

Oprysok, M. D. (2024). The main aspects of forming a business development strategy. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, 28, 7-16. Ostrava: Tuculart Edition, European Institute for Innovation Development. (In Ukrainian)

DOI: 10.47451/ecn2024-01-02

The paper is published in Crossref, ICI Copernicus, BASE, Zenodo, OpenAIRE, LORY, Academic Resource Index ResearchBib, J-Gate, ISI International Scientific Indexing, ADL, JournalsPedia, Scilit, EBSCO, Mendeley, and WebArchive databases.



Myroslava D. Oprysok, Candidate of Economical Sciences (Ph.D.), Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Trade, Faculty of Economics and Management, Western Ukrainian National University. Ternopil, Ukraine.

ORCID 0000-0001-8083-9006

The main aspects of forming a business development strategy

Abstract. Modern realities and the need to adapt to a dynamic business environment have intensified interest in the formation of business development strategies. Even in conditions of war, domestic companies are forced to determine prospects and predict the development of future events for the purpose of sustainable operation. The study object is business development strategies. The study purpose is to study the factors and conditions of the choice of a functioning strategy by business entities, in particular, the influence of self-organization processes on this choice. To solve the purpose, the following tasks are set: investigate the main approaches to evaluating the business development strategy; analyze the content of various company development strategies; substantiate the impact of self-organization processes on the choice of development strategy by entrepreneurship subjects; consider business development strategies in the conditions of war and post-war recovery in Ukraine. In the study process, the methods of analysis, synthesis, generalization, and comparison were used. The scientific works of domestic scientists S. Mochernyi, V. Mokryak, E. Mokryak, Ya.V. Palamarenko, O.M. Taran, A.M. Tybin, in which modern approaches to various strategies are studied business development and assessment of the level of strategic business development, were studied. S. Yu. Kropelnyska highlights aspects of self-organization in territorial production systems. L.V. Yarema considers the economic advantages of integrated associations. M. Plakhtiy, L.A. Lyakhovych, E. Badakh investigate the problems of choosing a business development strategy by domestic entrepreneurs in the conditions of war and in the post-war period. The study results are addressed to business owners, managers and researchers whose field of activity is aimed at forming business development strategies.

Keywords: business, development strategy, self-organization, approach to strategy evaluation.



Мирослава Дмитрівна Оприсок, кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра підприємництва і торгівлі, факультет економіки та управління, Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, Україна.

ORCID 0000-0001-8083-9006

Основні аспекти формування стратегії розвитку бізнесу

Анотація. Сучасні реалії та необхідність адаптації до динамічного бізнес-середовища активізували інтерес до формування стратегій розвитку бізнесу. Навіть в умовах війни з метою стійкого функціонування вітчизняні компанії змушені визначати перспективи і передбачати розвиток майбутніх подій. Об'єктом дослідження є стратегії розвитку бізнесу. Метою статті є вивчення чинників та умов вибору суб'єктами підприємництва стратегії функціонування, зокрема, впливу на

цей вибір процесів самоорганізації. Для реалізації мети в статті поставлені і вирішені такі завдання: дослідити основні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу; проаналізувати зміст різних стратегій розвитку компанії; обґрунтувати вплив процесів самоорганізації на вибір суб'єктами підприємництва стратегії розвитку; розглянути стратегії розвитку бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні. В процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння. Опрацьовано наукові роботи вітчизняних вчених С. Мочерного, В. Мокряка, Е. Мокряка, Я.В. Паламаренко, О.М. Таран, А.М. Тибіня, у яких досліджуються сучасні підходи до різних стратегій розвитку бізнесу і оцінювання рівня стратегічного розвитку бізнесу. С.Ю. Кропельницька висвітлює аспекти самоорганізації у територіальних виробничих системах. Л.В. Ярема розглядає економічні переваги інтегрованих об'єднань. Проблеми вибору вітчизняними підприємцями стратегії розвитку бізнесу в умовах війни і в повоєнний період досліджують М. Плахтій, Л.А. Ляхович, Є. Бадах. Результати дослідження адресовані власникам підприємств, керівникам і дослідникам, сфера діяльності яких спрямована на формування стратегій розвитку бізнесу.

