

УДК 005:339.138;005.336.2;59.942

JEL M31, M12

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-14-2>**Бурбело Н.О.**

доктор філософії (PhD),

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6578-987X>**Ковшова І.О.**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9013-0180>

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито сутність емоційного інтелекту, причини та особливості його використання в системі маркетингового менеджменту підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Обґрунтовано роль емоційного інтелекту як важливого чинника підвищення ефективності управлінської діяльності, розвитку бізнес-комунікацій, формування клієнтоорієнтованості та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сформовано теоретико-методичні засади дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту, маркетингового менеджменту та психології управління. Охарактеризовано основні складові емоційного інтелекту та їх вплив на прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу і результативність маркетингових комунікацій. Визначено ключові напрями розвитку емоційної компетентності керівників і працівників як інструменту підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств.

Ключові слова: емоційний інтелект, маркетинговий менеджмент, менеджмент організацій, психологія управління, поведінка споживачів, управління персоналом, внутрішній маркетинг, бізнес-комунікації, лідерство, корпоративна культура, організаційна поведінка, емоційна компетентність, клієнтоорієнтованість, стратегічне управління, ефективність підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін, цифровізації бізнес-процесів та постійного зростання вимог споживачів до якості продукції, сервісу й комунікацій. За таких умов традиційні підходи до управління, які ґрунтуються виключно на адміністративних методах впливу та раціональному прийнятті рішень, втрачають свою ефективність. Успішність діяльності підприємств дедалі більше залежить від здатності керівників і працівників налагоджувати конструктивну взаємодію, підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, ефективно реагувати на конфліктні ситуації та вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження емоційного інтелекту як важливого чинника ефективного маркетингового менеджменту.

Сучасна маркетингова діяльність виходить далеко за межі просування товарів і послуг та дедалі більше орієнтується на формування позитивного клієнтського досвіду, розвиток довіри до бренду, підтримання лояльності

споживачів і побудову довгострокових партнерських відносин. Реалізація цих завдань значною мірою залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту керівників, маркетингологів, менеджерів із продажу та інших працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та партнерами. Здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати емоційними реакціями, демонструвати емпатію та підтримувати ефективні комунікації сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності підприємства.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що питання впливу емоційного інтелекту на маркетинговий менеджмент досліджено недостатньо комплексно. Більшість наукових праць зосереджена на психологічних аспектах емоційного інтелекту, або на окремих питаннях маркетингового управління, тоді як їх інтеграція в єдину систему забезпечення ефективності діяльності підприємства потребує подальшого наукового обґрунтування. Це зумовлює необхідність дослідження ролі емоційного інтелекту в системі маркетингового менеджменту, визначення його впливу на бізнес-комунікації, управління персоналом,



формування клієнтоорієнтованості та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що поняття емоційного інтелекту сформувалося в межах науки психологія, його дослідження набуло особливої актуальності у сфері менеджменту. Це обумовлено тим, що сучасне управління орієнтоване насамперед на ефективну взаємодію з людьми, формування команд, розвиток лідерства, управління комунікаціями та забезпечення організаційної результативності в умовах високої інтенсивності зміни середовища і впливу кризових факторів. За таких умов емоційний інтелект розглядається не лише як психологічна характеристика особистості, а як важливий управлінський ресурс, що впливає на якість прийняття рішень, ефективність бізнес-комунікацій, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Проблематика розвитку емоційного інтелекту активно досліджується представниками психології, менеджменту та маркетингу. Теоретичні засади емоційного інтелекту заклали Дж. Маєр та П. Саловей [1], які розглядали його як здатність людини розпізнавати, розуміти та регулювати емоції. Подальший розвиток концепції пов'язаний із працями Д. Гоулмана [2], який обґрунтував значення емоційного інтелекту для лідерства, управлінської діяльності та професійної ефективності.

