


УДК 159.9.072

DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2024.4.25>


**Світлана Вячеславівна Харченко,**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
Харківський національний університет внутрішніх справ,  
навчально-науковий інститут № 3,  
кафедра психології, соціології та педагогіки (професор);*

 <https://orcid.org/0000-0002-5149-7892>,  
*e-mail: sicretvictoriya@gmail.com;*

**Олег Вікторович Колдашов,**

*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого,  
Військово-юридичний інститут,  
кафедра загальновійськових дисциплін (старший викладач);*

 <https://orcid.org/0009-0007-6564-9563>,  
*e-mail: nationallaw@i.ua*

---

**СТИЛЬ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЛІДЕРА  
ТА ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ,  
ЯКІ НАВЧАЮТЬСЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ  
«ПРАВООХОРОННА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

---

*У статті представлено результати емпіричного дослідження особливостей емоційного інтелекту здобувачів вищої освіти зі стилями прийняття управлінських рішень, такими як потурання, маргінальний і ситуаційний. Показано, що розвинений емоційний інтелект лідера сприяє вибору таких підходів до прийняття управлінських рішень, як ліберальний і продукування проблемної ситуації (ситуації ухвалення рішення). Зазначено, що розвинений емоційний інтелект є важливим, але не визначальним фактором у прийнятті управлінських рішень майбутніми правоохоронцями.*

**Ключові слова:** лідер, стиль прийняття управлінських рішень, емоційний інтелект, складові емоційного інтелекту, здобувач вищої освіти.

*Оригінальна стаття*

**Постановка проблеми**

Управління людьми завжди вважалось одним із найскладніших видів діяльності. Наріжним елементом управлінської діяльності є прийняття лідером рішень. В умовах воєнного стану до якості управлінських рішень лідера висувуються особливі вимоги.

У закладах вищої освіти в процесі підготовки офіцерів для правоохоронних органів значна увага приділяється формуванню важливих так званих м'яких навичок (*soft skills*), зокрема вмінню приймати обґрунтовані управлінські рішення, розвиненому емоційному

інтелекту та комунікативним навичкам, здатності брати на себе роль лідера тощо. Актуальним є вивчення того, як пов'язані стиль прийняття управлінських рішень лідером та здібності емоційного інтелекту в майбутніх офіцерів-правоохоронців.

### **Стан дослідження проблеми**

Лідерські риси особистості є складним комплексом когнітивних та особистісних якостей, а також поведінкових навичок. Традиційно лідерські ролі поділяють на три головні категорії: міжособистісні, інформаційні та прийняття рішення [1, с. 289]. Роль комунікатора передбачає виконання лідером низки функцій, зокрема попередження виникнення міжособистісних конфліктів та їх вирішення, побудова ефективних взаємовідносин, створення команди тощо. Доведеним у психологічній науці є уявлення про важливу роль емоційного інтелекту для успішної реалізації професійних завдань керівника [2] та лідера [3].

Управлінська діяльність і стилі прийняття управлінських рішень широко досліджуються у світовій науці (К. Арджиріс, К. Бланшар, Р. Блейк, Р. Лайкерт, Т. Мітчел, Д. Моутон, Ф. Фідлер, Р. Хайс, П. Херсі та багато інших). Вчені погоджуються, що процес прийняття управлінських рішень є складним і залежить від широкого спектра особистісних чинників, які на нього впливають [4, с. 28]. При цьому когнітивний стиль прийняття рішення потребує емоційної складової як важливого чинника активізації та реалізації інтелектуальних стратегій. На нашу думку, саме емоційний інтелект може впливати на прийняття та реалізацію лідером управлінських рішень.

Традиційно емоційний інтелект визначають як розуміння й управління власними емоціями та емоціями інших людей з метою досягнення визначених суб'єктом цілей. Здатність розуміти емоції передбачає, що людина усвідомлює наявність емоційних переживань у себе чи інших, ідентифікує їх, розуміє причини їх виникнення та можливі наслідки.

Вміння людини керувати емоціями полягає в контролі їх інтенсивності, особливо надмірно сильних, регулюванні їх зовнішнього вираження та вмінні доволно викликати певні емоції за необхідності.

Здатність розуміти та керувати емоціями стосується як власних емоцій, так і емоцій інших людей, охоплюючи внутрішньоособистісний і міжособистісний емоційний інтелект [5].

### **Мета і завдання дослідження**

*Метою* статті є вивчення особливостей взаємозв'язків таких лідерських властивостей, як емоційний інтелект і стиль прийняття управлінських рішень у майбутніх правоохоронців. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*: провести порівняльний аналіз складових емоційного інтелекту здобувачів вищої освіти, які

навчаються за спеціальністю «Правоохоронна діяльність», з різними стилями прийняття управлінських рішень; вивчити взаємозв'язки складових структури емоційного інтелекту з основними координатами прийняття управлінських рішень у майбутніх правоохоронців.

