	Залежний стиль (Dependent style)	Уникаючий стиль (Avoidant style)	Спонтанний (імпульсивний) стиль (Spontaneous/Impulsive style)
40	Київ	Високий	Високий	Низький	Низький	Низький
41	Київ	Високий	Високий	Низький	Низький	Низький
42	Київ	Високий	Середній	Середній	Низький	Високий
43	Київ	Високий	Середній	Середній	Низький	Високий
44	Кіровоградська	Високий	Низький	Високий	Середній	Низький
45	Луцьк	Високий	Низький	Середній	Низький	Високий
46	Луцьк	Високий	Низький	Середній	Низький	Високий
47	Луцьк	Високий	Низький	Низький	Низький	Високий
48	Львівська	Високий	Низький	Високий	Низький	Низький
49	Львівська	Високий	Середній	Середній	Низький	Середній
50	Одеса	Високий	Середній	Високий	Середній	Середній
51	Одеса	Високий	Середній	Високий	Низький	Середній
52	Одеська	Високий	Високий	Середній	Низький	Середній
53	Одеська	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий
54	Рівне	Високий	Середній	Високий	Середній	Середній
55	Тернопіль	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий
56	Харків	Високий	Низький	Низький	Низький	Високий
57	Харків	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий
58	Харків	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий

Додаток В

Таблиця В.1 - Результати Опитувальника копінг-стратегій (WCQ) Р. Лазаруса і С. Фолкман, використаний у вітчизняних дослідженнях (Л. М. Карамушка)

№	Конфронтація	Дистанціювання	Самоконтроль	Пошук соціальної підтримки	Прийняття відповідальності	Втеча-уникання	Планування розв'язання проблеми	Позитивна переоцінка
1	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
2	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
3	Низький	Низький	Високий	Високий	Високий	Середній	Вище середнього	Середній
4	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
5	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
6	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
7	Середній	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Високий	Середній
8	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
9	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
10	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
11	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
12	Низький	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
13	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
14	Середній	Середній	Вище середнього	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
15	Низький	Середній	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
16	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
17	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
18	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
19	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
20	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
21	Середній	Середній	Вище середнього	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
22	Середній	Середній	Вище середнього	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
23	Низький	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
24	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
25	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
26	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
27	Низький	Низький	Високий	Високий	Високий	Середній	Вище середнього	Середній
28	Низький	Низький	Вище середнього	Високий	Високий	Середній	Вище середнього	Середній
29	Середній	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Високий	Середній
30	Середній	Середній	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
31	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
32	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Вище середнього	Вище середнього
33	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
34	Середній	Середній	Вище середнього	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
35	Низький	Низький	Вище середнього	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий

Продовження таблиці В.1

№	Конфронтація	Дистанціювання	Самоконтроль	Пошук соціальної підтримки	Прийняття відповідальності	Втеча-уникання	Планування розв'язання проблеми	Позитивна переоцінка
37	Середній	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
38	Низький	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
39	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
40	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
41	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
42	Середній	Середній	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
43	Середній	Середній	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
44	Середній	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній	Середній
45	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Середній	Середній
46	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Вище середнього	Вище середнього
47	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
48	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
49	Середній	Середній	Високий	Високий	Високий	Середній	Вище середнього	Середній
50	Низький	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
51	Низький	Низький	Вище середнього	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
52	Середній	Середній	Високий	Високий	Високий	Середній	Вище середнього	Середній
53	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
54	Низький	Середній	Вище середнього	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
55	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
56	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий
57	Вище середнього	Середній	Середній	Середній	Високий	Низький	Середній	Середній
58	Низький	Низький	Високий	Середній	Високий	Низький	Високий	Високий