Питання маркетингового менеджменту, управління взаємовідносинами зі споживачами та формування конкурентних переваг висвітлено у працях Ф. Котлера, К. Келлера [3], Ж.-Ж. Ламбена [4] та інших науковців. Значний внесок у дослідження психології управління, організаційної поведінки, мотивації персоналу та бізнес-комунікацій зробили Р. Дафт [5], С. Роббінс [6], Ф. Герцберг [7] Д. Мак-Грегор [8], Е. Шейн [9] та ін. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції емоційного інтелекту в систему маркетингового менеджменту підприємств, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів використання емоційного інтелекту в системі маркетингового менеджменту підприємств, визначення його впливу на ефективність управлінської діяльності, бізнес-комунікацій, управління персоналом та взаємодії зі споживачами. Особливу увагу приділено обґрунтуванню ролі емоційного інтелекту як чинника формування клієнтоорієнтованості, розвитку корпоративної культури, підвищення результативності

маркетингових комунікацій і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емоційний інтелект є одним із ключових чинників ефективного менеджменту, оскільки забезпечує здатність як працівників так і керівників усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей та ефективно управляти міжособистісними взаємодіями. В умовах посилення конкуренції та зростання ролі клієнтоорієнтованого підходу емоційний інтелект набуває особливого значення не лише як психологічна характеристика особистості, але й як важливий інструмент маркетингового менеджменту.

У науковій літературі емоційний інтелект розглядається як сукупність здібностей, пов'язаних із розпізнаванням, розумінням і регулюванням емоцій. Відповідно до концепції П. Саловея та Дж. Маєра [1], емоційний інтелект охоплює здатність сприймати емоції, використовувати їх у процесі мислення, розуміти емоційні реакції та управляти ними. Д. Гоулман [2] розширив даний підхід, виокремивши такі складові емоційного інтелекту, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Саме ці компоненти формують основу ефективної управлінської та маркетингової діяльності.

Попри те, що емоційний інтелект сформувався як психологічна категорія, сьогодні його доцільно розглядати в системі менеджменту, включати до освітніх компонентів програм підготовки управлінців та використовувати у корпоративних тренінгах (табл. 1).

З позицій психології управління емоційний інтелект виступає важливим ресурсом керівника, який впливає на якість прийняття управлінських рішень, здатність мотивувати персонал та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту можуть краще адаптуватися до змін, більш ефективно вирішувати конфлікти та формувати атмосферу довіри в організації. Це має сприяти підвищенню залученості працівників до процесів, розвитку командної взаємодії та зростанню продуктивності праці.

У системі маркетингового менеджменту емоційний інтелект відіграє важливу роль у процесі взаємодії підприємства зі споживачами. Сучасний маркетинг орієнтований не лише на задоволення потреб клієнтів, але й на формування позитивного клієнтського досвіду та довгострокових відносин із цільовою аудиторією. Для досягнення цих цілей працівники повинні вміти розуміти емоційні

Таблиця 1

**Ключові чинники актуалізації дослідження емоційного інтелекту
в маркетинговому менеджменті**

Чинник	Обґрунтування	Характеристики прояву
Управлінський процес	Будь-яка діяльність, пов'язана з реалізацією функцій управління передбачає взаємодію між людьми. Усі ці процеси мають виражену психологічну складову, тому ефективність управління значною мірою залежить від здатності розуміти емоції людей та впливати на них.	Організація і контроль бізнес-процесів, формування команди, підбір персоналу, вирішення конфліктів, мотивація персоналу, підтримка корпоративної культури, налагодження зовнішніх комунікацій, ведення переговорів, формування споживчої пропозиції, тощо.
Управлінське рішення	Традиційні теорії менеджменту розглядали керівника як повністю раціонального суб'єкта. Проте сучасні дослідження поведінкової економіки та організаційної поведінки доводять, що на прийняття рішень впливають ірраціональні чинники.	Управління стресом, контроль емоцій, спілкування з різними категоріями суб'єктів (співробітники, підлегли, партнери), формування середовища довіри і відповідальності в колективі, сприйняття ризику, тощо. Менеджер повинен керувати власними емоційними реакціями.
Лідерство	Сучасне лідерство ґрунтується не стільки на формальній владі, скільки на здатності впливати на людей – реалізовувати свій емоційний інтелект.	Емпатія в реалізації управлінських повноважень, самоконтроль, навички переконання, уміння надихати, створення клімату захисту і безпеки для працівників.
Результат діяльності організації	Психологічні характеристики персоналу безпосередньо трансформуються в економічні результати підприємства.	Підвищення продуктивності праці, задоволеність роботою, зниження плинності кадрів, високий рівень командної взаємодії.
Маркетинговий менеджмент	Маркетинг передбачає постійне вивчення поведінки споживачів та побудову відносин із клієнтами. Багато рішень про купівлю приймаються під впливом саме емоцій.	Розуміння потреб споживачів, прогнозування реакцій на продукт, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення емоційно привабливих комунікацій, формування довіри до бренду.

