

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора технічних наук, доцента Дорош Марії Сергіївни  
на дисертаційну роботу Русан Надії Ігорівни  
«Емоційний інтелект в управлінні проектами»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

**Актуальність теми дисертації.** В нових складних умовах дистанційної роботи організацій та підприємств процеси взаємодії значно змінюються. Використання інструментів взаємодії, які нещодавно ще були додатковими до основних методів управління проектами зараз набуває більшого, стрімкого розповсюдження. Зрозуміло, що дистанційна взаємодія має ряд особливих рис і явно відрізняється від прямого спілкування. Серед основних складнощів для менеджменту, на мій погляд, найсуттєвішими є формування нових навичок розвитку емоційного інтелекту. Сьогодні проектними менеджерам потрібно майже заново навчатися ідентифікації та управлінню емоційним станом, як своїм так і стейкхолдерів, через монітор комп'ютера, короткі повідомлення, або коментарі до проекту. Важливим є те, що професія менеджера вимагає великої емоційної віддачі, яку так само необхідно забезпечувати через нові канали зв'язку. Емоційні менеджери володіють великою перевагою в порівнянні з неемоційними, тому що тільки їм підвладне вести за собою та забезпечувати впевненість команди в досягненні успіху. Крім того, управління проектами діяльність насичена різноманітними напруженими ситуаціями і різними чинниками, пов'язаними з можливістю підвищеного емоційного реагування.

Зв'язок емоційного інтелекту з успіхом проекту цілком досліджений і його вплив варто враховувати при моделюванні систем управління проектами, розробки програм мотивації та навчання менеджерів різних рівнів.

Отже, питання розробки нових методів розвитку емоційного інтелекту при управлінні проектами в сучасних умовах є актуальним і запропоновані методи його вирішення будуть цікавими не тільки для менеджерів проектів, але й в інших галузях управління організаціями та підприємствами.

Актуальність наукового дослідження підтверджується також його виконанням у межах держбюджетної тематики планових науково-дослідних робіт Київського національного університету будівництва і архітектури: «Управління проектами розвитку інформаційних ресурсів і технологій проектно-орієнтованих підприємств», ДР № 6117U000942.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій,** сформульованих в дисертаційній роботі Русан Надії Ігорівни є досить високою й базується на аналізі наукових напрямків дослідження стосовно теоретичних розробок у галузі розвитку емоційного інтелекту в управлінні

проектами, грамотній постановці мети і задач дослідження, використанні сучасних методів дослідження, критичному аналізу отриманих результатів у порівнянні з результатами інших дослідників і якісному формулюванні підсумкових висновків.

**Достовірність** одержаних в роботі результатів досліджень забезпечується коректними постановками завдань, науковою обґрунтованістю теоретичних положень, вибором адекватних методів досліджень та використанням сучасного математичного апарату. На користь достовірності отриманих в дисертації результатів свідчать коректна постановка завдання дослідження, успішна апробація розроблених моделей та методів для визначення рівня емоційного інтелекту, та оцінки його впливу на успіх проекту, повнота врахування найбільш суттєвих чинників і параметрів при побудові моделі успіху проекту, що впливають на якість моделювання, відповідність результатів наукових досліджень результатам експерименту.

**Теоретичні дослідження виконано з використанням сучасних методів** У роботі використані методи теоретичного й емпіричного дослідження, основними з яких є системний підхід, методи аналізу та синтезу (порівняння, аналогія, абстрагування, формалізація, класифікація, декомпозиція), структурний аналіз, моделювання, у тому числі графічне, математичне, когнітивне. Також застосовано: індукцію та дедукцію – для визначення загальних тенденцій розвитку емоційного інтелекту; теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття сутності емоційного інтелекту керівника проекту. Теоретичну основу роботи становлять фундаментальні положення сучасного проектного менеджменту, психології, теорії пізнання, а також наукові праці провідних учених у галузях інформаційних технологій, проектного аналізу, психології, історичного пізнання. Побудова формалізованих моделей ґрунтується на застосуванні підходів теорії множин.

**Новизна одержаних результатів.** В рамках проведених досліджень автором особисто отримані наступні нові наукові результати:

***уперше розроблено:***

- власне визначення «емоційного інтелекту» з урахуванням специфіки управління проектами, в контексті його використання для організації ефективної та раціональної взаємодії та комунікації, яка орієнтована на досягнення результату;
- концептуальну модель успіху проекту та програми, яка складається з наступних складових: емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, орієнтації на результат та командних цінностей;
- формалізовану модель успіху проекту побудовану у форматі теорії множин, яка забезпечує інтегроване розуміння проектних процесів. Ця модель забезпечує визначення тих елементів, які можуть та повинні знаходитися під

управлінням проєктного менеджера;

- модель спільних рис між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом, яка передбачає наступне: в трансформаційному лідерстві є компоненти емоційного інтелекту; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект ґрунтуються на відносинах взаємозв'язку; здатність керувати власними емоціями є предиктором трансформаційного лідерства; емпатія розглядається, як найбільш послідовний антецедент трансформаційного лідерства; харизма, вплив, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага перетинаються з емоційним інтелектом; трансформаційне лідерство та емоційний інтелект заохочують застосовувати інноваційні способи роботи; довіра і підтримка відносини з лідером є важливими.

