

## РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКІВ У ЗАПОБІГАННІ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ КОМАНД У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

ЛУГОВА Вікторія<sup>1</sup>, САТУШЕВА Карина<sup>2</sup>, МИРОНОВА Ольга<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0001-9584-2259>  
[viktorii.luhova@hneu.net](mailto:viktorii.luhova@hneu.net)

<sup>2</sup> Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-6155-0490>  
[satusheva0605@ukr.net](mailto:satusheva0605@ukr.net)

<sup>3</sup> Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-3188-2881>

У статті досліджено сучасні наукові підходи до аналізу емоційної регуляції керівників у контексті запобігання професійному вигоранню персоналу в бізнес-організаціях. Професійне вигорання розглядається як системний організаційно-психологічний феномен, що формується під впливом як індивідуальних психологічних чинників, так і управлінських практик, емоційного клімату та стилю лідерської взаємодії. Обґрунтовано, що емоційна регуляція керівника виступає ключовим операційним компонентом емоційного інтелекту, через який здійснюється вплив на психологічну безпеку команд, рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та професійної ефективності працівників.

На основі аналізу сучасних теоретичних і емпіричних досліджень систематизовано основні психологічні та організаційні механізми впливу емоційної регуляції керівників на професійне вигорання персоналу. Показано, що через механізми емоційного лідерства, емоційного зараження, соціального навчання та управлінського моделювання керівник формує домінуючі емоційні стани в команді, норми емоційної взаємодії та допустимі способи реагування на стресові й кризові ситуації. Доведено, що розвинена емоційна регуляція керівників сприяє зниженню інтенсивності негативних емоцій, підвищенню рівня довіри, відкритості та психологічної безпеки, що, у свою чергу, зменшує ризик розвитку професійного вигорання працівників.

У статті запропоновано причинно-наслідкову модель впливу емоційного інтелекту керівника на професійне вигорання та психологічне благополуччя персоналу, яка відображає трансформацію індивідуальних психологічних характеристик керівника у стабільні організаційні результати. Узагальнено інструменти реалізації емоційної регуляції в управлінській діяльності та визначено їхній вплив на ключові компоненти професійного вигорання. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо розвитку емоційної регуляції керівників на індивідуальному та організаційному рівнях як умови підвищення психологічної стійкості команд, збереження людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнес-організацій.

Ключові слова: емоційний інтелект керівника; емоційна регуляція; емоційне лідерство; професійне вигорання; психологічна безпека; емоційний клімат організації; психологічне благополуччя працівників.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-20-42>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 19.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 10.04.2026

Опубліковано / Published 30.04.2026

© Лугова Вікторія, Сатушева Карина, Миронова Ольга

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Професійне вигорання персоналу розглядається не лише як індивідуальна психологічна проблема, а як системний організаційний феномен, що має безпосередні економічні та управлінські наслідки. Високий рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності працівників призводить до падіння продуктивності, зростання плинності кадрів, підвищення рівня абсентеїзму та зниження якості управлінських і операційних рішень. У сукупності ці чинники формують прямі й непрямі фінансові втрати для бізнес-організацій, що зумовлює актуальність проблеми вигорання в контексті економічної стійкості та конкурентоспроможності компаній.

У межах психології бізнесу особлива увага приділяється ролі керівника як ключового суб'єкта управління не лише бізнес-процесами, а й психоемоційними ресурсами організації. Керівник формує емоційний клімат команди, задає норми емоційної взаємодії та визначає допустимі стратегії реагування на стресові та кризові ситуації. Через механізми емоційного зараження, соціального навчання та управлінського моделювання саме емоційні реакції керівника значною мірою впливають на рівень напруженості, психологічної безпеки та стресостійкості працівників.

У цьому контексті емоційний інтелект керівників набуває статусу стратегічної управлінської компетенції, що виходить за межі індивідуальної психологічної навички. Здатність керівника усвідомлювати, контролювати та адаптивно виражати власні емоції в умовах високих

робочих вимог і невизначеності розглядається як елемент емоційного капіталу бізнесу. Розвинена емоційна регуляція дозволяє керівникам мінімізувати деструктивний вплив стресу, підтримувати ефективну комунікацію та запобігати накопиченню емоційного виснаження в командах.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що проблематика емоційного інтелекту та емоційної регуляції керівників у контексті профілактики професійного вигорання команд є одним із провідних напрямів досліджень у психології бізнесу та організаційній психології. У межах цього наукового поля сформувалося кілька взаємопов'язаних дослідницьких напрямів, які по-різному акцентують увагу на ролі емоційних компетенцій керівника в забезпеченні психологічної стійкості команд і бізнес-ефективності.

