

ieU
INTERNATIONAL
EUROPEAN
UNIVERSITY



Електронний науковий журнал
**НАУКОВИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ
ДИСКУРС**



УДК 336:005](08)

НАУКОВИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ ДИСКУРС

Електронний науковий журнал
Засновник: Міжнародний європейський університет
Рік заснування: 2021
Галузь науки: міждисциплінарний
Періодичність : 2рази на рік
Мова видання: українська, англійська

Серія «Управління бізнесом»

Періодичність : 1 раз на рік

Випусковий редактор:

Лісаускас Д., здобувач вищої освіти

Перекладач, коректор англійського тексту:

Галкіна Є., здобувач вищої освіти

Редакційна колегія:

Галенін Р.В. кандидат економічних наук, доцент

Нестеренко О.В. доктор технічних наук, професор
Боярко І.М. доктор економічних наук, професор
Алексеєнко-Лемовська Л.В. кандидат педагогічних наук, доцент

Вишневська О.П. кандидат психологічних наук
Приймак Н.В. кандидат економічних наук
Панченко О.В. доктор філософії
Федоров В.В. кандидат фізико-математичних наук

Електронний науковий журнал «Науковий студентський дискурс» видається за підтримки Товариства студентів, аспірантів і молодих вчених Міжнародного європейського університету

Матеріали журналу друкуються в авторській редакції. За науковий зміст і якість поданих матеріалів відповідальність несуть автори.

The materials of the magazine are printed in the author's editorial office. The authors are responsible for the scientific content and quality of the submitted materials.

© Міжнародний європейський університет, 2024

© International European University, 2024

UDC 336:005](08)

SCIENTIFIC STUDENT DISCOURSE

Electronic scientific journal
Founder: International European University
Year of foundation: 2021
Area of science: interdisciplinary
Frequency of publication: twice per year
Language of publication: Ukrainian, English

Series «Business Management»

Frequency: once per year

Executive editor:

Lisauskas D., student of higher education

Translator, English proofreader:

Halkina Ye., student of higher education

Editorial board:

Halenin R. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Nesterenko O Boiarko I. Doctor of Technical Sciences, Professor
Doctor of Economic Sciences, Professor

Alekseienko-Lemovska L. Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Vyshnevaska O. Candidate of Psychological Sciences
Pryimak N. Candidate of Economic Sciences
Panchenko O. PhD
Fedorov V. Candidate of Physical and Mathematical Sciences

Electronic scientific journal Scientific student discourse is published with the support of the Society of students, postgraduates and young scientists of the International European University



ЗМІСТ

Проблематика маркетингової діяльності промислових підприємств під час військового стану <i>Дяк Олена</i>	4
Основи ефективної маркетингової стратегії бізнес-організації <i>Брагіна Анастасія</i>	10
Розвиток і перспективи роздрібної торгівлі в Україні, в умовах військового часу <i>Гураль Олександра</i>	16
Стратегія виходу промислових підприємств на міжнародний ринок <i>Лобовко Вікторія</i>	22
Формування портрету сучасного менеджера в умовах змін: виклики, загрози та завдання <i>Дмитро Назаренко</i>	29



УДК 658.8:338.45:355.4

Дяк Олена, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) освітнього рівня, спеціальності 075 «Маркетинг», 3 курс

ПРОБЛЕМАТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

АНАТОЦІЯ

У статті досліджено зміни умов маркетингової діяльності промислових підприємств на ринку для визначення нових напрямів діяльності, що особливо актуально за умов воєнного часу для збереження потужностей і ресурсів. Проаналізовано підприємницькі настрої та параметри маркетингової діяльності та маркетингового середовища функціонування промислових підприємств на основі офіційних аналітичних досліджень. Визначено основні тенденції змін діяльності промислових підприємств відповідно до звітів Торговельно-промислової палати України. Визначені найважливіші проблеми, які характерні для вітчизняних промислових підприємств під час війни, подані рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств для сприяння функціонуванню бізнесу в умовах діючого маркетингового середовища. Зроблено висновки про необхідність змінювати маркетингові стратегії, визначати пріоритетні напрями цифрової трансформації, роботи з державними та міжнародними організаціями.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, промислове підприємство, військовий стан.

JEL Класифікація: M31, L60, H56

PROBLEMS OF MARKETING VITALITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING MARTIAL LAW

ABSTRACT

The article studies changes in the conditions of marketing activities of industrial enterprises in the market to determine new areas of activity, which is especially important in wartime conditions to preserve capacities and resources. The entrepreneurial moods and parameters of marketing activities and the marketing environment of industrial enterprises are analyzed based on official analytical studies. The main trends in changes in the activities of industrial enterprises in accordance with the reports of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine have been identified. The most important problems that are characteristic of domestic industrial enterprises during the war are identified, and recommendations are given to improve



the efficiency of marketing activities of industrial enterprises to promote the functioning of business in the current marketing environment. Conclusions are made about the need to change marketing strategies, determine priority areas of digital transformation, and work with state and international organizations.

Key words: marketing, marketing activity, industrial enterprise, martial law.

JEL Classification: M31, L60, H56

Вступ. Війна як проблемний соціально-економічний стан суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи промисловість та її маркетингову діяльність. У таких умовах підприємства змушені пристосовуватись до нових реалій, зокрема дефіциту ресурсів, зміни попиту та руйнування логістичних ланцюгів. Ефективність маркетингової діяльності стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємств, оскільки дозволяє адаптуватися до швидкоплинних змін.

Тому важливим є те, що маркетинг під час війни має важливе значення для підприємств з кількох причин. По-перше, він допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами та спільнотою, надаючи їм необхідну інформацію, підтримку та сприяючи їхньому спокою та надії. По-друге, ефективна маркетингова стратегія під час війни може сприяти збереженню та посиленню репутації підприємства та позитивного споживчого сприйняття. По-третє, маркетинг, навіть під час війни, допомагає підприємствам адаптуватися до змін у споживчих звичках та ринкових умовах, залучаючи нових клієнтів та виявляючи нові можливості. Нарешті, маркетинг може служити засобом підтримки спільноти та соціальної відповідальності підприємства [1].

Аналіз останніх досліджень. Проблематика маркетингової діяльності у кризових умовах розглядалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. В багатьох публікаціях розглядаються підходи порятунку промислових підприємств і забезпечення виживання господарюючих суб'єктів. Так, С. Воробйова розглядає особливості функціонування підприємств України в умовах сучасного бізнес-середовища; Р. Ващук аналізує те, яким чином війна змінила відносини бізнесу і держави; А. Кузьменко зосереджує увагу на законодавчих змінах для підтримки бізнесу за умов воєнного часу; О. Панухник розглядає зміни бізнесу в Україні через призму війни 2022 року; в публікації А. Сідельникова мова йде про те, як краще оптимізувати маркетинг під час війни через комунікації. Питання зміни поведінки споживачів у стресових умовах було предметом аналізу у працях зарубіжних авторів, таких як Kotler P. та Keller K.L [2].

Проте сучасні дослідження недостатньо враховують специфіку воєнного часу, коли поєднуються фактори економічної нестабільності, фізичного руйнування інфраструктури та соціально-психологічного впливу війни на ринок. Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення даної проблематики.

Метою дослідження є аналіз основних проблем маркетингової діяльності промислових підприємств під час війни та розробка практичних рекомендацій



щодо підвищення її ефективності.

Методи дослідження. У дослідженні використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи: наукового узагальнення та систематизації – для обґрунтування особливостей маркетингової діяльності в умовах війни та визначення проблем, які виникають при її побудові; системний аналіз – для виявлення основних тенденцій, які притаманні промисловим підприємствам в нинішніх умовах; логічний синтез – для пояснення результатів дослідження.

Наше дослідження було здійснено у кілька етапів:

1. Проведення аналізу наукових публікацій, звітів підприємств та аналітичних даних.

2. Опитування представників промислових підприємств для визначення основних проблем у маркетинговій діяльності.

3. Розробка рекомендацій, що базуються на аналізі отриманих даних.

Виклад основного матеріалу і отриманих результатів. Війна, що розпочалася в Україні у 2022 році, суттєво вплинула на діяльність промислових підприємств, зокрема на їхні маркетингові стратегії. Підприємці з певним оптимізмом дивляться на перспективи розвитку: більше половини респондентів (53%) закладають план активного або помірною розвитку до своїх стратегій. Половина опитаних підприємців сприймають війну як фактор, що змусить суспільство і державу зосередитися на внутрішніх потребах та розвитку [3].

Під час аналізу підприємницьких настроїв та оцінювання ключових параметрів маркетингової діяльності вітчизняних промислових підприємств, доцільно звертати увагу на аналітичні дослідження, які активно проводять в Україні на основі статистично вагомих вибірок респондентів.

На рис. 1 представлено результати розрахунку часток промислових підприємств, які припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом. Враховуючи специфіку функціонування мікробізнесу, для якого характерні невелика чисельність працівників, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність значних запасів сировини, матеріалів, продукції тощо, саме у цій групі суб'єктів підприємництва спостерігалась найбільша частка тих, які припинили свою роботу (18,4% у загальному обсязі) [4; 7].

Згідно зі звітами Торгово-промислової палати України за 2022-2023 роки, спостерігається такі тенденції [5]:

- Зниження обсягів виробництва та експорту. Багато підприємств повідомляють про скорочення виробничих потужностей через руйнування інфраструктури та логістичних поставок. Це призвело до зменшення експортних поставок на 30% у 2022 році порівняно з попереднім роком.

- Зміна споживчих пріоритетів. В умовах війни віддають перевагу товарам першої необхідності, що змушує підприємства переорієнтувати свої маркетингові стратегії на нові ринки та продукти.

- Зростання витрат на логістику. Порушення транспортних шляхів та

підвищення цін на паливо спричинили збільшення витрат на 25 % у середньому по галузі.

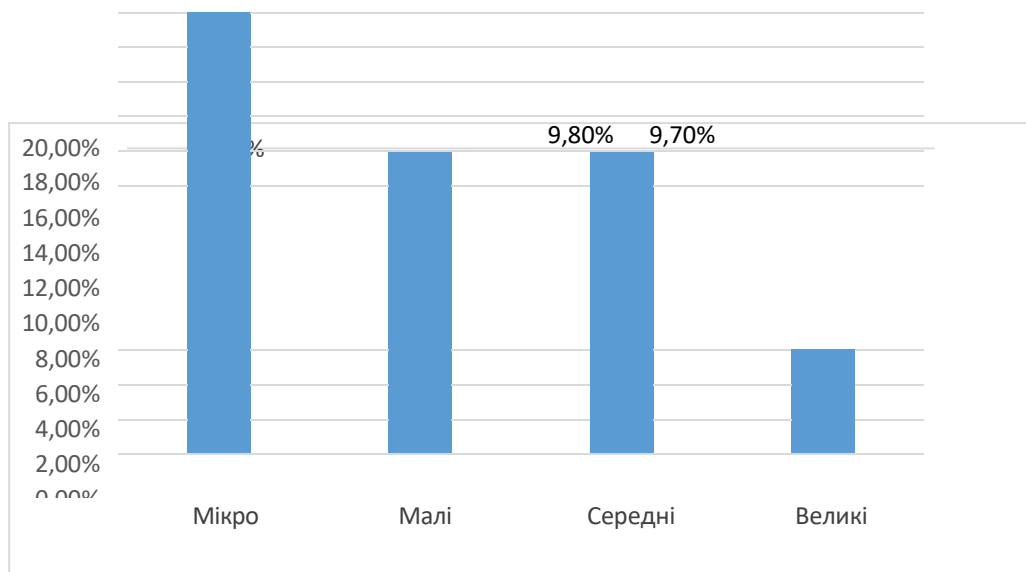


Рис. 1. Частка підприємств, які припинили діяльність під час війни [4; 7]

- Проблеми з фінансуванням. Близько 40 % підприємств стикаються з труднощами у залученні інвестицій та кредитних ресурсів. Що обмежує можливості для реалізації маркетингових компаній.

- Зниження загального індексу бізнес-активності. Загальний індекс Барометру бізнесу в грудні 2023 року склав 44,4, що на 0,9 пункти нижче, ніж у листопаді 2023 року, та на 0,3 пункти нижче, ніж у жовтні 2023 року. Це свідчить про загальне зниження ділової активності в країні.

Звідси впливають загальні проблеми маркетингової діяльності промислових підприємств:

1. **Зміна структури попиту.** В умовах війни спостерігається переорієнтація споживчого попиту на товари першої необхідності, що ускладнює просування інших видів продукції.

2. **Порушення логістичних ланцюгів.** Через руйнування інфраструктури та обмеження у транспортуванні зменшується доступність товарів для кінцевого споживача.