### **Наукова новизна дослідження**

Вперше показана структура здібностей емоційного інтелекту здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю «Правоохоронна діяльність», з такими стилями прийняття управлінських рішень, як потурання, маргінальний та ситуаційний. Емпірично вивчені взаємозв'язки складових структури емоційного інтелекту з основними координатами прийняття управлінських рішень («Владність» та «Поведінка у проблемній ситуації») у майбутніх правоохоронців.

### **Матеріали та методи досліджень**

У проведеному дослідженні взяли участь 40 здобувачів вищої освіти віком 20–22 роки, які навчаються на старших курсах Військово-юридичного інституту Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого за спеціальністю «Правоохоронна діяльність».

Емпіричні результати були отримані за допомогою психодіагностичних методик: опитувальник «Оцінка стилів прийняття управлінських рішень» [6] і тест «Емоційний інтелект» [7, с. 75].

Оцінка стилів прийняття управлінських рішень за обраною методикою ґрунтується на двох координатах: «Владність», яка відбиває міжособистісний (інтеріндивідуальний) характер процесу розробки та прийняття рішення (управлінський), та «Поведінка у проблемній ситуації», що відображає особистісний (індивідуальний) характер процесу розроблення та прийняття управлінського рішення.

Координата «Владність» має два полюси: «Лібералізм» та «Директивність». Керівник, ближчий до полюса «Лібералізм», надає свободу дій своїм підлеглим та прагне встановити з ними дружні, безконфліктні відносини. Керівник, який є ближчим до полюса «Директивність», фокусується на досягненні результату будь-якими, навіть жорсткими засобами, відносини з підлеглими будує з урахуванням незаперечного підпорядкування та максимально підкреслює свій статус керівника.

Полюсами координати «Поведінка у проблемній ситуації» є «Продуктування проблемної ситуації (ситуації ухвалення рішення)» та «Уникнення ситуації ухвалення рішення». Людина, ближча до полюса «Уникнення ситуації прийняття рішення», використовує різні можливості, щоб не доводити необхідності щось вирішувати, відкладає та затягує процес ухвалення рішення, перекладає відповідальність. Людина, ближча до полюса «Продуктування проблемної ситуації», впевнена в собі, має високу мотивацію досягнення, значною мірою бере на себе відповідальність за дії підлеглих.

Методика дозволяє визначити такі стилі прийняття управлінських рішень лідером (керівником): ситуаційний, маргінальний, авторитарний, реалізаторський та потурання.

Керівник із ситуаційним стилем орієнтований на залучення підлеглих до процесу прийняття рішень, але при цьому модель його поведінки визначається ситуацією, відсутні виражені переваги поведінки в ситуаціях прийняття рішень.

Керівник з маргінальним стилем прийняття управлінських рішень найчастіше лише стежить за виконанням рішень, прийнятих вищими керівниками і доведених до підлеглих.

Зазначимо, що керівник зі стилем потурання схильний ігнорувати необхідність приймати рішення і в цілому дистанціюється від реалізації всіх функцій керування підлеглими.

Статистична обробка даних дослідження здійснювалася за допомогою коефіцієнта рангової кореляції Спірмена (при  $N = 40$ ,  $p \leq 0,05$  при  $r_s = 0,31$ ), а статистична достовірність відмінностей між групами була проведена з використанням U-критерія Мана-Уїтні (статистично достовірних відмінностей виявлено не було).

### **Результати досліджень**

У курсантів, які брали участь у дослідженні, було визначено три стилі прийняття управлінських рішень: потурання – у 35 % респондентів, маргінальний – у 25 %, ситуаційний – у 20 %. В інших учасників дослідження не був визначений провідний стиль прийняття управлінських рішень.

Вивчення структури емоційного інтелекту майбутніх правоохоронців з різними стилями прийняття управлінських рішень виявило відсутність статистично достовірних відмінностей між групами здобувачів вищої освіти з такими стилями прийняття управлінських рішень, як потурання, маргінальний та ситуаційний. Отримані результати відображені в табл. 1.

