

УДК 005.8:005.32: 658.3:159.942
JEL classification: M12, D23, O22
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(37))

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОЄКТІВ

КАРВАЦКА Наталія

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>
e-mail: karvatskan@khmnu.edu.ua

КОСІЮК Олена

старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8628-0386>
e-mail: y.kosiyuk@gmail.com

У статті досліджено роль емоційного інтелекту лідера як чинника успішності проєктів. Проведено критичний аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності емоційного інтелекту, описано моделі зв'язку емоційного інтелекту та лідерства, проаналізовано основні інструменти вимірювання емоційного інтелекту. Обґрунтовано взаємозв'язок між емоційним інтелектом та стилями лідерства, які можуть застосовувати керівники проєктів, рівнем та ефективністю лідерства, зокрема в контексті формування командної взаємодії, мотивації персоналу та управління конфліктами. Розкрито специфіку прояву емоційного інтелекту в управлінні проєктами, що характеризується високим рівнем невизначеності та необхідністю координації зацікавлених сторін. На основі аналізу сучасних досліджень встановлено, що емоційний інтелект може виступати важливим фактором підвищення результативності проєктної діяльності. Водночас наголошено на необхідності подальшого вдосконалення підходів до його оцінювання та практичного застосування у сфері проєктного менеджменту.

Ключові слова: емоційний інтелект, емоційна компетентність, лідерство, керівник проєкту, проєктний менеджмент, ефективність проєкту, командна взаємодія, стилі лідерства, моделі лідерства, оцінювання, трансформаційне лідерство, ефективність проєкту.

A LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FACTOR FOR PROJECT SUCCESS

KARVATSKA Nataliia, KOSIUK Olena

Khmelnytskyi National University

The article examines the role of a leader's emotional intelligence as a factor in project success. It explores the evolution of scientific approaches to interpreting the essence of emotional intelligence, systematizes the main models of its study (ability model, mixed models, and trait models), and characterizes modern tools for its assessment.

Special attention is paid to the relationship between emotional intelligence and leadership in project management. It is established that the level of a manager's emotional intelligence directly influences the choice of leadership style, the effectiveness of team interaction, staff motivation, and the ability to manage conflicts. It is proven that emotional intelligence serves as an important resource for enhancing project performance, as it contributes to building trust within the team, adapting to change, and making well-grounded managerial decisions.

Based on the analysis of empirical studies, existing approaches to assessing the impact of emotional intelligence on project success are summarized, and a positive correlation between the level of a leader's emotional competence and key project performance indicators is identified. At the same time, the limitations of existing methodologies are emphasized, particularly the reliance on self-assessment and insufficient sample representativeness.

The authors have concluded that emotional intelligence can be an important factor in improving project performance. The study substantiates the feasibility of integrating emotional intelligence assessment into the practices of selection and development of project managers. At the same time, the need for further improvement of approaches to its assessment and practical application in the field of project management is emphasized.

Keywords: emotional intelligence, emotional competence, leadership, project manager, project management, project effectiveness, teamwork, leadership styles, leadership models, assessment, transformational leadership, project performance.

Стаття надійшла до редакції / Received 28.07.2026
Прийнята до друку / Accepted 10.08.2026
Опубліковано / Published 27.08.2026



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/)

© КАРВАЦКА Наталія, КОСІЮК Олена

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Невід'ємним елементом, опорою будь-якої організації або проєкту є наявність особи, що відіграє роль лідера. Ця роль за своїм характером і змістом завжди була складною і неоднозначною, а з часом, з урахуванням розвитку технологій, появою нових викликів перед управліннями (глобалізація, цифрова

трансформація, переплетіння криз різного характеру) все більше ускладнюється. У конкурентному бізнес-середовищі серед вимог до ефективних лідерів, які сприятимуть особистому успіху та процвітання організації, успішній реалізації проєктів, додається до наявного у них інтелекту, технічних навичок, потреба поєднання їх з емоційним інтелектом (далі – EI).

