

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА бакалавра

**ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Дар'я ЧЕЛАК

Харків - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра маркетингу, менеджменту та підприємництваРівень вищої освіти перший (бакалаврський)Спеціальність 073 – МенеджментОсвітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Болотна О. В.
підпис прізвище, ініціали

« _____ » _____ 2025 рокуЗ А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Челак Дар'ї Іванівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Глобальні тренди у сфері міжнародного менеджменту та їх вплив на український бізнес

Керівник роботи Тимохова Галина Борисівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету

2. Строк подання студентом роботи

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність, еволюцію та значення глобальних трендів у міжнародному менеджменті; здійснити класифікацію та надати характеристику основних глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту; дослідити як глобальні тренди впливають на діяльність українського бізнесу; охарактеризувати діяльність магазину-кафе «Ягода»; проаналізувати вплив ключових глобальних трендів на діяльність магазину-кафе «Ягода»; провести оцінку поточного стану адаптації магазину-кафе «Ягода» до глобальних трендів; визначити пріоритетні напрямки адаптації

магазину-кафе «ЯГОДА» до ключових глобальних трендів та розробити комплекс заходів щодо інтеграції глобальних трендів у практику управління магазину-кафе «ЯГОДА».

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи | Строк виконання | Примітка |
|-------|--|-----------------|----------|
| 1 | Затвердження теми та плану дій з науковим керівником | | |
| 2 | Пошук наукового матеріалу за визначеною темою | | |
| 3 | Написання I розділу та затвердження його з науковим керівником | | |
| 4 | Написання II розділу та затвердження його з науковим керівником | | |
| 5 | Написання висновків та затвердження роботи з науковим керівником | | |

5. Дата видачі завдання 08 квітня 2025 р.

Студент

Челак Д. І.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

Тимохова Г.Б.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Челак Д.І.. Глобальні тренди у сфері міжнародного менеджменту та їх вплив на український бізнес. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття освітнього рівня «бакалавр» зі спеціальності «Менеджмент». Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків, 2025.

Робота містить 66 сторінок, 9 таблиць, 4 додатки, список використаних джерел 50 найменувань.

Об'єкт дослідження - процес впливу глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту на діяльність підприємства роздрібної торгівлі та громадського харчування.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо адаптації діяльності українських підприємств до ключових глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту.

У процесі роботи використовувались наступні методи: аналіз та синтез, метод порівняльного аналізу, дедуктивний, узагальнення, спостереження, веб-аналізу та метод SWOT-аналізу.

Новизна роботи полягає в поглибленому науковому аналізі того, як глобальні тренди міжнародного менеджменту відбиваються на діяльності українських підприємств. Дослідження охоплює вивчення новітніх тенденцій у міжнародному управлінні, встановлення специфічних рис їхньої реалізації в українському бізнес-середовищі, а також формування методичних інструментів для адаптації підприємств.

Результати дослідження можна застосувати у функціонуванні малих і середніх українських компаній. Це сприятиме зростанню їхньої конкурентоспроможності, гарантуванню стабільного розвитку та результативній співпраці з актуальним бізнес-простором.

Ключові слова: ТРЕНДИ, МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ | 10 |
| 1.1. Сутність, еволюція та значення глобальних трендів у міжнародному менеджменті..... | 10 |
| 1.2. Класифікація та характеристика основних глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту..... | 16 |
| 1.3. Глобальні тренди як ключові виклики та можливості для розвитку українського бізнесу | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 27 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ МАГАЗИНУ-КАФЕ «ЯГОДА»..... | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності магазину-кафе «ЯГОДА»..... | 29 |
| 2.2. Аналіз впливу ключових глобальних трендів на діяльність магазину-кафе..... | 33 |
| 2.3. Оцінка поточного стану адаптації магазину-кафе «ЯГОДА» до глобальних трендів | 40 |
| 2.4. Визначення пріоритетних напрямків адаптації та розробка комплексу заходів щодо інтеграції глобальних трендів у практику управління магазину-кафе «ЯГОДА»..... | 43 |
| Висновки до розділу 2 | 50 |
| НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 53 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 56 |
| ДОДАТКИ..... | 63 |

ВСТУП

Однією з визначальних рис сучасного, динамічного світу є взаємозалежність державних економік, що проявляється у все більш бурхливих та інтенсивних процесах глобалізації. Ця тенденція є закономірним результатом розвитку світового господарства та акцентує увагу на необхідності національних підприємств враховувати нову реальність та вміти адаптовуватися до мінливого міжнародного середовища. Оскільки Україна все більше інтегрується у світову економіку, українським підприємствам критично важливо розуміти та впроваджувати актуальні глобальні тренди у міжнародному менеджменті задля того, щоб залишатися конкурентоздатними та забезпечувати сталий розвиток. Впровадження інноваційних та новітніх підходів міжнародного менеджменту є одним з найважливіших аспектів успіху українських компаній на внутрішніх та на зовнішніх ринках.

Військові дії та потреба у євроінтеграції кардинально змінюють українську економіку. Незважаючи на значні складнощі, український бізнес демонструє все більш зростаючий інтерес до нових моделей управління, сталого розвитку та впровадження цифрових технологій. Суттєво ускладнюють цей процес руйнування логістичних ланцюгів, обмежені фінансові ресурси та відтік кваліфікованих кадрів, однак водночас, труднощі створюють нові виклики та пошук унікальних можливостей для інноваційних рішень. Здатність українських підприємств швидко й ефективно адаптувати до ключових глобальних трендів, включаючи цифровізацію, екологічну та соціальну відповідальність, а також гнучке управління, безпосередньо впливає на їхню конкурентоздатність та стійкість. Ці обставини підкреслюють актуальність та необхідність глибокого дослідження впливу глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту на діяльність українського бізнесу.

Метою даної роботи є визначення ключових напрямків впливу сучасних глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту на діяльність українського бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації

підприємств до цих тенденцій для підвищення їхньої конкурентоздатності та стійкості. Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- дослідити сутність, еволюцію та значення глобальних трендів у міжнародному менеджменті;
- здійснити класифікацію та надати характеристику основних глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту;
- дослідити як глобальні тренди впливають на діяльність українського бізнесу;
- охарактеризувати діяльність магазину-кафе «Ягода»;
- проаналізувати вплив ключових глобальних трендів на діяльність магазину-кафе «Ягода»;
- здійснити оцінку поточного стану адаптації магазину-кафе «Ягода» до глобальних трендів;
- розробити комплекс заходів щодо інтеграції глобальних трендів у практику управління магазину-кафе «ЯГОДА».

Об'єкт дослідження - процес впливу глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту на діяльність підприємства роздрібної торгівлі та громадського харчування.

Предмет дослідження - комплекс організаційно-управлінських заходів щодо адаптації діяльності магазину-кафе «ЯГОДА» до глобальних трендів у міжнародному менеджменті.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота – Фізична особа-підприємець Перепелиця Юлія Вікторівна, магазин-кафе «ЯГОДА», галузь - роздрібна торгівля та громадське харчування, сфера діяльності - управління магазином-кафе, місцезнаходження – вул. Соборна 82, с. Нові Петрівці, Київська область, Україна.

Інформаційною базою дослідження є періодичні видання, наукова література, електронні ресурси, законодавчі документи, офіційно опублікована статистична інформація, внутрішні дані та звітність магазину-кафе «ЯГОДА», отримані в процесі дослідження його діяльності.

Методологічною основою даної дипломної роботи є теоретичні положення економічної науки та теорії міжнародного менеджменту. Для досягнення поставленої мети і завдань у роботі використано комплекс методів і прийомів наукового мислення. На етапі теоретичного дослідження застосовувалися аналіз та синтез для розкриття сутності, еволюції та класифікації глобальних трендів у міжнародному менеджменті (розділ 1,2). Дедуктивний метод використовувався для формування теоретичних узагальнень та висновків (розділ 1,2). Для аналізу вітчизняного аспекту впливу глобальних трендів на український бізнес також використовувався метод порівняльного аналізу (розділ 1,2). На етапі емпіричного дослідження діяльності магазину-кафе «ЯГОДА» застосовувалися метод спостереження, метод веб-аналізу для вивчення онлайн-присутності та цифрових ініціатив (розділ 2). Для визначення пріоритетних напрямків адаптації підприємства до глобальних трендів використовувався SWOT-аналіз (розділ 2). На заключному етапі дослідження для розробки практичних рекомендацій застосовувався метод узагальнення (розділ 2).

Вдосконалено розуміння механізму впливу ключових глобальних трендів міжнародного менеджменту на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, що на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на комплексному аналізі їхньої операційної та стратегічної адаптації та включає специфічні рекомендації щодо інтеграції таких трендів, як діджиталізація, сталий розвиток та зміна споживчої поведінки, в практику управління магазину-кафе «ЯГОДА».

Рекомендації щодо адаптації до глобальних трендів у міжнародному менеджменті допоможуть українським підприємствам стати більш конкурентоспроможними та стійкими. Дослідження сприятиме оптимізації управління та впровадженню сучасних бізнес-практик.

Основні висновки, положення були ухвалені та розглянуті на кафедрі маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, а також на науково практичній конференції:

Челак Д., Тимохова Г., Вплив глобальних трендів менеджменту на конкурентноспроможність українського бізнесу. Матеріали VI Міжнар. Наук.-практ. Інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 року) : тези доповідей / відп. Ред. П. В. Захарченко. Київ : КНУБА, 2025. С. 275-279

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Сутність, еволюція та значення глобальних трендів у міжнародному менеджменті

Глобальні тренди – це стійкі та широкомасштабні зміни та напрямки розвитку, які значно впливають на міжнародну економіку, суспільство, політику та технології. Ці тенденції виходять за рамки окремих країн чи регіонів і мають транснаціональний характер, при цьому, створюючи труднощі в управлінні бізнесом та одночасно відкривають нові, цікаві можливості. Зазвичай, до глобальних трендів належать демографічні зрушення, технологічні інновації, екологічні зміни, геополітичні трансформації та еволюція культурних цінностей [4].

Глобальні тенденції вирізняються низкою характерних аспектів, які є основними для розуміння їхнього впливу на міжнародний менеджмент. Для всебічного усвідомлення впливу глобальних тенденцій на міжнародне управління необхідно ідентифікувати визначальні характеристики, що лежать в їхній основі:

- Здатність до транснаціонального поширення, тобто до подолання національних кордонів та функціонування на світовому рівні. На відміну від локальних чи регіональних явищ, глобальні тренди мають всеосяжний характер, що вимагає розробки міжнародних управлінських стратегій та налагодження транскордонного співробітництва.
- Взаємозалежність. Глобальні тренди утворюють важку мережу зв'язків. Зміни у сфері, наприклад, швидкий розвиток технологій, можуть запустити ланцюгову реакцію економіки, політиці, суспільства.

- Масштабність. Глобальні тренди торкаються масштабних людських ресурсів, значних географічних зон і головних секторів світової економіки. Їх вплив має комплексний характер і призводить до фундаментальних трансформацій у міжнародному порядку. Міжнародні менеджери повинні враховувати цей масштаб при оцінці потенційних викликів та можливостей, що виникають на світових ринках.
- Глобальні тренди за своєю природою довгострокові та перспективні. Вони відображають стійкі тенденції, що розвиваються протягом значних періодів часу, що часто охоплюють десятиліття. Це передбачає довгочасну стратегічну орієнтацію міжнародних компаній та здатність адаптувати свої бізнес-моделі до послідовних, але глибоких змін.

Глобальні тренди є важливим інструментом планування нашого майбутнього й управління теперішнього та характеризуються низкою основних областей, де ці широкомасштабні зміни найбільш відчутні [37]. До таких ключових сфер належать: демографічна, технологічна, екологічна, геополітична та культурна. Нижче наведено огляд основних теоретичних аспектів цієї діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні сфери прояву глобальних трендів

| | |
|--------------|--|
| Демографічна | Охоплює зміни в структурі населення, такі як зростання, старіння, міграція та урбанізація. Ці тенденції впливають на ринки праці, споживчий попит, системи соціального забезпечення та економічне зростання в різних регіонах світу. |
| Технологічна | Включає швидкий розвиток і поширення нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей та великі дані. Ці інновації трансформують бізнес-моделі, виробничі процеси, комунікацію та спосіб життя людей. |
| Екологічна | Стосується проблем, пов'язаних зі зміною клімату, виснаженням ресурсів, забрудненням навколишнього середовища та втратою біорізноманіття. Ці тренди вимагають від бізнесу сталого розвитку та пошуку екологічно відповідальних рішень. |
| Геополітична | Відображає зміни у світовому політичному ландшафті, включаючи баланс сил між державами, торговельні відносини, політичну нестабільність та міжнародні конфлікти. Ці фактори створюють ризики та можливості для міжнародної діяльності компаній. |
| Культурна | Охоплює еволюцію цінностей, переконань, поведінки та стилів життя різних суспільств. Глобалізація та цифрові технології сприяють поширенню культурних впливів, але водночас зберігаються і локальні особливості, які необхідно враховувати в міжнародному бізнесі. |

Джерело складено авторкою на основі джерела [11]

Світ міжнародного менеджменту є результатом прогресивної та тривалої еволюції. Глобальні тренди в управлінні бізнесом зазнавали досить багато трансформацій під впливом технологічних проривів, економічних світоглядів та політичних зрушень. Для глибокого розуміння актуальних проблем і перспектив у сфері міжнародного менеджменту, важливо проаналізувати ключові етапи його становлення, починаючи з того моменту, коли міжнародна взаємодія тільки набирала обертів. У наукових колах значну увагу привертає концепція періодизації міжнародного бізнесу, запропонована американським дослідником Р. Робінсоном [23]. Ця модель передбачає розрізнення чітких етапів в його історичному розвитку.