Перший напрям досліджень зосереджується на розгляді емоційної регуляції керівників як індивідуального та організаційного психологічного ресурсу, що знижує негативний вплив стресових факторів і запобігає розвитку професійного вигорання. У цьому контексті проводять дослідження Дж. Шилдс, З. Чжао та С. Лі (J. Shields, X.-H. Li, J.-L. Zhao), які довели стійкий негативний зв'язок між здатністю до емоційної регуляції та проявами емоційного виснаження, деперсоналізації й зниження професійної ефективності. Автори підкреслюють, що емоційна регуляція дозволяє керівникам і працівникам ефективніше адаптуватися до високих робочих вимог, виступаючи буфером між організаційним стресом і його психологічними наслідками [1]. Подібна логіка простежується у статті С. Саха (S. Saha) та співавторів, де емоційна регуляція розглядається як основа емоційного лідерства. На думку авторів, неспроможність керівника контролювати власні емоційні реакції призводить до ескалації напруження в командах і підвищує ризик колективного вигорання [2]. У межах цього напрямку емоційна регуляція трактується як базова управлінська здатність, без якої неможливе стабільне функціонування бізнес-організацій у довгостроковій перспективі.

Другий напрям сучасних досліджень акцентує увагу на емоційному інтелекті керівника як чиннику формування командної взаємодії, психологічної безпеки та довіри. У публікації І. Коронадо-Мальдонадо та М.-Д. Бенітес-Маркес (I. Coronado-Maldonado, M.-D. Benítez-Márquez) обґрунтовано, що емоційний інтелект лідерів опосередковано впливає на зниження рівня професійного вигорання через покращення якості управлінської комунікації та створення психологічно безпечного середовища. Науковці наголошують, що емоційний інтелект у бізнес-контексті доцільно розглядати не лише як індивідуальну рису, а як стратегічну управлінську компетенцію, здатну масштабуватися на рівень організації [3].

Подібну позицію займають М. Тджимуку, С. О. Атіку та Г. Кайсара (M. Tjimuku, S. O. Atiku, G. Kaisara), які доводять, що емоційний інтелект керівників сприяє розвитку психологічного капіталу працівників, зокрема оптимізму, стійкості та впевненості у власних силах, що істотно знижує ризик професійного вигорання [4]. У межах цього напрямку емоційна регуляція розглядається як механізм практичної реалізації емоційного інтелекту в реальних управлінських ситуаціях.

Ще один сучасний напрям досліджень присвячений ролі емоційного інтелекту та емоційної регуляції керівників в умовах цифрової трансформації бізнесу. Дослідження Т. Ертію, Т. Ерікссона, В. Рована та С. МакКарті (T. Ertiö, T. Eriksson, W. Rowan, S. McCarthy) показує, що в цифрових командах керівники з високим рівнем емоційного інтелекту істотно знижують рівень техностресу та емоційного виснаження працівників. Автори підкреслюють, що в умовах постійної онлайн-взаємодії та інформаційного перевантаження емоційна регуляція керівника стає ключовим чинником адаптивності команд [5]. Схожі результати отримали Л. Чжао, Х. Чень та співавтори (L. Zhao, H. Chen et al.), які досліджували феномен електронного лідерства. Вони довели, що емоційна регуляція керівників у цифровому середовищі сприяє не лише зниженню професійного вигорання, а й підвищенню креативності та інноваційності працівників [6]. У цих роботах емоційний інтелект розглядається як необхідне доповнення до технологічної компетентності сучасного менеджера.

Окрему групу досліджень становлять роботи, що розглядають емоційний інтелект керівників як стратегічний ресурс організації. У дослідженні Т. Т. Хо, Х. П. Тхань, Т.-Х. М. Нгуєн та ін. (T. T. Ho, H. P. Thanh, T.-H. M. Nguyen et al.) показано, що емоційний інтелект керівників дедалі частіше пов'язується з показниками залученості персоналу, утримання кадрів і зниження професійного вигорання [7]. Автори доходять висновку, що в сучасній психології бізнесу емоційний інтелект трансформується з індивідуальної характеристики у чинник організаційної стійкості. Подібних висновків дійшов Н. Ніємінен (N. Nieminen), який обґрунтовує тісний зв'язок

між психологічним благополуччям працівників і емоційною стабільністю керівників, наголошуючи на економічних наслідках емоційної некомпетентності менеджерів [8].

Також дослідники приділяють увагу критичному осмисленню взаємозв'язку між емоційним інтелектом і професійним вигоранням. Так, А. Чаудрі (A. Chaudry) та співавтори акцентують увагу на зв'язку емоційного інтелекту керівника з рівнем задоволеності роботою та вигоранням підлеглих. Вони довели, що усвідомлена емоційна регуляція керівників зменшує напруження в команді та запобігає накопиченню хронічного стресу, перетворюючи емоційний інтелект на економічно значущу управлінську компетенцію [9]. С. А. Саріраєї та О. Школер (S. A. Sariraei, O. Shkoler) звертають увагу на так званий «темний бік» емоційного інтелекту, доводячи, що його високий рівень сам по собі не гарантує захисту від вигорання, якщо він не супроводжується зрілими стратегіями емоційної регуляції. Автори наголошують на необхідності розмежування між декларативним володінням емоційним інтелектом та реальною здатністю керівника управляти емоціями в умовах хронічного стресу [10]. Б. Гуан та Д. М. Єпсен (B. Guan, D. M. Jepsen) доводять, що різні стратегії емоційної регуляції мають неоднаковий вплив на професійне вигорання, при цьому найбільш ефективною визнається стратегія когнітивної переоцінки [11]. Це підкреслює важливість не лише розвитку емоційного інтелекту загалом, а й цілеспрямованого навчання керівників адаптивним стратегіям емоційної саморегуляції.