3. **Брак фінансових ресурсів.** Значна частина підприємств стикається зі зменшенням обсягів продажів і, відповідно, доходів, що обмежує можливості для інвестицій у маркетинг. Тому в умовах економічної нестабільності наявність фінансових резервів є дуже важливою для забезпечення стійкості підприємств. Ці резерви дозволяють компаніям бути готовими до можливих фінансових труднощів, зменшуючи ризики неплатоспроможності в умовах економічної нестабільності. Також наявність фінансових резервів може надати підприємствам можливість інвестувати у розвиток та виходити на нові ринки навіть у складних умовах економічної кон'юнктури [6].



4. Соціально-психологічний чинник. Війна впливає на емоційний стан споживачів, що змінює їхню поведінку, знижуючи довіру до ринку та бажання купувати нові продукти.

Аналізуючи дані звітів Торгово-промислової палати, можна зробити висновок, що промислові підприємства потребують адаптації своїх маркетингових стратегій до нових реалій.

Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств:

- **Реалізація цифрових стратегій та маркетингових комунікацій.** Використання інтернет-платформ та соціальних мереж як основного каналу комунікації, тобто застосування «цифрових каналів просування». Роль маркетингових комунікацій у функціонуванні промислового підприємства постійно зростає і визначає стратегії його розвитку. Сучасні маркетингові комунікації спрямовані не лише на обмін інформацією зі зацікавленими особами або доведення цієї інформації до них, але й на залучення їх у нові бізнес-процеси, зміну способів та каналів взаємодії, підвищення взаємної довіри, підсилення конкурентоспроможності підприємства через врахування нових факторів, тобто, зміна смислового навантаження комунікаційного процесу. На даний час маркетингові комунікації активно використовуються приватними промисловими підприємствами, але держава не приділяє достатньо уваги цьому питанню, не дивлячись на всезагальний перехід економіки до «всеохоплюючої мобілізації». У сучасних умовах економічної нестабільності, залежності економіки від сировини та технічного відставання важливо надати підтримку інноваціям на всіх рівнях. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для розвитку української економічної системи в цілому.

- **Локалізація бізнесу.** Перехід на внутрішні ринки та співпраця з місцевими постачальниками для мінімізації логістичних ризиків, тобто розвиток «внутрішнього ринку» та пошук «альтернативних логістичних рішень».

- **Фокус на соціально відповідальний маркетинг.** Підтримка громад та участь у волонтерських ініціативах допомагає зміцнити репутацію бренду.

- **Гнучкість у ціноутворенні.** Забезпечення доступності продукції через оптимізацію витрат і використання державних програм підтримки.

- **Співпраця з державними та міжнародними організаціями** для отримання фінансової підтримки та консультативної допомоги. Зважена маркетингова стратегія підприємства надає можливість вийти на світовий ринок, чому сприяє лояльне відношення до української продукції, що зумовлене складною ситуацією в Україні та допомогою більшості провідних країн світу.

Висновки і перспективи дальших досліджень

Маркетингова діяльність промислових підприємств у воєнний період стикається з низкою унікальних викликів, що потребують оперативного реагування та адаптації. Основними напрямками для подальших досліджень є:



1. Аналіз впливу цифрової трансформації на ефективність маркетингу.
2. Розробка стратегій взаємодії з клієнтами в умовах емоційної нестабільності.
3. Вивчення механізмів державної підтримки маркетингових ініціатив у кризових ситуаціях.

Література

1. Бондаренко В.М. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск №56. 2023.
2. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. – Pearson Education, 2016.
3. Виклики бізнесу під час війни: відновлення кадрів, роль держави та зміни у плануванні.
URL: https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyni.html
4. Панухник О. Війна та бізнес в Україні. 2022 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf/
5. Звіти Торгово-промислової палати України за 2022-2023 роки.
URL: <https://ucco.org.ua/about/shchorichna-zvitnist>
6. Іванов А.О. Особливості формування маркетингових комунікацій промислових підприємств під час воєнного стану. *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції* (25 квітня 2024 р., м. Київ).
URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303651>.
7. Офіційний сайт Міністерства економіки України.
URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> .

References

1. Bondarenko, V. M. (2023). Use of marketing management principles during wartime. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56.
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education.
3. Blyzniuk, Y. (2022). Challenges for business during wartime: Workforce recovery, the role of the state, and changes in planning. Retrieved from https://lb.ua/blog/yevheniia_blyzniuk/584600_vikliki_biznesu_pid_chas_viyni.html
4. Panukhnyk, O. (2022). War and business in Ukraine. *Elektronnyi resurs*. Retrieved from: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38479/2/FMZKPNES_2022_Panukhnyk_O-War_and_ukrainian_business_32-34.pdf/
5. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. (2023). Reports for 2022–



2023. Retrieved from: <https://ucci.org.ua/about/shchorichna-zvitnist>

6. Ivanov, A. O. (2024). Features of forming marketing communications for industrial enterprises during wartime. In *Business, innovations, management: Problems and perspectives: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (April 25, 2024, Kyiv)*. Retrieved from: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303651>

7. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). *Official website of the Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

УДК 658.8:005.52

Брагіна Анастасія, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) освітнього рівня, спеціальності 075 «Маркетинг», 3 курс

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

АНАТОЦІЯ

Маркетингова стратегія є основним інструментом для досягнення конкурентних переваг і довгострокового розвитку бізнес-організації. Вона визначає напрямок діяльності компанії, вибір цільових сегментів ринку, розробку продуктової та цінової політики, стратегії просування та розподілу. Метою статті є аналіз основних принципів формування ефективної маркетингової стратегії, а також визначення ключових етапів її реалізації в умовах сучасного ринку. Важливу роль у розробці стратегії відіграє аналіз зовнішнього середовища, вивчення конкурентного ландшафту, поведінки споживачів і впровадження інноваційних технологій.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, бізнес-організація.

JEL Класифікація: M31, M10, D22

FUNDAMENTALS OF AN EFFECTIVE MARKETING STRATEGY FOR A BUSINESS ORGANIZATION

ABSTRACT

Due to the complexity of business structures, the growing uncertainty of the external environment, increasing consumer demands for goods and services, and intensified competition in both external and internal markets, achieving the main goal of any business (maximizing profit) has become a complex and multifaceted task. This task is solved through the implementation of an effective modern management



system. For the successful long-term development of a business, it is crucial to anticipate changes in the external environment and properly formulate and organize the implementation of medium- and long-term goals and objectives, which makes strategic management of modern enterprises highly relevant. At the same time, it is necessary to rely on the marketing concept, which has recently become the ideology of enterprises, focused on understanding market needs and demand as the primary source of income and profit for the enterprise and forming a competitive market offering to maximize its market share. Strategic marketing management represents a new scientific direction associated with the study of the complex economic, organizational, and psychological factors of the business organization and the system for managing them aimed at achieving the long-term market goals of the enterprise. Strategic marketing management of a business organization has theoretical and methodological roots in marketing and strategic management. In searching for the foundations of a universal methodology of strategic management that synthesizes scientific knowledge in this field, the authors rely significantly on developing an understanding of the nature of the business organization.

Key words: marketing, marketing activity, marketing strategy, business organization.

JEL Classification: M31, M10, D22

Вступ. Зростання інформаційної доступності та технологічних інновацій змінює поведінку споживачів, що вимагає від бізнес-організацій гнучкості у формуванні своєї маркетингової стратегії. Цифровізація, соціальні медіа, мобільні технології та великі дані надають нові можливості для залучення та утримання клієнтів, а також для персоналізації пропозицій. Однак, це також створює додаткові виклики, пов'язані з необхідністю аналізу великої кількості даних та оперативної адаптації маркетингових кампаній.

Крім того, глобалізація ринків відкриває нові можливості для розширення діяльності, але водночас збільшує ризики та рівень конкуренції, ставлячи перед компаніями завдання виходу на міжнародні ринки з урахуванням місцевих культурних, економічних та правових особливостей. Тому розробка маркетингової стратегії, яка б враховувала глобальні тренди та локальні умови, є критично важливою для забезпечення сталого розвитку та зростання бізнесу.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю організацій ефективно реагувати на швидкі зміни в бізнес-середовищі, використовувати новітні маркетингові інструменти та підходи для досягнення конкурентних переваг, а також адаптувати свої стратегії до глобальних та локальних викликів. В цьому контексті дослідження маркетингової стратегії набуває особливої значущості, оскільки допомагає виявити оптимальні шляхи розвитку бізнесу, забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність та відповідність змінюваним умовам ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Маркетингова діяльність



досліджена в наукових роботах таких вчених, як: Л. Балабанова, Б. Берман, Дж. Бернет, С. Гаркавенко, Пітер Р. Діксон, Ф. Котлер, І. Коренева, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Лук'янець, М. Мак-Дональд, Т. Примак, Є. Ромат, Л. Ротшильд, Т. Сахарова, А. Старостіна та ін.

Метою статті є розробка та обґрунтування ефективної маркетингової стратегії бізнес-організації, що передбачає аналіз ринкового середовища, визначення цільових сегментів ринку, розробку стратегічних цілей та завдань маркетингу, а також вибір оптимальних інструментів і технік для їх досягнення. Досягнення поставленої мети ставить перед нами необхідність вирішення наступних завдань: аналізу зовнішнього середовища й особливостей його функціонування; обґрунтування необхідності удосконалення маркетингової стратегії; розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі будуть використані наступні методи дослідження: аналіз ринкових тенденцій, аналіз конкурентоспроможності, методи експертних оцінок, статистичний аналіз, а також методи стратегічного планування та маркетингового міксу.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Маркетингова стратегія — це сукупність дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства через ефективне задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Вона визначає, як компанія взаємодіє з ринковим середовищем, конкурентами, постачальниками і споживачами. Основною метою маркетингової стратегії є досягнення стійких фінансових результатів, росту частки ринку, підвищення задоволеності споживачів і забезпечення лояльності до бренду [1].

У сучасних умовах, коли ринки швидко змінюються, а споживачі все більше орієнтовані на індивідуальні потреби, ефективна маркетингова стратегія є одним із найважливіших факторів для досягнення успіху бізнес-організації.

Маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом безлічі чинників і на основі величезної кількості маркетингової інформації (дослідження промислових покупців та їх переваг, експертиза ситуації в галузі тощо) [2,с.251]. На вибір маркетингової стратегії впливають як внутрішні резерви(здібності)компанії (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси та компетенції), так і стан довкілля (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники тощо).

Війна внесла свої негативні корективи як у розвиток маркетингових стратегій підприємств, та й в розвиток бізнесу як національного так і іноземного в цілому. Однак, якщо розглядати період до війни, то іноземним підприємствам доводилось конкурувати не лише між собою, а й вітчизняними виробниками. Розцінюючи Україну як перспективний ринок збуту, вони іноземні підприємства не збиралися виходити з ринку. Як показує практика останніх років, іноземні



підприємства активно коригують свої маркетингові стратегії, намагаючись не просто повернути втрачені позиції, а й захопити нові сегменти ринку, що не освоєні раніше.

Основа планування маркетингової стратегії – це послідовне прийняття низки взаємопов'язаних управлінських рішень. Йдеться, по-перше, про формалізацію власниками підприємства великих амбіційних цілей. Другим кроком цього процесу виступає формування бачення бізнесу як умовного контакту між власником і керуючими – фактично домовленість між ними. Потретьє, відбувається декомпозиція бачення системи стратегічних цілей. Після цього іде формування стратегії (корпоративної і функціональної). Під стратегію вибудовуються базовий і допоміжні бізнес-процеси, на основі яких формується організаційна структура, яка, у свою чергу, заповнюється кадрами [3].

Стратегію маркетингу характеризує система організаційно-технічних, фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність взаємозалежних процесів щодо стратегічного аналізу ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибору оптимальної маркетингової стратегії; розробки маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінки й контролю результатів. Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотний зв'язок, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії.

Формування ефективної маркетингової стратегії на підприємстві дає змогу: аналізувати та виявляти потенційні релевантні зміни маркетингового середовища; змінювати ділове спрямування фірми з пасивного спостереження за впливом ринкових факторів на активні дії щодо використання можливостей та протистояння загрозам; оцінювати маркетингові можливості для зосередження уваги на найперспективніших напрямках розвитку підприємства; визначити конкурентні переваги; формувати довгостроково орієнтовані цілі [4].

Іншими словами, маркетингова стратегія є загальним недеталізованим способом створення чи зміни уявлень споживачів про продукт за визначений проміжок часу за допомогою доступних маркетингових інструментів та ресурсів у певних конкурентних умовах, що веде до загального успіху бізнесу.