Перша ера – комерційна, датується 1500 – 1850 рр. Саме прагнення до значних особистих, окремих вигод та прибутків від торгівлі колоніальними товарами в Європі стало головною передумовою розвитку комерційної ери та зародження міжнародного бізнесу. Цей потужний фактор протягом трьох століть визначав еволюцію фундаментальних форм міжнародної торгівлі. Безперечно, цей бізнес супроводжувався великими ризиками, зумовленими небезпеками тривалих морських подорожей, особливо у XVI-XVIII століттях. Проте можливість значного прибутку, що у багато разів перевищував витрати, стала вагомим каталізатором, залучаючи нові покоління підприємців до цього першого етапу міжнародного бізнесу. Промисловість європейських країн отримала значний поштовх завдяки формуванню та зростанню ролі міжнародної торгівлі, особливо у таких галузях, як переробка імпортової сировини, металургія та судноплавство. Саме у цей період сформувалися дві ключові ознаки міжнародного бізнесу [6]:

- можливість та ефективність співпраці між фірмами з різних країн суттєво залежали від політичних та економічних відносин між їхніми державами;
- уряди провідних держав того часу активно сприяли просуванню потреб власного бізнесу на міжнародній арені, надаючи різноманітну допомогу

та підтримку компаніям, що здійснювали торговельні та інші операції за межами національних кордонів.

З настанням епохи комерції, європейські бізнес-лідери зіткнулися з новими викликами міжнародного управління. Їм потрібно було вирішити, чи варто розширювати бізнес за кордон, як оцінити прибутки, збитки та ризики, пов'язані з цим, і які фактори впливають на рішення про міжнародну експансію. Також виникли питання про незалежність бізнесу від державної політики та про те, як забезпечити стабільний прибуток і мінімізувати ризики на іноземних ринках у довгостроковій перспективі.

Наступний етап розвитку міжнародного бізнесу, що припав на період 1850-1914 років, характеризувався остаточним оформленням колоніальних імперій – ера експансії. Цей процес відбувався одночасно з шаленим промисловим зростанням в США та Європі, викликаним промисловою революцією та можливістю подальших технологічних перетворень. Економічна діяльність передових країн переорієнтувалася з імпорту екзотичних товарів на видобуток ресурсів та розвиток плантаційного господарства в колоніях, що вимагало значного фінансування. Паралельно відбувалося підсилення ролі державного колоніального адміністрування, що вимагало партнерства між урядом та бізнесом для забезпечення безпеки, підтримки порядку та вирішення соціальних проблем корінного населення.

Ера концесій (1914-1945 рр.) стала важливою в розвитку міжнародного бізнесу. Компанії, що отримували концесії, набували надзвичайної сили, перетворюючись на самостійні економічні зони. Вони контролювали не лише виробництво та комерцію, але й виконували функції уряду, забезпечуючи освіту, медицину, транспорт та підтримання порядку, часто поширюючи свій вплив на цілі регіони, що прилягали до їхніх володінь. На концесійних підприємствах активно готували місцевих управлінців середньої ланки. Вони часто проходили навчання прямо на місці своєї роботи або в навчальних закладах країн, які володіли колоніями. Зростання національного усвідомлення в колоніях змушувало концесіонерів та місцеву владу адаптуватися до нових реалій.

Важливо, що саме ці підприємства виховали значну частину політичної еліти майбутніх автономних держав, які постали на місці колишніх колоній. Епоха концесій створила економічну базу, необхідну для того, щоб колонії та напівколонії могли згодом здобути незалежність, а Друга світова війна значно активізувала цей процес. Посилення міжнародної конкуренції за робочу силу, сировину та готову продукцію, разом із використанням складних міжнародних бізнес-стратегій, створили умови для переходу до ери національних держав і, як наслідок, до глобалізації бізнесу.

Епоха національних держав (1945-1970 рр.) стала перехідним етапом, що характеризувався певними рисами, які суттєво вплинули на формування міжнародного бізнесу [24]:

- створення та широке збільшення числа незалежних держав відкрило небачені раніше ресурси для міжнародної підприємницької діяльності. Колишні колоніальні території, які раніше були ізольовані, стали самостійними гравцями на світовій арені, активно шукаючи ринки збуту для своєї продукції та залучаючи іноземні інвестиції для підтримки економічного зростання;
- зростання міжнародної економічної активності стимулювало формування та розширення глобальних ринків капіталу. Це, в свою чергу, призвело до впровадження нових фінансових інструментів. Для забезпечення стабільності та прозорості цих процесів, виникла та розширилася сфера міжнародного аудиту та консалтингу;
- відбулася значна трансформація, що вивела бізнес на мультинаціональний рівень. Міжнародне бізнес-середовище стало ареною складної трирівневої конкуренції. Компанії, працюючи на різних ринках, зіткнулися з необхідністю конкурувати як з місцевими гравцями, так і з іншими міжнародними корпораціями. При цьому, самі мультинаціональні корпорації вступили в боротьбу між собою за владу, доступ до ресурсів та розширення сфери впливу.

Епоха глобалізації міжнародного бізнесу, що розпочалася у 1970-х роках і триває до сьогодні, характеризується бурхливим та масштабним розширенням міжнародної діяльності компаній. Ця закономірність охопила не лише розвинені країни, але й ті, що розвиваються, і стала каталізатором переходу міжнародного бізнесу на якісно новий, найвищий рівень інтеграції – глобалізацію. Глобалізація характеризується посиленням інтеграційних процесів між країнами та регіонами світу, що призводить до їхньої зростаючої залежності один від одного. Цей об'єктивний суспільний процес охоплює економічну, політичну, соціальну та культурну сфери, а також впливає на стан навколишнього середовища, формуючи міцні зв'язки між національними системами [42].

У контексті міжнародного бізнесу, глобалізація спостерігається у посиленні взаємозалежності національних економік та тісному переплетінні соціально-економічних процесів у глобальному масштабі. Це створює конкурентне середовище, де компанії прагнуть знайти найбільш вигідні умови для максимізації прибутків. В умовах глобальної економіки міжнародні корпорації потрапляють у своєрідну "пастку" конкуренції. Вони повинні витримувати тиск з боку місцевих компаній, які добре знають специфіку внутрішнього ринку, а також змагатися з іншими міжнародними гігантами за частку ринку як в окремих країнах, так і в глобальному масштабі. Це вимагає від них масштабних зусиль для забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз розвитку міжнародного бізнесу, що охоплює п'ять основних фаз – від зародження перших торговельних відносин до ери тотальної глобалізації, підкреслює високий ступінь динамізму та нестабільності, який характерний для міжнародного підприємництва. Кожна ера зумовила виникнення нових методів управління, стратегій та інструментарію, необхідних для ефективної діяльності на глобальних ринках.

Звісно, стає очевидним, що розуміння значимості глобальних тенденцій є ключовим фактором успіху в міжнародному менеджменті. Воно сприяє формуванню стратегічних цілей, дозволяючи вибрати найбільш вигідні ринки та вектори росту, а також пристосовувати бізнес-моделі до умов, що постійно

змінюються. Розуміння актуальних змін кон'юнктури є ключовим для зменшення загроз і залучення компетентних кадрів на глобальній арені праці. Ці зміни демонструють можливості застосування технологічних інновацій та акцентують важливість екологічної стійкості й суспільної етичності.

1.2. Класифікація та характеристика основних глобальних трендів у сфері міжнародного менеджменту

Сьогоднішня міжнародна управлінська діяльність розгортається в епоху непередбачуваних трансформацій, спричинених різноманітними глобальними факторами. Ці всеохоплюючі тенденції, що зачіпають технологічну, господарську, соціокультурну, державно-правову та екологічну сфери, швидко змінюють стратегічне планування, операційні процеси та здатність компаній конкурувати на глобальному ринку. У той же час, традиційні методи управління дедалі частіше демонструють свою неефективність в умовах мінливого XXI століття, що зумовлює потребу у нових засадах співпраці та налагодження зв'язків у колективах. Наприклад, цифровізація, хоч і сприяє підвищенню результативності завдяки автоматизації та штучному інтелекту, водночас несе загрозу скороченням робочих місць та збільшенням розриву між бідними та багатими. Екологічна криза, що проявляється у зміні клімату, забрудненні довкілля та виснаженні природних ресурсів, вимагає ефективних дій.

Окрім згаданих факторів, на економіку значно впливають демографічні зрушення, перерозподіл політичного впливу та геополітична нестабільність. Ці тенденції відкривають потенціал для економічного підйому та розвитку суспільства, але водночас можуть провокувати політичну нестабільність, соціальні конфлікти, поглиблення економічної нерівності. Аналізуючи ці глобальні тенденції та їхні наслідки, ми зможемо краще реагувати на виклики майбутнього та сприяти створенню більш стабільної та справедливої економічної моделі для всіх.

Сьогодні на сучасну економіку впливає ціла низка глобальних трендів міжнародного менеджменту:

1. Цифровізація - є ключовим драйвером економічного зростання. Компанії дедалі активніше інтегрують цифрові технології, такі як штучний інтелект, автоматизація та Інтернет речей, з метою покращення своєї діяльності та підвищення ефективності;
2. Глобалізація - світ стає все більш взаємозалежним. Міжнародна торгівля та інвестиції перетинають кордони як ніколи раніше, що призводить до укріплення ролі транснаціональних корпорацій, утворення важких глобальних ланцюгів постачання та зростання конкуренції;
3. Екологічна стійкість - зростає глобальне усвідомлення необхідності вирішення невідкраних екологічних проблем, включаючи зміну клімату, забруднення навколишнього середовища та знесилання природних ресурсів. Уряди, підприємства та споживачі впроваджують різноманітні заходи для сприяння стійкості та мінімізації негативного впливу на планету;
4. Зміна динаміки робочої сили - ринок праці зазнає змін: зростає популярність гнучкої та віддаленої роботи, на відміну від роботи в офісі зі стабільним графіком, а автоматизація замінює рутинні завдання. Це створює нові можливості та виклики для працівників та організацій;
5. Інклюзивність - є фундаментальним принципом забезпечення рівного доступу всіх осіб та соціальних груп до економічних можливостей, переваг і ресурсів. Це передбачає активне усунення існуючих перешкод для повноцінної участі, сприяння різноманіттю, справедливості та загальній соціальній справедливості, що є важливим для постійного соціально-економічного розвитку та укріплення суспільної стабільності;
6. Стрімкий розвиток технологій - унікальний прогрес у таких сучасних технологіях, як блокчейн, біотехнології та квантові обчислення, має потенціал докорінно трансформувати незліченні галузі економіки та відкрити нові можливості для економічного зростання. Однак цей

технологічний прорив також супроводжується питаннями, пов'язаними з необхідністю регулювання, захистом конфіденційності даних та забезпеченням безпеки;

7. Підприємництво та інновації – у глобальній економіці інновації та підприємництво стають одним з головних факторів конкурентоспроможності. Країни змагаються за лідерство, вкладаючи значні кошти в наукові дослідження, розвиток стартап-екосистем та інші програми, що сприяють розкриттю інноваційного та підприємницького потенціалу;
8. Регіоналізація - процес поглиблення економічних зв'язків і співпраці між країнами, що знаходяться в одному географічному регіоні. Країни прагнуть до цього, щоб покращити свою економіку, урівноважити розвиток регіону, посилити політичну стабільність і закріпити взаємовигідні відносини з сусідами;
9. Економіка знань - передбачає створення та розповсюдження нових знань, захист інтелектуальної власності та розвиток галузей, що базуються на знаннях, завдяки технологіям, глобалізації та змінам у виробництві та споживанні;
10. Зелена економіка - перехід до більш екологічно чистої та низьковуглецевої економіки. Це означає зменшення використання викопного палива, підвищення енергоефективності, заощадження енергії та інвестування у відновлювальні джерела енергії та екологічну інфраструктуру для вирішення екологічних проблем і забезпечення сталого майбутнього;
11. Соціальна економіка - економічна діяльність, яка спрямована на досягнення соціальних та екологічних цілей, а не лише на отримання прибутку. Вона включає соціальні підприємства, кооперативи та некомерційні організації, які ставлять соціальний та екологічний вплив вище за прибуток, реагуючи на соціальну нерівність та екологічні проблеми;

12. Організаційна культура - у сучасному управлінні компанією, спільні цінності та принципи, яких дотримуються працівники, стають важливим фактором, що мотивує їх до продуктивної роботи та залученості;
13. Стратегія та планування - Чітка стратегія та ефективне планування є ключем до вдалого управління, дозволяючи організації працювати більш цілеспрямовано, ставити амбітні завдання, цілі та досягати їх;
14. Оптимізація бізнес-процесів - для економії ресурсів, підвищення ефективності та досягнення кращих результатів без шкоди для якості;
15. Лідерство та розвиток - підкреслює прогресування лідерських якостей у керівників, навчанні та впровадженні новітніх методів управління, а також на створенні сприятливої та комфортної атмосфери співпраці в організації;
16. Адаптивність - важлива здатність організації швидко адаптуватися до змін, а також активне впровадження роботизації, автоматизації та цифрових технологій у всі сфери діяльності.