Таким чином, огляд сучасних досліджень свідчить, що емоційний інтелект та емоційна регуляція керівників розглядаються як багатовимірні феномени, що поєднують індивідуальні психологічні ресурси та організаційні механізми впливу. Більшість авторів сходяться на думці, що розвиток цих компетенцій має не лише психологічне, а й чітко виражене економічне значення, оскільки безпосередньо впливає на запобігання професійному вигоранню, збереження людського капіталу та довгострокову ефективність бізнес-організацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасні дослідження демонструють значущість емоційної регуляції керівників як одного з ключових психологічних чинників запобігання професійному вигоранню команд. Більшість авторів сходяться на думці, що розвиток цієї компетенції має не лише психологічні, а й чітко виражені економічні наслідки для сучасних бізнес-організацій.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених емоційному інтелекту та професійному вигоранню, у сучасній бізнес-психології зберігається низка невирішених аспектів. По-перше, більшість наукових робіт зосереджується на загальному рівні емоційного інтелекту керівників, тоді як конкретні механізми та стратегії емоційної регуляції, через які відбувається зниження професійного вигорання команд, залишаються недостатньо систематизованими. По-друге, у науковій літературі бракує узгодженого підходу до розмежування декларативного емоційного інтелекту керівників і їхньої реальної здатності до саморегуляції в умовах хронічного стресу, цифрової трансформації та високої невизначеності бізнес-середовища. По-третє, недостатньо дослідженим залишається опосередкований вплив емоційної регуляції керівників на командні процеси (психологічну безпеку, довіру, якість управлінської комунікації), через які формується або знижується ризик професійного вигорання персоналу. Крім того, у наявних дослідженнях обмежено представлено аналіз емоційної регуляції керівників як стратегічного управлінського ресурсу, що має довгострокові економічні та організаційні наслідки для бізнес-організацій.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

**Метою статті** є теоретичне узагальнення та систематизація наукових підходів до аналізу ролі емоційної регуляції керівників у запобіганні професійному вигоранню команд у бізнес-організаціях, а також визначення ключових механізмів її впливу на психологічний стан і ефективність командної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань:

- ✓ проаналізувати сучасні наукові підходи до трактування ключових понять дослідження у контексті бізнес-психології;
- ✓ визначити основні психологічні та організаційні механізми, через які емоційна регуляція керівників впливає на рівень емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження ефективності працівників;
- ✓ розробити рекомендації для розвитку емоційної регуляції керівників.

**Методологія і методи.** Для досягнення поставленої мети у статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечують системний аналіз ролі

емоційного інтелекту керівників у запобіганні професійному вигоранню команд у бізнес-організаціях та дозволяють обґрунтувати практичні рекомендації з розвитку управлінських компетенцій у сфері психології бізнесу. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, який поєднує положення організаційної психології, психології управління, бізнес-психології та теорій емоційного інтелекту.

Методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення застосовано для аналізу та уточнення сутності понять дослідження, що дозволило систематизувати основні підходи до трактування емоційного інтелекту в сучасних наукових дослідженнях, виділити його структурні компоненти та визначити специфіку їх прояву в управлінській діяльності. На основі цього було сформовано цілісне уявлення про роль емоційного інтелекту як психологічного ресурсу керівника, що сприяє збереженню психологічного благополуччя команд і підвищенню їхньої ефективності. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення різних наукових підходів до розуміння емоційного інтелекту та професійного вигорання, а також для виявлення спільних і відмінних рис у результатах емпіричних досліджень, проведених у різних галузях бізнесу та культурних контекстах. Це дозволило визначити універсальні та контекстуально зумовлені чинники впливу емоційного інтелекту керівників на психологічний стан працівників і ефективність командної діяльності. Метод узагальнення застосовано для формування висновків і розробки практичних рекомендацій щодо розвитку емоційного інтелекту керівників у бізнес-організаціях. На основі інтеграції теоретичних положень і результатів попередніх досліджень було запропоновано напрями впровадження емоційного інтелекту в моделі управлінських компетенцій, системи оцінювання керівників і програми професійного розвитку.