Джерело: сформовано авторами

очікування споживачів, проявляти емпатію та швидко реагувати на зміни в поведінці клієнтів. Емоційний інтелект сприяє встановленню ефективної комунікації, підвищенню рівня довіри до бренду та зміцненню лояльності споживачів.

Особливого значення емоційний інтелект набуває у сфері маркетингових комунікацій. Результативність рекламних кампаній, персональних продажів, переговорів і взаємодії з клієнтами значною мірою залежить від здатності маркетологів та менеджерів враховувати емоційні аспекти сприйняття інформації. У сучасних умовах споживачі все частіше приймають рішення під впливом не лише раціональних, а й емоційних чинників. Саме тому маркетингові комунікації повинні формувати позитивні емоції, викликати довіру та створювати відчуття цінності для споживача.

Важливим напрямом використання емоційного інтелекту є управління маркетинговими командами. Робота у сфері маркетингу передбачає високий рівень комунікаційної активності, необхідність постійної взаємодії між працівниками та пошуку інноваційних рішень. За таких умов емоційний інтелект сприяє розвитку співробітництва, зменшенню

кількості конфліктів та підвищенню ефективності командної роботи. Працівники, які володіють розвиненими навичками емоційної саморегуляції та емпатії, краще взаємодіють між собою, швидше адаптуються до змін і демонструють вищий рівень креативності.

Не менш важливим є вплив емоційного інтелекту на формування корпоративної культури підприємства. Організації, які приділяють увагу розвитку емоційної компетентності персоналу, створюють сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, підвищують рівень їх задоволеності працею та зміцнюють внутрішню лояльність. Це позитивно позначається на якості обслуговування клієнтів, репутації підприємства та його конкурентних позиціях на ринку.

Таким чином, емоційний інтелект є важливою складовою системи маркетингового менеджменту підприємств, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-комунікацій, покращення взаємодії зі споживачами, розвиток персоналу та зміцнення конкурентних переваг організації. Його використання сприяє формуванню клієнтоорієнтованого підходу, підвищенню якості управлінських рішень і забезпеченню стійкого розвитку

підприємства в умовах сучасного ринкового середовища (рис. 1).

Встановлений зв'язок компонентів доводить, що емоційний інтелект виступає не лише індивідуальною психологічною характеристикою особистості, а й важливим управлінським ресурсом, здатним впливати на ефективність маркетингового менеджменту та конкурентоспроможність підприємства. Перший рівень моделі представлений базовими компонентами емоційного інтелекту: самосвідомістю, самоконтролем та емпатією. Самосвідомість забезпечує усвідомлення власних емоцій, сильних і слабких сторін особистості, що створює основу для прийняття виважених управлінських рішень. Самоконтроль дозволяє керівникам і працівникам управляти емоційними реакціями, зберігати стресостійкість та підтримувати ефективність професійної діяльності навіть в умовах високої невизначеності. Емпатія забезпечує здатність розуміти емоційний стан інших людей, що є важливою передумовою ефективної взаємодії як усередині колективу, так і з клієнтами.

Інтеграційні компоненти формуються на основі базових емоційних компетентностей та забезпечують їх практичну реалізацію в управлінській діяльності. Соціальні навички сприяють розвитку комунікацій, переговорного процесу, командної взаємодії та лідерства, а самотивація визначає здатність працівника досягати поставлених цілей, підтримувати високий рівень професійної активності та орієнтуватися на довгострокові результати.