Цифрова трансформація кардинально та впевнено змінює наш світ, і менеджмент не є винятком. Завдяки штучному інтелекту, аналітиці даних та хмарним технологіям, організації отримують потужні інструменти для оптимізації роботи. ШІ автоматизує рутину, аналітика даних надає обґрунтовані прогнози, а хмарні рішення забезпечують гнучкість та економію. Це дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність та покращувати якість обслуговування. Цифрові інструменти значно покращують управління ресурсами, дозволяючи менеджерам точніше планувати та розподіляти активи. Прогнозування на основі аналізу даних допомагає запобігати проблемам і використовувати можливості. Швидкий аналіз великих обсягів інформації дає цінні інсайти, необхідні для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що забезпечують довгостроковий успіх в умовах цифрової ери [19].

У цьому контексті варто згадати про репутаційний менеджмент, у світі, де цифрові технології впливають абсолютно на всі сфери бізнесу, він відіграє особливе значення та потребує сучасних підходів у реалізації та його формуванні

[43]. Цифровізація вимагає від компаній ефективного репутаційного менеджменту, який являє собою комплексну стратегію. Вона включає в себе постійний моніторинг онлайн-згадок про компанію, аналіз отриманої інформації та вжиття необхідних заходів для покращення або нейтралізації негативного впливу на її ділову репутацію в цифровому середовищі [35]. Так само управління репутацією вимагає оперативності в реагуванні на зміни та здійснення контролю в режимі реального часу, що є визначальною особливістю сучасного репутаційного менеджменту. У цьому контексті соціальні мережі є незамінним інструментом, перетворившись на головну платформу для обміну інформацією, впливу на громадську думку та взаємодії з різними зацікавленими групами.

За інформацією, наведеною у звіті Deloitte Global Marketing Trends Report, 82% успішних компаній у сфері управління цифровою репутацією використовують спеціалізований інструментарій та технології [46], включаючи системи відстеження соціальних мереж, платформи для опрацювання відгуків, аналітичні комплекси та CRM-системи.

В умовах цифрової трансформації, персоналізована комунікація стає необхідною умовою для ефективного управління репутацією. Згідно з дослідженнями, індивідуальний підхід до клієнтів, що включає таргетовану комунікацію та створення унікального контенту, дозволяє збільшити результативність репутаційного менеджменту на 40% [44]. Це підкреслює важливість адаптації комунікаційних стратегій до потреб кожного окремого клієнта. Водночас, важливо пам'ятати, що використання інтернету, і особливо соціальних мереж, для просування товарів та послуг супроводжується як значними перевагами, так і певними недоліками, які потребують уважного аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні вигоди та недоліки від застосування соціальних мереж для
просування товарів і послуг

| Вигоди | Недоліки |
|---|--|
| Економія початкових інвестицій – значно нижчі фінансові вимоги на старті. | Інтенсивна конкурентна боротьба – зростаюча кількість учасників ринку усвідомлює ефективність інтернет-комунікацій, що підвищує конкуренцію. |
| Справедлива оцінка ідей – в онлайн-просторі критерієм є лише якість проєктів, незалежно від зовнішніх факторів. | Ризик швидкого плагіату – успішні нові ідеї можуть бути легко відтворені конкурентами. |
| Можливість реалізації ідей незалежно від місця розташування. | Висока часова інтенсивність. |
| Чітке націлювання на потрібних споживачів. | Потреба в безперервній комунікації та адаптації до аудиторії. |
| Прямий канал комунікації зі споживачем – клієнти можуть безпосередньо замовляти, писати та залишати відгуки, забезпечуючи цінний зворотний зв'язок. | |

Джерело: складено авторкою на основі джерела [2]

Суттєвим елементом у створенні системи репутаційного менеджменту є забезпечення відкритості та прозорості бізнесу. За результатами досліджень, 94% споживачів демонструють більшу лояльність до брендів, які є абсолютно прозорими у своїй діяльності [47]. Це передбачає постійну взаємодію компаній зі своєю аудиторією, відкриту політику щодо зворотного зв'язку та забезпечення прозорості бізнес-процесів.

Щоб успішно управляти репутацією в цифровому світі, необхідно не просто застосовувати класичні методи, а й адаптувати їх до унікальних характеристик віртуального простору. Міжнародні дані підтверджують, що

онлайн-репутація та цифровий імідж компанії впливають на рішення майже 80% клієнтів щодо співпраці [44]. Так само впливає інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великого обсягу даних. Застосування ШІ в управлінні репутацією, згідно з дослідженнями, сприяє значному покращенню прогнозування кризових явищ, демонструючи зростання ефективності на 65% [47]. Це надає можливість організаціям діяти більш завбачливо в контексті захисту власного іміджу та оперативно реагувати на можливі ризики.

У формуванні репутації фірми дедалі важливішу роль відіграють соціальні підтвердження, так звані Social proof. Згідно зі статистичними даними, 92% споживачів переглядають онлайн-відгуки, перш ніж зробити покупку або налагодити ділові зв'язки [44]. Це спонукає компанії до розробки дієвих методів управління відгуками та формування позитивного іміджу навколо торгової марки. Завдяки сучасним технологіям, компанії можуть значно покращити управління своєю репутацією, використовуючи інструменти передбачувальної аналітики. Це дозволяє не тільки виявляти потенційні ризики, але й, за словами експертів, на 45% ефективніше запобігати репутаційним кризам [45]. В основі цього лежить аналіз соціальних мереж, вивчення настроїв аудиторії та прогнозування можливих інформаційних атак.

Кібератаки та витоки даних завдають значної шкоди репутації компанії. Згідно з дослідженнями, 73% клієнтів перестають довіряти підприємствам, які не змогли захистити їхню інформацію [45]. Тому, захист від кіберзагроз має бути невід'ємною частиною стратегії управління репутацією.

Нарешті, цифрова ESG-звітність (звітність про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності) стає головним фактором у формуванні репутації компанії. Дослідження показують, що для 76% інвесторів та зацікавлених сторін якісна та доступна онлайн ESG-звітність є важливим показником надійності та відповідальності бізнесу [47]. Це змушує компанії переглядати підходи до прозорості та звітності в цифровому просторі.

Роботизація та автоматизація бізнес-процесів стають ключовим фактором успіху в сучасному менеджменті. Вони дозволяють не лише мінімізувати

помилки та підвищити продуктивність, але й оптимізувати робочі процеси. Завдяки ботам, роботам та автоматизованим системам управління, менеджери отримують можливість приділяти більше уваги стратегічному аналізу та прийняттю важливих рішень, що сприяє розвитку бізнесу [20].

У сучасному менеджменті спостерігається ряд важливих тенденцій, які перетворюють підходи до ведення бізнесу. Гнучкість дозволяє компаніям бути стійкими, співпраця відкриває нові можливості, розвиток лідерства стимулює прогрес, цифрові технології змінюють все, а робототехніка підвищує ефективність. Для збереження конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку компаніям необхідно ефективно інтегрувати ці тенденції у свою діяльність [38].

1.3. Глобальні тренди як ключові виклики та можливості для розвитку українського бізнесу

Воєнні протистояння у різних регіонах планети мають нищівний вплив на держави, які опиняються в зоні бойових дій. Найважливіші об'єкти інфраструктури зазнають руйнувань, природне середовище погіршується, а економічна діяльність припиняється, що неминуче спричиняє серйозні соціально-економічні та демографічні проблеми. Міжнародні торговельні відносини обриваються, фінансування перспективних проєктів зменшується, а кількість громадян, які потребують допомоги від держави, зростає, що в цілому згубно позначається на рівні життя населення.

Національна економіка протягом останніх десяти років зіштовхується з безперервними труднощами, починаючи з антитерористичної операції (АТО) на Сході України у 2014 році, через пандемію COVID-19, і до повномасштабної війни, що розпочалася 22 лютого 2022 року. Кожен із цих етапів характеризувався кризовими явищами та економічним спадом.

В Україні спостерігається стабільне падіння народжуваності, і ця тенденція, ймовірно, погіршиться через сучасні соціально-економічні виклики та ризики для безпеки. Збройна агресія призводить до збільшення кількості смертей та скорочення середньої тривалості життя. Водночас, міграційні потоки досягли значних обсягів. Згідно з даними на червень 2023 року, приблизно 5,1 мільйона українців скористалися тимчасовим захистом у державах Євросоюзу, а ще близько 1,5 мільйона осіб знаходяться на території країни, яка здійснює агресію. Значна частина цих вимушених переселенців має вищу або незакінчену вищу освіту, що свідчить про можливу втрату кваліфікованих фахівців. Одночасно, близько 4,9 мільйона українських громадян офіційно визнані внутрішньо переміщеними особами [14].

Станом на 1 січня 2022 року, тобто до початку повномасштабної агресії, в Україні налічувалося приблизно пів мільйона учасників бойових дій, з яких жінки складали більше 38 тисяч. З початком повномасштабного вторгнення, кількість учасників бойових дій та ветеранів невпинно збільшується, актуалізуючи необхідність перегляду державної політики щодо соціальної підтримки та повернення до мирного життя. За попередніми підрахунками, вже найближчим часом кількість ветеранів війни, членів їх сімей та родин загиблих може досягти позначки у 2 мільйони осіб, що становить близько 10% від загальної кількості населення країни [34]. Враховуючи поточні виклики, з якими стикається українське суспільство, підприємництво, національна та світова економіка, важливо усвідомлювати, що в умовах глобалізації та військового конфлікту український бізнес повинен проявляти адаптивність, оперативно реагувати на зміни та шукати нові шляхи для підтримки та розширення своєї діяльності [7]. У сучасному бізнес-середовищі український менеджмент стикається з рядом викликів, які потребують стратегічного бачення та гнучкості. Серед них можна зазначити наступні (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Основні економічні виклики сучасності для українського бізнесу

| | |
|--|---|
| Глобалізація та жорстка конкуренція змушують український бізнес постійно адаптуватися. Для успішної діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках компаніям необхідно активно впроваджувати інновації та підвищувати продуктивність; | Економічна нестабільність викликана непередбачуваністю військових дій та продовженням воєнного стану в Україні. Посилення бойових дій може призвести до подальшого зменшення виробничих потужностей країни та втрати робочої сили. Це підрве продуктивні сили економіки та ускладнить її відновлення; |
| Сучасні тенденції, що підкреслюють важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності, вимагають від компаній більш відповідального підходу до екологічних та соціальних питань; | Незважаючи на впровадження реформ, хабарництво та складний адміністративний апарат продовжують бути серйозною проблемою для бізнесу; |
| "Відтік мізків" – еміграція талановитих і досвідчених працівників – серйозно підриває потенціал розвитку країни, створюючи брак кваліфікованих кадрів, необхідних для підтримки бізнесу та впровадження нових технологій; | Ймовірне посилення соціального невдоволення через високий рівень безробіття, труднощі з забезпеченням достатніх засобів для існування та психологічні проблеми, спричинені війною у значній частині населення; |
| Цифрова трансформація, хоч і перспективна, пов'язана з великими витратами та необхідністю кардинально змінювати звичні бізнес-процеси, що є серйозним викликом для багатьох компаній; | Перебої у водо-, електро та теплопостачанні вимагають від організацій оперативного переходу до енергосфетивних технологій та розробку планів резервного живлення. |

Джерело: складено авторкою на основі джерела [9; 5]

Щоб успішно протистояти цим труднощам, українські управлінці повинні демонструвати адаптивність та креативність аби гарантувати стабільний прогрес своїх підприємств [21]. Незважаючи на існуючі перешкоди глобальні тренди несуть за собою цілу низку перспективних можливостей, які можуть стати потужним імпульсом для подальшого зростання та відновлення національної економіки:

1. Геополітична ситуація призвела до катастрофічних руйнувань критичної інфраструктури, що зумовлює необхідність масштабної реконструкції та модернізації. Цей процес відкриває унікальні можливості для масштабних інвестицій у будівельну галузь, промисловість будівельних матеріалів

(скло, цемент, кераміка, цегла, металургія), а також у розвиток сучасної транспортної логістики та складського господарства, включаючи температурні комплекси, що відповідають європейським стандартам. Відбудова також відкриває можливості для впровадження екологічних технологій, що відповідає принципам сталого розвитку;