Таким чином, поєднання зазначених методів забезпечило цілісний і системний підхід до аналізу ролі емоційного інтелекту керівників у запобіганні професійному вигоранню команд у бізнес-організаціях. Використана методологія дозволила інтегрувати теоретичні підходи різних наукових шкіл, узагальнити результати сучасних емпіричних досліджень та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації, спрямовані на підвищення психологічної стійкості команд і ефективності управління в сучасному бізнес-середовищі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття емоційного інтелекту посідає важливе місце у сучасній психології, управлінській науці та дослідженнях організаційної поведінки. Його теоретичні витоки пов'язані з класичними психологічними концепціями, у межах яких емоції розглядаються не як перешкода раціональній діяльності, а як ресурс, що може бути усвідомлений, керований і використаний для досягнення професійних та соціальних цілей. Одним із найбільш впливових і поширених у бізнес-контексті є підхід, запропонований Д. Гоулманом [12], який визначив емоційний інтелект як сукупність здібностей до усвідомлення власних емоцій, управління ними, розуміння емоцій інших людей та ефективної соціальної взаємодії. У його концепції емоційний інтелект розглядається як ключова умова успішного лідерства, що значною мірою перевищує за значущістю когнітивні здібності та технічні навички. Автор наголошує, що саме емоційна саморегуляція, емпатія та соціальна компетентність визначають здатність керівника впливати на команду, формувати позитивний емоційний клімат і підтримувати мотивацію працівників. Подальший розвиток цієї ідеї простежується у працях Р. Бояціца та Е. МакКі (R. Boyatzis, E. McKee) [13], які визначають емоційний інтелект як інтегровану систему емоційних, соціальних і когнітивних компетенцій, що забезпечують ефективну управлінську поведінку та стійкі результати організаційної діяльності. У межах їхньої моделі особливе місце посідає здатність керівника до емоційної саморегуляції, яка розглядається як центральний механізм адаптації лідера до складних, динамічних і стресогенних умов бізнес-середовища. Автори підкреслюють, що через формування резонансного лідерства емоційний інтелект перетворюється на організаційний ресурс, який підтримує емоційну стійкість команд і запобігає накопиченню хронічного стресу. Класичні підходи заклали підґрунтя для подальших досліджень емоційного інтелекту в межах психології бізнесу, де цей феномен почали розглядати не лише як індивідуальну характеристику особистості керівника, а як стратегічну управлінську компетенцію. У цьому контексті емоційний інтелект лідера трактується як чинник, що визначає якість управлінських рішень, ефективність комунікації, рівень довіри в команді та здатність організації протистояти професійному вигоранню персоналу.

Подібного підходу дотримуються й українські дослідники. У працях О. Бабчинської, О. Лозовського [14], Г. Федосеєвої [15] та ін. емоційний інтелект визначається як здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції, а також усвідомлювати емоційні стани інших людей і

впливати на них у процесі міжособистісної взаємодії. У бізнес-контексті таке тлумачення підкреслює роль емоційного інтелекту як умови ефективної управлінської взаємодії та психологічної стабільності колективу. Сучасні дослідники також розглядають емоційний інтелект як важливу складову soft skills. Зокрема, В. Мокляк, Л. Петренко, Н. Кононець та Л. Матяш [16] визначають його як професійно орієнтовану метакомпетенцію, що інтегрує здатність до самоусвідомлення, саморегуляції, соціальної обізнаності (емпатії) та управління міжособистісними відносинами. На думку авторів, саме така інтегративна природа емоційного інтелекту робить його критично важливим для ефективної професійної діяльності та профілактики професійного вигорання.

У межах емпіричних досліджень бізнес психології Дж. Шилдс, З. Чжао та С. Лі [1] інтерпретують емоційний інтелект насамперед як здатність до ефективної емоційної регуляції в умовах високих робочих вимог. Результати їхніх досліджень засвідчують, що високий рівень емоційного інтелекту керівника пов'язаний зі зниженням емоційного виснаження та деперсоналізації працівників. Автори підкреслюють, що саме стиль емоційної регуляції керівника визначає інтенсивність емоційних витрат команди та рівень професійного вигорання. І. Коронадо-Мальдонадо та М. Бенітес-Маркес [4] розглядають емоційний інтелект як багатовимірну конструкцію, що включає емоційну обізнаність, емпатію, саморегуляцію та соціальні навички. Вони трактують емоційний інтелект керівника як механізм управління командною динамікою, який безпосередньо впливає на психологічну безпеку, залученість персоналу та зниження ризику емоційного вигорання. А. Чаудрі [] визначає емоційний інтелект як здатність лідера інтегрувати емоційні процеси у прийняття управлінських рішень. Згідно з його підходом, емоційний інтелект у бізнесі сприяє зменшенню вигорання через підвищення якості комунікації, справедливості управлінських дій і зниження психологічного тиску на працівників. Водночас С. Саріраєї та О. Школер та ін. [10] звертають увагу на амбівалентний характер емоційного інтелекту, трактуючи його як інструмент емоційного впливу, що може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки. Автори застерігають, що використання емоційного інтелекту без етичної регуляції здатне посилювати емоційне навантаження та сприяти прихованому вигоранню персоналу.

Таким чином, під емоційним інтелектом керівника будемо розуміти інтегровану індивідуально-психологічну та управлінську характеристику, що включає здатність до усвідомлення й розуміння власних емоційних станів, ефективної емоційної саморегуляції, розпізнавання та інтерпретації емоцій інших людей, а також цілеспрямованого використання емоцій у процесі міжособистісної взаємодії та прийняття управлінських рішень.

У контексті бізнес-психології емоційний інтелект керівника розглядається як ключовий психологічний ресурс, що визначає стиль управління, характер емоційного лідерства, рівень психологічної безпеки та емоційного клімату в команді, а також виконує профілактичну функцію щодо розвитку професійного вигорання працівників і сприяє збереженню їх психологічного благополуччя та професійної ефективності (рис. 1.)