Третій рівень моделі характеризує управлінський результат, який проявляється через ефективне використання робочого часу, раціональне планування відпочинку та формування результативної управлінської поведінки. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє оптимальному балансу між професійною діяльністю та відновленням ресурсів працівників, що позитивно впливає на якість управлінських рішень і продуктивність праці.

Організаційні результати проявляються через підвищення якості бізнес-комунікацій, розвиток корпоративної культури та формування сприятливого корпоративного середовища. Емоційно компетентні керівники здатні створювати атмосферу довіри, підтримки та співробітництва, що сприяє зростанню залученості персоналу та покращенню внутрішніх комунікаційних процесів. Це все забезпечує ринковий результат, який включає клієнтоорієнтованість і конкурентоспроможність підприємства, що сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню їхньої лояльності та посиленню ринкових позицій підприємства.

Таким чином, запропонована модель демонструє послідовний причинно-наслідковий зв'язок між розвитком емоційного інтелекту працівників і керівників та досягненням стратегічних цілей підприємства. Вона підтверджує, що емоційний інтелект є важливим чинником підвищення ефективності маркетингового менеджменту, розвитку корпоративного середовища та забезпечення стійких конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

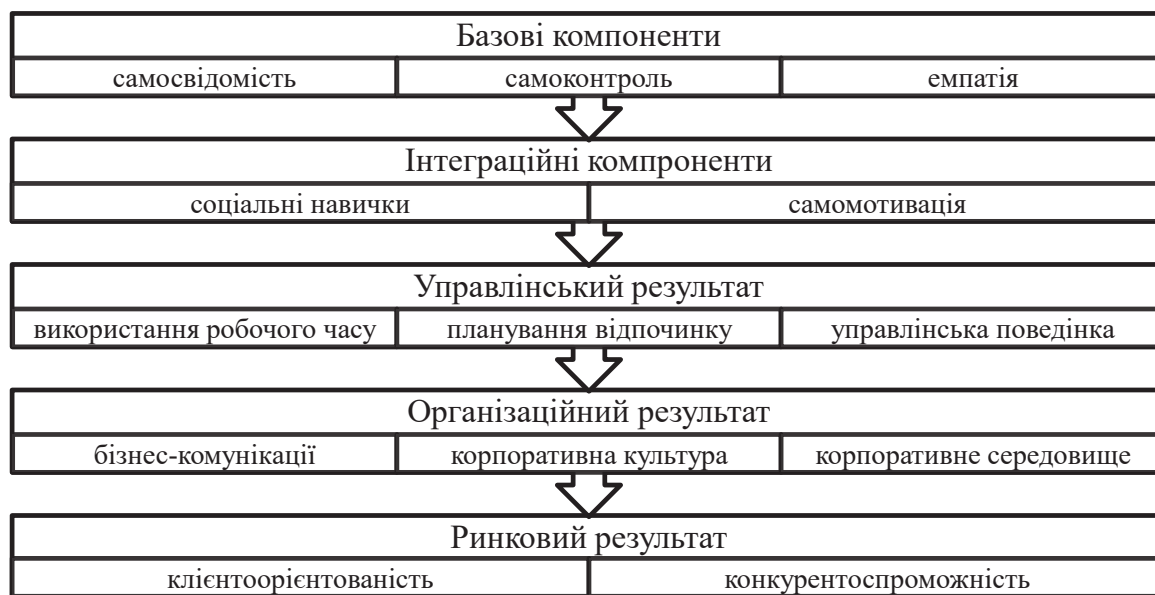


Рис. 1. Взаємозв'язок компонентів емоційного інтелекту в системі маркетингового менеджменту підприємства

Джерело: сформовано авторами

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та посиленням ролі нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності. За таких умов традиційні підходи до управління персоналом і маркетингової діяльності вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, оскільки успішність підприємства дедалі більше залежить від якості взаємодії між працівниками, керівниками та клієнтами.