2. Український агропромисловий сектор та харчова промисловість, що традиційно є важливими гравцями на світовому ринку, потребують подальшої модернізації. Стратегічними пріоритетами є поглиблена переробка сільськогосподарської сировини, збільшення виробництва високоякісних добрив і селекційного насіння, а також нарощування експорту продуктів харчування з високою доданою вартістю. Глобальні виклики, пов'язані з продовольчою безпекою, та необхідністю в оптимізації агротехнологій стимулюють інвестиції в інноваційні рішення, зокрема в системи іригації та точне землеробство;
3. Український ІТ-сектор, попри складну економічну ситуацію, не лише вистояв, але й продовжує активно розвиватися, підвищуючи експортні поставки, в особливості до Північної Америки та Європи. Ключовими драйверами зростання є спеціалізовані напрямки, такі як MilTech, розробка безпілотників та кібербезпека, які мають активний потенціал на світовому ринку. Україна прагне залучити більше міжнародних технологічних компаній та іноземних інвестицій, пропонуючи, зокрема, програму "Електронне резидентство" [12];
4. Україна стоїть на порозі "зеленої" енергетичної революції. Величезний потенціал відновлюваних джерел енергії, таких як вітер, сонце та біоенергетика, а також можливість виробництва "зеленого" водню, відкривають нові горизонти для розвитку. Модернізація застарілої енергетичної інфраструктури, включаючи мережі передачі та системи акумулювання, є не лише необхідністю, але й інвестиційною можливістю, що дозволить Україні досягти енергетичної незалежності та стати лідером у сфері сталого розвитку;

5. Зближення з Європейським Союзом через євроінтеграцію та приведення українських законів у відповідність до європейських норм відкриває можливості для вільної торгівлі та залучення іноземних інвестицій. Пристосування українських компаній до європейських стандартів якості та екології стимулює їхній технологічний розвиток та робить їх більш конкурентоспроможними на європейському ринку;
6. Війна прискорила перехід до онлайн-продажів та безготівкових розрахунків, що відповідає світовій тенденції до цифрової економіки. Впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту та інших сучасних цифрових інструментів є важливим для підвищення ефективності підприємств та оптимізації бізнес-процесів [40].

Аналіз стратегій українського бізнесу у 2019-2025 роках показує, що компанії все більше уваги приділяють розвитку своїх працівників. Українські підприємства інвестують більше коштів у навчання персоналу, створення позитивної корпоративної культури та комфортного робочого середовища [27]. Це розглядається як ключовий фактор для забезпечення стабільності та здатності компаній протистояти викликам нинішнього світу. Все більше компаній усвідомлюють важливість довгострокового планування. Вони розробляють стратегії, які дозволяють їм працювати стабільно навіть у нестабільних умовах.

Висновки до розділу 1

Масштабні та тривалі зміни, що мають транскордонний характер і впливають на основні аспекти світової економіки, суспільства, технологій та політики, визначаються як глобальні тенденції. Демографічні, технологічні, екологічні, геополітичні та культурні аспекти є основними сферами, де проявляються глобальні тренди, і кожна з них має значний вплив на стратегії та операції компаній.

Історія міжнародного управління передбачає собою п'ять основних фаз: ера торгівлі, ера розширення, ера поступок, ера національних держав та ера глобалізації. Кожна з цих фаз відрізнялася специфічними умовами, проблемами та методами управління, що свідчить про динамічний та мінливий характер міжнародного бізнесу. Дослідження сучасних глобальних трендів у міжнародному менеджменті показує їхній широкий вплив на всі сфери бізнесу. Основними тенденціями, що формують сучасне бізнес-середовище, є: цифровізація, глобалізація, екологічна стійкість, зміни на ринку праці, інклюзивність, технологічний прогрес, інновації та підприємництво, регіоналізація, економіка знань, зелена та соціальна економіка, організаційна культура, стратегічне планування, оптимізація бізнес-процесів, лідерство та розвиток, а також адаптивність. Особливу увагу слід приділяти цифровій трансформації та управлінню репутацією в онлайн-просторі.

Військові конфлікти та економічні потрясіння створюють серйозні перешкоди, але в той же час відкривають нові перспективи у відновленні інфраструктури, розвитку агропромислового та ІТ-секторів, енергетичній трансформації, євроінтеграції та цифровізації. Аналіз стратегій українських компаній у період з 2019 по 2025 рік показує посилення уваги до розвитку людського потенціалу та довгострокового планування як основи для стабільності в умовах глобальної невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПЛИВУ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ МАГАЗИНУ-КАФЕ «ЯГОДА»

2.1. Загальна характеристика діяльності магазину-кафе «ЯГОДА»

В цьому розділі буде проаналізовано основні аспекти діяльності магазину-кафе «ЯГОДА». А саме, буде наведено основні характеристики підприємства і особливості його діяльності, проведено аналіз впливу ключових глобальних трендів на діяльність магазину-кафе, особливості адаптації «Ягоди» до глобальних трендів також надано рекомендації, щодо впровадження тенденцій у практику управління магазином-кафе.

Щоб глибше осягнути специфіку роботи магазину-кафе «ЯГОДА», доцільно почати з його нетривалої історії. Фірма була започаткована у 2019 році. З моменту відкриття кафе «ЯГОДА» стало важливою частиною громади, даючи жителям села Нові Петрівці все необхідне для харчування, а також створюючи приємне місце для збору та відпочинку.

Кафе «ЯГОДА» знаходиться в центрі села Нові Петрівці, Київської області, по вулиці Соборна 82. Користується популярністю серед місцевих жителів завдяки зручному розташуванню та різноманітності товарів і послуг. Підприємство перебуває у приватній власності та оформлене як фізична особа-підприємець (ФОП) на ім'я Перепелиці Юлії Вікторівни, яка також виступає в ролі власника/керівника.

«ЯГОДА» успішно комбінує в собі функції звичайного сільського магазину, пропонуючи широкий спектр продуктів щоденного вжитку, і маленького, але приємного кафе. Враховуючи поточні тренди та потреби покупців, у магазині також було налагоджено приготування піци та суші на

замовлення для самостійного вивозу. Наразі, беручи до уваги невеликий розмір підприємства, послуга доставки не надається.

Варто зауважити, що асортимент магазину включає не лише товари національного виробництва, але й невелику частку імпортних продуктів, зокрема каву, чай, деякі кондитерські вироби та напої, що дозволяє задовольнити широкий спектр уподобань місцевих жителів.

Підприємство зареєстроване за головним видом економічної діяльності (КВЕД) 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих крамницях переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [10].

Організаційна структура магазину-кафе "ЯГОДА" побудована за лінійно-ієрархічним принципом, що є звичайною практикою для малих підприємств [26]. Це забезпечує пряму підпорядкованість і чіткий процес прийняття рішень. Ключові рівні управління представлені у додатку А.

Керівництво високо поважає персонал та вкладає кошти в їхній професійний ріст, організовуючи регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Особлива увага приділяється вдосконаленню навичок у сфері клієнтського сервісу, поглибленню знань про продукцію та опануванню сучасних кулінарних технік.

Для оцінки фінансового аспекту діяльності магазину-кафе «ЯГОДА» буде проведено аналіз ключових кількісних показників (табл. 2.1). Ці дані відображають обсяги продажів за різними групами товарів та послуг за певний звітний період. Важливо зазначити, що інформація про обсяги реалізації є цінним джерелом для оцінювання ефективності та виявлення особливостей економічної діяльності компанії за конкретний проміжок часу [36]. Окрім того, фінансовий компонент будь-якого підприємства представляє собою комплекс економічних зв'язків, які закономірно виникають у ході його функціонування, включаючи виробництво, збут продукції та надання сервісів.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягів та структури виробництва «ЯГОДА» за 2024 р.

| Категорія продукції/послуг | Обсяг реалізації (одиниць) | Вартість реалізації (грн) | Частка в загальному обсязі реалізації (%) |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---|
| Ковбасні вироби | 5,000 | 150,000 | 25% |
| Сири | 3,000 | 120,000 | 20% |
| Вода | 10,000 | 50,000 | 8% |
| Інші продукти харчування | 12,000 | 180,000 | 30% |
| Страви власного виробництва (кафе) | 2,000 | 100,000 | 17% |
| Загальний обсяг реалізації | 32,000 | 600,000 | 100% |

Джерело: складено авторкою на основі даних магазину-кафе «ЯГОДА», наданих для аналізу

Варто зауважити, що вибір надійних постачальників (табл. 2.2) та налагодження зв'язків відіграє ключову роль у забезпеченні магазину-кафе «ЯГОДА» якісними продуктами.

Таблиця 2.2

Основні постачальники ресурсів

| Постачальник | Тип продукції | Місце розташування | Коротка характеристика |
|---------------------|--------------------------------|--------------------|---|
| ТОВ "М'ясокомбінат" | Ковбасні вироби | м. Київ | Виробник високоякісних ковбасних виробів з багаторічним досвідом та хорошою репутацією. |
| ТОВ "Молочний дім" | Сири | м. Біла Церква | Надійний постачальник широкого асортименту сирів та молочних продуктів. |
| ТОВ "Аква-Світ" | Питна вода | м. Бровари | Виробник та постачальник бутильованої питної води. |
| ТОВ "ФрешМаркет" | Овочі та фрукти | м. Васильків | Постачальник свіжих овочів та фруктів від фермерських господарств. |
| ТОВ "Смаколик" | Бакалія та кондитерські вироби | м. Вишгород | Постачальник бакалійних та кондитерських виробів з високим рівнем якості. |

Джерело: складено авторкою на основі даних магазину-кафе «ЯГОДА», наданих для аналізу

Магазин-кафе «ЯГОДА» орієнтований на різноманітних клієнтів, що проживають у Нових Петрівцях та прилеглих територіях. Значну частину покупців складають родини з дітьми, які активно купують продукти харчування, зокрема молочну продукцію, хлібобулочні вироби, фрукти та десерти, а також користуються послугою замовлення піци та суші для сімейних обідів чи вечерь. Люди похилого віку – важливі клієнти, які в першу чергу цінують свіжість та якість товарів за помірними цінами, а також можливість відвідати кафе для відпочинку та спілкування. Мешканці забезпечують постійний попит на широкий асортимент товарів, а відвідування кафе як місця для зустрічей формує основний контингент магазину. Молоді люди також є важливою цільовою групою, яка зацікавлена у швидких закусках, напоях у кафе та замовленні піци та суші на винос, особливо у вільний від навчання час.

Ринок, на якому розташована «ЯГОДА» в Нових Петрівцях, стоїть навпроти інших невеликих продуктових магазинів та закладів харчування, куди також входять кав'ярні. Основою конкуренції є цінова політика продуктового сегменту, широта асортименту основних товарів і зручність розташування. У конкуренції кафе на першому місці якість пропонованих напоїв, створена атмосфера та швидкість обслуговування клієнтів. «ЯГОДА» конкурує з іншими насамперед за рахунок поєднання формату магазин-кафе та наявності власного виробництва, що дозволяє пропонувати унікальний розширений спектр послуг.

Магазин-кафе «ЯГОДА» зосереджує свою діяльність на двох основних сферах: роздрібній реалізації продуктів харчування та наданні послуг кафетерію. У сфері роздрібної торгівлі акцент робиться на широкому асортименті свіжих продуктів, що дозволяє підприємству утримувати приблизно десятю частину місцевого ринку. Кафетерійний сервіс, з акцентом на напоях та простих стравах, займає близько 5% місцевого ринку громадського харчування. Крім того, важливим напрямком є виготовлення піци та суші під замовлення, що наразі охоплює незначну частку ринку готової їжі на винос – близько 2%, проте демонструє значний потенціал для майбутнього розширення.

Загалом, «ЯГОДА» відіграє важливу роль у соціально-економічному житті села Нові Петрівці. Завдяки багаторічній історії, поєднанню різноманітних видів діяльності, продуманій організації роботи, великому штату компетентних працівників і тісним зв'язкам з перевіреними постачальниками, підприємство ефективно працює, задовольняючи потреби місцевих жителів і показуючи можливості для подальшого зростання, зокрема через імплементацію сучасних управлінських підходів.

2.2. Аналіз впливу ключових глобальних трендів на діяльність магазину-кафе

В епоху швидкого розвитку технологій та цифрових інструментів, навіть малі компанії та підприємства активно адаптуються до нових можливостей. Незважаючи на те, що повна трансформація може бути досить важким та затратним процесом для малого бізнесу, «ЯГОДА» вже демонструє впровадження окремих, але значних цифрових рішень, що значно спрощують взаємодію з клієнтами та оптимізують робочі процеси.

У цьому розділі ми детально проаналізуємо те, як світові глобальні тренди вже знаходять своє місце у діяльності магазину – кафе «ЯГОДА», демонструючи його здатність та можливість пристосування до сучасних економічних реалій.