Емоційна регуляція виступає операційним компонентом емоційного інтелекту керівника, що дозволяє йому свідомо керувати емоційними реакціями в умовах стресу, конфлікту чи невизначеності. Завдяки розвиненим навичкам емоційної регуляції керівник здатний запобігати імпульсивним управлінським рішенням, знижувати інтенсивність негативних емоцій та підтримувати стабільний емоційний фон у команді. Поєднання емоційного інтелекту та ефективної емоційної регуляції формує емоційне лідерство як специфічний стиль управління, орієнтований на усвідомлене використання емоцій у процесі взаємодії з персоналом. Емоційне лідерство проявляється у здатності керівника створювати мотиваційно підтримувальне середовище, формувати довіру, надихати команду та підтримувати її залученість навіть в умовах підвищеного навантаження. Емоційне лідерство безпосередньо впливає на формування психологічної безпеки в команді. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності створюють умови, за яких працівники не бояться висловлювати власні думки, визнавати помилки, обговорювати складні питання та ініціювати нові ідеї без ризику негативних наслідків. Через механізми емоційного лідерства та психологічної безпеки керівник формує емоційний клімат організації. Позитивний емоційний клімат характеризується домінуванням підтримки, довіри, взаємної поваги та передбачуваності управлінських реакцій. Такий клімат зменшує ймовірність хронічного стресу, міжособистісних конфліктів і емоційної напруги, що є ключовими передумовами професійного вигорання. Сформований позитивний емоційний клімат безпосередньо впливає на рівень професійного вигорання працівників. За умов емоційної стабільності та підтримки знижується ризик емоційного виснаження, деперсоналізації та втрати

професійної ефективності. У цьому сенсі емоційний інтелект керівника виконує не лише управлінську, а й профілактичну функцію щодо вигорання команд. Зменшення проявів професійного вигорання сприяє підвищенню психологічного благополуччя працівників, яке включає емоційну стабільність, задоволеність роботою, відчуття сенсу професійної діяльності та залученість у досягнення організаційних цілей. Психологічне благополуччя виступає інтегральним показником ефективності емоційного управління в бізнес-організаціях і водночас умовою їх довготривалої стійкості та конкурентоспроможності.

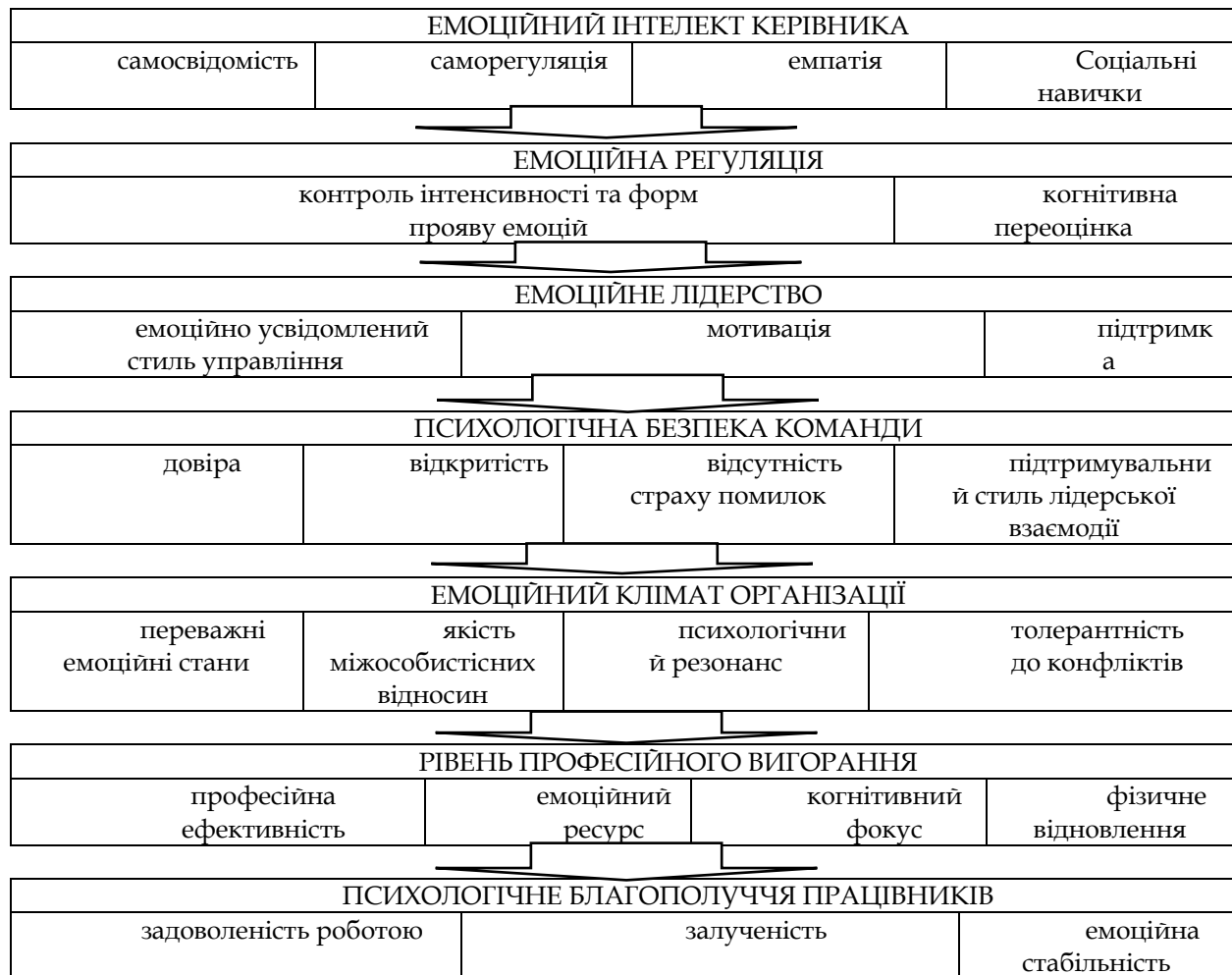


Рис. 1. Причинно-наслідкова модель впливу емоційного інтелекту керівника на професійне вигорання та благополуччя працівників