Відповідно до визначення, для побудови ефективної маркетингової стратегії підприємству необхідно визначити мету – створення чи зміна уявлень споживачів про продукт. Такі уявлення зазвичай будуються навколо одного чи декількох елементів, які можуть забезпечити залучення та збереження споживачів відповідно до специфіки ринку та потреб на ньому. Найбільш поширеними елементами системи уявлень споживачів є задоволення від споживання, корисність продукту, надійність та гарантія якості, статусність та



ексклюзивність бренду, рівень сервісу, доступність та поширення, перевіреність часом, співвідношення ціни та якості, діджиталізація послуг тощо. Визначення того, які саме елементи мають посісти центральне місце та стати метою маркетингової стратегії підприємства, залежить від поточної ситуації на ринку, аналізу сильних та слабких сторін продукту та підприємства, від фінансових можливостей та конкурентної ситуації тощо [5].

Визначення проміжку часу, який потрібно для отримання результатів, є необхідною складовою побудови маркетингової стратегії. Насамперед, різні стратегії потребують різні часові рамки для досягнення успіху. Наприклад, якщо компанія обрала стратегію просування у економ-сегменті чи сегменті "value-for-money", то очікуваний час реалізації такої стратегії буде значно меншим, ніж час, який потрібен на реалізацію стратегії побудови преміальної торгової марки. Усвідомлення та знання часових рамок для досягнення перших результатів та реалізації стратегії в цілому є важливою складовою розробки маркетинг стратегії, що дозволяє уникнути завищених очікувань та передчасних висновків щодо ефективності стратегії, що застосовується.

Доступність маркетингових інструментів та ресурсів також є необхідною передумовою для обрання маркетингової стратегії та написання ефективного маркетингового плану. Якщо підприємство не має власних фінансових ресурсів або можливостей кредитування маркетингових заходів, то розробка стратегії, яка передбачає використання дорогих інструментів, втрачає будь-який сенс. Маркетинг стратегія обов'язково має спиратися на реалістичний маркетинговий бюджет та доступні людські ресурси, власні чи на аутсорсі [1].

Маркетингова стратегія завжди будується чи перебудовується у певних конкурентних умовах, вплив яких важко переоцінити. Маркетингова стратегія бізнесу може або йти у фарватері лідерів ринку, копіюючи та покращуючи поточні підходи та практики, або застосовувати нові нестандартні підходи, намагаючись посісти своє місце на ринку за допомогою креативних ідей. У будь-якому випадку аналіз конкурентного середовища та практик допомагає окреслити спектр ефективних стратегій, визначити мінімально необхідний набір інструментів для успішного маркетингу, оцінити власні можливості та наблизитися до створення власної ефективної стратегії та маркетингового плану.

Аналіз показує, що до найпоширеніших проблем реалізації стратегії можна віднести [2, 5]:

- непередбачувані чинники зовнішнього середовища;
- низька координація дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- наявність розбіжностей в кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;



- неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

Висновки й перспективи дальших досліджень у цьому напрямі. Враховуючи існуючі відмінності у теоретичних, методологічних, методичних та інструментальних засадах стратегічного маркетингу та стратегічного управління вважаємо, як і теоретично, і вони вже переросли у єдиний комплекс. Основним доказом на користь необхідного одночасного ефективного впровадження стратегічного маркетингу та стратегічного управління є неможливість їх відокремлення один від одного як у теоретичному, так і практичному вигляді для отримання прибутку підприємства. Підтвердженням цього є той факт, що у підприємствах стратегічним плануванням займаються, як правило, маркетологи. Стратегічне маркетингове управління в сучасному бізнес-середовищі є невід'ємним елементом інноваційної моделі будь-якої ефективної бізнес-організації. Використання в практичній діяльності маркетингових стратегій є обов'язковою умовою довгострокового успіху підприємства.

Література

1. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія; Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс, та 21 інших; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. с.251.

2. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; Міністерство освіти і науки України. Львів: Видавництво "Магнолія 2006". 2019. 455 с.

3. Ibrahim E.B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. pp. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>

4. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

5. Шульга Л. В., Терещенко О.І., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63> (дата звернення: 13.12.2022).

References

1. Karpenko, N. V., Makarova, M. V., Pedchenko, N. S., Perebiynis, V. I., & others (2020). *Marketingova diialnist pidprijemstv: suchasnyi zmist* [Marketing activities of enterprises: Modern content]. Monograph; under the general editorship of N. V. Karpenko. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.



2. Lypchuk, V. V., Dudyak, R. P., Buhil, S. Ya., & Yanyshyn, Ya. S. (2019). *Marketing* [Marketing: Textbook for students of higher education institutions]. Ministry of Education and Science of Ukraine. Lviv: Vydavnytstvo "Magnolia 2006".
3. Ibrahim, E. B., & Harrison, T. (2019). The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 639–658. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>
4. Sokovnina, D. M. (2020). Adaptive marketing strategy of an enterprise: Formation and implementation methodology. *Ekonomika ta derzhava*, 10, 89–92.
5. Shulha, L. V., Tereshchenko, O. I., & Sharlai, O. V. (2020). Modern marketing strategies for enterprise management. *Efektivna ekonomika: Elektronne naukove fakhove vydannia*, 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63> (accessed December 13, 2022).

УДК 339.37:355.4

Гураль Олександра, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) освітнього рівня, спеціальності 075 «Маркетинг», 4 курс

РОЗВИТОК І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

АНАТОЦІЯ

Стаття аналізує стан роздрібної торгівлі в Україні під час військового конфлікту, висвітлюючи ключові виклики та перспективи цього сектора економіки. Визначено основні фактори, які впливають на розвиток торгівлі, включаючи економічну нестабільність, зміну споживчих звичок, перехід до онлайн-форматів і роль державної підтримки. Обґрунтовано важливість адаптації підприємств до нових умов через впровадження технологічних інновацій, розвиток логістичної інфраструктури та вдосконалення бізнес-моделей. У статті акцентується увага на перспективних напрямках відновлення роздрібної торгівлі, таких як інтеграція цифрових платформ, покращення обслуговування клієнтів та стабілізація економічних умов. Основні висновки можуть бути використані для розробки стратегій розвитку роздрібної торгівлі в умовах післявоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: роздрібна торгівля, військовий конфлікт, економічна адаптація, онлайн-продажі, інновації, післявоєнне відновлення.

JEL Класифікація: L81, H56, O18



DEVELOPMENT AND PROSPECTS OF RETAIL TRADE IN UKRAINE DURING WARTIME

ABSTRACT

The article examines the state of retail trade in Ukraine during wartime, highlighting key challenges and prospects for this sector of the economy. The main factors influencing trade development are economic instability, changes in consumer habits, the shift to online formats, and the role of government support. The importance of enterprises adapting to new conditions through implementing technological innovations, developing logistics infrastructure, and improving business models is substantiated. The article emphasizes promising directions for retail trade recovery, such as integrating digital platforms, improving customer service, and stabilizing economic conditions. The findings can be applied in developing strategies for retail trade during Ukraine's post-war economic recovery.

Key words: retail trade, wartime, economic adaptation, online sales, innovations, post-war recovery.

JEL Classification: L81, H56, O18

Вступ. У період ринкових відносин чимало підприємств роздрібної торгівлі перепрофілювали свою діяльність; довільно змінили торговий профіль, що склався; виключили з асортименту товари повсякденного попиту. Роздрібна торгівля є будь-яким видом підприємницької діяльності з продажу товарів (послуг) безпосередньо кінцевим споживачам для їх особистого некомерційного використання.

Аналіз останніх досліджень. Велику увагу інфраструктурі товарного ринку і бузпосередньо приділяли вітчизняні вчені Балабанова Л. В., Басовський Л. Е. Серед закордонних спеціалістів, розкривав сутність роздрібної торгівлі Котлер Ф., Джозеф Хігні, Гербен ван ден Берг. Ще велика група науковців приділила увагу розвитку визначень роздрібної торгівлі.

Формування мети статті. В середині сфери торгівлі виникла потреба в новому виді комерційної діяльності, що забезпечує найбільшу ефективність процесу продажу товарів.

Виклад основного матеріалу. Існування магазинів є не обов'язковою умовою роздрібної торгівлі. В даний час значного поширення набули методи позамагазинної торгівлі. На частку обсягу продажів поза магазинами припадає 12% усіх споживчих покупок. За прогнозами деяких фахівців на початку XXI ст. половина всіх товарів продаватиметься поза магазинами. За іншими оцінками, до цього ж часу близько однієї третини всіх продажів споживчих товарів проходитиме позамагазинними каналами (через теле-магазини, за каталогами та через інтернет).

Створюються спеціальні служби:

- з вивчення та прогнозування споживчого попиту;
- контролю за діяльністю магазинів;



- аналізу та визначення ефективності тих чи інших форм і методів торгівлі;
- розробки та конструювання нового виду виробів, виходячи з результатів вірогідного попиту;
- впровадження стандартизації і макетуванню;
- інформації покупців про споживчі якості та властивості нових товарів;
- організації виставок і т. д. [1]

Створюються і набувають широкого поширення спеціалізовані форми післяпродажного обслуговування технічно складної продукції.

Роздрібна торгівля виконує наступні функції:

1. СОРТУВАННЯ ТОВАРІВ. Роздрібна торгівля бере участь у процесі сортування, збираючи асортимент товарів від великої кількості постачальників і пропонуючи їх для продажу.

2. Інформування споживачів через рекламу, вітрини і написи, а також персонал; іншим учасникам каналу збуту виявляється сприяння в маркетингових дослідженнях.

3. Розміщення товарів. Роздрібна торгівля зберігає товари, встановлює на них ціну, розташовує в торгових приміщеннях і здійснює інші операції з товарами.

4. Оплата товарів. Звичайно продукція оплачується постачальникам до її продажу кінцевим споживачам.

5. Завершення операції купівлі-продажу. При цьому використовують відповідне розташування магазинів і час їх роботи, кредитну політику і надання різних додаткових послуг.

До інших функцій можна віднести такі, як:

- рішення проблем повернення товарів;
- надання знижок;
- консультації покупців;
- прийняття на себе витрат, обумовлених крадіжками, псуванням, старінням товарів;
- забезпечення освоєння нових ринків шляхом представлення нових товарів. [4]

Позамагазинна торгівля поділяється на чотири основні категорії:

1. Особистий продаж. Виник багато століть тому, коли існували ще мандрівні торговці, і розвинувся до рівня галузі з оборотом \$ 9 млрд., в якому працюють понад 600 компаній, що пропонують свої товари вдома, в офісах і на спеціальних вечірках. Існують три типи особистого продажу:

1) продаж «один на один» (власне особистий продаж), при якому торговий представник робить візит одній людині (потенційному користувачу товару) і намагається продати йому свій товар;



2) продаж «один - багатьом». Торговий представник приходиться у дім до людини, яка запросила друзів і сусідів на вечірку або інший подібний захід. Потім він демонструє свій товар і приймає замовлення. Найкращі продавці, як правило, одержують великі премії.

2. Прямий маркетинг своїм корінням сягає прямої поштової розсилки і торгівлі за каталогами. У Великобританії торгівля поштою набула широкого поширення - цю форму торгівлі використовують понад 18 млн. осіб (майже одна третина населення країни). У Німеччині посилокна торгівля становить понад 5% обсягу роздрібною товарообігу. Головна зручність посилокної торгівлі - це продаж товарів у кредит з розстрочкою платежу. При покупці товару покупець зобов'язаний

3. Продаж через автомати. Через автомати продається широкий асортимент товарів, включаючи як товари імпульсної покупки, необхідні в найрізноманітніших ситуаціях (сигарети, про-холодні та гарячі напої, цукерки, газети), так і інші продукти (колготки, косметика, різні легкі продукти харчування, гарячі супи, музичні альбоми, фільми, футболки, страхові поліси).

4. Торгове обслуговування. При цьому роздрібний торговець, що не має окремого магазину, обслуговує деяких постійних клієнтів (як правило, це працівники великих організацій - шкіл, лікарень, спілок, урядових агентств). Працівники такої організації створюють свою мережу торгового обслуговування й отримують право на знижки в різних роздрібних магазинах, що погодилися взяти участь у програмі. [3]

Стан роздрібною торгівлі зазвичай залежить від різних факторів, таких як економічні умови, споживчий попит, рівень інфляції, зміни в податковій політиці, а також соціальні і політичні обставини.

Щоб уточнити ситуацію в роздрібній торгівлі за 2024 рік, ось деякі основні моменти.

Тенденції споживчого попиту: з огляду на економічні виклики, споживчі витрати можуть бути знижені або змінені залежно від рівня інфляції та доступності товарів.

Перехід до онлайн-торгівлі: пандемія COVID-19 продовжила вплив на розвиток онлайн-торгівлі, і в 2024 році цей сектор, ймовірно, продовжує рости.

Імпорт та експорт товарів: зміни в міжнародній торгівлі, зокрема через війну в Україні.

Кількість роздрібних підприємств в Україні за останні кілька років зменшилась, це обумовлено багатьма факторами.