Одним з ключових аспектів є використання месенджерів та мобільної комунікації для прийому замовлень на самовивіз. Дослідження комунікаційних методів компанії показує, що основним способом прийому замовлень залишається телефонний зв'язок. Інформацію про контактний номер клієнти отримують через усні комунікації, місцеві групи та рекламні матеріали (візитівки у самому магазині та банери). Замовлення по телефону передбачає прямий діалог з директором кафе для узгодження всіх деталей, включаючи тип товару, його властивості та час виготовлення замовлення. Такий засіб комунікації більш притаманний людям старшого віку.

Разом зі збільшенням розповсюдження та популярності месенджерів серед користувачів, вони стають альтернативою для прийому замовлень. Клієнти можуть надсилати повідомлення безпосередньо на Viber або Telegram, на контактний номер підприємства. Цей метод є більш гнучким та зручним, дозволяє дізнаватися про склад товару, наявність продукції. Також «ЯГОДА» пропонує своїм клієнтам унікальну можливість персоналізувати своє замовлення піци або суші. Детальний алгоритм прийому та обробки таких замовлень наведено у додатку Б. Ця функція насамперед актуальна для тих, хто має харчові обмеження у певних продуктах або особливі вподобання. Вона демонструє гнучкість та клієнтоорієнтованість підприємства, використовуючи цифрові засоби для отримання та інтерпретації особливих запитів.

Для подальшої оптимізації прийому замовлень «ЯГОДА» впровадила чат-бота у Telegram. Тепер клієнти перед тим, як зробити замовлення можуть попередньо ознайомитися з доступними позиціями, актуальним меню, побачити фотографії, обрати бажані позиції, їх кількість та залишити свій номер для підтвердження замовлення. Прийом замовлень через месенджери та впровадження чат-бота регулюються відповідно до чинного законодавства України «Про електронну комерцію» [30].

Статистика використання чат-бота за квітень 2025 р. (табл. 2.3) показує, що ним скористалося 344 користувача, з яких 232 успішно оформили та підтвердили своє замовлення. Найбільша активність припадає на вечірній час з 17.00 до 19.00, коли багато хто планує свою вечерю. Середня сума замовлення складає 468 грн. Ці дані свідчать про зручність та ефективність цього інструменту для взаємодії.

Таблиця 2.3

Статистика використання чат-бота «ЯГОДА» для замовлень за квітень 2025 р.

| Показник | Значення |
|------------------------------|----------|
| Загальна кількість сесій | 344 |
| Успішно оформлені замовлення | 232 |

Продовження таблиці 2.3

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Середній час взаємодії з ботом (хв) | 3,5 |
| Найпопулярніший час використання | 17.00-19.00 |
| Середня сума замовлень (грн) | 468 |
| Кількість нових користувачів | 23 |

Джерело: складено авторкою на основі даних, наданих для аналізу

Аналіз видів продукції, замовленої через бот (табл. 2.4) за період квітень 2025 р., демонструє, що піца залишається найпопулярнішою позицією в меню, оскільки ця страва давно відома та всім зрозуміла, проте суші-сети також користуються попитом.

Таблиця 2.4

Розподіл видів замовленої продукції через бот «ЯГОДА» за квітень 2025 р.

| Вид продукції | Кількість замовлень (шт) | Відсоток від загальної кількості(%) |
|---------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Піца | 140 | 60,3 |
| Суші-сети | 72 | 31,0 |
| Окремі роли | 20 | 8,7 |

Джерело: складено авторкою на основі даних, наданих для аналізу

Важливо зазначити, що чат-бот не витіснив інші канали комунікації (табл. 2.6). Телефонні дзвінки та прямі повідомлення у месенджерах все ще використовуються, особливо для нестандартних замовлень або консультацій. Однак, чат-бот дозволив значно пришвидшити процес прийняття замовлень та зменшив навантаження на персонал.

Таблиця 2.5

Порівняння каналів комунікації для замовлень в «ЯГОДІ» за квітень 2025 р.

| Канал комунікації | Кількість замовлень (шт) | Середня сума замовлень (грн) |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| Чат-бот | 232 | 468 |

Продовження таблиці 2.5

| | | |
|--------------------|----|-----|
| Телефонний дзвінок | 88 | 396 |
| Месенджери | 61 | 312 |
| Особисте звернення | 59 | 465 |

Джерело: складено авторкою на основі даних, наданих для аналізу

З метою відкритості фінансової діяльності та згідно з положенням Закону України «Про РРО» [32], в кафе встановлено новітній фіскальний апарат. Це дає можливість здійснювати первинний облік продукції за категоріями для майбутніх досліджень та реєструвати кожну здійснену операцію купівлі. Однак згідно з рішенням українського уряду, на час воєнного стану, починаючи з 7 березня 2022 року, призупинено застосування санкцій за порушення Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» щодо використання РРО/ПРРО [33]. Це означає, що зараз компанії не штрафують за відсутність РРО/ПРРО, його невикористання або помилки при його експлуатації, наприклад не виданий чек.

Проте, незважаючи на тимчасове припинення санкцій, «ЯГОДА» продовжує використовувати РРО для обліку своєї діяльності. Це демонструє відповідальне ставлення до ведення підприємництва та усвідомлення важливості контролю над доходами, особливо в умовах економічної нестабільності та воєнних дій. До того ж, використання РРО/ПРРО є звичайною практикою для підприємств у країнах Євросоюзу, до якого прямує Україна, тому його застосування можна вважати інвестицією в майбутню інтеграцію.

Глобалізація так само знаходить своє місце навіть у невеличкому магазині-кафе «ЯГОДА». Це особливо проявляється у формуванні асортименту продукції та виборі інгредієнтів для приготування справ.

На полицях магазину-кафе представлений широкий асортимент популярних кавових брендів іноземного виробництва, серед яких Lavazza (Італія) та Jacobs (Німеччина), а також різноманітні сорти чаю від Ahmad Tea (Велика Британія) та Lipton (Нідерланди). Ці продукти стабільно користуються

попитом серед клієнтів, які віддають перевагу їхнім смаковим властивостям та впізнаваності брендів. Ввезення цих товарів регулюється митним законодавством України, зокрема Митним кодексом України [22] і потребує митного оформлення та сплати встановлених платежів.

Значну частину асортименту складають імпортовані солодоші, наприклад, шоколадні вироби Milka (Швейцарія), горіхова паста Nutella (Італія), печиво LU (Франція). Вони приваблюють покупців своєю яскравою упаковкою та можуть виступати аналогом або альтернативою на звичні для нас солодоші. Імпорт харчової продукції в Україну регулюється Законом України «Про безпечність та якість харчових продуктів» [13], який передбачає контроль за їх якістю та безпекою для споживачів. У холодильниках магазину можна знайти такі напої, як Coca-Cola та Fanta (США), енергетичні напої Red Bull з Австрії та деякі види іноземного пива з Німеччини та Чехії. Ці продукти користуються попитом серед різних вікових груп споживачів та є частиною міжнародного ринку напоїв.

«ЯГОДА» демонструє і певні екологічні практики, які відображаються у різних аспектах діяльності. Це стосується підтримки місцевих виробників сільськогосподарської продукції, що сприяє зменшенню витрат на доставку товарів та відповідає принципам сталого розвитку. Закупівля сезонних фруктів та овочів у місцевих фермерів допомагає зберегти якість пропонованої продукції, що так сильно ціниться сучасними споживачами. Крім того, в магазині поступово знаходить своє місце практика сортування деяких видів відходів, тобто окремо збирається пластик та папір для подальшої передачі їх на переробку. Також заохочується використання покупцями багаторазових торбинок для покупок, замість одноразової пластикової упаковки.

Сучасні підходи щодо лідерства та розвитку зосереджують увагу на лідерських навичках, постійному навчанні та впровадженні дієвих методів управління. Активна позиція власниці та директорки «ЯГОДИ», Перепелиці Юлії є визначальною для прогресу в бізнесі. Її участь у місцевих та регіональних семінарах з управління малим підприємництвом та покращення обслуговування клієнтів допомагає їй бути в курсі останніх тенденцій та адаптувати найкращі

практики до умов «ЯГОДИ». За останні два роки працівники пройшли серію внутрішніх навчань та тренінгів для підвищення кваліфікації, націлених на вдосконалення навичок спілкування з гостями. Запрошення експертів для проведення майстер-класів, зокрема для приготування піци та суші, показує прагнення до покращення якості страв, які пропонує магазин. Власниця регулярно проводить зустрічі зі своїми підлеглими для обговорення робочих питань, а нещодавно започаткована традиція спільних виїздів на природу та організація культурних заходів сприяє налагодженню неформальних стосунків у колективі, підвищує рівень залученості співробітників та зменшує плинність кадрів. Як наслідок, компанія отримує більш стабільний колектив, де кожен прагне досягти спільної мети.

У контексті магазину-кафе «ЯГОДА» стратегічне планування сприймається через бачення власника та прийняття ефективних, управлінських рішень. Керівник чітко визначає загальний розвиток магазину, враховуючи при цьому потреби місцевих споживачів та ситуацію на ринку. «ЯГОДА» активно використовує у цьому питанні SMART-підхід. Він включає в себе п'ять ключових критеріїв для постановки цілей та завдань [48]:

- S (Specific) – завдання повинно бути чітко та точно сформульоване, уникаючи двозначностей;
- M (Measurable) – повинен бути показник, який допоможе оцінити прогрес у досягненні мети, може бути як кількісний так і якісний;
- A (Achievable) – мета повинна бути реальною, з огляду на доступні ресурси та можливості організації;
- R (Relevant) – завдання має узгоджуватися з основною стратегією підприємства та грати ключову роль у досягненні успіху компанією;
- T (Time-bound) – для кожної мети слід встановити чіткий дедлайн виконання.

Впровадження SMART-цілей дає можливість магазину-кафе забезпечити сфокусованість роботи, чітко слідкувати за ходом виконання поставленої мети та розставляти акценти там, де це потрібно (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SMART-цілі «ЯГОДИ» на 2025 р.

| Ціль | Специфічність (S) | Вимірність (M) | Досяжність (A) | Релевантність (R) | Обмеженість у часі (T) |
|---|--|--|---|---|----------------------------|
| Збільшення онлайн-замовлень | Збільшити кількість успішно оформлених замовлень через Telegram-бот. | Досягти зростання на 15% (на 35 замовлень) протягом наступних 3 місяців. | Враховуючи динаміку попереднього кварталу та заплановані маркетингові заходи. | Відповідає стратегії цифровізації та зростаючій популярності онлайн-замовлень серед клієнтів. | До кінця серпня 2025 року. |
| Розширення асортименту місцевої продукції | Залучити до співпраці двох нових місцевих постачальників фермерської продукції. | Укласти офіційні договори з двома новими постачальниками. | Проведено попередні переговори з трьома потенційними постачальниками. | Підтримує місцеву економіку, підвищує якість та свіжість пропозиції, відповідає тренду екологічності. | До кінця 2025 року. |
| Підвищення середнього чека в кафе | Стимулювати замовлення додаткових позицій (десертів, напоїв) до основних страв у кафе. | Збільшити середній чек одного відвідувача кафе на 10%. | За рахунок навчання офіціантів технік продажів та розробки вигідних комбо-пропозицій. | Збільшує прибутковість кафе та задоволеність клієнтів комплексним обслуговуванням. | До кінця жовтня 2025 року. |
| Оптимізація часу приготування піци | Скоротити середній час приготування однієї піци з моменту замовлення до видачі. | Зменшити середній час приготування на 7 хвилин (з 25 до 18 хвилин). | За рахунок оптимізації технологічного процесу та навчання кухарів. | Підвищує швидкість обслуговування та задоволеність клієнтів, особливо при замовленнях на самовивіз. | До кінця липня 2025 року. |

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності магазину-кафе «ЯГОДА»

Варто зазначити, що використання такого підходу планування вже стало усталеною практикою для магазину-кафе, допомагаючи організації ефективно визначати напрями розвитку та рішуче йти до поставленої мети.

2.3. Оцінка поточного стану адаптації магазину-кафе «ЯГОДА» до глобальних трендів

Аналіз операційної діяльності магазину-кафе «ЯГОДА» демонструє впровадження окремих цифрових рішень, зокрема функціонування чат-бота на платформі Telegram та налагоджені системи комунікацій з клієнтами через месенджери або особисті звернення по телефону, а також реалізуючи можливість надсилання гостям зображень або детальних описів бажаних інгредієнтів, що свідчить про використання цифрових засобів для опрацювання незвичних замовлень, виявляє як певні переваги так і значні обмеження.

До сильних сторін звісно можна віднести зручність для клієнтів, які віддадуть перевагу цифровим формам взаємодії, також персоналізація замовлень однозначно підвищує лояльність вже наявної клієнтської бази. Водночас, до слабких сторін належить збереження значної ролі традиційного телефонного зв'язку, особливо для старшої аудиторії. Це підкреслює важливість впровадження цифрових технологій серед всіх споживчих сегментів. Обмежені можливості чат-бота, а саме відсутність наявної платіжної системи та програми лояльності, стримує його потенціал в підвищенні рентабельності та залученні користувачів. Насамкінець, неефективний процес збору та обробки інформації через онлайн-канали призводить до втрати важливої інформації про споживачів, які б стали у нагоді для прийняття об'єктивних управлінських рішень в умовах електронної комерції.