Ключові слова: бізнес, стратегія розвитку, самоорганізація, підхід до оцінювання стратегії.



Вступ

Сучасні реалії та необхідність адаптації до динамічного бізнес-середовища активізували інтерес до формування стратегій розвитку бізнесу. Навіть в умовах війни з метою стійкого функціонування вітчизняні компанії змушені визначати перспективи і передбачати розвиток майбутніх подій. Підприємці ще не встигли впоратися із відновленням соціально-економічних наслідків пандемії Covid-19, як 24 лютого 2022 року почалась війна, яка вимагає від бізнесу кардинальної зміни пріоритетів і стратегій. Важко визначити втрати, яких зазнала українська економіка. Війна триває, ворог продовжує знищувати підприємства, інфраструктуру та блокувати порти. Потрясіння зазнала не тільки економіка України, але й багато країн навіть за межами континенту, де не ведеться війна.

Об'єктом дослідження є стратегії розвитку бізнесу.

Метою статті є вивчення чинників та умов вибору суб'єктами підприємництва стратегії функціонування, зокрема, впливу на цей вибір процесів самоорганізації.

Завдання: дослідити основні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу; проаналізувати зміст різних стратегій розвитку компанії; обґрунтувати вплив процесів самоорганізації на вибір суб'єктами підприємництва стратегії розвитку; розглянути стратегії розвитку бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні.

В процесі дослідження використані методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння.

Опрацьовано наукові роботи вітчизняних вчених С. Мочерного (*Мочерний, 2001*), В. Мокряка, Е. Мокряка (*Мокряк і Мокряк, 2004*), Я.В. Паламаренко (*Паламаренко, 2020*), О. М. Таран (*Таран і Кондратюк, 2020*), А.М. Тибіня (*Тибінь, 2004*), у яких досліджуються сучасні підходи до різних стратегій розвитку бізнесу і оцінювання рівня стратегічного розвитку бізнесу. С.Ю. Кропельницька (*Кропельницька, 2004*) висвітлює аспекти самоорганізації у територіальних виробничих системах. Л.В. Ярема (*Ярема, 2004*) розглядає економічні переваги інтегрованих об'єднань. Проблеми вибору вітчизняними підприємцями стратегії

розвитку бізнесу в умовах війни і в повоєнний період досліджують М. Плахтій (*Плахтій, 2022*), Л.А. Ляхович (*Ляхович, 2022*), Є. Бадах (*Бадах, 2022*). Результати дослідження адресовані власникам підприємств, керівникам і дослідникам, сфера діяльності яких спрямована на формування стратегій розвитку бізнесу.

Основні підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу

Динамічне економічне та політичне середовище в Україні висуває високі вимоги до рівня регіонального економічного менеджменту. Саме від його успішності залежить потенціал збереження стабільного поступального розвитку економіки і соціальної сфери регіону в умовах численних ризиків. Трансформаційні процеси в економіці України, що відбуваються у різних сферах діяльності з більшим чи меншим успіхом, спрямовані передусім на формування розвиненого ринкового середовища, яке забезпечує соціально-економічний розвиток суспільства переважно у режимі саморегуляції, без надмірного втручання державних інституцій.

Основною тенденцією успішного розвитку підприємництва в Україні є фокусування на розробці і впровадженні стратегій розвитку бізнесу. Для успішного і тривалого функціонування на ринку суб'єкти підприємництва повинні визначити лінію довгострокової поведінки на ринку і розробити загальний сценарій довгострокового розвитку, тобто повинні дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс розвитку бізнесу, який і є його стратегією. Роль стратегії у досягненні підприємством успіху настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

Водночас процес стратегізації бізнесу унеможливується через відсутність системного підходу. Стратегія розвитку бізнесу спрямована суто на розширення підприємства, збільшення його обороту, розширення частки ринку й досягнення позитивної динаміки.