За результатами емпіричного дослідження з'ясовано, що найвищий рівень емоційного інтелекту діагностований у групі курсантів з таким стилем прийняття управлінських рішень, як потурання; найнижчий рівень емоційного інтелекту був виявлений у групі курсантів із ситуаційним стилем прийняття управлінських рішень. У курсантів із потуранням як стилем прийняття управлінських рішень показники таких складових емоційного інтелекту, як «Розуміння емоцій» (особливо чужих) та «Управління своїми емоціями», були вищими, ніж у здобувачів освіти з іншими стилями. У курсантів із ситуаційним стилем прийняття управлінських рішень було виявлено істотно нижчий, порівняно з іншими групами, показник «Внутрішньоособистісний емоційний інтелект» (див. табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості емоційного інтелекту курсантів з різним стилем прийняття управлінських рішень,  $X \pm 6$  бали**

Складова емоційного інтелекту	Стиль прийняття управлінських рішень		
	Потурання	Маргінальний	Ситуаційний
Розуміння чужих емоцій	26,7 $\pm$ 5,2	23,6 $\pm$ 3,9	25,5 $\pm$ 1,1
Управління чужими емоціями	18,1 $\pm$ 3,1	20,2 $\pm$ 2,9	19,3 $\pm$ 2,1
Розуміння своїх емоцій	22,4 $\pm$ 5,8	22,8 $\pm$ 5,7	17,8 $\pm$ 1,9
Управління своїми емоціями	18,1 $\pm$ 3,4	16,4 $\pm$ 3,3	15,8 $\pm$ 4,4
Контроль експресії	12,0 $\pm$ 4,0	12,0 $\pm$ 4,1	11,5 $\pm$ 1,6
Міжособистісний емоційний інтелект	44,9 $\pm$ 5,6	43,8 $\pm$ 5,3	44,8 $\pm$ 2,6
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	52,7 $\pm$ 9,4	51,2 $\pm$ 11,7	45,8 $\pm$ 6,4
Розуміння емоцій	49,1 $\pm$ 5,6	46,4 $\pm$ 6,0	43,3 $\pm$ 1,5
Управління емоціями	36,3 $\pm$ 4,8	36,6 $\pm$ 4,6	35,0 $\pm$ 5,3
Загальний рівень емоційного інтелекту	97,4 $\pm$ 12,1	95,0 $\pm$ 13,6	90,5 $\pm$ 6,7

Результати вивчення взаємозв'язків складових структури емоційного інтелекту з основними координатами прийняття управлінських рішень у майбутніх правоохоронців відображений у табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що рівень розвитку більшості складових емоційного інтелекту негативно пов'язаний з поведінкою, наближеною до полюса «Директивність». Людина з розвиненим емоційним інтелектом зазвичай не орієнтована на побудову ієрархії підпорядкування чи акцентування свого статусу керівника, натомість надає підлеглим певну свободу дій і прагне дружніх, безконфліктних відносин. Винятком є здатність управляти чужими емоціями, яка статистично достовірно пов'язана саме з полюсом «Директивність» у прийнятті управлінських рішень ( $r_s = 0,34$ ,  $p \leq 0,05$ ).

Результати табл. 2 свідчать, що рівень розвитку більшості складових емоційного інтелекту негативно пов'язаний з особливостями поведінки особи, які наближені до полюса «Уникнення ситуації прийняття рішення», тобто зі схильністю відкладати, затягувати прийняття рішень, перекладати відповідальність за ухвалення рішень. Водночас такі складові емоційного інтелекту, як «Управління своїми емоціями» та загальна здатність «Управління емоціями», статистично достовірно

негативно пов'язані з полюсом «Уникнення ситуації прийняття рішення» ( $p \leq 0,05$ ).

Таблиця 2

**Характер взаємозв'язків складових структури емоційного інтелекту з основними координатами прийняття управлінських рішень у майбутніх правоохоронців, г<sub>2</sub>**

Складова емоційного інтелекту	Координати	
	Владність	Поведінка у проблемній ситуації
Розуміння чужих емоцій	-0,24	-0,25
Управління чужими емоціями	0,34*	-0,08
Розуміння своїх емоцій	-0,15	-0,18
Управління своїми емоціями	-0,28	-0,36*
Контроль експресії	-0,05	0,08
Міжособистісний емоційний інтелект	-0,05	-0,24
Внутрішньоособистісний емоційний інтелект	-0,19	-0,18
Розуміння емоцій	-0,24	-0,26
Управління емоціями	0,00	-0,35*
Загальний рівень емоційного інтелекту	-0,17	-0,26

Умовні позначки: \* –  $p \leq 0,05$

### Обговорення результатів

Цілковито очікувано були отримані емпіричні дані, що розвинений емоційний інтелект лідера сприяє обранню саме ліберального варіанту прийняття управлінських рішень. Статистично достовірний зв'язок між умінням лідера керувати чужими емоціями та його директивністю у досліджуваній групі ми інтерпретували як можливість його використання для примусу підлеглих задля досягнення бажаної мети, імовірно, шляхом маніпулювання їхніми емоційними переживаннями (наприклад, застосування класичних прийомів «щипок зверху», «щипок знизу», «універсальний щипок»).