У цьому контексті традиційні підходи до ролі лідерів як тих, хто в основному контролює, планує, координує діяльність організації чи реалізує проєкти, трансформуються з орієнтацією на м'який вплив через мотивацію, натхнення інших, формування позитивного ставлення до роботи, створення у працівників почуття значущості їхнього внеску у результат. Звичні критерії оцінювання ефективності роботи проєктних менеджерів, що ґрунтуються на дотриманні термінів, бюджету та якості, доповнюються поведінковими та соціально-психологічними аспектами.

Натепер достеменно невідомо, наскільки емоційний інтелект лідера визначає ефективність його діяльності. Кількість проведених досліджень є недостатньою, щоб зробити однозначні висновки. Водночас сучасна практика управління вказує на зміну тенденцій у цій сфері – зростання інтересу до проблематики емоційного інтелекту і його впливу на ефективність організацій, проєктів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика емоційного інтелекту та його впливу на ефективність лідерства тривалий час перебуває у центрі уваги науковців. Перші уявлення про роль емоцій у поведінці людини були сформовані ще у працях Чарльза Дарвіна, який довів еволюційне значення емоцій, Девіда Г'юма і Фрідріха Ніцше, які наголошували на домінуванні емоційних чинників у людській поведінці.

Подальший розвиток концепції був пов'язаний із дослідженнями соціального інтелекту. Едвард Торндайк увів поняття соціального інтелекту як здатності розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Надалі Стівен Заккаро, Бернард Басс та Роберт Стернберг обґрунтували значення соціального інтелекту як важливої складової лідерської компетентності. Суттєвий внесок у розуміння взаємозв'язку емоцій і мислення зробив Антоніо Дамасіо, який довів, що емоції є невід'ємною частиною раціонального мислення та процесу прийняття рішень.

У науковий обіг першим увів термін «емоційний інтелект» Уейн Пейн. Сучасна концепція емоційного інтелекту була сформульована Джоном Мейером та Пітером Саловей, які визначили його як здатність сприймати, розуміти, використовувати та регулювати емоції. Пізніше Девід Карузо разом із зазначеними авторами розвинув модель здібностей емоційного інтелекту. Значного поширення концепція набула завдяки працям Денієла Гоулмана, який довів важливість емоційного інтелекту для ефективного управління, мотивації персоналу та розвитку лідерських компетентностей. Разом із Річардом Бояцисом і Енні Маккі він розробив концепцію резонансного лідерства, що ґрунтується на емоційному впливі лідера на команду.

Альтернативні підходи до вивчення емоційного інтелекту представлені у працях Рувена Бар-Она, який розглядав його як сукупність емоційних і соціальних компетентностей, а також Костаса Петрідеса та Адріана Фернгема, які запропонували модель емоційного інтелекту як систему стійких особистісних характеристик. Результативне, сервісне та трансформаційне лідерство досліджували Пітер Друкер, Кевін Круз, Роберт Грінліф та Джеймс МакГрегор Бернс.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість дослідників визнають емоційний інтелект важливим чинником успішного лідерства, ефективної командної взаємодії та результативності організації. Водночас питання впливу рівня емоційного інтелекту керівника на успішність управління проєктами, вибір стилю керівництва та досягнення стратегічних цілей потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування і критичний аналіз ролі емоційного інтелекту лідера як чинника успішності проєктів та визначення підходів до його оцінювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Термін «емоційний інтелект» запропонував Уейн Пейн у 1985 році у роботі «Вивчення емоцій: розвиток емоційного інтелекту» і використав його як основу для розуміння та розвитку емоційної сфери людини. У 1988 році Рувен Бар-Он у своїй дисертації вводить поняття EQ (емоційний коефіцієнт) і розробляє модель, що включає емоційну самосвідомість, саморегуляцію, соціальну компетентність тощо, що стало базою для створення практичних тестів оцінки емоційного інтелекту. Бар-Он Р. розглядав емоційний інтелект як «набір некогнітивних здібностей, компетентностей та навичок, які впливають на здатність людини успішно справлятися з вимогами та тиском навколишнього середовища», підкреслюючи адаптивність як ключову характеристику [3, 10].