Наступний тренд, який варто оцінити – глобалізація. Вона знаходить своє місце у формуванні товарного асортименту магазину-кафе, що включає значну частку продукції імпортного походження.

Перевагами цієї політики є можливість задовольнити широкий спектр уподобань споживачів. Присутність таких товарів на полицях формує імідж магазину, як прогресивного та адаптованого до сучасних тенденцій. Однак, обмеженнями може виступати чутливість до коливань на міжнародних ринках, зміни у митних правилах та постійне коливання курсу, що врешті-решт впливає

на кінцеву ціну для споживача. Недостатня підтримка місцевих товарів може обмежувати використання особливостей регіону та погіршувати зв'язок із місцевим населенням. Важливо мати баланс між глобальними та локальними пропозиціями, в інакшому випадку це може призвести до неоптимального використання потенціалу обох категорій для забезпечення максимальної привабливості магазину для різних споживчих груп.

До питань екологічної стійкості «ЯГОДА» демонструє окремі ініціативи для збереження довкілля. Перевагами є підтримка місцевих аграріїв, що дозволяє знизити витрати на перевезення, зменшити частину шкідливих викидів у середовище та забезпечити якість та свіжість продукції. Впровадження практики сортування сміття (пластик та папір) відповідає положенням Закону України «Про управління відходами» [29]. Наголошення на використанні багаторазових торбинок є важливим та успішним кроком у напрямку відповідального управління відходами. Проте, компанія не використовує повною мірою потенціал екологічної відповідальності. Її екологічні заходи не є частиною системної стратегії сталого розвитку, що має особливу актуальність у контексті Закону України «Про енергетичну ефективність» [31], який спрямований на підвищення енергетичної безпеки країни, особливо під час воєнного стану. Через недостатню поінформованість споживачів про екологічні зусилля, компанія втрачає можливість покращити свій імідж та залучити екологічно свідомих клієнтів. Відсутність амбітних екологічних цілей свідчить про те, що компанія не реалізує всі переваги, які можна отримати від комплексного впровадження екологічних стандартів.

У сфері сучасних підходів до лідерства та розвитку, що акцентують увагу на постійному навчанні та вдосконаленні своїх навичок управління, магазин-кафе демонструє певну активність.

Одним з позитивних моментів є активна позиція власниці, яка бере чималу участь у регіональних та місцевих заходах, присвячених управлінню малим бізнесом та покращенню якості обслуговування клієнтів. Це відповідає обов'язку роботодавця щодо забезпечення належних умов праці та уважного ставлення до

їхніх потреб, згідно зі статтею 141 «Обов'язки роботодавця» Кодексу законів про працю України [16]. Внутрішні тренінги та майстер-класи для працівників – це форма виробничого навчання, передбачена статтею 201 КЗпП [17], і свідчення турботи компанії про професійний розвиток своїх співробітників. Постійний контакт між керівництвом і працівниками сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Існують і певні обмеження, зокрема, може бракувати формалізованої системи для оцінки ефективності навчальних програм, а також чітких критеріїв, за якими визначаються лідерські якості. Відсутність системного підходу до кар'єрного зростання може демотивувати працівників та сприяти збільшенню плинності кадрів. Важливо також приділяти більше уваги створенню безпечних умов праці, як це передбачено статтею 153 КЗпП [18], зокрема, шляхом вдосконалення навчання з питань охорони праці.

У питаннях стратегічного менеджменту та планування за аналізом діяльності магазину-кафе «ЯГОДА» можна виділити так само переваги та недоліки. Варто виділити застосування SMART-критеріїв при формуванні окремих завдань та цілей, особливо в контексті онлайн-покупок, покращення сервісу та оновлення продуктової лінійки. Функція персоналізації замовлень демонструє про швидку адаптацію до вимог ринку та клієнтоорієнтованість. Відсутність офіційного стратегічного плану розвитку на середньо- та довгострокову перспективу є значним недоліком, оскільки це може призвести до неузгодженості дій та розмитості бачення майбутнього компанії. Недостатнє залучення ключових співробітників до процесу стратегічного планування може призвести до того, що стратегія буде розроблена "зверху вниз" і не буде повною мірою враховувати реальні потреби та можливості компанії. Так само і відсутність чітких КРІ ускладнює оцінку ефективності управлінських рішень та своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, що може негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей [3].

Загалом, «ЯГОДА» демонструє певні успіхи у напрямку цифровізації та використанню міжнародних брендів. Однак, для повної відповідності глобальним вимогам необхідно більш оперативно впроваджувати цифрові

інструменти та формалізувати процес планування. «ЯГОДА» знаходиться на початковому етапі адаптації до глобальних трендів та потребує більш цілісного підходу.

2.4. Визначення пріоритетних напрямків адаптації та розробка комплексу заходів щодо інтеграції глобальних трендів у практику управління магазину-кафе «ЯГОДА»

Посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та супутніми послугами, а також постійно зростаючі вимоги споживачів, зумовлюють необхідність постійного вдосконалення асортименту, якості обслуговування та впровадження прогресивних, сучасних технологій [39]. В умовах ринкової економіки України, обтяженої воєнними діями, валютною нестабільністю, інфляційними процесами та зменшенням купівельної спроможності населення, забезпечення прибутковості та сталого розвитку є першочерговим завданням для будь-якого підприємства.

Ефективне розв'язання цієї проблеми вимагає створення та використання конкурентних переваг. Найкращий спосіб досягти цього – розробити та впровадити дієву стратегію розвитку підприємства. Стратегія слугує дорожньою картою, визначаючи: на якому ринку працювати, як раціонально використовувати обмежені ресурси та як виграти в конкурентній боротьбі. Оскільки на кінцевий результат впливає кожен аспект діяльності, необхідний комплексний підхід до пошуку та реалізації рішень [8].

Стратегічне керівництво магазином-кафе «ЯГОДА» охоплює створення та обґрунтування сукупності програм та дій, орієнтованих на реалізацію поставлених завдань, враховуючи наявні ресурси, такі як матеріальні, кадрові, а також специфіку його діяльності та споживачів. При визначенні стратегічних векторів розвитку компанії застосовуються як якісні показники, що

демонструють бажаний стан підприємства у майбутньому, так і кількісні цілі, що піддаються досягненню та обчисленню.

Для оцінки стратегічного планування магазину-кафе "ЯГОДА" застосуємо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є дієвим засобом стратегічного планування, що дає змогу виявити елементи внутрішнього (позитивні та негативні аспекти) та зовнішнього (перспективи та ризики) оточення компанії. Сильні сторони показують внутрішні переваги "ЯГОДИ", слабкі сторони – її недоліки, можливості – ймовірні зовнішні вигоди, які фірма може застосувати, а загрози – зовнішні фактори, здатні негативно вплинути на її роботу. Здійснення SWOT-аналізу є ключовим етапом у розробці стратегій і планів дій, націлених на посилення конкурентних позицій і досягнення визначених цілей. За результатами SWOT-аналізу, який представлений у додатку В, можна стверджувати, що підприємство має міцну основу для конкуренції та значний потенціал для подальшого розвитку.

Враховуючи результати аналізу та тенденції ринку першочерговим напрямком адаптації до глобальних тенденцій магазину-кафе «ЯГОДА» є розвиток диверсифікованої бізнес-моделі. Сутність полягає у тому, щоб зменшити вразливість бізнесу від зовнішнього впливу шляхом диверсифікації каналів збуту та асортименту [1]. Можна розглянути можливість створення власного інтернет магазину на Prom.ua чи Shop-Express або ж співпрацювати зі службами доставки, наприклад Glovo або Bolt Food, для забезпечення поставки товарів та готових страв. На товарний асортимент варто звернути увагу, включивши до нього перелік продуктів з тривалим терміном придатності або ж запропонувати клієнтам готові набори для приготування страв вдома, наприклад «набір для пікніка», «набір для приготування сніданку».

Важливим аспектом адаптації магазину-кафе «ЯГОДА» до сучасних тенденцій є забезпечення інтегрованої та зручної системи спілкування з клієнтами. У цьому контексті варто розглянути розвиток оміканальної взаємодії зі споживачами.

Оmnіканалъний маркетинг (Omni-channel) – це створення безперервної комунікації з клієнтом через різноманітні канали, такі як соціальні мережі, веб-сайти, онлайн-магазини, мобільні додатки, колл-центри, фізичні магазини та електронні розсилки [50]. Фактично, omnіканалъний маркетинг забезпечує безперервний та узгоджений досвід для клієнта, незалежно від каналу, який він використовує. Він передбачає збір інформації про клієнта в усіх точках контакту, щоб компанія могла краще розуміти його потреби та пропонувати релевантні рішення, роблячи взаємодію більш ефективною та приємною.

Для магазину-кафе «ЯГОДА» впровадження omnіканалъності може бути досягнуто шляхом створення уніфікованої програми лояльності. Ця програма має об'єднувати онлайн і офлайн транзакції, надаючи можливість збирати та використовувати бонуси незалежно від місця покупки. Запровадження можливості онлайн-замовлень із самовивозом, так званий "click-and-collect", дасть клієнтам змогу поєднувати зручність онлайн-покупок із перевагами особистого відвідування кафе. Важливим є також забезпечення узгодженості інформації щодо акцій та доступності продуктів на вебсайті, в соціальних мережах та у самому магазині. Така синхронізація комунікацій підвищить обізнаність клієнтів і сприятиме кращому досвіду.

В якості наступного важливого напрямку в адаптації виступає кастомізація пропозицій, що базується на інформації про клієнтів. У контексті посилення конкурентної боротьби та зростаючих вимог споживачів, можливість надавати відповідні продукти та послуги, що задовольняють унікальні потреби клієнтів, набуває вирішального значення для отримання конкурентної переваги [28]. Персоналізація передбачає збір, обробку та застосування даних про клієнтів з метою розробки більш цілеспрямованих та результативних маркетингових кампаній та пропозицій.

Для «ЯГОДИ» реалізація цього підходу може включати в себе впровадження CRM-системи для ведення обліку історії придбань та особистих переваг клієнтів. Розподіл клієнтської бази на сегменти на основі отриманих даних дозволить формувати індивідуальні електронні листи з порадами щодо

продуктів або страв, які можуть бути цікавими для конкретних груп споживачів. Вивчення попередніх замовлень може бути використане для формування персоналізованих акційних програм або ексклюзивних знижок для лояльних клієнтів.

В сучасній економічній реальності, де спостерігається тісний зв'язок між різними бізнес-одинацями, виникає нагальна потреба у встановленні тривалих зв'язків з іншими компаніями з метою оптимізації власної діяльності [15]. Створення стратегічних альянсів відкриває перспективи для спільного використання навичок та активів.

Для розвитку кафе-магазину "ЯГОДА" важливо посилити партнерські зв'язки з місцевими підприємствами. Це може включати взаємовигідну співпрацю з квітковими магазинами (продаж товарів за комісію, взаємні знижки), салонами краси та спортзалами (спільні рекламні акції, наприклад, знижки на каву після тренування), а також офісними центрами (доставка обідів, спеціальні ціни на каву). Крім того, "ЯГОДА" має активно використовувати державні та регіональні програми підтримки малого бізнесу [25], подаючи заявки на фінансову допомогу, отримуючи пільгові кредити та використовуючи безкоштовні консультації та навчання.

Варто зазначити, що інтеграція глобальних трендів у практику управління підприємством є важливим кроком для забезпечення стабільного функціонування організації [41]. Слідування цим тенденціям допомагає бізнесам покращувати якість обслуговування, підвищувати ефективність операцій та загалом бути більш конкурентоспроможними. Для того, щоб сприяти впровадженню тенденцій варто зосередитися на кількох ключових аспектах.

Першочерговим є впровадження заходів, спрямованих на підвищення стійкості та операційної гнучкості магазину-кафе «ЯГОДА». Пропонується реалізувати наступні дії:

- Протягом кварталу створити та запусити власний онлайн-магазин (використовуючи платформи на кшталт Prom.ua або Shop-Express з інтеграцією LiqPay чи Portmone) та/або мобільний застосунок (для Android

та iOS). Створити зручний каталог продукції з деталізованими описами та якісними фото. Забезпечити користувачам можливість створення персональних профілів, перегляду історії замовлень та збереження обраних товарів. Інтегрувати онлайн-платформу з наявною системою обліку (наприклад, BAS Малий бізнес) для автоматичного оновлення товарних залишків, обробки замовлень та формування звітів. Розгорнути цілеспрямовану маркетингову кампанію в соціальних мережах (Facebook, Instagram) та серед місцевої спільноти (розповсюдження рекламних матеріалів, оголошення) для популяризації онлайн-послуг, використовуючи бренд "ЯГОДА".