Таким чином, між ключовими поняттями дослідження вибудовується цілісний причинно-наслідковий ланцюг, який дозволяє системно пояснити, яким чином індивідуально-психологічні характеристики керівника трансформуються у стабільні організаційні результати через збереження та розвиток людського капіталу.

Проведений аналіз наукових джерел [1, 5, 8, 10, 11] показує, що емоційний інтелект керівника функціонує не лише як індивідуальна психологічна характеристика, а як система управлінських методів, здатних знижувати емоційне виснаження, деперсоналізацію та втрату професійної ефективності працівників. Їх цілеспрямоване використання створює умови для сталого розвитку команд і підвищення конкурентоспроможності бізнес-організацій (табл. 1)

Розвиток емоційної регуляції керівників доцільно здійснювати на індивідуальному та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні рекомендовано впроваджувати програми розвитку емоційної усвідомленості та рефлексії, спрямовані на розпізнавання власних емоційних станів і тригерів стресу. Ефективними є тренінги з когнітивної переоцінки, управління імпульсивними реакціями та розвитку емпатії.

Таблиця 1

**Інструменти використання емоційного інтелекту керівників у запобіганні професійному вигоранню команд**

Компонент емоційного інтелекту керівника	Інструменти / методи реалізації	Психологічний механізм впливу	Вплив на прояви професійного вигорання
Емоційна самовідомість	Рефлексивні практики; щоденники емоцій; регулярний самоаналіз управлінських реакцій	Усвідомлення власних емоційних станів і тригерів	Зменшення емоційного виснаження через запобігання неконтрольованому стресу
Емоційна саморегуляція	Техніки управління стресом; паузи перед прийняттям рішень; когнітивна переоцінка ситуацій	Контроль імпульсивних реакцій, стабілізація емоцій	Зниження хронічної напруги, профілактика виснаження
Емпатія (соціальна обізнаність)	Активне слухання; регулярні індивідуальні зустрічі; спостереження за емоційним станом команди	Розпізнавання емоцій і потреб працівників	Зменшення деперсоналізації, підвищення почуття значущості працівників
Управління міжособистісними відносинами	Конструктивний зворотний зв'язок; медіація конфліктів; командні обговорення	Формування довіри та психологічної безпеки	Зниження емоційного відсторонення, підтримка залученості
Емоційне лідерство	Моделювання емоційно зрілої поведінки; резонансне лідерство; позитивне підкріплення	Емоційне зараження та формування позитивного клімату	Профілактика емоційного виснаження та втрати ефективності
Комунікативна чутливість	Адаптація стилю спілкування; прозоре пояснення рішень; відкритий діалог	Зниження невизначеності та тривожності	Підвищення професійної ефективності та мотивації
Справедливість і етичність управління	Збалансовані управлінські рішення; емоційно нейтральна оцінка результатів	Відчуття контролю та організаційної справедливості	Зменшення вигорання, підтримка довіри до керівництва
Підтримка психологічного благополуччя	Визнання досягнень; гнучкість у навантаженні; підтримка балансу «робота-життя»	Відновлення емоційних ресурсів	Зниження ризику виснаження та втрати продуктивності

На організаційному рівні доцільним є включення емоційної регуляції до системи лідерських компетентностей і програм підготовки управлінських кадрів. Рекомендовано впроваджувати коучинг і супервізію для керівників, які дозволяють опрацьовувати складні емоційні ситуації та запобігати професійному вигоранню. Важливим є також формування організаційної культури, що підтримує психологічну безпеку, відкриту комунікацію та баланс між результативністю і благополуччям персоналу.

Комплексна реалізація зазначених рекомендацій сприятиме зниженню рівня емоційного виснаження та деперсоналізації працівників, підвищенню їхньої професійної ефективності та сталому розвитку організації у довгостроковій перспективі.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ  
 І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що емоційна регуляція керівника є одним із ключових психологічних чинників запобігання професійному вигоранню персоналу в бізнес-організаціях. Вона виступає операційним механізмом реалізації емоційного інтелекту в управлінській діяльності та визначає характер емоційного лідерства, рівень психологічної безпеки команди й емоційний клімат організації. Узагальнення сучасних наукових підходів засвідчило, що здатність керівника усвідомлювати, регулювати та адаптивно виражати власні емоції безпосередньо впливає на інтенсивність емоційного виснаження, рівень деперсоналізації та збереження професійної ефективності працівників.