Сучасну концепцію емоційного інтелекту запропонували американські психологи Джон Мейер та Пітер Саловей, які в 1990 році вперше дали чітке визначення «емоційного інтелекту» як здатності розпізнавати, розуміти та використовувати емоції для прийняття рішень, зокрема використовувати та керувати власними емоціями та емоціями інших з метою сприяння емоційному та інтелектуальному зростанню. Пізніше до Мейера і Саловей у дослідженнях EI долучився Девід Карузо, і їхня робота стала

основу «моделі здібностей» емоційного інтелекту. У спільній праці науковців зазначалося, що людина може ідентифікувати емоції та їхні взаємозв'язки і вирішувати проблеми на основі цього розуміння. Це стосується здатності людини сприймати, засвоювати, розуміти та керувати емоціями.

Популяризував ідею емоційного інтелекту і прив'язав її до лідерства, управління та практичного застосування в бізнесі Деніел Гоулман, який у 1995 році у своїй книзі «Емоційний інтелект» узагальнив і розвинув цю концепцію, підкресливши, що емоційний інтелект (EI) охоплює більше, ніж інтелектуальні здібності (IQ), а також включає емоційні та соціальні компетенції, які визначають ефективне лідерство [2]. Здібність, яку він назвав «емоційний інтелект», він разом із співавторами пов'язав із сукупністю п'яти компетентностей, що включають: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички, і саме вони всі разом дають лідерам можливість ефективно діяти у складному соціальному середовищі [2, 6, 7].

Пізніше Д. Гоулман разом з Річардом Бояцисом та Енні Маккі у роботі «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту» зауважував, що справжній лідер має надихати, пробуджувати ентузіазм, підтримувати в людях мотивацію і знаходити їхні сильні сторони, тобто створювати резонанс – позитивний вплив на команду. Як наслідок, Д. Гоулман зі співавторами вводять у використання поняття резонансного лідерства. На основі своїх досліджень вчені виокремили стилі лідерства, чотири з яких сприяють емоційному резонансу, а решта викликають дисонанс, якщо використовуються без урахування ситуації [1]. У 2005 році Д. Гоулман запропонував модель емоційного інтелекту, що складалася з 18 компетентностей, об'єднаних у чотири кластери: самоусвідомлення, саморегуляція, соціальна обізнаність та менеджмент взаємовідносин, згодом вона була трансформована у 20-компетентнісну модель.

У науковій літературі представлені три основні моделі EI: модель здібностей (П. Саловей, Дж. Д. Мейер., Д. Карузо), змішані моделі (Р. Бар-Он., Р. Бояцис, Ф. Сала) та модель рис EI (К. Петридес, А. Фернхем), які відрізняються за акцентами, проте всі визнають важливу роль EI у професійній діяльності.

Модель здібностей (для оцінки емоційного інтелекту використовується тест MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) розглядає EI як набір когнітивних здібностей і є подібною до традиційних IQ-тестів, оскільки передбачає наявність конкретних показників, а також правильних і неправильних відповідей. Модель MSCEIT вимірює здатність до сприйняття емоцій, їх розуміння, управління ними, а також використання емоцій для полегшення мислення. Тест MSCEIT спрямований на вимірювання вродженого або природного рівня емоційного інтелекту і може вказувати на потенційну здатність людини до розвитку відповідних навичок. Модель здібностей часто розглядається як більш формалізована, ніж інші, та науково обґрунтована, оскільки базується на вимірюваних когнітивних функціях і була широко підтверджена емпіричними дослідженнями та застосовується в різних сферах, зокрема в освіті, психічному здоров'ї та оцінюванні ефективності праці [10]. Однак її точність і прогностична валідність залишаються предметом дискусій.

Змішані моделі поєднують здібності, компетенції та риси. Модель емоційно-соціального інтелекту (EQ-i/ EQ-i 2.0, тест Bar-On R.) містить п'ять компонентів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, адаптивність, управління стресом, загальний настрій. Основну увагу в моделі зосереджено на практичному благополуччі та успіху в житті. Попри широке використання в управлінні та особистісному розвитку, змішана модель зазнає критики через своє широке і недостатньо чітке визначення компонентів, оскільки вона поєднує різні риси, а не зосереджується виключно на когнітивних здібностях [10].

Р. Бояцис та Ф. Сала (модель Boyatzis-Sala/Goleman) виділяють чотири кластери компетенцій: самосвідомість, самоуправління, соціальна свідомість, управління відносинами, що базуються на 360-градусному зворотному зв'язку. Застосовується в бізнесі для розвитку.