***удосконалено:***

- методика оцінювання емоційного інтелекту, яка на відміну від існуючих передбачає при її виборі врахування наступних ключових моментів: загальної концептуальної моделі; вибір лінійної, біполярної або суміш обох (гібрид) шкал вимірювання; причини вимірювання емоційного інтелекту для оцінки чи для розвитку; можливості забезпечити зворотній зв'язок для кожного респондента; міри для підтвердження самосвідомості.

***отримали подальший розвиток:***

- ключові фактори успіху проєкту та програми, що є розширенням існуючих стандартів з управління проєктами;

- засади «емоційної компетенції» та «емоційного інтелекту» під час впровадження проєкту та програми, які вимагають розвитку усвідомлення та мотивації, необхідності підтримувати відкритість для прийняття конструктивного зворотного зв'язку та коригування поведінки.

**Теоретичне значення дисертаційної роботи** полягає у розробці моделей, методів та підходів, що формують досягнення успіху всередині проєктних команд за допомогою підвищення рівня емоційного інтелекту та вдалого застосування трансформаційного лідерства, компетенцій, командних цінностей.

**Практичне значення одержаних автором наукових результатів** Отримані в дослідженні дані про взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій керівника, командних цінностей з ефективністю діяльності можуть бути використані при розробці програм підвищення кваліфікації керівників з метою вдосконалення їх професійної підготовки. Висновки, отримані за результатами дослідження, можуть використовуватися в практиці управлінського та організаційного консультування з питань управління власним емоційним інтелектом та емоційним інтелектом співробітників структурного підрозділу або організації в цілому.

Результати роботи впроваджені під час agile – трансформації на кафедрі управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури (акт про впровадження від 26 травня 2020 року); під час впровадження проекту на ТОВ «ДАХСЕРВІС» (акт про впровадження від 18 травня 2020 року).

**Аналіз змісту дисертації.** У *вступі та першому* розділі дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми і наукових завдань; викладено зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну й практичне значення отриманих результатів; висвітлено особистий внесок здобувача; наведено інформацію про реалізацію, ступінь апробації та публікації результатів дисертаційного дослідження; проведено аналіз існуючих моделей та методів моделювання втрат в енергопостачанні та портфельного управління проектами розвитку підприємств.

Також визначено, що одним з параметрів, що визначає професійний успіх є емоційний інтелект, який здатний створювати умови для успішної комунікації та взаємодії з соціальною реальністю. Представлений вище аналіз літературних джерел щодо поняття «емоційний інтелект» показав, що це поняття є достатньо новим у науковій сфері. Однозначне визначення цього поняття ще не сформувалось і суттєво залежить від наукової сфери дослідження. На сьогоднішній день не існує єдиного узгодженого теоретичного концепту про емоційний інтелект, а також, ще недостатньо вивчені зв'язки між емоційним інтелектом та результатами проекту.

У *другому розділі* автором проведено моделювання взаємозв'язків концепції (бачення), лідерства та емоційного інтелекту в управлінні проектами.

Визначено, що ефективний лідер – це рушійна сила, за допомогою якої організація справляється з вимогами, викликами, стресами і можливостями навколишнього середовища. Керівництво безпосередньо впливає на ступінь ефективності кадрових функцій. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає у виявленні талантів, делегуванні повноважень і врегулюванні конфліктів мирним шляхом. Досліджено спільні риси між трансформаційним лідерством та емоційним інтелектом.

Досліджено поняття «емоційна компетентність» та дано визначення «емоційний інтелект» в управлінні проектами. Визначено, що емоційна компетентність складається особистої та соціальної компетентності. Розвиток особистої компетентності вимагає розвитку усвідомлення та мотивації. Керівники, які демонструють менше емоційного інтелекту більшою мірою виявляють особистісні слабкості.

Визначені складові емоційно інтелектуальної команди: мотивація та відданість; ставлення до конфліктів; клімат команди; самостійне управління; управління відносинами; відкрите спілкування; толерантність до відмінностей.

Розроблено новий набір цінностей. Кожна з них повинна підтримуватися відповідними діями, які забезпечать реалізацію нового клімату команди.

Сформовані потреби розвитку емоційного інтелекту різних команд, які обумовлені динамікою, структурою і призначенням кожної команди. Досліджено декілька різних типів команд та їх різноманітних потреб в емоційному інтелекті.

Наведено вдосконалену методику оцінювання рівня емоційного інтелекту та на основі проведеного дослідження, було вперше розроблено концептуальну модель успіху проекту організації, основними компонентами якої є: емоційний інтелект, компетенції керівників проєктів, трансформаційне лідерство та командні цінності.

