

Данільченко Д. Є.  
студентка кафедри менеджменту підприємств;

Омельченко А. І.  
канд. екон. наук,  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського», м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0001-9376-7566

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ

У сучасних умовах розвитку менеджменту відбувається трансформація управлінських підходів, що проявляється у переході від технократичної моделі до людиноцентрованого управління. Це зумовлює зростання ролі людського фактору як ключового елемента забезпечення ефективності діяльності організації. У контексті цифрової трансформації та поширення гнучких методологій управління (Agile) зростає значення надпрофесійних компетентностей, які Project Management Institute (PMI) у звіті 2025 року визначає як Power Skills [1]. Серед них особливу роль відіграє емоційний інтелект (EQ), що розглядається як один із ключових чинників успішності реалізації проєктів у високотехнологічних організаціях.

Актуальність дослідження посилюється переходом від концепції VUCA-світу до BANI-середовища (Brittle — крихкий, Anxious — тривожний, Nonlinear — нелінійний, Incomprehensible — незрозумілий). Такі умови супроводжуються зростанням психологічного навантаження на працівників, підвищенням рівня стресу, поширенням професійного вигорання та ускладненням командної взаємодії. У цьому контексті емоційний інтелект виступає важливим інструментом забезпечення резильєнтності проєктних команд. У роботі досліджується його роль у формуванні синергії та забезпеченні ефективної взаємодії в проєктних командах.

Емоційний інтелект традиційно розглядається як індивідуальна характеристика (за Д. Гоулманом [2]), що включає п'ять основних компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Водночас у сфері проєктного менеджменту акцент поступово зміщується на колективний рівень емоційного інтелекту. Згідно з фундаментальними дослідженнями [3], індивідуальна компетентність лідера є лише основою, тоді як реальна ефективність команди забезпечується рівнем її емоційної компетентності (Group Emotional Competence). Вона розглядається як система групових норм, що дає змогу трансформувати індивідуальні емоційні ресурси в колективний інтелектуальний капітал, формуючи підґрунтя психологічної безпеки та високої адаптивності команди.

Подальші дослідження показують, що в умовах гібридної роботи та високої невизначеності командний емоційний набуває нових форм реалізації. Зокрема, формується концепція так званих «емоційних протоколів» — системи групових норм, які дозволяють команді самостійно регулювати внутрішню емоційну напругу без зовнішнього втручання. У цьому контексті емоційна компетентність команди стає критично важливим чинником її стійкості та продуктивності. За даними Harvard Business Review (2024), команди з високим рівнем емоційної компетентності демонструють приблизно на 35 % вищу продуктивність в умовах стиснутих дедлайнів. Це пояснюється тим, що психологічна безпека сприяє швидшому прийняттю рішень і зменшенню витрат часу на подолання внутрішніх конфліктів. Результати аналізу дозволяють простежити еволюцію ролі емоційного інтелекту в управлінні проєктами, що узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Трансформація ролі емоційного інтелекту в управлінні проєктами

Параметр порівняння	Традиційний підхід (VUCA-світ)	Сучасний підхід (BANI-світ)
Ключовий фокус	Hard Skills та технічне планування	Power Skills та психологічна стійкість
Стиль комунікації	Вертикальний, інформативний	Горизонтальний, емпатійний
Роль керівника	Контролер та адміністратор	Коуч та емоційний лідер
Ставлення до конфліктів	Усунення конфлікту як перешкоди	Пошук конструктиву через EQ
Формат роботи	Офісний (прямий контакт)	Гібридний/Remote (Digital EQ)

Джерело: сформовано авторами

Представлені дані свідчать про суттєву трансформацію ролі емоційного інтелекту в сучасному управлінні проєктами.