Однією з ключових передумов підвищення ефективності діяльності підприємства є зростання значення людського капіталу в системі маркетингового менеджменту. Працівники маркетингових підрозділів постійно взаємодіють із клієнтами, партнерами та представниками інших структурних підрозділів, що вимагає високого рівня комунікативної компетентності, здатності до емпатії, стресостійкості та ефективного управління емоціями. Недостатній рівень розвитку зазначених навичок може призводити до конфліктів, зниження якості обслуговування клієнтів, погіршення психологічного клімату в колективі та втрати конкурентних переваг підприємства. Сучасний споживач оцінює не лише якість продукції чи послуг, а й емоційний досвід взаємодії з підприємством. Саме тому здатність персоналу розуміти потреби, очікування та емоційний стан клієнтів стає важливим чинником формування лояльності споживачів та зміцнення репутації підприємства.

Доцільність впровадження активних заходів з розвитку емоційного інтелекту персоналу обумовлена також необхідністю покращення внутрішніх бізнес-комунікацій. Розвиток емоційного інтелекту сприяє кращій взаємодії між працівниками, зниженню рівня конфліктності, зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, впровадження таких заходів дозволяє інтегрувати психологічні інструменти в систему маркетингового менеджменту та забезпечити комплексний підхід до розвитку персоналу.

Важливо, щоб заходи мали системний характер, реалізовувалися послідовно та взаємопов'язано на індивідуальному, управлінському, організаційному й ринковому рівнях діяльності підприємства (табл. 2).

Запропонована програма підвищення ефективності маркетингового менеджменту через розвиток емоційного інтелекту персоналу підприємства базується на послідовному

формуванні та розвитку ключових емоційних компетентностей працівників і керівників, їх інтеграції в систему управління персоналом, бізнес-комунікацій та маркетингової діяльності. Реалізація програми сприятиме підвищенню рівня професійної мотивації, покращенню якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвитку клієнтоорієнтованості та зміцненню корпоративної культури. Впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання людського капіталу, підвищити результативність маркетингових комунікацій, збільшити рівень задоволеності клієнтів і персоналу, а також створити додаткові конкурентні переваги підприємства.

Оцінку ефективності впровадження програми розвитку емоційного інтелекту в системі маркетингового менеджменту доцільно проводити як за виокремленими рівнями так і в цілому, що може потребувати застосування цілого комплексу методів що включає психодіагностичне тестування, соціологічне опитування, порівняльний аналіз показників до та після реалізації програми, індексний метод, аналіз кадрових і маркетингових показників, а також інтегральне оцінювання результативності на основі психологічних, організаційних, маркетингових та економічних індикаторів. Так, для контролю базових компонентів доцільно вимірювати рівень емоційного інтелекту персоналу, рівень стресостійкості та професійної мотивації. Показовими будуть показники частки працівників із високою залученістю та ефективністю використання робочого часу.

Організаційні індикатори – це якість внутрішніх комунікацій, рівень конфліктності в колективі, індекс корпоративної культури, показники плинності кадрів та рівень задоволеності персоналу.

Маркетингові показники: індекс клієнтоорієнтованості, рівень задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності клієнтів (NPS), кількість повторних покупок. Оцінити загальну результативність можна через динаміку частки ринку та зміну ринкового позиціонування, прибутковість маркетингових заходів (ROMI), репутацію бренду.

Реалізація програми підвищення ефективності маркетингового менеджменту через розвиток емоційного інтелекту персоналу супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати на досягнення запланованих результатів. Насамперед слід відзначити організаційні ризики, пов'язані з недостатньою підтримкою програми з боку керівництва підприємства. У разі відсутності зацікавленості

Таблиця 2

Програма розвитку емоційного інтелекту персоналу для підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємства

Етап програми	Основні заходи	Очікуваний результат	Вплив на маркетинговий менеджмент
Діагностичний	Анкетування, тестування емоційного інтелекту, оцінювання комунікаційних компетентностей	Визначення рівня розвитку емоційного інтелекту працівників	Виявлення проблемних зон у маркетингових комунікаціях
Розвиток самосвідомості	Тренінги самоаналізу, розвиток рефлексії, оцінювання сильних і слабких сторін	Підвищення усвідомленості власної поведінки та емоцій	Покращення якості прийняття маркетингових рішень
Розвиток самоконтролю	Навчання технікам стрес-менеджменту, управління емоціями та конфліктами	Зниження емоційного виснаження та конфліктності	Стабілізація маркетингової діяльності та якості взаємодії з клієнтами
Розвиток емпатії	Тренінги активного слухання, аналіз поведінки клієнтів, рольові вправи	Формування здатності розуміти потреби інших людей	Посилення клієнтоорієнтованості та покращення клієнтського досвіду
Формування соціальних навичок	Тренінги командної роботи, переговорів, лідерства та бізнес-комунікацій	Покращення міжособистісної взаємодії	Підвищення ефективності маркетингових комунікацій
Розвиток самомотивації	Коучинг, постановка професійних цілей, програми розвитку кар'єри	Зростання проф активності та залученості персоналу	Підвищення результативності маркетингових проєктів
Організаційна інтеграція	Впровадження принципів емоційного інтелекту в систему управління персоналом та корпоративну культуру	Формування сприятливого психологічного клімату	Розвиток внутрішнього маркетингу та командної взаємодії
Маркетингова інтеграція	Впровадження емоційного маркетингу, персоналізованих комунікацій, управління клієнтським досвідом	Підвищення якості взаємодії зі споживачами	Зростання лояльності клієнтів та пізнаваності бренду
Оцінювання загальної результативності	Моніторинг KPI, оцінювання задоволеності персоналу та клієнтів, аналіз ефективності комунікацій	Визначення результатів реалізації програми	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства

Джерело: сформовано авторами

керівників у розвитку емоційних компетентностей персоналу заходи можуть мати формальний характер і не забезпечити очікуваного ефекту.

Важливим чинником ризику є опір працівників організаційним змінам. Частина персоналу може сприймати тренінги та оцінювання емоційного інтелекту як додаткове навантаження або втручання в особистий простір, що негативно впливатиме на рівень залученості до програми. Додаткові труднощі можуть виникати через недостатню готовність окремих працівників до самоаналізу, розвитку навичок емоційної саморегуляції та зміни усталених моделей поведінки.

Суттєве значення мають комунікаційні ризики, які проявляються через недостатнє інформування персоналу про цілі, переваги та очікувані результати програми. Нерозуміння її значення може спричинити формування негативного ставлення до запланованих

заходів і знизити їх результативність. Крім того, відсутність належної взаємодії між структурними підрозділами підприємства може призвести до фрагментарного впровадження програми та ускладнити досягнення комплексного ефекту.

Окрему групу становлять кадрові ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією тренерів, консультантів або внутрішніх фахівців, які залучаються до реалізації програми. Низька якість навчальних заходів може зменшити рівень довіри працівників до процесу навчання та не забезпечити необхідного розвитку емоційних компетентностей.

Не менш важливими є фінансові ризики. В умовах обмеженості ресурсів підприємства можуть скорочувати витрати на навчання та розвиток персоналу, що ускладнює повноцінне впровадження програми. Крім того, економічний ефект від розвитку емоційного інтелекту часто проявляється поступово, тому

керівництво може недооцінювати його стратегічне значення через відсутність швидких фінансових результатів.

Слід також враховувати маркетингові ризики, які виникають у разі недостатньої інтеграції програми в систему маркетингового менеджменту. Якщо розвиток емоційного інтелекту розглядатиметься виключно як елемент кадрової політики, без його використання у процесах взаємодії з клієнтами, розвитку бізнес-комунікацій та формування клієнтоорієнтованості, очікуваний вплив на маркетингову ефективність підприємства може бути обмеженим.

Крім внутрішніх чинників, на реалізацію програми можуть впливати зовнішні ризики, зокрема економічна нестабільність, зміни ринкової кон'юнктури, зростання конкурентного тиску або кризові явища в діяльності підприємства. Такі обставини можуть змусити керівництво переглядати пріоритети розвитку та скорочувати інвестиції в програми навчання персоналу.

Таким чином, ефективність впровадження програми розвитку емоційного інтелекту залежить від комплексного врахування організаційних, кадрових, психологічних, комунікаційних, фінансових, маркетингових та зовнішніх ризиків, що потребує їх своєчасного виявлення, оцінювання та управлінського супроводу.

Висновки. У сучасних умовах ведення бізнесу емоційний інтелект набуває особливого значення як чинник підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємств.