Виділяють три підходи до оцінювання стратегії розвитку бізнесу:

1. *Ресурсний або обліково-звітний підхід* направлений на визначення стратегічного потенціалу як сукупності виробничих ресурсів. Для оцінки та аналізу стратегії розвитку бізнесу необхідна лише звична облікова та звітна документація, на підставі якої можна розрахувати відповідні показники. Перевагою використання ресурсного підходу є доступність інформації і, як наслідок, можливість використання широкого кола методів та методик дослідження потенціалу підприємства, особливо внутрішніх показників розвитку бізнесу.
2. *Структурний або функціональний підхід* спрямований на формування раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Для проведення аналізу необхідна не лише стандартна документація, але й результати спеціальних досліджень, зокрема результати системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, конкурентного аналізу, а також елементи стратегічного аналізу. Варто зазначити, що проведення такого аналізу є непростим дослідженням, адже усі елементи взаємопов'язані і функціонують одночасно, що призводить до складності виділення кожного окремого елемента. Це є недоліком структурного

підходу, адже залежність одного елемента від іншого гальмує розвиток потенціалу бізнесу.

3. *Цільовий або проблемно-орієнтований підхід* націлений на встановлення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Рівень стратегічного потенціалу підприємства оцінюється на основі його результативності, а саме ступеня задоволення потреб споживачів.

Ефективно дослідити та оцінити стратегію не можна лише на основі одного узагальнюючого показника (наприклад, фінансового результату), оскільки стратегія стосується різних напрямків діяльності підприємства. До того ж, можна високо оцінити розроблену стратегію, але її реалізація може не дати очікуваних результатів. Тому доцільно оцінювати стратегію на підставі успішності її реалізації.

Комплексна оцінка стратегії розвитку бізнесу здійснюється на основі оцінки фінансової, управлінської, маркетингової, виробничої та інноваційної складових бізнесу (Паламаренко, 2020). Оцінювання фінансової складової бізнесу полягає у дослідженні фінансових показників ліквідності, платоспроможності і рентабельності, зокрема коефіцієнта фінансової стабільності, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта загальної ліквідності, рентабельності власного капіталу, рентабельність діяльності підприємства.

Щодо управлінської складової, то доцільно проаналізувати рівень кваліфікації кадрів, продуктивності праці, плинності кадрів: коефіцієнт загального обороту персоналу, частку працівників, які займаються підвищенням кваліфікації, частку керівників у загальній кількості працівників, коефіцієнт плинності кадрів, рентабельність персоналу.

Маркетингова складова стратегії розвитку передбачає дослідження збутової мережі, наявності ліцензій та включає: темпи зростання/спаду обсягів продажу основних видів продукції, коефіцієнт ринкової частки, коефіцієнт рекламної діяльності, динаміку частки постійних замовників, темпи зростання/зменшення обсягів експорту продукції.

Дослідження виробничої або технологічної складової передбачає аналіз технічних її технологічних ресурсів підприємства, потенційних можливостей предметів і засобів праці.

Чи не найважливішою є інноваційна складова стратегії, яка передбачає аналіз рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу, частки виготовленої оновленої продукції, визначення коефіцієнта наукомісткості, питомої ваги витрат на технологічні інновації, частки виготовленої оновленої продукції, коефіцієнта рентабельності реалізованої оновленої продукції, коефіцієнта прогресивності технологій, коефіцієнта інноваційного рівня кадрового потенціалу.

Таким чином, формування стратегії функціонування і розвитку підприємницьких структур у середовищі з великою невизначеністю перебуває у сфері позалегальної діяльності і реалізація такої стратегії веде до розвитку тіньової економіки, подальшого розшарування суспільства за рівнем доходів, посилення недобросовісної конкуренції і загалом – до зниження конкурентоспроможності країни. Розглянемо умови вибору стратегій, які передбачають комплекс дій, що не виходять за межі правового поля, і реалізація яких сприяє соціально-економічному розвитку суспільства.