**Третій розділ** дисертації містить сформований набір факторів успіху, які визнаються всіма авторами наукових робіт, і тих, які відображають специфіку проєктів з точки зору менеджменту, проєктної команди, самого проєкту і його зовнішнього оточення.

Наведена формалізована модель успіху проєкту, яка демонструє взаємозв'язок емоційного інтелекту, трансформаційного лідерства, компетенцій та командних цінностей під час впровадження проєкту чи програми. Розглянуто та виділено основні множини, що пов'язані з успіхом проєкту.

Представлена розроблена методологія побудови успіху проєкту. Опис методології базується на її структурі: визначено основу, описано характеристику діяльності, представлені логічна та часова структура, а також технології виконання робіт та вирішення задач.

**В Четвертому розділі** представлені практичні результати застосування певних неформалізованих та формалізованих підходів моделі успіху проєкту та її елементів. Здійснено практичну апробацію моделі успіху проєкту. Проаналізовано підприємство «ДАХСЕРВІС» та визначено яких складових не вистачає для успішної реалізації проєктів.

Було виявлено, що на ТОВ «ДАХСЕРВІС» керівництво використовує транзакційний стиль управління. Ситуаційний підхід, відсутність програми дій можуть бути дуже небезпечні, тому що результат діяльності організації в цьому випадку зводиться до нуля. Компанія втрачає конкурентоспроможність. Тому на підприємстві «ДАХСЕРВІС» запропоновано використовувати підмножини трансформаційного лідерства за-для підвищення успішної реалізації проєктів.

Описані можливості Agile – трансформації в Київському національному університеті будівництва і архітектури (КНУБА), яка передбачає перехід від нерациональної роботи до швидкого процесу прийняття якісних рішень на основі використання гнучких технологій (компетенцій).

Сформовано та впроваджено моделі практико-орієнтованого навчання в Київському національному університеті будівництва та архітектури на основі agile-принципів. Визначені нові ціннісні установки, які є фундаментом нового підходу до освітнього процесу: практико-орієнтованість, адаптивність,

гнучкість, інноваційність змінюють класичні цінності університету – академічність, стійкість, фундаментальність.

**Повнота викладу основних результатів у публікаціях.** Основні положення та результати дисертаційної роботи достатньо повно викладені у 12 друкованих наукових працях, з яких: 2 – тез у збірниках матеріалів наукових вітчизняних конференціях; 1 – у зарубіжних виданнях (Німеччина); 4 – у фахових збірниках наукових праць України; 5 – у міжнародних конференціях.

**Оцінка змісту дисертації, відповідність встановленим вимогам щодо оформлення.** Дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам щодо оформлення. Дисертація складається з анотації, вступу, чотирьох розділів, висновків та додатків. Повний обсяг дисертації становить 218 сторінок друкованого тексту, обсяг основного матеріалу – 165. Матеріал дисертації містить 26 рисунків та 19 таблиць. Загальний список використаних джерел становить 218 найменувань. Додатки подано на 17 сторінках.

Дисертація є завершеним науковим дослідженням. Вона містить нові наукові та практичні результати, які полягають у вирішенні задачі розробки концептуальних положень, моделей, методів та підходів, що формують досягнення успіху всередині проєктних команд за допомогою підвищення рівня емоційного інтелекту та вдалого застосування трансформаційного лідерства, компетенцій, командних цінностей.

**Зауваження щодо змісту та оформлення дисертаційної роботи.**  
*удосконалено:*

1. Формалізована модель успіху проєкту, побудована із застосуванням теорії множин тільки визначає її складові, і зовсім не містить дій над множинами. Модель можна було б описати простою структурою.
2. Наукова новизна в пункті «удосконалено» містить методіку оцінювання емоційного інтелекту, яка на відміну від існуючих передбачає при її виборі врахування різних ключових моментів, але в розділі практичного використання результатів розробок не проведені дослідження щодо апробації її ефективності.
3. В додатках наведено різні види опитувальників діагностики здатності до емпатії, але робота, нажаль не містить результатів досліджень, які могли б підтвердити зміни в системі менеджменту проєкту в результаті впровадження розроблених моделей та методів.
4. Деякі посилання на літературні джерела не відповідають змісту тексту.

**Висновок.** Загалом, результати розгляду дисертаційної роботи дозволяють зробити висновок, що дисертація Русан Надії Ігорівни на тему «Емоційний інтелект в управлінні проєктами» відповідає встановленим вимогам, в т.ч. викладеним у «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня

доктора філософії», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України №167 від 06.03.2019 р., і автор дисертаційної роботи Русан Н І. заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – менеджмент.

Офіційний опонент,  
професор кафедри інформаційних  
технологій і програмної інженерії  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»  
доктор технічних наук, доцент



Дорош М.С.

Підпис Дорош М.С. засвідчую:  
Учений секретар  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»



Олійченко І.М