Модель рис EI (Trait-модель) авторів Костаса Петридеса, Адріана Фернхема відноситься до диспозиційних моделей і розглядає емоційний інтелект не як виключно когнітивні можливості, а як сукупність поведінкових рис, стійких установок, звичок та схильностей людини, пов'язаних з емоціями. Для вимірювання EI у рамках цієї моделі розроблений опитувальник TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire). Автори вважають, що їх модель більш подібна до моделей особистісної психології, а не до інтелектуальних тестів на здібності і EI оцінюється через опитувальники самооцінки.

Сучасні дослідження, спрямовані на уточнення складових емоційного інтелекту і вдосконалення інструментів вимірювання, об'єднують положення теорії емоцій та суміжних дисциплін для розроблення інноваційних підходів до оцінювання EI. Мортіллоро Марсело і Шлегель Катя пропонують підхід до вдосконалення вимірювання EI через інтеграцію сучасних теорій емоцій (зокрема через Component Process Model і модель регуляції емоцій Process Model of Emotion Regulation). Високий EI за цією моделлю – це не «відчувати емоції», а обирати найбільш ефективну стратегію регуляції залежно від ситуації. Запропонований підхід дозволяє подолати обмеження методик, побудованих на самооцінці, і створює підґрунтя для більш точної діагностики компетентностей, релевантних для лідерства та управління проектами [13].

Оцінювання впливу емоційного інтелекту на успішність проектів є складним завданням, оскільки цей показник має нематеріальний характер. Різні моделі (модель здібностей, змішана, рисова) по-різному інтерпретують його природу, однак усі підтверджують значущість EI для професійної діяльності. Водночас дозволяють інтегрувати його у систему оцінювання ефективності проектного менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Практичний орієнтир застосування моделей оцінювання ЕІ в управлінні проєктами

Модель ЕІ	Автори	Ключові складові	Застосування в УП
Модель здібностей MSCEIT	Mayer J. D., Salovey P.	Сприйняття/вираження емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій, управління емоціями в собі та інших	Діагностика природного потенціалу кандидата на роль керівника проєкту, відбір з орієнтацією на когнітивні здібності
Змішана модель EQ-i/ EQ-i 2.0	Bar-On R.	Внутрішньоособистісний, міжособистісний, адаптивність, управління стресом, загальний настрій	Оцінка стресостійкості керівника в умовах невизначеності
Змішана модель ECI/ ESCI (360°)	Boyatzis P., Sala F. Goleman D.	Самосвідомість, самоуправління, соціальна свідомість, управління відносинами	Розвиток лідерських компетентностей; зворотний зв'язок від команди та стейкхолдерів
Модель рис ЕІ TEIQue	Petrides K., Furnham A.	Добробут, самоконтроль, емоційність, соціальність	Діагностика поведінкових зв'язків команди; оцінка стійкості до змін в умовах невизначеності
Модель здібностей GECi	Mortillaro M., Schlegel K.	Розпізнавання емоцій, розуміння емоцій, саморегуляція емоцій, управління емоціями інших у конкретних управлінських ситуаціях через послідовну оцінку події та регулювання	Найточніша діагностика емоційних компетентностей керівника проєкту в умовах стресу та невизначеності; перевага над методами самооцінки

Загальним для всіх описаних підходів є розуміння того, що емоційний інтелект забезпечує ефективну взаємодію в соціальному середовищі, сприяє адаптації до змін та підвищує якість прийняття управлінських рішень. Це демонструє значущість концепції емоційного інтелекту для особистісного розвитку та організаційного успіху.

Що ж до питання лідерства, то це поняття завжди було у центрі уваги дослідників, оскільки є ключовим елементом, що визначає шлях до успіху як окремої особи, так і всієї організації. На думку Кевіна Крузе лідерство можна розуміти є процесом соціального впливу. Ефективність лідера оцінюють, насамперед, за результатами роботи його команди. Разом з тим, окрім здібностей самого лідера, не менш важливим чинником, що впливає на групові результати – це компетентність і потенціал членів колективу. Якщо звернути увагу на позицію фахівців у сфері менеджменту, то, наприклад, Пітер Друкер вважав, що модель лідерства в бізнесі веде організацію (проєкт) до успіху, коли рядові працівники та керівники зосереджують свою роботу на результатах, що сприяють реалізації місії організації (проєкту).