Стратегії розвитку компанії

Стратегію виживання або обмеженого зростання вибирають підприємці, які увійшли у вже зайняту ринкову нішу з певною концепцією бізнесу, яка передбачає кращий спосіб задоволення існуючих потреб споживачів, ніж у конкурентів. Підприємець завойовує прихильність споживачів кропіткою працею, покладаючись в основному на власні ресурси і остерігаючись фінансової залежності. Реалізація цієї стратегії підвищує рівень задоволення різноманітних потреб населення і сприяє формуванню нових потреб. Втім це забезпечує в основному самозайнятість населення, а не прискорення економічного розвитку. До того ж, обираючи таку стратегію, підприємець може втратити сприятливий момент для зміцнення бізнесу і його нішу займуть інші.

Стратегія зростання. Дана стратегія можлива що за умов, що підприємець знайшов вільну ринкову нішу, де попит щойно сформований і його стабільність залежатиме від унікальності продукту та гостроти потреби споживачів у ньому. Якщо унікальність продукту забезпечила природну монополію власнику бізнесу, то стратегія розвитку суб'єкта підприємництва залежатиме в основному від його амбіцій і фінансових можливостей. Якщо вони збігаються, то у бізнесу є достатні підстави для розвитку і розширення масштабності.

Підприємець бачить перспективи розширення бізнесу, проте для реалізації потенціалу бізнес-ідеї у нього не вистачає власних коштів, а кредитні умови комерційних банків його не влаштовують. Він шукає можливості залучення додаткових ресурсів для розширення діяльності на вигідніших умовах. Якщо знана кількість підприємців відчувають таку потребу, то вони можуть об'єднати свої зусилля і ресурси, ініціюючи створення структур колективної дії, призначення яких – зменшення фінансової залежності їх підприємств. Прикладом таких інститутів є кредитні спілки, які акумулюють кошти самих підприємців, що зменшує плату за їх використання. Завдяки цьому малий бізнес отримує кращі умови для розвитку і, реалізуючи стратегію зростання, має шанси перерости у середній чи навіть великий бізнес. Розуміючи вигідність такого сценарію для суспільства, державні органи управління підтримують ініціативу створення кредитних спілок, розробляючи відповідні законопроекти, які регламентують їхню діяльність і тим самим спрощують процедуру їх створення.

Стратегія інноваційного зростання. Підприємець прагне зробити бізнес більш ефективним, збільшуючи віддачу від вкладеного капіталу через створення та впровадження новачій. Здебільшого це потребує значно більших коштів, ніж є у суб'єкта малого бізнесу. За цих умов підприємець шукає спосіб збільшити свій ресурсний потенціал та зменшити ризики, пов'язані з впровадженням інновацій. Якщо у такій ситуації опиняється багато підприємців, вони ініціюють створення відповідних структур колективної дії - бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів, центрів трансферу технологій тощо, діяльність яких зменшує ризик впровадження інновацій, зокрема за рахунок скорочення витрат ринкової взаємодії, пов'язаних із придбанням прав на використання інноваційного продукту (ліцензування, франчайзинг, лізинг, інжиніринг та інші форми трансферу технологій). Синергетичний ефект досягається, по-перше, завдяки акумулюванню інформації щодо ринку новачій, повнота і достовірність якої зменшує ризик помилкового вибору як самої новачії, так і умов її придбання. По-друге, такі центри

зможуть надавати значно ширший комплекс послуг, пов'язаних із залученням інновацій – маркетингових, консалтингових та ін., – які сприятимуть організації бізнес-процесів за оптимальною схемою і полегшуватимуть процес освоєння новачі конкретним підприємством (*Мочерний, 2001*).

Якщо потребу вирішення даних проблем відчувають багато підприємців, самоорганізація відбувається досить швидко. Завдяки колективним зусиллям (наприклад, через асоціації підприємців) такі структури мають закріплені законодавчо преференції в оподаткуванні, кредитуванні, залученні інвестицій та ін., що робить їх функціонування ще кориснішим для розвитку суб'єктів малого бізнесу, підвищуючи віддачу від інноваційної діяльності і сприяючи формуванню інноваційно активної підприємницької поведінки.

Такий сценарій підприємницької поведінки є надзвичайно корисним для суспільства. Якщо до нього вдаватимуться багато підприємців, то це забезпечить країні економічний розвиток інноваційного типу. Для цього необхідно, щоб сформувалась критична маса підприємців, що надають перевагу інноваційному сценарію зростання. Тоді вони відчують сенс існування інститутів колективної дії, спрямованих на підтримку інноваційного розвитку.