2021 рік: Кількість роздрібних підприємств в Україні складала близько 125,3 тисяч одиниць. За цей рік роздрібна торгівля продовжувала відновлюватися після пандемії COVID-19, зокрема в умовах розширення онлайн-продажів.

2022 рік: через військовий конфлікт і економічну нестабільність кількість



роздрібних підприємств дещо знизилась. Частина бізнесів була змушена призупинити свою діяльність або повністю припинити роботу через воєнні дії.

2023 рік: оскільки ситуація з війною в Україні все ще залишалася напруженою, багато підприємств адаптувалися до нових умов, збільшилась кількість підприємств, що працюють онлайн або за новими форматами. Близько 115-120 тисяч підприємств залишилися активними на ринку роздрібною торгівлі.

2024 рік: кількість роздрібних підприємств у 2024 році може залишатися стабільною або дещо зростати в умовах економічної адаптації та відновлення. Точні цифри можуть варіюватися в залежності від розвитку економічної ситуації, урядових ініціатив підтримки підприємництва та заходів щодо відновлення інфраструктури.

Висновки та перспективи. З огляду на зазначене, можна зробити наступні прогнози, щодо роботи роздрібних підприємств в Україні в 2025 році, що будуть залежати від кількох ключових факторів, які визначатимуть подальшу динаміку цього сектору. Ось кілька важливих аспектів, які можуть вплинути на роздрібну торгівлю в Україні:

1. Стрімкий економічний ріст та розквіт після війни

Якщо до 2025 року ситуація в Україні буде поступово стабілізуватися і буде відновлено економічне середовище, можна очікувати певне зростання роздрібною торгівлі відновлення інфраструктури, запуск промисловості та нормалізація логістичних ланцюгів.

2. Зміна споживчих звичок

Вже в минулих роках українські споживачі адаптувалися до існуючих умов. Це проявляється в зростанні популярності онлайн-торгівлі, що продовжуватиметься в 2025 році. Роздрібні підприємства, які не зможуть налаштувати свої бізнес-моделі під онлайн-продажі, матимуть проблеми в конкурентній боротьбі.

3. Податкові та регуляторні зміни

Якщо уряд продовжить ініціативи щодо спрощення бізнес-процесів або надасть додаткові фінансові стимули, це може сприяти розвитку підприємств, зокрема малих і середніх. Наприклад, знижені податки, підтримка для відновлення бізнесу, інвестиції в інфраструктуру — все це може вплинути на позитивний розвиток роздрібною торгівлі.

4. Технологічні інновації

Очікується, що роздрібні підприємства в 2025 році продовжуватимуть використовувати новітні технології, зокрема автоматизацію, використання чат-ботів, систем управління запасами та інші цифрові рішення для оптимізації процесів. Це дозволить знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи.

5. Соціальні і політичні фактори

Підтримка підприємництва та стабільність політичної ситуації стануть вирішальними для підтримки роздрібною торгівлі.



6. Відновлення в післявоєнних регіонах

Важливим фактором для розвитку роздрібної торгівлі буде відновлення територій, що постраждали від війни. Відновлення інфраструктури, розвиток транспортних коридорів та доступ до ринків можуть сприяти активнішому відновленню роздрібної торгівлі в цих регіонах.

У разі стабільності економіки і нормалізації умов роздрібна торгівля може відновлюватися до рівня, близького до допандемічного. Очікується помірний зростання кількості підприємств, з акцентом на цифрові платформи, розвиток онлайн-продажів та адаптацію до нових економічних реалій. Зростатиме конкуренція на ринку роздрібної торгівлі, і для збереження конкурентоспроможності підприємствам доведеться активно впроваджувати інновації та адаптуватися до змінюваних умов.

Література

1. Бурик А. Ф., Планування діяльності підприємства. Київ. Центр учбової літератури. 2021.
2. Л.С.Борданова, В.Є.Мельничук, Н.В.Рощина, Н.В.Семенченко. Управління персоналом. E-book.
3. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма, 25 ключових моделей управління, Ранок. 2020.
4. Джозеф Хігні, Основи управління проектами., Видавництво «Фабула». 2020.

References

1. Buryk, A. F. (2021). *Planuvannia diialnosti pidprijemstva* [Enterprise activity planning]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
2. Bordanova, L. S., Melnychuk, V. Ye., Roshchyna, N. V., & Semenchenko, N. V. (n.d.). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. E-book.
3. Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2020). *25 kliuchovykh modelei upravlinnia* [25 key management models]. Kharkiv: Ranok.
4. Higney, J. (2020). *Osnovy upravlinnia proiektamy* [The basics of project management]. Kharkiv: Vydavnytstvo "Fabula".



УДК 339.138:658.8

Лобовко Вікторія, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) освітнього рівня, спеціальності 075 «Маркетинг», 4 курс

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

АНАТОЦІЯ

У статті проведено аналіз ключових компонентів стратегій виходу промислових підприємств на міжнародні ринки, зокрема вибір цільових ринків, формування конкурентних переваг, маркетингових інструментів, управління ланцюгами поставок та адаптація до бізнес-середовища. Для досягнення мети застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дослідження ринків. Основні результати: визначено чотири стратегії виходу на ринки (експорт, прямі іноземні інвестиції, спільні підприємства, франчайзинг), описано їхні особливості та фактори впливу. Запропоновано алгоритм формування міжнародних маркетингових стратегій з урахуванням концепції «4P», бізнес-метрик, інновацій і цифрових технологій.

Ключові слова: міжнародні ринки, маркетинг, стратегії, експансія, інновації, адаптація, цифрові технології, промислові підприємства.

JEL Класифікація: F23, M31

INTERNATIONAL MARKET ENTRY STRATEGY FOR INDUSTRIAL COMPANIES

ABSTRACT

The study analyzes the key components of industrial firms' strategies for entering international markets, focusing on market selection, competitive advantage formation, marketing tools, supply chain management and adaptation to the international business environment. Methods used include analysis, synthesis, induction, market research and strategic planning. Key findings reveal four primary strategies for international market entry: export, foreign direct investment (FDI), joint ventures and franchising, each with unique characteristics and influencing factors. An algorithm for developing international marketing strategies is proposed, incorporating the '4P' concept, business metrics and integrating digital technologies and innovation. The research highlights the importance of balancing global integration with local adaptation, adopting risk management strategies and promoting sustainable development principles. It emphasizes that strategic planning and the use of advanced technologies are essential for the successful internationalization of industrial companies. This comprehensive approach enables companies to achieve global competitiveness and resilience in a dynamic business environment. Recommendations



for future research include analyzing specific case studies, innovations in international marketing and effective adaptation to local market characteristics.

Key words: international markets, marketing, strategies, expansion, innovation, adaptation, digital technologies, industrial companies.

JEL Classification: F23, M31

Вступ. Глобалізація та цифрова трансформація суттєво змінили ландшафт міжнародної торгівлі, створивши як нові можливості, так і значні виклики для промислових підприємств. Вихід на зарубіжні ринки вимагає від компаній глибокого розуміння особливостей міжнародного бізнес-середовища, включаючи культурні, економічні та правові аспекти. Проте, не всі підприємства мають необхідні ресурси та компетенції для успішної міжнародної експансії. Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки ефективних стратегій, які б дозволили українським промисловим підприємствам успішно конкурувати на глобальному ринку та забезпечити їхнє стале зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання виходу промислових підприємств на міжнародний ринок є надзвичайно актуальним у контексті глобалізації та посилення конкуренції. Багато українських та зарубіжних вчених присвятили свої дослідження цій темі, аналізуючи різноманітні аспекти міжнародної експансії підприємств, а саме: Геєць В., Балабанова Л., Павленко А., Котлер Ф. та інші.

Метою статті є системний аналіз ключових компонентів стратегій міжнародної експансії промислових підприємств, зокрема, вибір цільових ринків, формування конкурентних переваг, розробка маркетингових інструментів, управління ланцюгами поставок та адаптація до міжнародного бізнес-середовища. Особлива увага приділяється ролі цифрових технологій та принципів сталого розвитку у формуванні та реалізації цих стратегій.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі будуть використані наступні методи дослідження: метод аналізу та синтезу, індукція та дедукція, дослідження ринкового середовища, стратегічне планування виходу на міжнародні ринки.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. Основні стратегії виходу на міжнародні ринки можна поділити на такі чотири ключові категорії: експортні, стратегії іноземних прямих інвестицій (ІПІ), спільні підприємства та франчайзинг. Експортна стратегія є базовою формою міжнародної експансії, яка характеризується мінімальним рівнем залучення ресурсів та контролю над зарубіжними операціями. Такий підхід дозволяє підприємству тестувати зарубіжні ринки з мінімальними інвестиціями, однак обмежує масштаби діяльності та рівень адаптації до специфіки місцевих ринків. Іноземна пряма інвестиція є стратегією міжнародної експансії, яка характеризується високим рівнем залучення ресурсів та контролю над зарубіжними операціями. Вона дозволяє підприємству отримати прямий доступ



до місцевих ринків, ресурсів та компетенцій, однак вимагає значних інвестицій та високого рівня управління ризиками. Стратегія спільного підприємства передбачає об'єднання ресурсів, знань та ринків двох або більше компаній для досягнення спільних цілей. Такий підхід дозволяє підприємствам розподілити ризики, отримати доступ до місцевих знань та ресурсів, а також створити синергію компетенцій. Франчайзинг є стратегією міжнародної експансії, заснованою на ліцензуванні інтелектуальної власності та передачі технологій франчайзі. Цей підхід дозволяє швидко розширити географію діяльності та мінімізувати інвестиції у створення нових підприємств, однак вимагає ефективної системи контролю та управління франчайзі.

Таким чином, вибір стратегії міжнародної експансії є одним з найважливіших рішень для підприємства. Кожна з розглянутих стратегій – експорт, ІПІ, спільне підприємство та франчайзинг – має свої характерні особливості та підходить для різних ситуацій. Так, експортна стратегія є найбільш консервативною і дозволяє мінімізувати ризики, але обмежує можливості для глибокої інтеграції в зарубіжний ринок. ІПІ, навпаки, забезпечує максимальний контроль над зарубіжними операціями, але вимагає значних інвестицій. Спільне підприємство дозволяє об'єднати ресурси та знання партнерів, а франчайзинг – швидко розширити географію діяльності. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи цілі підприємства, ресурси, риси продукту та характеристики цільового ринку.

У міжнародному маркетингу існує кілька основних стратегій, що застосовуються промисловими підприємствами для ефективного виходу на міжнародні ринки. Стратегія стандартизації передбачає уніфікацію маркетингових підходів для всіх цільових ринків, що дозволяє досягти економії на масштабах та зменшити витрати на маркетингову діяльність. Водночас, цей підхід не враховує специфіку окремих ринків, що може зменшити його ефективність на локальному рівні. Промислові підприємства, що обирають цю стратегію, роблять акцент на глобальній консистентності бренду та єдиній комунікаційній платформі.

Стратегія адаптації передбачає індивідуальний підхід до кожного ринку, враховуючи локальні культурні, економічні та правові особливості. Ця стратегія спрямована на підвищення релевантності продуктів та маркетингових послань для локальних споживачів, що значно покращує ефективність маркетингової діяльності. Промислові підприємства, які використовують цю стратегію, приділяють увагу локалізації своїх продуктів і маркетингових активностей для задоволення потреб місцевих ринків.

Глобальна стратегія поєднує елементи стандартизації і адаптації. Вона спрямована на збереження єдиної брендової ідентичності та глобальних маркетингових підходів, водночас адаптуючи окремі елементи маркетингового комплексу до умов конкретних ринків. Промислові підприємства, що застосовують цю стратегію, можуть проводити глобальні рекламні кампанії,



підкріплені локалізованими промоціями для максимального ефекту.

Стратегія транскультуралізації фокусується на глибокому розумінні культурних відмінностей і формуванні продуктів та маркетингових послань, які відповідають культури та потребам різних ринків. Це дозволяє промисловим підприємствам створювати продукти та маркетингові кампанії, що є зрозумілими та привабливими для споживачів у різних культурних контекстах. Промислові підприємства, які використовують цю стратегію, можуть отримати конкурентні переваги завдяки здатності адаптуватися до культурних нюансів.

Нарешті, інтегрована маркетингова стратегія включає одночасне використання кількох маркетингових інструментів для досягнення синергетичного ефекту. Промислові підприємства можуть поєднувати традиційні засоби комунікації з цифровими інструментами маркетингу для досягнення максимальної охоплення та взаємодії з клієнтами на міжнародних ринках. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та забезпечувати цілісність маркетингових зусиль на всіх етапах виходу на нові ринки [1].