Ефективного лідерства можна досягнути шляхом реалізації поведінки, спрямованої на взаємодію, і поведінки, спрямованої на досягнення успіху. Поведінка, орієнтована на взаємодію, охоплює здатність людей ефективно працювати в команді та делегувати повноваження іншим для отримання кращих результатів. Поведінка, спрямована на досягнення успіху, характеризується мотивуючим аспектом лідерства, коли лідери формують і реалізують своє бачення, керують завданнями та забезпечують відповідні заохочення. У зв'язку із цим у науковій літературі сформувалися три основні теорії лідерства, кожна яких тісно ув'язана з різним ступенем прояви ЕІ керівника, що може мати значення для ефективності реалізації проєктів: лідерство-служіння, бізнес-лідерство та трансформаційне лідерство.

Концепція лідерства-служіння була розроблена Робертом Грінліфом і ґрунтується на переконанні, що ефективний лідер – це людина, яка повинна бути готова служити іншим. Лідери у рамках цієї концепції зосереджені на роботі команди, задоволені потреб і вимог підлеглих. Оскільки якщо вони успішні, то успішною буде організація, в якій вони працюють, успішним буде проєкт, якими вони керують.

Керівники, які дотримуються моделі бізнес-лідерства, насамперед зосереджені на досягненні результатів та практичних наслідках діяльності. У центрі їх уваги якість роботи, підвищення ефективності та максимальне використання сильних сторін співробітників. Основою успішності лідера на думку П. Друкера є особисті робочі звички: раціональне використання часу, практики комунікації та делегування завдань.

Поняття трансформаційного лідерства було запроваджене Джеймсом МакГрегором Бернсом який визначив його як процес, у якому лідер і його послідовники разом підіймаються на вищий рівень мотивації та моральних цінностей. Одним з основних принципів трансформаційних лідерів є те, що вони є агентами змін. Вони візіонери, зразки для наслідування та фасилітатори, які готують своїх співробітників до роботи в динамічному середовищі.

Попри значну кількість досліджень у сфері лідерства та управління проєктами, проблема врахування рівня емоційного інтелекту як фактора успішності проєктів, вибору оптимального стилю управління залишається недостатньо розробленою.

Ґрунтуючись на висновках, що були зроблені дослідниками, можемо припустити, що внесок емоційного інтелекту (ЕІ) у загальну ефективність діяльності лідера організації/проєкту вище, ніж внесок когнітивного інтелекту (ІQ) та математичного інтелекту (МQ). Важливим аспектом прояву ЕІ у керівника є те, що при реалізації будь-якого проєкту керівник виконує кілька взаємопов'язаних ролей. Він є стратегом, що формує бачення, визначає цілі, приймає рішення; виступає у ролі менеджера, який планує використання ресурсів, графіки реалізації проєкту та визначає його бюджет; є координатором, що забезпечує взаємодію між учасниками команди та зацікавленими сторонами; а також є лідером, який мотивує команду, регулює

конфлікти і підтримує позитивний клімат у колективі. Разом ролі забезпечують цілісність управління проектом і рух до успішного результату. Однак кожна із зазначених ролей потребує наявності певних рис у керівника, зумовлених, зокрема, емоційним інтелектом. Це ще одне підтвердження висновків про те, що емоційний інтелект розглядається як ключова компетенція для ефективного лідера [4, 14].

Реалізація проектів – це завжди колективний процес, тому керівник змушений опиратися на підлеглих, використовуючи їхні знання, досвід і зобов'язання для досягнення спільних цілей. Це завжди тісна взаємодія з командою людей.

Лідери з високим рівнем ЕІ швидше реагують на емоційні реакції учасників проектною команди, краще розпізнають вербальні і невербальні сигнали від підлеглих, і, відповідно корегують свою поведінку. Такі лідери спілкуються емпатично і щиро, адаптують мову та стиль комунікації залежно від стану і запитів підлеглих, проявляють активне слухання й підтримку. Ця здатність допомагає лідерам будувати довірчі відносини у команді проекту, підвищувати зацікавленість і підтримку з боку працівників, що зміцнює довіру, сприяє взаєморозумінню, залученості і розвитку відчуття приналежності у учасників проекту [8].