Вплив емоційного інтелекту на управління проєктами проявляється у кількох ключових вимірах. Передусім це підвищення комунікативної ефективності, що дає змогу зменшити емоційні бар'єри в мультикультурних та дистанційних командах. По-друге, це ефективніше управління конфліктами, де

емоційний інтелект сприяє переходу від деструктивного протистояння до конструктивного пошуку рішень у межах «трикутника обмежень» проєкту. По-третє, це процес прийняття рішень, який базується на поєднанні раціонального аналізу та врахуванні психологічних аспектів поведінки стейкхолдерів.

Практичний досвід провідних міжнародних компаній підтверджує визначальну роль емоційного інтелекту в забезпеченні ефективності командної роботи. Так, у Google в межах дослідження Project Aristotle було встановлено, що найуспішніші команди характеризуються високим рівнем психологічної безпеки, яка безпосередньо пов'язана зі здатністю учасників проявляти емпатію, відкрито висловлювати думки та підтримувати одне одного. Виявлено, що ці фактори мають більший вплив на ефективність команди, ніж індивідуальні професійні навички її членів.

У Microsoft впровадження принципів емпатійного лідерства стало важливим елементом організаційної трансформації. Керівники активно розвивають компетентності емоційного інтелекту, що сприяло підвищенню рівня залученості працівників і покращенню результатів діяльності.

У компанії Zappos особлива увага приділяється формуванню емоційної культури, орієнтованої на підтримку, довіру та позитивний клімат, що забезпечує високий рівень клієнтського сервісу.

У IBM реалізуються програми розвитку лідерства, які включають тренінги з емоційного інтелекту, спрямовані на підвищення ефективності управління командами в умовах цифрової трансформації.

Поряд із позитивними практиками провідних міжнародних компаній, сучасні проєктні команди стикаються з низкою системних викликів. Зокрема, мультикультурність ускладнює взаємодію через різницю цінностей і комунікаційних моделей, що може призводити до конфліктів за відсутності належного рівня емоційної компетентності. Додатковим викликом є професійне вигорання, яке виникає внаслідок тривалого стресового навантаження і негативно впливає на продуктивність працівників [5, с. 134]. Також суттєвим фактором є робота в умовах невизначеності та ризику, що вимагає високого рівня адаптивності. Поширення дистанційних форматів роботи додатково знижує рівень живої комунікації та емоційного контакту.

У відповідь на ці виклики формується концепція Digital EQ, яка передбачає здатність ідентифікувати та інтерпретувати емоції через цифрові канали комунікації. Її розвиток поєднується з впровадженням культури регулярного зворотного зв'язку (feedback culture) та програм підтримки ментального здоров'я, що дозволяє знижувати рівень стресу та підвищувати ефективність командної взаємодії.

Практичні аспекти розвитку емоційного інтелекту потребують системного підходу, що охоплює як індивідуальний розвиток працівників, так і формування відповідної організаційної культури. До основних інструментів належать тренінги з розвитку емоційної компетентності, коучинг, менторинг, впровадження регулярного зворотного зв'язку, розвиток навичок активного слухання та управління стресом. У сучасних організаціях широко застосовуються one-on-one зустрічі, що дозволяють керівникам краще розуміти емоційний стан працівників та своєчасно реагувати на проблеми. Важливу роль відіграють також програми підтримки ментального здоров'я та формування культури відкритості, довіри й взаємоповаги [4, с. 201].

Отже, емоційний інтелект є важливим чинником ефективної взаємодії в проєктних командах, що забезпечує їхню адаптивність в умовах BANI-середовища. Розвиток командної емоційної компетентності сприяє не лише досягненню цільових показників проєктів, а й формуванню стійких соціальних систем, здатних до саморозвитку та впровадження інновацій.

#### Список використаних джерел

1. Project Management Institute. (2025). *Pulse of the profession 2025: Power skills, redefining project success*. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen>
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / Деніел Гоулман ; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. — Харків : Віват, 2018. — 512 с.
3. Druskat V. U. *The Emotionally Intelligent Team: Building Collaborative Groups that Outperform the Rest*. Boston: Harvard Business School Press, 2025. 288 p.
4. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. *Розвиток персоналу* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 420 с.