Зокрема, автори аналізують новітні підходи до формування маркетингових стратегій у мультинаціональних компаніях в умовах глобалізації та цифрової трансформації. У ній розглядаються ключові фактори, що впливають на успішний вихід підприємств на зовнішні ринки, включаючи цифрові технології, інновації, аналіз конкурентного середовища та позиціонування брендів. Запропоновано алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії, який враховує концепцію «4P» та аналіз бізнес-метрик (CAC, LTV, ARPU, CR), що забезпечує інтеграцію традиційних і цифрових інструментів маркетингу [2].

На нашу думку, для виходу на міжнародні ринки промислові компанії повинні застосовувати стратегічний аналіз і адаптацію маркетингових підходів до специфіки цільових ринків. Важливими чинниками для успішного виходу на нові ринки є оцінка ринкових умов, визначення конкурентних переваг та впровадження інноваційних технологій.

Успішна міжнародна експансія неможлива без комплексного підходу до стратегічного планування. Концепція глобальної інтеграції та локальної чутливості є фундаментальною для розробки ефективних стратегій виходу на зарубіжні ринки. Запропоновані автором підходи до управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу є особливо актуальними в умовах підвищеної невизначеності та турбулентності глобального бізнес-середовища [3,4].

Також концепція глобальної інтеграції та локальної чутливості може бути ключовим інструментом у виборі оптимальної стратегії виходу на міжнародні ринки. Використання сценарного планування, ризик-менеджменту та адаптації до умов глобалізації є необхідними елементами для побудови ефективної міжнародної маркетингової стратегії.

Матриця Бартлетта-Гошала є корисним інструментом для промислових підприємств, що планують вихід на міжнародні ринки, оскільки вона допомагає



визначити оптимальну стратегію маркетингу, враховуючи глобальну інтеграцію та локальну чутливість. Вона дозволяє класифікувати підприємства за увагою до глобальних інтеграційних ініціатив, таких як стандартизація продуктів і процесів, та локальної адаптації, яка включає модифікацію продуктів і маркетингових ініціатив відповідно до вимог конкретних ринків. Це допомагає підприємствам знайти баланс між глобальною ефективністю і гнучкістю в задоволенні місцевих потреб.

У маркетинговому контексті матриця дозволяє промисловим підприємствам ідентифікувати і вирішити значущі для споживачів проблеми. Використовуючи цю модель, підприємства можуть розробляти цільові маркетингові стратегії, що забезпечують конкурентні переваги. Наприклад, підприємства можуть становити стандартизовані маркетингові кампанії, що використовують глобальну визначеність бренду, а також адаптувати специфічні послання і оголошення для задоволення місцевих ринкових умов. Завдяки цьому підходу підприємства можуть забезпечити ефективну інтеграцію та адаптацію маркетингових зусиль, одночасно використовуючи переваги глобальних ресурсів та локального знання.

Для забезпечення системного підходу до міжнародної експансії промислових підприємств пропонується комплекс заходів, що охоплюють такі ключові аспекти:

- **Стратегічний аналіз та прогнозування:**

- Глибокий аналіз цільових ринків з використанням сучасних інструментів прогнозування та великих даних дозволяє ідентифікувати потенційні можливості та ризики.
- Оцінка конкурентного середовища, культурних особливостей та правових норм є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії проникнення на нові ринки.

- **Цифрова трансформація:**

- Інтеграція цифрових технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність виробництва та логістики, а також створити інноваційні продукти та послуги.
- Використання цифрового маркетингу забезпечує точне таргетування цільової аудиторії та підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

- **Адаптація бізнес-моделі:**

- Локалізація продукції та послуг з урахуванням культурних, мовних та правових особливостей цільових ринків є ключовим фактором успіху міжнародної експансії.



- Інвестиції в дослідження та розробки дозволяють створювати продукти, що відповідають специфічним потребам споживачів на різних ринках.
- **Вибір оптимальної стратегії інтернаціоналізації:**
 - Системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства дозволяє обрати оптимальну стратегію інтернаціоналізації з урахуванням рівня ризику, наявних ресурсів та бажаного рівня контролю.
 - Використання матриці Бартлетта-Гошала допомагає визначити оптимальний баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією.
- **Управління ризиками та забезпечення стійкості:**
 - Розробка ефективних систем управління ризиками, що враховують політичні, економічні, фінансові та соціокультурні фактори, дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити безперервність бізнесу.
- **Розвиток бренду та репутації:**
 - Інвестиції в розвиток глобального бренду підвищують впізнаваність компанії та сприяють формуванню позитивного іміджу на міжнародних ринках.
 - Використання інноваційних маркетингових стратегій дозволяє створити емоційний зв'язок з споживачами та формувати лояльність до бренду.
- **Підвищення конкурентоспроможності:**
 - Впровадження інноваційних технологій та бізнес-моделей дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та створити унікальну цінність для клієнтів.
 - Дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності сприяє підвищенню репутації компанії та залученню інвесторів.
- **Співпраця з партнерами:**
 - Формування стратегічних альянсів з місцевими компаніями дозволяє отримати доступ до нових ринків, технологій та знань.
- **Постійний моніторинг та адаптація:**
 - Регулярна оцінка ефективності стратегії та оперативна адаптація до змін зовнішнього середовища є ключовими факторами успіху міжнародної експансії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що вихід промислових підприємств на міжнародний ринок є складним і багатограним процесом, який вимагає ретельного стратегічного



планування та адаптації до мінливого глобального середовища. Основними напрямками для подальших досліджень є:

1. Дослідження ефективності стратегії інтернаціоналізації. Необхідно провести подальші дослідження для оцінки ефективності різних стратегій інтернаціоналізації на прикладі конкретних промислових підприємств. Це дозволить краще зрозуміти, які підходи найбільш дієві в умовах різних ринкових середовищ.

2. Інновації в маркетингу. Майбутні дослідження повинні зосередитися на застосуванні новітніх інноваційних технологій у міжнародному маркетингу, зокрема на використанні великих даних та штучного інтелекту для розробки перс з вального маркетингового досвіду.

3. Вивчення локальних ринків. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на всебічному вивченні специфіки локальних ринків, включаючи культурні, економічні та правові аспекти. Це дозволить промисловим підприємствам краще адаптувати свої стратегії до місцевих умов і потреб.

4. Аналіз ризиків та їх управління. Майбутні дослідження можуть досліджувати методи і механізми управління ризиками, пов'язанні з виходом на міжнародні ринки. Особлива увага повинна бути звернена на політичні, економічні, фінансові та соціокультурні ризики.

5. Екологічні та соціально відповідальні стратегії. Дослідження щодо екологічних та соціально відповідальних стратегій можуть бути спрямовані на розуміння того, як промислові підприємства можуть інтегрувати принципи сталого розвитку у свою міжнародну діяльність. Це дозволить підприємствам не лише відповідати вимогам сучасного суспільства, а й отримати конкурентні переваги на ринку.

Література

1. Литвиненко А. О., Леонтьєва В. С. Види маркетингових стратегій на міжнародному ринку // Стратегічні прогреси розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : матеріали IV-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 10-11 травня 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 251–253.

2. Лошенко О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу // Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2(66). С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10/2663-220-2022-66-123-131>.

3. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів // Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://www.ac-vis.org/index.php/av/article/view/200>. DOI: <https://orcid.org/0009-0007-3457-3914>.

4. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій // Молодий вчений. 2024. № 1(125). С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10/2304--5809/2024--1-125-2>.



References

1. Lytvynenko, A. O., & Leontieva, V. S. (2023). Types of marketing strategies in the international market. In *Stratehichni prohresy rozvytku pidpriemnytstva, torhivli ta birzhovoi diialnosti: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, May 10–11, 2023* (pp. 251–253). Zaporizhzhia.
2. Losheniuk, O., Galan, L., & Posokhov, I. (2022). Modern strategies in international marketing. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(66), 123–131. <https://doi.org/10.2663-220-2022-66-123-131>
3. Harmash, R. (2023). Development strategies for industrial enterprises in the light of globalization processes. *Akademichni vizii*, 17. Retrieved from <https://www.ac-vis.org/index.php/av/article/view/200>. <https://orcid.org/0009-0007-3457-3914>
4. Oliinyk, T., & Sokolova, K. (2024). Strategic planning for enterprises entering international markets considering innovations and advanced technologies. *Molodyi vchenyi*, 1(125), 130–135. <https://doi.org/10.2304--5809/2024--1-125-2>

УДК: 005.32:005.95/96:005.21

*Назаренко Дмитро, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) освітнього рівня,
спеціальності 073 «Менеджмент», 2 курс*

СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

АНАТОЦІЯ

У статті розглянуті нові виклики, з якими стикаються сучасні менеджери, а також загрози, які супроводжують управлінську діяльність в умовах глобальних змін. Під впливом світових тенденцій, нових управлінських технологій та трансформаційних процесів українським менеджерам необхідно активніше впроваджувати інноваційні стратегії управління. Це зумовлено численними зовнішніми та внутрішніми факторами, які істотно змінюють умови функціонування організацій. Серед ключових завдань менеджерів є адаптація до нових умов ринку, трансформація знань та оптимізація внутрішніх процесів. Одним із важливих аспектів є здатність керівників швидко реагувати на соціальні та технологічні зміни, враховуючи нестабільність зовнішнього середовища.

Метою дослідження є виявлення основних загроз та викликів для українських менеджерів і розробка завдань щодо вдосконалення управлінської практики в умовах змін. Для цього використано методи порівняльного аналізу та системного підходу до управління змінами. Автор аналізує ключові тенденції розвитку управлінських практик у розвинутих країнах та пропонує адаптовані моделі для українських умов.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до визначення та



класифікації загроз для управлінської діяльності в Україні, а також у розробці завдань щодо вдосконалення управлінської практики в умовах змін. Практичні рекомендації орієнтовані на підвищення кваліфікації менеджерів через систему навчання, впровадження інноваційних управлінських технологій та покращення корпоративної культури в організаціях.

Розглянуті завдання дозволяють керівникам забезпечити більш ефективну адаптацію до глобальних змін і сприяють розвитку стратегічного управління в умовах трансформаційних процесів. Крім того, підкреслюється необхідність розвитку компетенцій у менеджерів для підвищення їх здатності до ефективної взаємодії зі споживачами та працівниками в умовах постійних змін..

Ключові слова: загрози, ризики, завдання, управлінські підходи, технології, управління змінами, корпоративна культура, управління персоналом, управлінська діяльність, трансформаційні процеси, підвищення кваліфікації, система навчання, компетенції, адаптація, трансформація, стратегічний розвиток.

JEL Класифікація: M12, M19, M54

FORMATION OF THE PORTRAIT OF A MODERN MANAGER IN CONDITIONS OF CHANGE: CHALLENGES, THREATS, AND TASKS

ABSTRACT

The article explores the new challenges modern managers face and the threats accompanying managerial activities in the context of global changes. Under the influence of global trends, new management technologies, and transformational processes, Ukrainian managers must actively implement innovative management strategies. This necessity is driven by numerous external and internal factors that significantly alter the operational environment of organizations. Among the key tasks for managers are adapting to new market conditions, transforming knowledge, and optimizing internal processes. One of the crucial aspects is the ability of managers to respond swiftly to social and technological changes, considering the instability of the external environment.

The study aims to identify the main threats and challenges for Ukrainian managers and to develop tasks for improving managerial practices in conditions of change. Comparative analysis and a systematic approach to change management were used for this purpose. The author analyzes key trends in developing managerial practices in developed countries and proposes adapted models for Ukrainian conditions.

The scientific novelty of the work lies in the comprehensive approach to identifying and classifying threats to managerial activities in Ukraine and in developing tasks for improving managerial practices under changing conditions. The practical recommendations focus on enhancing the qualifications of managers through training systems, implementing innovative management technologies, and improving



corporate culture within organizations.

The tasks considered enable managers to ensure more effective adaptation to global changes and promote the development of strategic management in transformational processes. Additionally, the necessity of developing competencies among managers is emphasized to improve their ability to effectively interact with consumers and employees in the context of constant change.

Key words: threats, risks, tasks, management approaches, technologies, change management, corporate culture, personnel management, managerial activities, transformational processes, professional development, training system, competencies, adaptation, transformation, strategic development.

JEL Classification: M12, M19, M54

Вступ.

Управління є складним і багатогранним процесом, який охоплює різні аспекти організаційної діяльності. Водночас його можна узагальнити у вигляді основних завдань, що визначають сутність функціонування організації та є запорукою її успішного розвитку. До таких завдань належать:

1. Визначення чіткої мети організації та розробка стратегії для її досягнення.
2. Організація діяльності таким чином, щоб працівники були мотивовані досягати поставленої мети.
3. Забезпечення наявності клієнтів, які сприяють реалізації продукції чи послуг і приносять прибуток.
4. Ефективне управління фінансами, включаючи контроль над доходами, витратами та прибутком.
5. Збагачення бізнесу знаннями, необхідними для управління, залучення клієнтів та виробництва продукції.