Статистично значущий зв'язок між «Продуктуванням проблемної ситуації (ситуації ухвалення рішення)» та складовими емоційного інтелекту – «Управління своїми емоціями» і загальною здібністю «Управління емоціями» – в обстеженій групі здобувачів освіти свідчить про важливість цих компонентів для впевненості лідера в собі, мотивації досягнення та відповідальності за дії підлеглих.

## **Висновки**

Таким чином, розвинені складові емоційного інтелекту є важливими, але не вирішальними для прийняття управлінських рішень майбутніми правоохоронцями. Загалом розвинений емоційний інтелект лідера сприяє обранню таких полюсів прийняття управлінських рішень, як «Ліберальний» та «Продуктування проблемної ситуації (ситуації ухвалення рішення)». Розвинений емоційний інтелект лідера певною мірою пов'язаний з упевненістю в собі, високою мотивацією досягнення, відповідальністю за дії підлеглих.

У майбутніх правоохоронців найпоширенішими є три стилі прийняття управлінських рішень: потурання, маргінальний та ситуаційний. Найвищий рівень емоційного інтелекту виявлено у групі курсантів з таким стилем прийняття управлінських рішень, як потурання, а найнижчий – у групі курсантів із ситуаційним стилем.

Отримані результати свідчать про необхідність розвитку в майбутніх правоохоронців у процесі психологічної підготовки такої складової емоційного інтелекту, як розуміння емоцій, що підвищує вірогідність сприятливих варіантів прийняття управлінських рішень лідерами.

**Список бібліографічних посилань:** **1.** Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с. **2.** Карузо Д. Р., Саловей П. Емоційний інтелект керівника: як розвивати й використовувати чотири базові навички емоційного лідерства / пер. з англ. Київ : Самміт-Книга, 2016. 296 с. **3.** Гулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. Київ : Наш формат, 2021. 288 с. **4.** Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-ге вид., перероб. і допов. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2020. 209 с. **5.** Носенко Е. Л., Четверик-Бурчак А. Г. Емоційний інтелект як чинник досягнення життєвого успіху : монографія / за заг. ред. Е. Л. Носенко. Київ : Освіта України, 2016. 182 с. **6.** Психологія прийняття рішень : метод. рек. / уклад. І. Р. Петровська. Львів, 2021. 42 с. **7.** Августюк М. М. Методичні поради до підвищення рівня емоційного інтелекту в здобувачів вищої освіти. Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2022. 94 с.

*Надійшла до редколегії 14.11.2024*

*Прийнята до опублікування 17.12.2024*



## **Kharchenko S. V., Koldashov O. V. Leader's management decision-making style and emotional intelligence of higher education students studying in the speciality "Law Enforcement"**

*Leadership qualities are a complex set of cognitive properties, personal qualities and behavioural skills. It is relevant to study how the leader's style of decision-making and emotional intelligence abilities are related to future law enforcement officers.*

*The empirical study involved 40 higher education students studying in the senior years of the Military Law Institute of the Yaroslav Mudryi National Law University, specialising in law enforcement.*

*The following psychodiagnostic techniques were used: the questionnaire "Assessment of Management Decision-Making Styles" and the test "Emotional Intelligence". Statistical processing of the data was carried out using Spearman's rank correlation and Mann-Whitney U test.*

*Three styles of managerial decision-making were identified in the surveyed cadets: 35 % had a conniving style, 25 % had a marginal style, and 20 % had a situational style. The other participants of the study did not have a leading style of managerial decision-making.*

*It has been found that the highest level of emotional intelligence is in the group of respondents with the style of managerial decision-making "indulgence", and the lowest level of emotional intelligence is in the group of cadets with the situational style of managerial decision-making. It has also been revealed that a leader with developed emotional intelligence is not focused on emphasising his or her status as a leader, but, on the contrary, provides a certain freedom of action to his or her subordinates.*

*It has been noted that the developed components of emotional intelligence are important, but not decisive, for making managerial decisions by future law enforcement officers. The developed emotional intelligence of a leader contributes to his/her choice of such poles of managerial decision-making as "liberal" and "production of a problem situation (decision-making situation)". A leader's developed emotional intelligence is to some extent related to self-confidence, high motivation to achieve, and responsibility for the actions of subordinates.*

*It has been suggested that in the process of psychological training future law enforcement officers should develop such a component of emotional intelligence as understanding of emotions, which increases the likelihood of favourable options for making managerial decisions by leaders.*

**Keywords:** leader, style of managerial decision-making, emotional intelligence, components of emotional intelligence, higher education student.