Доведено, що через психологічні механізми емоційного зараження, соціального навчання та управлінського моделювання емоційна регуляція керівника трансформується у стійкі організаційні наслідки. Керівники з розвиненими навичками емоційної саморегуляції формують безпечне емоційне середовище, знижують рівень тривожності та напруження в командах, запобігають накопиченню хронічного стресу й створюють умови для підтримки мотивації та залученості

персоналу. Водночас низький рівень емоційної регуляції керівників посилює ризики професійного вигорання, підвищує конфліктність і знижує психологічне благополуччя працівників.

Обґрунтовано, що емоційний інтелект керівника в сучасній бізнес-психології доцільно розглядати не лише як індивідуальну особистісну характеристику, а як стратегічну управлінську компетенцію, що має виражені економічні та організаційні наслідки. Його розвиток сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню ефективності командної діяльності та довгостроковій стійкості бізнес-організацій. Запропонована причинно-наслідкова модель дозволяє системно пояснити, яким чином індивідуально-психологічні характеристики керівника перетворюються на стабільні організаційні результати через механізми емоційного лідерства, психологічної безпеки та емоційного клімату.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні емпіричної перевірки окреслених теоретичних положень у різних галузях бізнесу та культурних контекстах. Доцільним є проведення кількісних і лонгітюдних досліджень, спрямованих на виявлення специфіки впливу окремих стратегій емоційної регуляції керівників на різні компоненти професійного вигорання персоналу. Перспективним напрямом є також аналіз ролі емоційної регуляції керівників у цифрових і гібридних командах, де емоційна взаємодія опосередковується інформаційно-комунікаційними технологіями.

Окремої уваги потребує розробка та апробація програм розвитку емоційної регуляції керівників як складової системи управлінських компетенцій, а також оцінювання їх ефективності з позицій психологічного благополуччя персоналу й організаційної результативності. Подальші дослідження у цьому напрямі сприятимуть поглибленню теоретичних засад бізнес-психології та формуванню науково обґрунтованих підходів до управління людськими ресурсами в умовах зростаючої складності та невизначеності сучасного бізнес-середовища.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Shields J., Li X.-H., Zhao J.-L. Managing Job Burnout: The Effects of Emotion-Regulation Ability, Emotional Labor, and Positive and Negative Affect at Work. *International Journal of Stress Management*. 2019. Vol. 26, no. 3. P. 315–320. DOI: <https://doi.org/10.1037/str0000101>
2. Saha S., Das R., Lim W. M., Kumar S., Malik A., Chillakuri B. Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*. 2023. Vol. 44, no. 4. P. 671–701. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>
3. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, no. 10. Article e20356. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
4. Tjimumu M., Atiku S. O., Kaisara G. Emotional intelligence and psychological capital at work: a systematic literature review and directions for future research. *Cogent Social Sciences*. 2025. Vol. 11, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443559>
5. Ertiö T., Eriksson T., Rowan W., McCarthy S. The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*. 2024. Vol. 67, no. 4. P. 399–409. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004>
6. Zhao L., Chen H., Sun Y., Luo M., Gao P. E-leadership drives employee creativity through emotional exhaustion with regulatory focus as a moderator. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15, no. 1. Article 22814. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-05131-9>
7. Ho T. T., Thanh H. P., Nguyen T.-H., Thi T. M. Mapping emotional intelligence and job performance: A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, no. 1. P. 1–22. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01)
8. Nieminen N. Leadership impact on employee well-being: The growing challenge of burnout. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2024. Vol. 11, no. 4. P. 173–188. DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v11i4.5593>
9. Chaudry A., Hussain P. M., Halari S., Thakor S., Sivapalan A., Ikar A., Okhiria T., Meyer E. What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? – A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21, no. 11. Article 1531. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph21111531>.
10. Sariraei S. A., Shkoler O., Giamos D., Chênevert D., Vandenberghe C., Tziner A., Vasiliu C. From burnout to behavior: the dark side of emotional intelligence on optimal functioning across three managerial levels. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1338691. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338691>

11. Guan B., Jepsen D. M. Burnout from emotion regulation at work: The moderating role of gratitude. *Personality and Individual Differences*. 2020. Vol. 156. Article 109703. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109703>
12. Goleman D. Emotional intelligence: 6 books in 1. London; New York: Routledge, 2020. 655 p.
13. Boyatzis R., McKee A. Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 286 p.
14. Бабчинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 367–372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49))
15. Федосєєва Г. С. Емоційний інтелект керівника як фактор ефективного управління продовольчими ресурсами. *Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри* : матеріали Міжнар. форуму, доповіді учасників міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 28–30 трав. 2025 р.) / М-во освіти і науки України ; Миколаїв. нац. аграр. ун-т. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 253–255.
16. Мокляк В., Петренко Л., Кононець Н., Матяш Л. Формування емоційного інтелекту майбутніх учителів у педагогічному ЗВО. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2025. № 5 (145). С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2025.05/012-020>