Ці завдання складають основну мету, яку визначає керівництво: виконувати дії, необхідні для досягнення основної мети підприємства. Управлінська діяльність, як і інші сфери людської діяльності, підпорядковується законам еволюції суспільства, що зумовлює її зміну та розвиток відповідно до трансформацій соціально-економічних процесів. Це вимагає підвищення професіоналізму управлінської діяльності для забезпечення ефективного розвитку суспільства в цілому та окремих організацій.

В умовах глобалізації та швидких змін у світі технологій, комунікацій і бізнес-практик роль менеджера набула нових вимог. Сучасні виклики — зростання глобальної конкуренції, швидкі темпи технологічних інновацій та зміна підходів до управління — ставлять перед менеджерами нові завдання та вимагають від них набуття нових компетенцій і здатності адаптуватися до цих змін. Це вимагає як від керівників, так і від організацій загалом здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні трансформації, зокрема через інтеграцію новітніх технологій у процеси управління, налагодження ефективної комунікації,



управління змінами та оптимізацію внутрішніх процесів.

Актуальність дослідження проблем сучасного менеджменту в умовах трансформаційних змін зростає в контексті постійної зміни соціально-економічного середовища. Дослідження глобальних економічних тенденцій, таких як цифровізація, автоматизація виробництва, зміна структури праці, надають нові вимоги до менеджерів, котрі повинні не лише володіти технічними знаннями, але й бути здатними керувати людьми в умовах невизначеності.

Важливим аспектом є розвиток нових управлінських технологій, таких як інструменти управління змінами, інноваційні методи мотивації персоналу, адаптація організацій до швидких технологічних змін. Тому менеджери повинні не тільки реагувати на зміни, але й активно формувати нові можливості для розвитку своєї організації. Крім того, сучасні менеджери повинні мати здатність працювати в багатокультурних та міждисциплінарних командах, враховуючи глобалізацію і розширення географії бізнесу

За даними дослідження Global Human Capital Trends 2023, підготовленого компанією Deloitte, 72% керівників вважають технологічні зміни ключовим фактором, що впливає на ефективність їхніх організацій. Однак лише 30% організацій мають чітко визначену стратегію щодо інтеграції нових технологій у свої бізнес-процеси. Крім того, 65% менеджерів стверджують, що їх організація стикається з труднощами в адаптації до нових технологій через брак необхідних навичок у співробітників [1].

Також, за даними звіту McKinsey Global Institute, понад 60% світових компаній відзначають, що трансформація корпоративних культур та розвиток управлінських підходів до управління змінами є одними з головних пріоритетів у наступні 3-5 років. Це свідчить про важливість адаптації менеджерів до нових умов бізнесу, а також розвитку стратегій управління змінами в умовах глобальних економічних трансформацій [2].

Отже, розуміння та успішна адаптація до нових реалій є критичними для менеджерів, що прагнуть забезпечити ефективне управління та реалізацію стратегічних цілей організації. З огляду на глобальні зміни та внутрішні трансформації, важливо розробляти нові управлінські стратегії, що дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до швидких змін і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Огляд літератури. Проблема мотивації є однією з ключових для забезпечення ефективності діяльності як окремих працівників, так і організацій у цілому. Вона є предметом численних досліджень у різних країнах і культурах, оскільки впливає на рівень продуктивності, задоволення працівників та загальний успіх організацій. У США значний внесок у вивчення мотиваційних процесів у різних галузях економіки зробили вчені, серед яких можна виділити Д. Тиффіна, С. Річардсона, Р. Бітнера, Р. Дафта та П. Дойля. Вони пропонують різні теоретичні підходи до мотивації, фокусуючи увагу на інтеграції психологічних, соціальних і



економічних факторів, що впливають на поведінку працівників. Наприклад, Р. Дафт зосереджується на лідерських аспектах мотивації, розглядаючи її як складний соціально-психологічний процес, що може змінюватися в залежності від ситуаційних умов та характеристик організації.

В Україні дослідження мотиваційних механізмів, які застосовуються в управлінні персоналом та формуванні лідерських якостей, активно розвиваються в контексті національних особливостей управлінської культури та економічних трансформацій. Серед вітчизняних науковців, які здійснили вагомий внесок у дослідження мотивації в управлінні, можна назвати О.А. Бугуцького, В.С. Дієсперову, А.М. Колоту, Й.С. Завадського, Г.А. Дмитренка та І.В. Шепеля. Їхні роботи охоплюють різні аспекти мотивації, від теоретичних моделей до практичних рекомендацій щодо застосування мотиваційних стратегій у вітчизняних компаніях. Зокрема, дослідження Г.А. Дмитренка та І.В. Шепеля сприяли розвитку моделей мотивації на основі адаптації міжнародних концепцій до специфіки українських реалій.

Водночас, необхідно зазначити, що багато досліджень мотивації в Україні та за кордоном стикаються з проблемою недостатньої інтеграції теоретичних і практичних аспектів мотиваційного управління. Міжнародні дослідження здебільшого зосереджуються на великих організаціях, тоді як вітчизняні роботи часто розглядають мотивацію в контексті державного управління чи малих та середніх підприємств, що обмежує універсальність висновків.

Мета та завдання. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу до визначення викликів і завдань управління, які має виконувати менеджер у сучасному мінливому середовищі.

Методи. Для вивчення сучасних викликів та завдань, які постають перед менеджерами у сфері управління, в статті використовуються кілька методів наукового аналізу, кожен з яких відповідає специфіці предмета дослідження.

1. Метод аналізу. Цей метод застосовано для систематизації та вивчення сучасних викликів, які стоять перед менеджерами в умовах глобалізації, швидких технологічних змін та соціальних трансформацій. Аналіз дозволяє розглядати виклики на різних рівнях управлінської діяльності, зокрема, на рівні окремих організацій та на глобальному рівні. Завдяки цьому методу, було виділено основні фактори, які визначають складність управлінських завдань в умовах мінливого середовища.

2. Метод узагальнення. Цей метод використовувався для виведення портрета сучасного менеджера та його основних навичок. На основі аналізу наукових джерел та практичних досліджень було визначено набір компетенцій, що є критичними для менеджера нового часу. Важливо зазначити, що метод узагальнення дозволив зібрати та систематизувати знання, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій у контексті сучасних бізнес-реалій.

Результати. При вивченні сфери управління, менеджери, які



використовують у своїй роботі практичні принципи керівництва, нерозривно пов'язані з виконанням управлінських завдань. Це ставить під сумнів думку, що менеджери є лише результатом управління, оскільки вони функціонували задовго до того, як феномен менеджменту був систематично описаний.

З одного боку, може здатися очевидним, що менеджери займаються управлінськими завданнями, але часто вони мають труднощі з чітким визначенням завдань, які вони вирішують для здійснення своїх щоденних обов'язків. Анрі Файоль, французький інженер та піонер управління, класифікував обов'язки менеджерів на п'ять категорій, включаючи передбачення та планування, організацію, керівництво підлеглими, координацію діяльності в бізнесі та керівництво цим процесом для досягнення спільної мети [3].

Інший видатний експерт у галузі управління, Пітер Друкер, також виділив обов'язки менеджерів у п'яти категоріях, включаючи постановку цілей, організацію, мотивацію та комунікацію, вимірювання продуктивності та розвиток співробітників [4].

Незважаючи на певні спільні риси цих переліків, можна відзначити і деякі відмінності: Файоль більше акцентував увагу на цілях, тоді як Друкер звертав увагу на людський фактор. Проте обидва підходи доповнюють один одного і добре ілюструють різноманітні аспекти завдань та відповідальності, які випадають на долю менеджерів.

Крім функцій, які повинні виконувати менеджери в організації, існують певні навички, якими повинен володіти кожен сучасний керівник [5]:

Лідерство «поза центром». Ефективні менеджери та лідери повинні виявити меншу спрямованість на себе. Підхід "я лідер, тому ви повинні мене слухати" вже не є відповідним. Таким чином, майбутнім топ-менеджерам, які з'являться через 7–10 років, потрібно врахувати це. Менеджери мають бути більш орієнтовані на команду, а не авторитарними, і зосереджувати свою увагу на розвитку людей та команд навколо них, щоб стати активними та цінними учасниками команди.

Принцип різноманітності. Принцип різноманітності стає все більш важливим у сучасному управлінні. Демографічні зміни, зміна поколінь, розширення кола спілкування з іноземними партнерами, використання віддалених співробітників та акцент на досягнення гендерного балансу — все це свідчить про необхідність, щоб нові лідери були чутливими до культурних відмінностей. Таким чином, вони повинні будувати свою управлінську політику, враховуючи всі ці відмінності, щоб забезпечити ефективну роботу команди.

Управління технологіями. Управління технологіями залишається ключовим аспектом у сучасному світі. Перспективи розвитку технологій є нескінченними, тому жодна сфера не залишиться недоторканою щодо їхніх впливів. Це створюватиме нові виклики, конфлікти і можливості, зокрема у сферах управління даними, забезпечення конфіденційності та інших аспектах.



Менеджерам необхідно мати глибокі знання в галузі технологій, щоб ефективно передбачати й управляти ризиками, пов'язаними з ними.

Уміння оцінювати soft skills. Оцінка soft skills є ключовою компетенцією для ефективних менеджерів. Вони повинні здати оцінку співробітників з огляду на їхні навички взаємодії з іншими та на їхні професійні здібності. Особливо цінними є співробітники з високим рівнем критичного мислення і творчими підходами у вирішенні проблем. Менеджерам слід бути в змозі виявити ці здібності у своїх колег та підлеглих, а також слід знати про нові методи та інструменти оцінки, які допоможуть їм точно оцінити кандидатів та працівників.

Емоційний інтелект. Високий рівень емоційного інтелекту (EQ) надає можливість ефективніше ідентифікувати власні сильні та слабкі якості, а також аналогічні характеристики інших людей, навіть тих, що займають керівні посади. Ці знання дозволяють знаходити шляхи вирішення будь-якої кризової або складної ситуації. Люди з високим рівнем EQ, як правило, є більш емпатичними, що дозволяє їм розуміти ситуацію з точки зору інших людей.

Фокус на результат. У майбутньому організації будуть приділяти більше уваги результатам роботи, використовуючи такі стратегії, як середовища, орієнтовані на результати (Results-Only Work Environments, ROWE), розроблені Калі Реслером і Джоді Томпсон. Ці стратегії акцентують на автономності та відповідальності. Ефективні керівники створюватимуть умови, в яких менше уваги буде приділятися тому, де і як працюють працівники, а більше - досягнутим результатам. Роста використання підрядників, тому керівники повинні розглянути новий підхід до набору персоналу, спрямований на досягнення цілей.

Переорієнтування на робочу силу, яка має повну автономію та відповідальність, сприятиме підвищенню продуктивності на основі результатів, а не кількості робочих годин. З поширенням віддалених робочих місць і гнучких графіків роботи, менеджерам доведеться активніше працювати над комунікацією та управлінням взаєминами.

Прозорість. У цифрову епоху інтернету будь-яку інформацію важко сховати, від особистих нотаток до внутрішньокорпоративних даних. Тому люди шукатимуть лідерів, яким можна довіряти, і це можуть бути тільки ті, хто діє прозоро, не приховуючи нічого від своїх співробітників.

Згадані вище функції та навички, які мають бути характерними для менеджерів, є сталими складовими управлінських наук. Проте це не означає, що вони залишаються незмінними. Постійний технологічний та соціальний розвиток, динаміка економічних умов та зростаюча глобалізація створюють нові виклики для менеджерів як у функціональному, так і в особистісному плані.

Наприклад, нові технології та зміни у способах комунікації та залучення клієнтів призвели до появи нових вимог до менеджерів, таких як уміння використовувати сучасні технології. Крім того, середовище, в якому працюють менеджери, також зазнає змін.



Згадані вище функції та навички, які мають бути характерними для менеджерів, є сталими складовими управлінських наук. Проте це не означає, що вони залишаються незмінними. Постійний технологічний та соціальний розвиток, динаміка економічних умов та зростаюча глобалізація створюють нові виклики для менеджерів як у функціональному, так і в особистісному плані.

Наприклад, нові технології та зміни у способах комунікації та залучення клієнтів призвели до появи нових вимог до менеджерів, таких як уміння використовувати сучасні технології [6]. Крім того, середовище, в якому працюють менеджери, також зазнає змін (табл.1).