Будь-який проект завжди є ризиковим процесом з високим рівнем невизначеності, що зумовлено непередбачуваністю можливих змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі проекту, обмеженістю даних, залежністю від впливу багатьох зовнішніх факторів, що перебувають поза межами впливу і можливими відхиленнями від плану. У цьому випадку, високий ЕІ лідера забезпечить йому психологічну стійкість та адаптивність, оскільки вони ефективно керують стресом, зберігають спокій у кризових ситуаціях, що дозволяє їм конструктивно реагувати на виклики, надавати підтримку підлеглим, що зміцнює колективну адаптивність і продуктивність [4, 8, 12, 14].

Управління проектами характеризується також необхідністю координації діяльності різних зацікавлених сторін. У таких умовах суто технічних знань буде недостатньо для досягнення успіху проекту, ключову роль відіграватимуть поведінкові компетентності керівника проекту. Емоційний інтелект дозволяє керівнику проекту ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами, враховувати їхні інтереси та очікування, а також запобігати конфліктам.

Згідно з дослідженнями Project Management Institute, успішні керівники проектів демонструють високий рівень емоційної компетентності, що проявляється у здатності до активного слухання, адаптивності та емоційної саморегуляції.

Як уже зазначалося вище, існує певний взаємозв'язок між емоційним інтелектом та моделями лідерства. З погляду управління проектами, цікавим є дослідження наявності зв'язку між рівнем емоційного інтелекту лідерів і певним стилем управління, якому віддають перевагу лідери.

Аєр Ш. у своїй праці зазначав, що компетентності емоційного інтелекту сприяють організаційній ефективності [19]. Він аналізував вплив самосвідомості, самоуправління, соціальної обізнаності та управління взаєминами на ключові результати лідерства, такі як прийняття рішень, ефективність команди та залученість працівників. Отримані результати показали, що лідери з високим рівнем емоційного інтелекту краще підготовлені до управління складною організаційною динамікою, здатні формувати довіру та ефективно вирішувати конфлікти. Крім того, дослідження підкреслює посередницьку роль трансформаційної поведінки лідерства та механізмів соціального обміну, таких як взаємна повага і побудова довіри, у підвищенні результативності лідерства.

Дослідження Жоанна Свіакалу та ін [10], спрямовані на оцінювання впливу емоційного інтелекту на управління, засновані на опитуванні 100 працівників, показали, що емоційний інтелект корелює з позитивним сприйняттям лідерів підлеглими. Автори доводять, що рівень розвитку емоційного інтелекту може виступати критерієм оцінювання під час процесів відбору персоналу та просування по кар'єрних сходах. Лідери, які демонструють високий рівень емоційного інтелекту, сприймаються як більш етичні, емпатійні та соціально компетентні. Такі лідери сприяють формуванню більш згуртованих, мотивованих та ефективних команд. Крім того, виявлено сильну кореляцію між етичним лідерством і ефективністю мотивації.

Досліджуючи зв'язок між емоційним інтелектом та успіхом в управлінні проектами Ель Хатіб та інші, провели онлайн-опитування п'ятнадцяти проектних менеджерів групи компаній Emirates Airlines в ОАЕ. Анкета містила питання, взяті за шкалою емоційного інтелекту Вонга та Ло (WLEIS) за чотирма областями – самооцінка, емоційна регуляція, використання емоцій та оцінка людиною інших людей, а також інформація щодо успішності кожного респондента в попередніх проектах – вісім пунктів за шкалою Лайкерта вимірюванні критичних областей, що визначають успіх проекту (бюджет, терміни, стандарти, технічні специфікації, підтримку з боку виконавчого керівництва, ефективну комунікацію, цілі проекту, а також контроль і моніторинг проектів). Результати дослідження вказують на наявність значного зв'язку між емоційним інтелектом та показниками успіху проектів, однак обмежений обсяг вибірки потребує обережності у висновках. Автори роблять висновок, що керівник проекту повинен мати здатність до самокерування, тобто зберігати позитивне мислення, адаптуватися до змін, контролювати емоції та бути орієнтованим на результат. Емоційний інтелект допомагає ефективно діяти в умовах невизначеності, мотивувати команду й підтримувати продуктивність навіть у складних ситуаціях. Соціальна обізнаність забезпечує емпатію та розуміння можливостей і слабких сторін організації, що сприяє ефективній командній роботі й управлінню конфліктами. Успіх проекту також залежить від комунікації, лідерства та підтримки вищого керівництва, які посилюються