- Протягом місяця провести переговори з Glovo та Bolt Food (або іншими популярними службами доставки, зокрема місцевими кур'єрськими службами). Укласти офіційні угоди з детально прописаними умовами, тарифами та зонами доставки. Налагодити ефективну систему передачі замовлень (через API або спеціалізований термінал) та контролю якості доставки через зворотний зв'язок із клієнтами. Запропонувати спеціальні акції для нових користувачів доставки через партнерські сервіси (наприклад, знижка на перше замовлення).
- Провести ретельний аналіз попиту на товари тривалого зберігання протягом двох тижнів. Закупити щонайменше п'ять нових позицій якісних товарів тривалого зберігання (органічна консервація, крафтові макарони, фермерські соуси) у надійних місцевих постачальників протягом місяця. Розмістити нові товари на окремих брендovаних стелажах у магазині та створити спеціальну категорію "Продукти тривалого зберігання" на онлайн-платформі з розширеними описами та термінами придатності. Створити та розмістити в магазині та онлайн прості рецепти страв, які можна приготувати з використанням цих продуктів, можливо, у вигляді буклетів або QR-кодів.
- Розробити та затвердити склад трьох тематичних наборів продуктів, наприклад: "Ранковий кошик ЯГОДА" (мелена кава, вівсянка, місцевий

мед, сезонні фрукти), "Вечеря вдома від ЯГОДА" (домашня паста, фірмовий томатний соус, твердий сир), "Пікнік на природі з ЯГОДА" (хліб власної випічки, в'ялене м'ясо, оливки, крафтові напої). Створити привабливу екологічну упаковку для наборів з логотипом магазину та описом вмісту. Встановити конкурентні ціни на набори, можливо, з невеликою знижкою порівняно з купівлею товарів окремо. Розмістити інформацію про набори на чільних місцях у магазині (біля каси) та створити окремий розділ "Готові набори" на онлайн-платформі з якісними фото.

Наступним важливим етапом є встановлення ефективної та всебічної комунікації з клієнтами, використовуючи різноманітні платформи. Це дозволить не тільки зберегти наявну клієнтську базу, а й залучити нових клієнтів, зміцнюючи їхню відданість та сприяючи збільшенню обсягів продажів. У Додатку Г пропонуються заходи, які можуть забезпечити постійну та зручну взаємодію з клієнтами через всі доступні канали зв'язку.

З метою покращення взаємодії з клієнтами, надання їм більш релевантних та персоналізованих пропозицій, які максимально відповідають їхнім потребам та інтересам, рекомендується впровадити два ключові інструменти:

- необхідно запровадити та ефективно використовувати CRM-систему. Протягом двох місяців слід розгорнути CRM-платформу (наприклад, KeyCRM або аналогічну), яка дозволить централізовано зберігати інформацію про клієнтів, включно з історією покупок, контактними даними та особистими вподобаннями. Важливо організувати навчання для співробітників, щоб вони правильно вносили та аналізували ці дані, що сприятиме глибшому розумінню потреб кожного клієнта.
- слід провести сегментацію клієнтської бази та налаштувати автоматизовані персоналізовані розсилки. На основі даних, накопичених в CRM-системі, необхідно розділити клієнтів на групи за ключовими ознаками (наприклад, частота замовлень, категорії товарів, що найбільше цікавлять, розмір середнього чека). Далі потрібно створити автоматичні

розсилки електронною поштою або push-повідомлення з індивідуальними рекомендаціями товарів, спеціальними акціями та інформацією про новинки, які відповідають інтересам кожного сегменту клієнтів.

Для розвитку магазину-кафе «ЯГОДА», залучення нової аудиторії та більш ефективного використання наявних ресурсів, пропонується реалізувати наступні стратегії, націлені на встановлення вигідних партнерських відносин та використання зовнішньої підтримки:

- Слід ініціювати створення стратегічних альянсів з місцевими компаніями. Почати переговори та укласти договори про співпрацю з іншими підприємствами, що працюють у суміжних або взаємодоповнюючих галузях (наприклад, організатори місцевих подій, туристичні оператори, коворкінги). Розробити спільні рекламні кампанії, програми лояльності або унікальні пропозиції для взаємного залучення покупців і розширення ринкового охоплення.
- Також важливо активно залучати державну та регіональну підтримку. Здійснити аналіз доступних державних і регіональних програм підтримки малого та середнього бізнесу, таких як гранти, пільгові кредити, навчальні курси та консультаційні послуги. Підготувати необхідні документи та подати заявки на участь у відповідних програмах для отримання додаткового фінансування, підвищення кваліфікації працівників та оптимізації бізнес-процесів.

З огляду на сучасні глобальні тенденції та специфіку ринкового середовища України, визначені пріоритетні напрямки адаптації та рекомендації щодо вдосконалення є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності магазину-кафе «ЯГОДА». Послідовна та комплексна реалізація зазначених напрямків сприятиме формуванню міцної основи для подальшого зростання та успішного функціонування підприємства.

Впровадження світових тенденцій в управлінську діяльність магазину-кафе «ЯГОДА» відіграє вирішальну роль у боротьбі за лідерство на місцевому ринку, закладаючи фундамент для стабільного та довгострокового зростання

компанії. Дотримання цих тенденцій сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню операційної ефективності та загальному зміцненню конкурентоздатності підприємства. Адаптація до сучасних вимог і впровадження інновацій є ключем до конкурентоздатності "ЯГОДИ" та її популярності в громаді.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу роботи магазину-кафе «ЯГОДА» та його відповідності сучасним світовим трендам, можна зробити висновок про наступне. Заклад успішно інтегрує окремі цифровизовані інструменти, наприклад, чат-бот на Telegram, ефективність якого підтверджується великим попитом – 344 користувачі в квітні 2025 року, з яких значна частина (232) зробили покупки з середньою сумою транзакції. Цифрові технології показують великий потенціал для покращення бізнес-процесів, але для їх максимального використання потрібно розширити їх можливості, зокрема, інтегрувати системи оплати та програми лояльності. В умовах глобалізації, підприємства використовують асортиментні політики, які поєднують товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва, щоб задовольнити різноманітні потреби споживачів. Однак, така стратегія вимагає чіткої та зваженої політики щодо підтримки місцевих виробників. Відповідальне ставлення до навколишнього середовища магазину-кафе проявляється через співпрацю з місцевими фермерами та запровадження системи сортування відходів, що є важливими, але поки що не повним вирішенням питання сталого розвитку.

Підтримка професійного зростання співробітників через проведення тренінгів є позитивним фактором для розвитку лідерських якостей, але для її ефективного функціонування необхідно запровадити чіткі процедури оцінки результатів та кар'єрного просування. Використання SMART-цілей показує, що магазин-кафе "ЯГОДА" розуміє основи стратегічного управління, однак

відсутність комплексного стратегічного плану може лімітувати довгострокову траєкторію розвитку підприємства.

Зважаючи на це, необхідно усвідомити, що впровадження та інтеграція глобальних тенденцій грає значну роль у забезпеченні стабільності функціонування та дозволяє успішно розвивати бізнес на висококонкурентному ринку. Інноваційний підхід, що стоїть поряд зі світовими трендами, може ефективно вплинути на якість обслуговування, розширення ринкової присутності та оптимізацію процесів.

Для стабільного розвитку та покращення показників магазину-кафе «ЯГОДА» в умовах мінливого ринку, необхідно розробляти та втілювати стратегії, що базуються на ключових світових тенденціях. Це передбачає розширення присутності в інтернеті, створення безперервної комунікації з клієнтами, адаптацію пропозицій на основі аналізу даних та налагодження партнерських відносин з іншими організаціями.

Щоб покращити діяльність магазину-кафе «ЯГОДА» шляхом інтеграції глобальних трендів, запропоновано наступні кроки:

- Запровадження власної онлайн-платформи (сайт та/або мобільний додаток) для збільшення обсягів продажу та забезпечення зручності для споживачів..
- Налагодження співпраці зі службами доставки для швидкої та надійної доставки замовлень, що дозволить залучити нову аудиторію.
- Використання CRM-системи для ефективного збору, обробки та аналізу інформації про клієнтів з метою персоналізації маркетингових кампаній та акцій.
- Створення комплексної програми лояльності, яка об'єднує онлайн та офлайн канали, для стимулювання повторних покупок та підвищення лояльності клієнтів.

Для забезпечення максимальної результативності інтеграції світових трендів, магазину-кафе «ЯГОДА» необхідно організувати навчання персоналу для роботи з новими технологіями, розвивати культуру інновацій, заохочуючи

генерацію нових ідей, а також активно шукати можливості для співпраці з іншими компаніями та використовувати зовнішню підтримку у вигляді грантів або консультацій.

Таким чином, адаптація до глобальних трендів є важливим елементом стратегії розвитку, яка дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку, збільшити кількість клієнтів та досягти нових показників у сфері роздрібної торгівлі та обслуговування.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі було розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти інтеграції глобальних трендів у практику міжнародного менеджменту українських підприємств на прикладі магазину-кафе «ЯГОДА».

В першому розділі дипломної роботи було створено теоретичну базу для осмислення впливу загальносвітових тенденцій на сферу управління міжнародною діяльністю, що має вирішальне значення для успіху сучасних українських компаній. Результати проведеного дослідження наочно демонструють, що глобальні тренди більше не є теоретичними концепціями, а є потужними чинниками, які визначають напрямки розвитку світового бізнесу та безпосередньо впливають на конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Ретельний аналіз класифікації ключових світових трендів дозволив встановити, що на сучасний міжнародний менеджмент впливає широкий спектр взаємопов'язаних тенденцій, починаючи від прискореної диджиталізації та поглиблення глобальної інтеграції, і закінчуючи підвищенням екологічної свідомості та змінами в структурі робочої сили. Дослідження показало, що кожен з цих трендів містить як потенційні ризики, так і нові, унікальні перспективи для українських підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність за межами національних кордонів.

Особлива увага була приділена вивченню впливу цих глобальних трендів на специфіку діяльності українського бізнесу. Дослідження виявило, що такі тренди, як цифровізація та зміна споживчих пріоритетів, вимагають від українських компаній швидкої адаптації та впровадження інноваційних рішень, одночасно відкриваючи нові канали збуту та можливості для оптимізації бізнес-процесів. Водночас, підвищення вимог до екологічної та соціальної відповідальності стає не лише викликом, а й можливістю для створення позитивного іміджу та залучення нових, екологічно свідомих споживачів та інвесторів.

Розгляд діяльності магазину-кафе «ЯГОДА», здійснений у другому розділі, дав змогу сформуванню вичерпного розуміння особливостей його роботи, організаційної будови та головних економічних індикаторів. Отримані дані свідчать про те, що, поєднуючи роздрібну торгівлю та обслуговування як у кафе, компанія є значущою для соціально-економічного розвитку місцевого суспільства.

Дослідження впливу основних світових тенденцій на діяльність магазину-кафе «ЯГОДА» виявило, що підприємство вже показує певні ознаки пристосування до сучасних трендів. Це, зокрема, виражається у застосуванні онлайн-комунікацій для обробки замовлень, частковому запровадженні безготівкової оплати та наявності в асортименті імпортової продукції. У той же час, оцінка теперішнього рівня адаптації магазину-кафе «ЯГОДА» до глобальних трендів показав, що цей процес відбувається нерівномірно і потребує подальшого вдосконалення. Разом з деякими досягненнями, існують значні перспективи для поглибленої інтеграції цифрових технологій, посилення екологічної свідомості, поліпшення методів лідерства та стратегічного управління.

У другому розділі дипломної роботи також акцент зроблено на формуванні практичних порад для оптимізації роботи магазину-кафе «ЯГОДА» шляхом впровадження основних світових тенденцій. Результати здійсненого аналізу дали змогу виокремити першочергові вектори адаптації підприємства, зокрема: розбудову багатогранної бізнес-моделі шляхом збільшення присутності в інтернеті та взаємодії з сервісами доставки; створення комплексної та зручної системи взаємодії з відвідувачами на базі омніканального підходу; індивідуалізацію пропозицій з використанням інформації про споживачів; а також зміцнення партнерських відносин з місцевими організаціями та активне використання державної допомоги.

Відповідно до встановлених ключових напрямів було розроблено сукупність конкретних кроків щодо інтеграції глобальних трендів у процес управління магазину-кафе «ЯГОДА». Завдяки цим крокам компанія зможе

залучити більше клієнтів, налагодити ефективнішу комунікацію з ними, збільшити їхню лояльність та створити більш стабільний і конкурентоспроможний бізнес.

У практичному розділі дипломної роботи надано розгорнутий опис діяльності магазину-кафе «ЯГОДА», охоплюючи його організаційну структуру та основні функціональні процеси. Було здійснено оцінку впливу провідних світових тенденцій на діяльність компанії, що дало змогу оцінити актуальний рівень його пристосування до сучасних віянь.

На основі проведеної оцінки визначено першочергові вектори адаптації магазину-кафе «ЯГОДА» до глобальних трендів. Розроблено деталізований набір практичних кроків для їх впровадження в управлінську практику підприємства з метою збільшення його продуктивності та конкурентоспроможності. Запропоновані дії націлені на покращення різних аспектів роботи магазину-кафе, зокрема збільшення присутності в онлайн-середовищі, вдосконалення зв'язку зі споживачами, індивідуалізацію пропозицій та встановлення партнерських відносин стратегічного характеру.

