

стилем серед інших. Співробітництво передбачає використання відкритого діалогу, спільного дослідження конфлікту, активного слухання та емпатії. Використання даного стилю сприяє розвитку довіри та міцних відносин серед працівників. [1].

Розуміння даних стилів поведінки дозволяє пояснити поведінку працівників і керівників під час суперечок та показує, що кожен стиль може бути корисним або ж шкідливим залежно від обставин.

Вирішення конфліктів в трудовому колективі має чіткі правила. Вони дозволяють перетворити конфлікт із руйнівного та нерегульованого процесу в регульований та збалансований всередині колективу.

Правила для ефективного вирішення конфліктів:

1. Прийняття факту наявності конфлікту. Розуміння сторонами що не все добре, що є питання, вже на цьому етапі допомагає сконцентруватись на питанні конфлікту, призупинити свою трудову діяльність та зосередитись на даному питанні.

2. Обговорення ситуації. Кожен повинен висловитись, обґрунтувати свою думку, пояснити свою позицію. Дуже важливо не переключатись на особистості та утримувати фокус на темі конфлікту.

3. Уважно вислухати. Не чути а слухати, тобто цілеспрямовано і усвідомлено намагатись зрозуміти співрозмовника, його ідеї, почуття, мотиви та потреби.

4. Бути неупередженим. Концентрація уваги на питанні конфлікту допомагає уникнути переходу на особистості та зберегти повагу.

5. Вирішити проблему швидко та остаточно. Якщо завжди питання конфлікту перебуватиме у центрі уваги учасників, якщо будуть обговорені та вислухані усі аспекти стосовно даного протиріччя то вирішення його призведе до закриття конфлікту. У іншому випадку конфлікт може залишитись невирішеним і гальмувати діяльність компанії [2].

Головним методом профілактичної роботи на підприємстві є активне слухання. Активне слухання передбачає не тільки чути а й слухати свого співрозмовника. Використання вербальних та невербальних прийомів допомагає краще зрозуміти один одного, створити довірливі відносини, зберегти повагу і в свою чергу ефективніше вирішити конфлікт. Важливу роль відіграють соціальні аспекти(справедливість, довіра, комунікація), які можуть забезпечити не лише формальний але й психологічно прийнятний результат для всіх сторін. Навичка активного слухання може стати новим патерном при вирішенні трудових конфліктів в організації.

Вчасне запобігання, послаблення та вирішення трудових конфліктів сприяє підтримці здорової робочої атмосфери у трудовому колективі.

#### Література:

1. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту : навч. посіб. Мукачево : МДУ , 2016. 201 с.

2. О. О. Карпенко, Є. Л. Осипова Підходи щодо управління конфліктами в організації. Economic synergy. 2021. №2 С. 44 - 55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2021\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2021_2_7)

УДК 338.23.31

**В. Савечко, І. Піняк, к.е.н., доцент**  
ТНТУ імені Івана Пулюя, Україна

## СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ

Формування маркетингової стратегії в Україні має свою унікальну специфіку, що зумовлена поєднанням глибоких соціально-економічних трансформацій, наслідків повномасштабної війни, цифрової модернізації та інтеграційних процесів у напрямку Європейського Союзу. Український ринок сьогодні функціонує в умовах нестабільності, що потребує від підприємств підвищеної адаптивності та використання нестандартних стратегічних рішень. У сучасних реаліях стратегія маркетингу перестає бути суто інструментом просування товару чи послуги – вона набуває характеру комплексної управлінської моделі, що визначає напрям розвитку підприємства, його інвестиційні пріоритети, ринкову поведінку та механізми реагування на ризики [1].

З огляду на це, розробка ефективної маркетингової стратегії потребує врахування специфічних чинників, які суттєво відрізняють українське бізнес-середовище від більш стабільних економік ЄС чи США. Нижче проаналізовано ключові особливості формування маркетингових стратегій саме в українських умовах.

1. Невизначеність зовнішнього середовища та потреба у сценарному плануванні. Високий рівень невизначеності є визначальною характеристикою сучасної України. Під час воєнних дій підприємства працюють у середовищі, де неможливо прогнозувати події більше ніж на короткий проміжок часу. Це спричиняє потребу у створенні маркетингових стратегій, які ґрунтуються на кількох варіантах розвитку ринку.