завдяки емоційному інтелекту. Організаціям доцільно враховувати рівень емоційного інтелекту під час відбору керівників проєктів і розвивати його через навчання та командні практики [5].

Суніл Кумар, досліджуючи емоційний інтелект в управлінні проєктами, опитав проєктних менеджерів та членів проєктних команд, оцінюючи рівень їхнього емоційного інтелекту та його зв'язок з діяльністю керівників проєктів і критеріями успішності проєктів. Дослідження показало, що керівники проєктів з високим рівнем емоційного інтелекту сприяють покращенню результатів команди та вирішенню конфліктів, ефективному управлінню зацікавленими сторонами та підвищенню рівня успішності проєктів, зокрема:

- працівники з вищим загальним рівнем емоційного інтелекту демонстрували на 29% вищу продуктивність і на 33% кращі показники співпраці порівняно з працівниками, чий рівень емоційного інтелекту був нижчим у команді під керівництвом їхніх лідерів;
- менеджери з високим рівнем емоційного інтелекту мали на 45% нижчу схильність до загострення конфліктів порівняно з тими, хто мав низькі показники емоційного інтелекту;
- проєкти, якими керували особи з високим рівнем емоційного інтелекту, демонстрували на 40% більше позитивних оцінок щодо відповідності очікуванням стейкхолдерів порівняно з проєктами, які очолювали менеджери з низькими показниками емоційного інтелекту [16].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз свідчить, що внесок емоційного інтелекту (EI) у загальну ефективність діяльності лідера організації/проєкту вище, ніж внесок когнітивного інтелекту (IQ) та математичного інтелекту (MQ). У сучасних умовах емоційний інтелект слід розглядати як ключову компетентність керівника проєкту, яка доповнює технічні знання та управлінські навички. У сфері управління проєктами значення EI зростає через високий рівень невизначеності, необхідність взаємодії зі стейкхолдерами та управління командною динамікою. EI забезпечує якісну взаємодію між учасниками проєкту, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує здатність команди до досягнення поставлених цілей. Емпіричні дослідження вказують на позитивний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівника та результативністю команди і проєкту. Водночас слід враховувати, що результати окремих досліджень базуються на методиках самооцінки або обмежених вибірках, що може суттєво впливати на об'єктивність отриманих висновків. Подальші дослідження будуть спрямовані на вдосконалення інструментів вимірювання EI та інтеграцію його оцінювання у практику відбору керівників проєктів.

Також, на основі наведених результатів досліджень можемо зробити висновок, що існує взаємозв'язок між емоційним інтелектом та стилями лідерства при управлінні проєктами.

З метою розвитку емоційного інтелекту у лідерів для ефективної реалізації проєктів може бути рекомендовано: розвивати самосвідомість; формувати навички саморегуляції; розвивати емпатію та соціальні навички; створювати системи організаційної підтримки; використовувати цифрові технології та інструменти при реалізації проєктів.

Література

1. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат, 2019. 287 с.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Біват, 2018. 512 с.
3. Bar-On R, Fiedeldej-Van Dijk C. The Bar-On model and multifactor measure of human performance: Validation and application. *Frontiers in Psychology*. 2022;13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872360>
4. Dahir, M. A. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Leadership. *Journal of Human Resource & Leadership*, Vol 9(3) pp. 114-123. <https://doi.org/10.53819/81018102t4351>
5. El Khatib, M. , Alnteiri, M. and Al Qasemi, S. (2021) The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success. *iBusiness*, 13, 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002>
6. Goleman, D., Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 2024(113), 7–12. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.20813>
7. Gomez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2020.1856322>
8. Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership: A review of contemporary research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354–369. <https://doi.org/10.21831/albuhuth.v19i1.59513>
9. Iyer, S.S. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Leadership. *Shankar Iyer's Lab* <https://farpublisher.com/wp-content/uploads/2025/04/jes-13-23xvi2x25.pdf>
10. Joanna Cwiąkała, Waldemar Gajda, Michał Cwiąkała, Ernest Górka, Dariusz Baran, Gabriela Wojak, Piotr Mrzygłód, Maciej Frasunkiewicz, Piotr Ręczajski, Jan Piwnik. (2025) The importance of emotional intelligence