Його роль виходить за межі психологічної характеристики особистості та поширюється на управління персоналом, бізнес-комунікації, формування корпоративної культури й побудову довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Розвиток емоційного інтелекту керівників і працівників створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, зниження рівня конфліктності, формування клієнтоорієнтованої поведінки та зміцнення внутрішньої взаємодії в колективі. У системі маркетингового менеджменту це проявляється через покращення комунікацій зі споживачами, підвищення рівня довіри до бренду, зростання лояльності клієнтів і посилення конкурентних позицій підприємства.

Здатність персоналу усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей та ефективно управляти міжособистісними взаємодіями створює додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища. Тому емоційний інтелект доцільно розглядати як перспективний управлінський ресурс, що поєднує психологічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності підприємства.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання впливу емоційного інтелекту персоналу на результативність маркетингових комунікацій, клієнтський досвід і фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Бібліографічний список

1. Mayer J. D., Caruso D. R., Salovey P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*. 2016. Vol. 8. No. 4. Pp. 290–300.
2. Goleman D. Emotional Intelligence: 25th Anniversary Edition. London : Bloomsbury Publishing, 2020. 352 p.
3. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 640 p.
4. Lambin J.-J., Palacci M., Sicurello C. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2021. 664 p.
5. Daft R. L. Management. 15th ed. Boston : Cengage Learning, 2024. 800 p.
6. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 752 p.
7. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. 12th printing edition. New Brunswick : Transaction Publishers, 2011. 157 p.
8. McGregor D. The Human Side of Enterprise. Annotated Edition. New York : McGraw-Hill Education, 2006. 312 p.
9. Schein E. H., Schein P. A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2017. 416 p.

References

1. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, no. 8 (4), pp. 290–300.
2. Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence* (25th anniversary ed.). Bloomsbury Publishing.
3. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education Limited.

4. Lambin, J.-J., Palacci, M., & Sicurello, C. (2021). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
5. Daft, R. L. (2024). *Management* (15th ed.). Cengage Learning.
6. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education Limited.
7. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (12th printing ed.). Transaction Publishers.
8. McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise* (Annotated ed.). McGraw-Hill Education.
9. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Nataliia Burbelo

Doctor of Philosophy (PhD),

Senior Lecturer at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6578-987X>

Iryna Kovshova

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor at the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9013-0180>

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE MARKETING MANAGEMENT

The article reveals the essence of emotional intelligence, as well as the reasons and features of its application in the marketing management system of enterprises operating in a dynamic business environment. The relevance of the study is determined by the growing importance of human-centric management approaches, the growing role of effective business communications and the need to strengthen customer orientation and competitiveness of the organization in conditions of rapid market changes. The role of emotional intelligence as a significant factor in increasing managerial efficiency, strengthening interpersonal interaction and increasing the effectiveness of marketing activities is substantiated. Theoretical and methodological foundations for studying the relationship between emotional intelligence, marketing management and management psychology are developed. The article considers the evolution of scientific approaches to the interpretation of emotional intelligence and determines its place in the modern management paradigm. Special attention is paid to the analysis of emotional intelligence as an interdisciplinary category that integrates psychological, managerial and marketing aspects of the organization's development. The main components of emotional intelligence are characterized, their impact on managerial decision-making, personnel motivation, conflict management, team interaction and the effectiveness of marketing communications are determined. The study emphasizes that the ability of managers and employees to understand and regulate emotions contributes to the formation of a favorable organizational climate, the development of customer-oriented behavior and the improvement of communication processes both within the enterprise and in relations with external stakeholders. The relationship between the components of emotional intelligence in the enterprise's marketing management system is established. Key areas for the development of emotional competence of managers and employees as an important tool for increasing organizational efficiency, strengthening competitive advantages, increasing customer satisfaction and ensuring sustainable development of modern enterprises are identified.

Keywords: emotional intelligence, marketing management, organizational management, management psychology, consumer behavior, human resource management, internal marketing, business communications, leadership, corporate culture, organizational behavior, emotional competence, customer orientation, strategic management, enterprise performance.

Дата надходження статті: 07.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 04.08.2026

Дата публікації статті: 02.09.2026