Таблиця 1 – Порівняння характеристик менеджменту в новому та звичному середовищі

Чинники змін	Менеджери у новому середовищі	Менеджери у звичному середовищі
Робоча сила	Різноманітна	Однорідна
Зосередження	Глобальні ринки	Місцеві, внутрішні ринки
Технологія	Цифрові	Механічні
Події	Бурхливі	Спокійні, передбачувані
Темп	Зміни, швидкість	Стабільність, ефективність
Характеристики		
Робота	Гнучка, віртуальна	Структурована, локалізована
Чинники змін	Менеджери у новому середовищі	Менеджери у звичному середовищі
Робоча сила	Працівники з повноваженнями	Лояльні працівники
Ресурси	Інформаційні знання	Фізичні активи
Управлінські компетенції		
Стиль керування	Проведення експериментів, навчання	Контроль зверху вниз
Відносини	Співпраця	Конфлікт, конкуренція
Лідерство	Демократичний стиль (розширення можливостей)	Автократичний стиль
Виконання завдань	Командами	Окремими особами

Джерело: розроблено автором

Старе місце роботи було відоме своєю стабільністю, рутиною та чіткими стандартами. Менеджери здебільшого обмежувалися ділитися знаннями, а організація керувалася за допомогою вертикальної ієрархії. У новому середовищі пріоритети змінюються: структури стають більш простими, працівники нижчого рівня отримують більше можливостей для прийняття рішень, а знання та контакти



поширюються за допомогою нових технологій.

Ці зміни створюють нові виклики для менеджерів управління та визначають нові завдання перед ними.

Зміни в сучасному бізнес-середовищі відображаються в тому, що стратегії та рішення, які були ефективними навіть рік тому, зараз можуть втратити свою актуальність через швидкі зміни на ринку та у суспільстві. Це призводить до появи нових проблем для менеджерів та організацій, які відображають сучасні реалії.

Одна з таких проблем - потреба йти в ногу з ринком, яка вимагає постійного моніторингу ситуації на ринку та адаптації до неї. Раніше дослідження ринку відбувалося рідше, але тепер вони потребуються на регулярних інтервалах через динамічність ринку. Плани організацій теж повинні змінюватися, ставлячи короткострокові цілі та адаптуючись до змін на ринку. Фінансове управління стає більш складним через нестабільність умов, вимагаючи більшої уваги до контролю грошового потоку.

Різноманітність в сучасних організаціях вимагає гнучкості та відкритості до нових ідей та підходів. Замість того, щоб залишатися стабільними та жорсткими, організації повинні активно сприяти розвитку різноманітності, що стимулює новаторство та ефективність.

Зростаюча складність у житті та бізнесі, спричинена глобалізацією, потребує від організацій розвитку системного мислення. Це допомагає враховувати різноманітність та складність ринків та заходів, що забезпечує адаптацію до змін.

Перевантаження інформацією є ще однією важливою проблемою, з якою стикаються організації. Вони повинні ефективно відбирати та аналізувати інформацію, щоб використовувати її для збагачення знань про технології, ринки та аудиторію, а не витратити час на неважливе.

Стратегічне мислення та вирішення проблем стають ключовими уміннями для організацій у сучасному середовищі. Менеджери повинні бути здатними класифікувати та вирішувати проблеми на основі їх значущості, а також швидко адаптуватися до змін.

Крім того, організації повинні бути готові до розв'язання нагальних проблем, що виникають у постійно змінному середовищі. Важливо мати правильні системи обміну інформацією, щоб забезпечити ефективний потік інформації без перевантаження непотрібною.

Сучасні менеджери стикаються з різноманітними викликами в управлінні людьми, процесами та технологіями. Ось кілька з найбільш загальних викликів:

1. Розвиток технологій: висока динаміка технологічних змін зумовлює імператив постійного оновлення професійних знань та навичок з метою забезпечення ефективного використання актуального інструментарію та методологій.

2. Управління змінами: зміни в організаційній структурі, процесах та



стратегіях вимагають вміння ефективно керувати змінами та впроваджувати їх без перебоїв у роботі.

3. Глобалізація: робота з різними культурами, часовими зонами та географічно розподіленими командами вимагає навичок міжкультурного спілкування та управління віддаленими колективами.

4. Лідерство: менеджерам необхідно бути не просто керівниками, але і лідерами, які надихають та мотивують свою команду до досягнення високих результатів.

5. Гнучкість та адаптивність: адаптивність до змін кон'юнктури ринку та своєчасне реагування на новостворені виклики та потенційні можливості.

6. Розвиток персоналу: налагодження системи навчання та розвитку для просування працівників, розвитку їхніх навичок та підтримки їх кар'єрного зростання.

7. Ефективне комунікування: забезпечення чіткого та ефективного комунікаційного потоку всередині команди та між різними відділами організації.

8. Управління часом та пріоритетами: ефективне розподілення часу та ресурсів між різними завданнями та проектами.

9. Ризик-менеджмент: здійснення комплексу заходів з ідентифікації та управління ризиками в рамках проектів та бізнес-процесів.

10. Стратегічне мислення: здатність розуміти довгострокові цілі компанії та розробляти стратегії для досягнення цих цілей.

Ці виклики вимагають від менеджерів навичок управління, комунікації, лідерства та адаптивності.

Урядова політика, глобалізація, інновації та технології також створюють нові виклики для управління, які вимагають нових стратегій та підходів. Ці виклики нагадують, що в сучасному світі успішне управління вимагає постійного оновлення та адаптації до нових умов.

Сучасні менеджери повинні виконувати широкий спектр завдань, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації та ефективному управлінню її ресурсами. Ось кілька ключових завдань:

1. Стратегічне планування: розробка та впровадження стратегій, які сприяють досягненню місії та цілей компанії. Стратегічне планування є ключовим завданням для сучасного менеджера. Це процес розробки довгострокових цілей та стратегій, які допомагають організації досягти успіху. Ось деякі аспекти стратегічного планування:

1.1 Аналіз зовнішнього середовища: менеджер повинен ретельно вивчити ринок, конкурентів, технологічні тенденції та інші фактори, які можуть вплинути на бізнес. Це допоможе визначити можливості та загрози.

1.2 Аналіз внутрішнього середовища: менеджер повинен оцінити внутрішні ресурси, які організація має (людські, фінансові, технічні). Це допоможе визначити сильні та слабкі сторони.



1.3 Визначення місії та цілей: менеджер повинен визначити місію організації (її основну мету) та конкретні цілі, які допоможуть досягти цієї місії.

1.4 Розробка стратегій: на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища менеджер розробляє стратегії, які визначають, як організація буде досягати своїх цілей.

1.5 Впровадження та контроль: менеджер повинен впроваджувати стратегії та відстежувати їх виконання. Це включає в себе контроль за результатами та корекцію стратегій за необхідності.

Стратегічне планування допомагає організації вирішувати виклики та досягати успіху в довгостроковій перспективі.

2. Управління проектами: координація процесу виконання проектів, від призначення завдань до контролю над виконанням та оцінки результатів. Управління проектами є важливим завданням для сучасного менеджера. Це специфічна галузь менеджменту, яка вимагає від керівників вміння ефективно планувати, організовувати та контролювати проекти. Основні аспекти управління проектами включають:

2.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: менеджер повинен ретельно вивчити ринок, конкурентів, технологічні тенденції та внутрішні ресурси організації. Це допоможе визначити можливості та загрози.

2.2 Обґрунтування доцільності проекту: розробка концепції проекту, оцінка ефективності та визначення цілей є важливими кроками. Менеджер повинен встановити чіткі та зрозумілі цілі.

2.3 Планування проекту: система планування проекту включає розробку плану управління проектом, структурування проекту та управління змістом. Це допомагає забезпечити успішне виконання проекту.

2.4 Лідерство та комунікація: менеджер повинен вміти керувати командою, вирішувати конфлікти та забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проекту.

Управління проектами вимагає від менеджера гнучкості, відкритості до навчання та готовності до викликів, які приносить сучасний бізнес.

3. Керування командою: створення та підтримка ефективної робочої атмосфери, мотивація команди до досягнення спільних цілей. Керування командою є важливим завданням для сучасного менеджера. Це специфічна галузь менеджменту, яка вимагає від керівників вміння ефективно планувати, організовувати та контролювати проекти. Основні аспекти управління командою включають:

3.1 Ознайомлення з командою: керівник повинен розуміти свою команду, її потенціал та індивідуальні особливості.

3.2 Чітке та регулярне спілкування: важливо встановити чіткі цілі та очікування, а також підтримувати постійний зворотний зв'язок з командою.

3.3 Демонстрація прикладу: лідер повинен бути прикладом для команди,



показуючи ефективне розв'язання задач.

3.4 Вирішення конфліктів та побудова здорової атмосфери: керівник повинен вміти вирішувати конфлікти та створювати приємну корпоративну культуру.

корпоративну культуру.

3.5 Ефективна делегація завдань: розподіл завдань у команді допомагає забезпечити стабільність термінів виконання робіт та високу якість виконаної роботи. Управління командою вимагає від менеджера гнучкості, відкритості до навчання та готовності до викликів, які приносить сучасний бізнес.

4. Управління ресурсами: ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів компанії. Управління ресурсами включає в себе:

4.1 Основна роль та значення стратегічного управління людськими ресурсами:

4.1.1 Управління людськими ресурсами (HR) виникло в 80-х роках ХХ століття. В рамках його функціональних обов'язків передбачено ефективне використання матеріальних та людських ресурсів організації з метою досягнення детермінованої мети. Це включає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу та вирішення соціальних проблем.

4.1.1 Зміни в економіці та технологіях вимагають нових підходів до управління співробітниками. Інвестиції в людський капітал стають ключовим фактором економічного зростання.

4.2 Організаційна культура та стратегічний розвиток людських ресурсів:

4.2.1 Ефективна корпоративна культура впливає на стратегію управління організацією та співробітниками. Розвиток організаційної культури є важливим для досягнення цілей компанії.

4.2.2 Стратегічний розвиток людських ресурсів включає оцінку роботи відділу персоналу, планування і прогнозування ресурсів, а також розробку соціальних програм для співробітників.

Управління людськими ресурсами є ключовим елементом успішного менеджменту, особливо в умовах сучасної економіки та змінюючогося бізнес-середовища.

5. Розвиток персоналу: підтримка розвитку навичок та кар'єрного зростання працівників через навчання, тренінги та розвиток кар'єри. Розвиток персоналу включає:

5.1 Ключова роль та важливість стратегічного управління людськими ресурсами: управління розвитком персоналу (HR) включає структурно-інтегровану систему заходів, таких як навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, адаптація, кар'єрний ріст та підвищення соціального статусу працівників. Це сприяє досягненню необхідного рівня знань, умінь та навичок, а також формуванню цінностей, що підвищують конкурентоспроможність компанії.

5.2 Організаційна культура та стратегічний розвиток людських ресурсів:



5.2.1 Ефективна корпоративна культура впливає на стратегію управління організацією та співробітниками. Розвиток організаційної культури є важливим для досягнення цілей компанії.

5.2.2 Стратегічний розвиток персоналу включає оцінку роботи відділу HR, планування ресурсів, розвиток лідерства та систему цінностей.

Управління розвитком персоналу є ключовим елементом успішного менеджменту, особливо в умовах сучасної економіки та змінюючогося бізнес-середовища.

6. Управління відносинами з клієнтами: забезпечення задоволення клієнтів через високий рівень обслуговування та вирішення їхніх потреб. Управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) є ключовою стратегією для успішного ведення бізнесу в сучасному світі. Ефективне CRM дозволяє компаніям не тільки залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних, збільшуючи їхню лояльність і загальну прибутковість бізнесу.

CRM – це комплекс стратегій, політик, процедур і технологій, які компанія використовує для управління своїми взаємовідносинами з клієнтами. Це охоплює всі аспекти взаємодії компанії з клієнтом, починаючи від маркетингу і продажів, і закінчуючи обслуговуванням клієнтів і підтримкою після продажу.

Ключові компоненти CRM:

6.1 Технологія: сучасні CRM-системи надають широкий спектр функціоналу від автоматизації продажів до інтеграції з соціальними мережами.

6.2 Люди: навчання персоналу, підтримання корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, і підбір компетентних співробітників – все це істотно впливає на успіх впровадження CRM-системи.

6.3 Процеси: чітко організовані процеси, орієнтовані на максимізацію задоволеності клієнта, включають процес продажів, сервісу, збору зворотного зв'язку тощо.

7. Аналіз даних та прийняття рішень: збір, аналіз та інтерпретація даних для прийняття обґрунтованих стратегічних та тактичних рішень. Управлінський аналіз є важливою складовою сучасного менеджменту.

Управлінський аналіз – це система заходів, спрямованих на обґрунтування управлінських рішень, які приймаються на підприємстві. Внутрішній управлінський аналіз допомагає обґрунтувати рішення, які приймає керівництво підприємства, та підвищити їх ефективність. Зовнішній аналіз важливий для зовнішніх користувачів, які ознайомлюються з діяльністю підприємства через фінансову звітність.

Концептуалізація "управлінського аналізу" була переглянута з метою підвищення ефективності процесу прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах інтеграції національних ринків у глобальну економічну систему.