Основні аспекти сценарного підходу [3]:

- Сценарій стабільного розвитку – передбачає збереження поточних ринкових умов, стабільний попит та доступність ресурсів.
- Сценарій негативних змін – орієнтується на падіння попиту, ускладнення логістики, зниження купівельної спроможності чи тимчасове припинення діяльності.
- Оптимістичний сценарій – враховує можливості для масштабування у разі відновлення регіонів, відкриття нових експортних ринків або збільшення міжнародної підтримки.

Таким чином, стратегія має бути моноцентричною за метою, але поліцентричною за методами її досягнення, що зумовлює гнучкість і стабільність у довгостроковій перспективі.

2. Зміна поведінки споживачів і трансформація попиту. Поведінкові характеристики українських споживачів за останні роки змінилися значно сильніше, ніж у мирний час. Формування маркетингової стратегії сьогодні повинно базуватися на таких нових трендах [3]:

– Прагнення до безпеки. Споживачі віддають перевагу товарам і послугам, що забезпечують психологічну та фізичну безпеку. Це впливає на: вибір каналів покупки (зростання онлайн-продажів); підвищення цінності гарантій та прозорості умов; попит на локальні продукти.

– Підвищена чутливість до ціни. Через зниження реальних доходів домогосподарств зростає попит на: економ-пропозиції; оптимальні співвідношення ціни та якості; акційні та пакетні пропозиції.

– Переоцінка значущості брендів. На перший план виходять: репутація компанії; етичність її діяльності; участь у соціальних проєктах і підтримка ЗСУ; довіра спільноти. Це означає, що підприємства мають орієнтуватися не лише на створення цінності, а й на формування емоційного зв'язку зі споживачами, підкріпленого щирими комунікаціями.

3. Прискорена цифровізація як ключовий чинник стратегічного розвитку. Цифрові інструменти стали основою виживання бізнесу та фундаментом для формування маркетингової стратегії.

Основні напрямки цифровізації: впровадження CRM-систем; використання онлайн-торгівлі; аналітика поведінки споживачів; автоматизація рекламних кампаній; використання соціальних мереж як основного каналу комунікації; активна участь у маркетплейсах (Rozetka, Amazon, Etsy).

Цифрова трансформація дозволяє: компенсувати логістичні обмеження; зменшити витрати на просування; здійснювати швидко адаптацію продукту під потреби споживача.

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів і нові вимоги до маркетологів. Через міграцію та мобілізацію кількість доступних спеціалістів у маркетингу суттєво зменшилася, що формує нові умови для створення стратегії. Підприємства змушені: залучати фрилансерів; формувати гібридні команди; інвестувати у навчання персоналу; використовувати аутсорсингові агенції.

Особливо цінними стають компетенції у сфері: digital-маркетингу; data-аналітики; управління соціальними медіа; брендингу; антикризових комунікацій.

5. Логістичні ризики та важливість адаптації каналів збуту. Порушення логістики – один із ключових ризиків, що впливає на формування стратегій.

Основні виклики: нестабільність транспортних маршрутів; збільшення вартості доставки; ризики перебоїв у постачанні; необхідність створення локальних складів.

У відповідь підприємства застосовують: багатоканальні моделі збуту; партнерські логістичні рішення; перехід на онлайн-замовлення; використання нових транспортних коридорів (наприклад, румунських або польських портів).

6. Репутаційний менеджмент і соціальна відповідальність як ключові елементи стратегії. Сьогодні споживачі очікують не лише якісного продукту, а й соціальної відповідальності компанії. Це дає змогу формувати довгострокову лояльність.

У стратегічній моделі маркетингу слід передбачити: комунікацію про участь у волонтерських або гуманітарних проєктах; прозорість щодо використання доходів; чесність під час взаємодії зі споживачами; етичність реклами. Ці фактори зміцнюють довіру, що особливо важливо у період високого соціального та економічного стресу [2].

Отже, підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, використовувати цифрові інструменти та формувати довіру споживачів, отримують стратегічну перевагу та можливість довгострокового розвитку навіть у період викликів.

### **Література**

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингова стратегія підприємства: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

2. Ламбен Ж.-Ж., Чумпітас Р. Стратегічний маркетинг: європейський підхід. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 742 с.

3. Пилипенко А. А. Маркетингові стратегії в умовах кризи. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 45–52.

УДК 338.13

**А. Саламон**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

**ЗМІСТ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**