## REFERENCES:

1. Shields, J., Li, X.-H., & Zhao, J.-L. (2019). Managing Job Burnout: The Effects of Emotion-Regulation Ability, Emotional Labor, and Positive and Negative Affect at Work. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 315–320. <https://doi.org/10.1037/str0000101> [in English]
2. Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (2023). Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*, 44(4), 671–701. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690> [in English]
3. Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356> [in English]
4. Tjimuku, M., Atiku, S. O., & Kaisara, G. (2025). Emotional intelligence and psychological capital at work: a systematic literature review and directions for future research. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443559> [in English]
5. Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. *Business Horizons*, 67(4), 399–409. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004> [in English]
6. Zhao, L., Chen, H., Sun, Y., Luo, M., & Gao, P. (2025). E-leadership drives employee creativity through emotional exhaustion with regulatory focus as a moderator. *Scientific reports*, 15(1), 22814. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-05131-9> [in English]
7. Ho, T. T., Thanh, H. P., Nguyen, T.-H., & Thi, T. M. (2025). Mapping emotional intelligence and job performance: A bibliometric and thematic analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 1–22. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.01](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.01) [in English]
8. Nieminen, N. (2024). Leadership impact on employee well-being: The growing challenge of burnout. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(4), 173–188. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v11i4.5593> [in English]
9. Chaudry, A., Hussain, P. M., Halari, S., Thakor, S., Sivapalan, A., Ikar, A., Okhiria, T., & Meyer, E. (2024). What Is the Impact of Leaders with Emotional Intelligence on Proxy Performance Metrics in 21st Century Healthcare? – A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(11), 1531. <https://doi.org/10.3390/ijerph21111531> [in English]
10. Sariraei, S. A., Shkoler, O., Giamos, D., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2024). From burnout to behavior: the dark side of emotional intelligence on optimal functioning across three managerial levels. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1338691. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338691> [in English]
11. Guan, B., & Jepsen, D. M. (2020). Burnout from emotion regulation at work: The moderating role of gratitude. *Personality and Individual Differences*, 156, 109703. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109703> [in English].
12. Goleman, D. (2020). Emotional intelligence: 6 books in 1. London, UK & New York, NY: Routledge. 655 p. [in English].
13. Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston : Harvard Business School Press, 286 p. [in English].
14. Babchynska O., Lozovskiy O. (2025) Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi: teoretychni zasady ta praktychni aspekty [The role of emotional intelligence in effective leadership: theoretical foundations and practical aspects]. *Development Service Industry Management*. № 2. 367–372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)) [in Ukrainian].
15. Fedosiieva H. S. (2025) Emotsiinyi intelekt kerivnyka yak faktor efektyvnoho upravlinnia prodovolchymy resursamy [Manager's emotional intelligence as a factor of effective food resources management]. *Prodovolcha bezpeka Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia: hlobalni ta natsionalni vymiry: materialy Mizhnarodnoho forumu, dopovidi uchastnykiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Mykolaiv, May 28–30, 2025). Mykolaiv: Mykolaiv National Agrarian University. 253–255 [in Ukrainian].
16. Mokliak V., Petrenko L., Kononets N., Matiash L. (2025) Formuvannia emotsiinoho intelektu maibutnikh uchyteliv u pedahohichnomu ZVO [Development of emotional intelligence of future teachers in higher pedagogical education institutions]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*. № 5 (145). 12–20. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2025.05/012-020> [in Ukrainian].

## THE ROLE OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PREVENTING TEAM BURNOUT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

LUHOVA Viktoriia, SATUSHEVA Karyna, MYRONOVA Olga  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

*The article examines contemporary scientific approaches to understanding leaders' emotional regulation as a key psychological and organizational factor in preventing professional burnout within business organizations. Professional burnout is interpreted not solely as an individual psychological dysfunction, but as a complex systemic phenomenon shaped by leadership behavior, emotional climate, organizational culture, and managerial decision-making practices. Elevated levels of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced professional efficacy are associated with substantial organizational costs, including declining productivity, increased employee turnover, absenteeism, and reduced quality of managerial and operational decisions.*

*Within the domain of business psychology, particular emphasis is placed on the leader's role as a central agent responsible not only for coordinating work processes but also for managing the emotional and psychological resources of the organization. Leaders establish emotional norms, model adaptive or maladaptive emotional responses, and influence employees through mechanisms of emotional contagion, social learning, and leadership modeling. In this context, emotional regulation is conceptualized as an operational core of emotional intelligence that enables leaders to manage stress, uncertainty, conflict, and emotionally demanding situations in a constructive manner.*

*Based on a systematic review and synthesis of recent theoretical and empirical studies, the article identifies key psychological and organizational mechanisms through which leaders' emotional regulation affects employees' emotional exhaustion, depersonalization, and professional effectiveness. The findings indicate that emotionally regulated leadership behavior promotes psychological safety, trust, openness, and supportive interpersonal interactions within teams. Psychological safety is defined as a critical mediating variable that reduces emotional strain, facilitates open communication, and enhances employee engagement and resilience.*

*The article proposes a causal model illustrating how leaders' emotional intelligence and emotional regulation foster emotional leadership, shape a positive organizational emotional climate, and contribute to lower levels of professional burnout and higher psychological well-being among employees. Emotional regulation is shown to perform both a managerial and a preventive function by buffering the effects of chronic stress and preserving employees' emotional resources. Practical implications include recommendations for developing leaders' emotional regulation at individual and organizational levels, highlighting its strategic significance for sustainable organizational performance, human capital preservation, and long-term competitiveness.*

*Keywords: leaders' emotional intelligence; emotional regulation; emotional leadership; professional burnout; psychological safety; organizational emotional climate; employee well-being*