Біля витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, яка вимагає вирішення. Менеджер на цьому етапі аналізує проблемну ситуацію,



вивчає стан справ і цілі, формулює критерії рішення. Постановка проблеми полягає в її вияв

Управлінський аналіз допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення, а етапи прийняття рішень включають аналіз проблемної ситуації та формулювання критеріїв рішення.

8. Ризик-менеджмент: проведення аналізу та управління ризиками, що становлять потенційну загрозу для успішної реалізації проєктної діяльності та ефективного функціонування бізнес-процесів. Ризик-менеджмент має на меті зменшення фінансових та інших втрат конкретної організації. Це включає проведення аудиту для визначення можливих джерел ризиків, аналіз прийнятих рішень та вивчення звітів.

Стратегічною метою ризик-менеджменту є максимізація економічної ефективності підприємницької діяльності шляхом мінімізації негативного впливу факторів ризику.

Ризик-менеджер відповідає за зменшення втрат організації, проводить аналіз ризиків, розробляє картки ризиків та працює з ними. Його обов'язки також включають аналіз закріплених ризиків та роботу з методичною документацією.

Ризик-менеджмент є ключовим елементом успішного менеджменту, спрямованим на зниження ризиків та досягнення оптимального співвідношення прибутку і ризиків

9. Інновації та впровадження нововведень: стимулювання та підтримка інноваційних ідей та їх впровадження в організаційні процеси. Інноваційний менеджмент являє собою науково обґрунтовану систему управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання (підприємств та об'єднань) на основі використання організаційно-економічного інструментарію з метою досягнення максимальних показників ефективності. Ця діяльність спрямована на впровадження нововведень, що дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції, розширювати асортимент, знижувати витрати та забезпечувати конкурентоспроможність.

Основні завдання інноваційного менеджменту включають:

9.1 Аналіз інноваційного потенціалу: визначення можливостей для впровадження нововведень, оцінка ризиків та вибір оптимальних стратегій.

9.2 Створення інноваційної культури: розвиток сприятливого середовища для творчості, ідеї та впровадження нових рішень.

9.3 Управління інноваційними проєктами передбачає здійснення комплексу заходів з планування, координації та контролю за процесом впровадження інноваційних розробок.

9.4 Мотивація працівників до інноваційної діяльності: створення стимулів для активності та творчості.

9.5 Оцінка ефективності інноваційної діяльності: визначення результативності впровадження нововведень.



Інноваційний менеджмент є необхідною умовою розвитку виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Він сприяє впровадженню нових технологій, покращенню продукції та розвитку економіки

10. Ефективне комунікування: забезпечення чіткого та ефективного обміну інформацією всередині команди та зі стейкхолдерами. Трансформація національної економіки та її інтеграція у світові економічні процеси вимагають формування нових підходів до ведення бізнесу, нового світогляду та підвищення кваліфікації. У міжнародному контексті успіх компанії залежить не тільки від стратегії, а й від комунікативних навичок керівництва. Комунікація є постійним елементом роботи менеджера, отже, розвиток комунікативної компетентності є надзвичайно важливим. Неefективна комунікація може створити перешкоди для міжнародної економічної співпраці, тоді як якісна комунікація сприяє встановленню взаєморозуміння та довіри між учасниками міжнародних відносин, а також між працівниками всередині компанії. Позитивна комунікація з колективом сприяє формуванню здорової робочої атмосфери, підвищенню продуктивності та стимулює творчий потенціал працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Спілкування – це динамічний процес взаємодії між сторонами, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією, досвідом, знаннями, навичками та емоційними станами.

11. Виконання нормативних вимог та дотримання стандартів: забезпечення відповідності діяльності компанії законодавчим вимогам та внутрішнім стандартам.

Виконання нормативних вимог та дотримання стандартів є критично важливим завданням для сучасного менеджера з ряду причин:

11.1 Забезпечення законності та етики: дотримання законодавства та внутрішніх етичних стандартів допомагає уникнути правових проблем, штрафів та втрати репутації.

11.2 Зменшення ризиків: виконання нормативних вимог допомагає уникнути ризиків, пов'язаних з порушенням законодавства або стандартів, таких як фінансові втрати, судові позови та втрата довіри клієнтів.

11.3 Створення стабільності та надійності: дотримання стандартів дозволяє створити стабільні та надійні процеси та продукти, що підвищує довіру стейкхолдерів та забезпечує стійкість бізнесу.

11.4 Підвищення якості продукції та послуг: дотримання стандартів якості дозволяє покращити якість продукції та послуг, що сприяє задоволенню клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

11.5 Уникнення фінансових втрат: недотримання нормативних вимог може призвести до штрафів та витрат на виправлення проблем, що виникають внаслідок порушень.

11.6 Підтримання репутації компанії: дотримання стандартів сприяє



позитивній репутації компанії серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

11.7 Захист від кризових ситуацій: виконання нормативних вимог допомагає уникнути кризових ситуацій, пов'язаних зі шкодоносними наслідками порушень правил та стандартів.

11.8 Забезпечення здорової та безпечної робочої обстановки: дотримання стандартів безпеки дозволяє забезпечити безпеку та здоров'я працівників, що є важливим фактором для збереження їхньої продуктивності та добробуту.

Сучасний менеджер повинен бути свідомим стосовно всіх нормативних вимог та стандартів, що стосуються їхньої діяльності, і забезпечувати їх виконання всередині організації

12. Саморозвиток: постійне вдосконалення власних навичок та знань у відповідності з вимогами сучасного бізнесу та технологічних тенденцій. Саморозвиток є критично важливим завданням для сучасного менеджера з ряду причин:

12.1 Стрімкий розвиток технологій: технологічний прогрес швидко змінює бізнес-середовище. Саморозвиток допомагає менеджерам залишатися відповідними до нових інструментів, програм та методів управління.

12.2 Глобалізація: зростання глобальної конкуренції вимагає від менеджерів розуміння міжкультурних особливостей та вміння працювати з різними командами.

12.3 Зміна ролі менеджера: сучасний менеджер має бути не просто керівником, але й лідером, ментором та командиром. Саморозвиток допомагає підвищити навички лідерства та сприяє побудові сильних відносин з командою.

12.4 Динамічне бізнес-середовище: зміна потреб клієнтів, ринкових умов та стратегічних вимог вимагає постійного вдосконалення знань та навичок.

12.5 Розвиток особистого бренду: саморозвиток допомагає побудувати сильний особистий бренд, що може сприяти кар'єрному зростанню та можливостям для нових проєктів.

12.6 Адаптація до змін: зміни в бізнесі та технологіях вимагають від менеджерів гнучкості та адаптивності. Саморозвиток допомагає набути цих якостей.

12.7 Створення інновацій: розвиток креативних та інноваційних підходів до управління є ключем до успіху в сучасному бізнесі. Саморозвиток сприяє розвитку креативного мислення.

12.8 Збереження мотивації та ефективності: саморозвиток допомагає уникнути стагнації та зберігає внутрішню мотивацію та ефективність.

Для досягнення цих цілей, менеджер повинен розвивати різні аспекти особистості та професійної діяльності, такі як лідерство, комунікація, аналітичність, стратегічне мислення, технічні навички тощо. Саморозвиток може включати читання літератури, участь у навчальних курсах, відвідування семінарів та конференцій, розвиток м'яких навичок, побудову мережі контактів, менторство



та багато іншого.

Усі зазначені вище завдання вимагають від менеджера високих рівнів організаційних, аналітичних, комунікаційних та лідерських навичок.

Дискусія. У статті здійснено спробу визначити сучасні виклики та завдання управління, з якими стикаються менеджери у мінливому середовищі. Важливо зазначити, що ці виклики та завдання були сформульовані в загальному контексті менеджменту, без поділу на конкретні ролі, такі як топ-менеджер, менеджер з продажу чи менеджер з людських ресурсів. Це дозволяє окреслити широке поле можливих викликів, з якими можуть зіткнутися менеджери різних рівнів і функцій. Однак, для більш детального розгляду та практичного застосування, важливо врахувати, що кожна з цих ролей має специфічні вимоги та завдання в рамках загальної організаційної стратегії.

На даному етапі розвитку теорії та практики управління, численні дослідження і публікації вже вказують на важливість адаптації до нових умов бізнес-середовища, однак в більшості з них не здійснюється детальний аналіз викликів, з якими стикаються менеджери в різних організаційних контекстах. У статті було зосереджено увагу на основних тенденціях і факторах, які визначають функціонування сучасного менеджера. Проте, слід зазначити, що наявність різних ролей у менеджменті вимагає додаткового уточнення підходів до управління в залежності від рівня та специфіки діяльності.

Отже, сучасне управління стоїть перед численними викликами, пов'язаними з глобалізацією, технологічними змінами, соціальними трансформаціями та необхідністю адаптації до нових умов. У статті було зроблено спробу систематизувати основні завдання, з якими стикаються менеджери в умовах швидких змін. Однак подальші дослідження мають зосередитись на розширенні уявлень про специфічні ролі менеджерів, їхні компетенції в умовах мінливого середовища та важливість балансу між технологічними інноваціями і людським фактором в управлінській діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було виявлено, що сучасні менеджери стикаються з цілим рядом викликів, які потребують нових підходів у сфері управління. Зокрема, вирішення цих завдань вимагає розробки та впровадження інноваційних методів управління, здатних адаптувати організації до змінюваного соціально-економічного та технологічного середовища:

1. Поліпшення комунікацій та створення відкритого середовища для співпраці. Сучасні менеджери повинні активно працювати над покращенням комунікацій в організаціях, створюючи атмосферу відкритості та взаємодії, яка сприяє співпраці, творчому підходу до вирішення проблем і прийняття рішень. Це передбачає відмову від ізоляції, яка обмежує можливості для інновацій та рішень, і розвиток такої корпоративної культури, де працівники відчують свободу дій і готовність до ризику.



2. Інтеграція нових технологій і підвищення креативності. У контексті глобалізації та посилення конкуренції, менеджерам необхідно володіти впевненістю та готовністю до ризику, щоб відкривати нові напрямки бізнесу. Крім того, особливу увагу потрібно приділяти впровадженню новітніх технологій у бізнес-процеси, що дозволяє не тільки підвищити ефективність управлінських систем, але й підтримувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

3. Необхідність впевненості та готовності до роботи в багатокультурному середовищі. У зв'язку з розширенням міжнародних ринків, менеджери мають володіти навичками роботи в багатокультурному середовищі, враховуючи різноманітні культурні та соціальні особливості. Це сприятиме розвитку глобальної стратегії бізнесу та розширенню сфери діяльності компанії.

4. Значення управлінських принципів Пітера Друкера. Відомий вчений Пітер Друкер в своїх працях підкреслював важливість високоякісного управління для процвітання не лише організацій, а й суспільства загалом. Це твердження залишається актуальним і сьогодні, оскільки новітні виклики вимагають не лише технічних знань, але й стратегічного мислення, інтуїції та етичних принципів у прийнятті управлінських рішень.

5. Оптимізація управлінських процесів. Урахування сучасних економічних та культурних змін, а також інтеграція принципів ефективного менеджменту з урахуванням специфіки економічного середовища, є важливим для оптимізації процесу формування та реалізації управлінських завдань. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати національну економіку в глобальну систему та забезпечити сталий розвиток підприємств і організацій.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що сучасні менеджери стикаються з новими складними викликами, які вимагають адаптації до швидко змінюваного середовища. Підвищення ефективності менеджменту, впровадження інноваційних підходів до управлінських практик, а також розвиток нових компетенцій допоможуть організаціям успішно адаптуватися до цих викликів і досягти стратегічних цілей у глобалізованому та технологічно розвиненому світі.

Література

1. Deloitte (2023). Global Human Capital Trends 2023: The future of work is here. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
2. McKinsey & Company. (2022). The Future of Work: A Journey to 2025 and Beyond. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>.
3. Файоль, А. (1916). Загальне і промислове управління. Париж, *Хауверт*, 319.
4. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. *Harper & Row*, 256-274.



5. Сім управлінських навичок, що знадобляться в 2025 році. – URL : <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html>

6. Jędrzejczyk W. (2013). Management of Managerial Competencies in Polish Organizational Practice, *Polish Journal of Management Studies*, 7/2013, 17–24.

References

1. Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: The future of work is here.* Deloitte Insights. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

2. McKinsey & Company. (2022). *The Future of Work: A Journey to 2025 and Beyond.* McKinsey Global Institute. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>

3. Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management.* Paris: Houverts.

4. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.

5. "Seven Managerial Skills Needed by 2025." (n.d.). Retrieved from <http://www.management.com.ua/tend/tend990.html>

6. Jędrzejczyk, W. (2013). Management of managerial competencies in Polish organizational practice. *Polish Journal of Management Studies*, 7(2013), 17–24.