Висновки були сформульовані відповідно до визначеної мети та завдань роботи. Для реалізації поставленої мети та завдань були використані наступні методи: аналіз та синтез, метод порівняльного аналізу, дедуктивний, спостереження, веб-аналізу, узагальнення, метод SWOT-аналізу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук, М. Д. (2025). Механізми підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентного ринку. *Актуальні питання економічних наук*, (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967165> (дата звернення 12.05.2025).
2. Башинська І. О. Маркетингові комунікації підприємства у соціальних мережах. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент : зб. наук. пр. Луцьк : Луцький нац. техн. ун-т*, 2012. Вип. 9 (34), Ч. 1. С. 36–41.
3. Будякова, О. Ю., and Олександра Євгенівна Святославова. "Розумні ключові показники ефективності SMART KPI." *Цифрова економіка та економічна безпека* 2 (02) (2022): 82-86.
4. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL: http://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020_%206_0_2_97_304 (дата звернення 17.04.2025).
5. Гарькава, Вікторія Федорівна, Олена Павлівна Славкова, and Тетяна Павлівна Волотовська. "Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні." *Актуальні питання економічних наук* 1 (2024).
6. Гацька Л. П. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с
7. Гринів Л., Михайлів Г. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 74-84.
8. Гуцол Д.С. Формування стратегії розвитку підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

9. Данилішин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (дата звернення 28.04.2025).
10. Державна служба статистики України. Лист від 30.12.2011 № 14/3-12/636 Державній податковій службі України щодо примірного переліку кодів видів економічної діяльності. [Електронний ресурс] - Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0636832-11#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
11. Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи в бізнесі. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 239–245. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245> (дата звернення 18.04.2025).
12. Жевелєва І. С. Освітній компонент ІТ-права в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку //Юридичний науковий електронний журнал. – 2022.
13. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 23.12.1997 № 771/97-ВР. Дата оновлення: 18.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 08.05.2025).
14. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, Е. М. Лібанова, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с
15. Коваль Т. А. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством / Т. А. Коваль, В. П. Яхкінд // Бізнес Інформ. - 2014. - № 4. - С. 441-448. - Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_77 (дата звернення 14.05.2025).
16. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Стаття 141. Обов'язки роботодавця (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2759-

- IX від 16.11.2022). Дата оновлення: 02.05.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 09.05.2025).
17. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Стаття 201. Організація виробничого навчання (із змінами, внесеними згідно із Законом № 871-12 від 20.03.91). Дата оновлення: 02.05.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 09.05.2025).
18. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Стаття 153. Створення безпечних і нешкідливих умов праці (із змінами, внесеними згідно з Указом ПВР № 8474-10 від 27.02.85, Законами № 3694-12 від 15.12.93, № 5462-VI від 16.10.2012, в редакції Закону № 1213-IX від 04.02.2021, із змінами, внесеними згідно із Законом № 3680-IX від 25.04.2024). Дата оновлення: 02.05.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 09.05.2025).
19. Мацука В.М. Менеджмент цифровізації та розвитку бізнесу. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 10 листопада 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023 С.214-217. URL: <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/> (дата звернення: 23.04.2025).
20. Мацука В.М. Сучасні риси управління. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: міжнародна науково-практична конференція: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків 19 травня 2023 р.). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 278-279. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/17830> (дата звернення: 23.04.2025).
21. Миколайчук І., Хмурова В. Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання. Вісник КНТЕУ. 2019. № 4. С. 110-124. URL: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(126\)10](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(126)10) (дата звернення: 28.04.2025).

22. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495-VI. Дата оновлення: 19.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 08.05.2025)
23. Міжнародний менеджмент. Конспект лекцій. – Херсонський національний технічний університет. – Х. – 2007.
24. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій / Л. І. Піддубна, К. В. Іванієнко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 178 с.
25. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Бізнес. Розвиток. URL: <https://business.diia.gov.ua/home/development> (дата звернення: 14.05.2025).
26. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 258 с
27. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 98-103. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98> (дата звернення: 28.04.2025).
28. Попко, О., & Філатов, В. (2023). ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ В СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ КЛІЄНТІВ. *Економіка та суспільство*, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення 14.05.2025).
29. Про управління відходами. Закон України від 20 червня 2022 року № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802> (дата звернення 09.05.2025).
30. Про електронну комерцію: Закон України, поточна редакція від 01.01.2024 р. Відомості Верховної Ради. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 07.05.2025).
31. Про енергетичну ефективність: Закон України від 21 жовтня 2021 року № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-IX#Text> (дата звернення: 09.05.2025).

32. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України №265/95-вр від 06.07.1995. Дата оновлення: 16.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 07.05.2025).
33. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України № 265/95-ВР від 17.03.2022 р. (поточна редакція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 07.05.2025)
34. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення 25.04.2025).
35. Решетняк О. І., Белікова Н. В., Юрченко О. К., Калашнікова К. Ю. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні. Бізнесінформ № 6. 2024. с. 7-15. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93> (дата звернення 24.04.2025).
36. Стрішенець О. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2018. № 2. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_5/
37. Сучасні соціально-економічні тренди: досвід ЄС та практика України у світлі промислових революцій : монографія / Л. Г. Мельник. – Суми: Сумський державний університет, 2021. – 11 с.
38. Тренди в сучасному менеджменті. URL: <https://kerivnyk.info/2024/01/trendy-v-suchasnomu-menedzhmenti.html> (дата звернення: 13.04.2024).
39. Хачатрян Д.С. Інноваційний розвиток підприємства індустрії гостинності (на прикладі ресторану «Mirax»). Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна

- справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2024.
- 40.Челак Д., Тимохова Г., Вплив глобальних трендів менеджменту на конкурентноспроможність українського бізнесу. Матеріали VI Міжнар. Наук.-практ. Інтернет-конф. (Київ, 10 квітня 2025 року) : тези доповідей / відп. Ред. П. В. Захарченко. Київ : КНУБА, 2025. С. 275-279
- 41.Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія / М. І. Чепелюк. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. - 396 с.
- 42.Черкасов В. І. Міжнародний менеджмент : консп. лекцій для студентів напряму підготовки 0501 "Економіка і підприємництво" всіх форм навчання / В. І. Черкасов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 168 с.
- 43.Шиманська, О., Длугопольський, О., Длугопольська, Т., Колінець, Л., Фаріон, Д., Логущ, А. Управління діловою репутацією компанії через соціальні мережі. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(51), 2024. С. 73-85. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.51.2024.548> (дата звернення 24.04.2025) .
- 44.2024 online reputation management statistics. Kent Campbell. URL: <https://blog.reputationx.com/online-reputation-management-statistics> (дата звернення: 24.04.2025).
- 45.Deloitte Global Marketing Trends Report. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketingtrends.html> (дата звернення 24.04.2025).
- 46.Khaustova V., Plyash O., Smoliar L., Bondarenko D. Digitalization and Its Impact on the Development of Society. In Applications of Synthetic High Dimensional Data / M. SobczakMichalowska, S. Borah, Z. Polkowski, & S. Mishra (Eds.). IGI Global, 2024. P. 54–76. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7> (дата звернення 25.04.2025).
- 47.Melović B. et al. The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro.

- Technology in Society. 2020. Vol. 63. P. 101425. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425> (дата звернення 25.04.2025).
- 48.SMART Goals. How to Make Your Goals Achievable. By the Mind Tools Content Team. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm> (дата звернення 08.05.2025).
- 49.SWOT-аналіз: Кому, коли і навіщо він потрібен. URL: <https://bakertilly.ua/id44448> (дата звернення: 12.05.2025).
- 50.What is omnichannel marketing? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing> (дата звернення: 14.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління магазином-кафе «Ягода»

| Рівень управління | Посада | Кількість осіб | Основні обов'язки |
|-----------------------|----------------------------------|----------------|--|
| Вищий рівень | Власник/директор | 1 | Стратегічне планування, управління фінансами, укладання контрактів, загальне керівництво підприємством. |
| Середній рівень | Старший кухар | 1 | Організація роботи кухні, контроль якості приготування страв, управління молодшим кухарським персоналом. |
| Операційний рівень | Кухар | 1 | Приготування страв згідно з технологічними картами, дотримання санітарних норм. |
| Операційний рівень | Помічник кухаря | 1 | Допомога кухарям у підготовці інгредієнтів, підтримання чистоти на кухні. |
| Операційний рівень | Продавець-касир | 2 | Обслуговування клієнтів, продаж товарів, ведення касових операцій, викладка товарів. |
| Функціональний рівень | Маркетолог (часткова зайнятість) | 1 | Просування магазину та його послуг, розробка та реалізація маркетингових кампаній. |
| Функціональний рівень | Бухгалтер (часткова зайнятість) | 1 | Ведення бухгалтерського обліку, підготовка фінансової звітності. |
| Обслуговуючий рівень | Прибиральники | 2 | Забезпечення чистоти та порядку в усіх приміщеннях магазину-кафе. |

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності магазину-кафе «ЯГОДА»

Додаток Б

Алгоритм прийому та обробки персоналізованих замовлень через месенджери в магазині-кафе «ЯГОДА»

| Етап | Опис |
|-------------------------------------|---|
| 1. Ініціація замовлення клієнтом | Клієнт надсилає повідомлення з замовленням на контактний номер магазину-кафе «ЯГОДА» у Viber або Telegram. Повідомлення може містити: перелік бажаних товарів, уточнення щодо складу/наявності, для персоналізованого замовлення: фото комбінації, опис начинки/кількості, інформацію про обмеження/вподобання. |
| 2. Отримання та первинна обробка | Співробітник отримує повідомлення та здійснює первинний огляд для розуміння запиту. |
| 3. Уточнення деталей (за потреби) | Співробітник зв'язується з клієнтом для уточнення наявності інгредієнтів, можливості виконання побажань, оптимального способу приготування. |
| 4. Передача замовлення кухарю | Співробітник передає детальну інформацію (включаючи фото та описи) кухарю. |
| 5. Оцінка можливості виконання | Кухар оцінює наявність продуктів та можливість точного відтворення запиту. |
| 6. Підтвердження замовлення клієнту | Співробітник повідомляє про можливість виконання, остаточну вартість (за потреби), узгоджує час виготовлення та самовивозу. |
| 7. Приготування замовлення | Кухар готує замовлення відповідно до узгоджених деталей. |
| 8. Підготовка до видачі | Замовлення упаковується для самовивозу. |
| 9. Видача замовлення клієнту | Клієнт забирає готове замовлення у визначений час. |

Джерело: складено авторкою на основі аналізу діяльності магазину-кафе «ЯГОДА»

Додаток В

SWOT-аналіз магазину кафе «ЯГОДА»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Налагоджені зв'язки з місцевими постачальниками. – Гнучкість у реагуванні на запити клієнтів. – Впізнаваність магазину серед місцевої громади. – Комбінування магазину та кафе в одному місці. – Лояльний та досвідчений персонал. | <ul style="list-style-type: none"> – Обмеженість фінансів для швидких інноваційних рішень. – Обмежена присутність в онлайн-просторі. – Залежність від локального ринку. – Залежність від економічної ситуації в країні. – Недостатня автоматизація операційних процесів. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> – Розвиток співпраць з іншими місцевими бізнесами(зокрема доставка). – Залучення нової аудиторії через відгуки та рекомендації. <ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту. – Зростання попиту на вітчизняні та локальні продукти. – Використання державних та регіональних програм підтримки з МСБ(малий та середній бізнес). | <ul style="list-style-type: none"> – Посилення конкуренції. – Зміни в законодавстві. – Негативний вплив зовнішніх непередбачуваних факторів (пандемія, війна). – Можливі перебої в постачанні та зростання цін на ресурси. |

Джерело: складено авторкою на основі джерела [49]

Додаток Г

Заходи щодо встановлення всебічної та ефективної комунікації з клієнтами магазину-кафе «ЯГОДА»

| № | Захід | Опис |
|---|--|---|
| 1 | Створення та запуск інтегрованої програми лояльності | Об'єднання онлайн та офлайн покупок. Реєстрація та використання бонусів незалежно від каналу. Персоналізовані пропозиції та винагороди для постійних клієнтів. |
| 2 | Запровадження онлайн-замовлень з самовивозом ("click and collect") | Надання клієнтам можливості замовляти онлайн та забирати у зручний час. Відображення актуальної інформації про товари, ціни та акції на всіх платформах в режимі реального часу. Налаштування обміну даними між онлайн та офлайн. |
| 3 | Розробка контент-плану для соціальних мереж (Facebook, Instagram) | Інформування про новинки, акції, спеціальні пропозиції та події. Швидкий зворотний зв'язок з клієнтами. Проведення інтерактивних конкурсів та розіграшів. |
| 4 | Запровадження механізмів збору відгуків клієнтів | Збір відгуків через онлайн-опитування, книгу відгуків, соціальні мережі. Регулярний аналіз отриманої інформації. |

Джерело: складено авторкою на основі потреб магазину-кафе «ЯГОДА»