in leadership for building an effective team. Scientific papers of silesian university of technology Organization and management series no. 221. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.5>

11. Laloux F. Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness / Frederic Laloux. – Brussels : Nelson Parker, 2014. – 384 p.

12. Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18342. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18342>

13. Mortillaro, M., Schlegel, K. (2023). Embracing the Emotion in Emotional Intelligence Measurement: Insights from Emotion Theory and Research. *Journal of Intelligence*, 11. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11110210>

14. 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-08-2022-0475>

15. Singh, A., & Gujral, H. K. Leadership styles: The role of emotional intelligence in Indian IT companies // *Organizational Psychology*. 2022. Vol. 12, no. 4. P. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-55-68>

16. Sunil Kumar Suvvari. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Project Leadership: A Study. *Innovative Research Thoughts*, 10(1), 157–171. <https://doi.org/10.36676/irt.v10.i1.1480>

References

1. Goulman D., Boiatsis R., Makki E. Emotsiyni intelekt lidera / per. z anhl. Valeriia Hlinka. Kyiv: Nash format, 2019. 287 s.
2. Goulman D. Emotsiyni intelekt / per. z anhl. S.-L. Humetskoi. Kharkiv: Vivat, 2018. 512 s.
3. Bar-On R, Fiedeldej-Van Dijk C. The Bar-On model and multifactor measure of human performance: Validation and application. *Frontiers in Psychology*. 2022;13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872360>
4. Dahir, M. A. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Leadership. *Journal of Human Resource & Leadership*, Vol 9(3) pp. 114-123. <https://doi.org/10.53819/81018102t4351v>
5. El Khatib, M., Almtairi, M. and Al Qasemi, S. (2021) The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success. *iBusiness*, 13, 18-29. <https://doi.org/10.4236/ib.2021.131002b>
6. Goleman, D., Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 2024(113), 7–12. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ltl.20813>
7. Gomez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocá, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2020.1856322>
8. Harahap, M. A. K., Sutrisno, S., Mahendika, D., Suherlan, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The role of emotional intelligence in effective leadership: A review of contemporary research. *Al-Buhuts*, 19(1), 354–369. <https://doi.org/10.21831/albuhuth.v19i1.59513>
9. Iyer, S.S. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Organizational Leadership. Shankar Iyer's Lab <https://farpublisher.com/wp-content/uploads/2025/04/jes-13-23xvi2x25.pdf>
10. Joanna Ćwiakała, Waldemar Gajda, Michał Ćwiakała, Ernest Górka, Dariusz Baran, Gabriela Wojak, Piotr Mrzygłód, Maciej Frasunkiewicz, Piotr Ręczajski, Jan Piwnik. (2025) The importance of emotional intelligence in leadership for building an effective team. Scientific papers of silesian university of technology Organization and management series no. 221. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.221.5>
11. Laloux F. Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness / Frederic Laloux. – Brussels : Nelson Parker, 2014. – 384 p.
12. Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18342. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18342>
13. Mortillaro, M., Schlegel, K. (2023). Embracing the Emotion in Emotional Intelligence Measurement: Insights from Emotion Theory and Research. *Journal of Intelligence*, 11. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11110210>
14. 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-08-2022-0475>
15. Singh, A., & Gujral, H. K. Leadership styles: The role of emotional intelligence in Indian IT companies // *Organizational Psychology*. 2022. Vol. 12, no. 4. P. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-55-68>
16. Sunil Kumar Suvvari. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Project Leadership: A Study. *Innovative Research Thoughts*, 10(1), 157–171. <https://doi.org/10.36676/irt.v10.i1.1480>