Державні органи управління для усунення невідповідності між завданнями підвищення конкурентоспроможності України як суб'єкта міждержавних економічних відносин і законодавчо закріплених преференцій, що формують умови для реалізації цих завдань, повинні створювати преференції для сценаріїв інноваційного розвитку суб'єктів господарювання і країни загалом, підтримуючи при цьому діяльність тих підприємницьких структур, які виникають у процесі самоорганізації і виконують суспільно корисні функції.

Залежна стратегія. Підприємець обирає залежну стратегію, коли не може реалізувати інноваційний варіант розвитку, оскільки не здатний створити інновації, що забезпечать суттєві конкурентні переваги його бізнесу. Водночас продукція, яку виробляє такий підприємець, є важливим ресурсом для функціонування потужніших підприємств, завдяки чому можлива тривала співпраця. Отже, з боку суб'єктів підприємництва активізувалися дії щодо об'єднання з більш потужними партнерами для зменшення витрат ринкової взаємодії і отримання допомоги потужнішого партнера у вирішенні виробничих проблем. Для великого підприємства таке об'єднання вигідне тим, що зменшує залежність від ринкового коливання цін на сировину. Крім того, в межах компанії відпадає необхідність укладання великої кількості контрактів між її підрозділами. Цінова координація замінюється адміністративною, що також дає можливість скоротити витрати на здійснення трансакцій. Корисність об'єднання для всіх учасників інтегрованих структур сприяє стрімкому поширенню інтеграційних процесів у взаємозалежних галузях, таких, наприклад, як АПК (*Ярема, 2004*).

Даний сценарій підприємницької поведінки також завершується процесами самоорганізації. Суспільство отримує більш дієздатних суб'єктів підприємництва у сфері як малого, так і великого бізнесу. Перші, позбувшись проблем зі збутом, зосереджуються на вдосконаленні виробничих процесів, отримуючи для цього організаційно-технічну та фінансову підтримку від головного підприємства, другі – розширюють ринки збуту, використовуючи виробничу стратегію «лідерства за витратами» і маркетингову стратегію

«концентрованого зростання».

У країнах з розвинутою ринковою економікою такий спосіб організації бізнесу є досить поширеним. Значну частку малого бізнесу у ВВП таких країн можна пояснити, поряд з іншими, і цією обставиною. Велика компанія, застосовуючи технологію масового виробництва і формуючи жорсткі вимоги до її обслуговування в основних підрозділах, укладає угоди про постачання комплектуючих чи певного типу дизайнерських елементів з малими фірмами. Не змінюючи основних конструктивних особливостей продукту, але модифікуючи його дизайн за рахунок співпраці із «залежними» фірмами, великі компанії підвищують свої ринкові можливості. Таким чином, така стратегія є взаємовигідною, оскільки малі фірми зменшують витрати на власний інноваційний пошук і ризик, що його супроводжує, отримуючи замовлення на виготовлення продукту, якому гарантований збут.

Стратегії розвитку бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення в Україні

Наявність ефективної стратегії бізнесу в умовах війни має важливе значення для його виживання, подальшого функціонування, оновлення та розвитку в довгостроковій перспективі.

Л.А. Ляхович пропонує три послідовні етапи стратегічної поведінки українських компаній в умовах війни:

1. Виживання. *Стратегія скорочення* – переорієнтація бізнесу, економія витрат, часткова ліквідація, ліквідація (Ляхович, 2022). Є. Бадах пропонує такі шляхи виживання бізнесу:
 - турбота про працівників (комфортні умови праці, нові технології для віддаленої роботи працівників, внутрішні комунікації);
 - сприйняття скорочення штатів як останнього кроку (розширення переліку завдань, функцій);
 - переорієнтація на нові ринки (створення спільних продуктів чи послуг з іншими компаніями, нарощування присутності компанії на закордонних ринках);
 - використання партнерських зв'язків (організація спільних активностей (наприклад, збору коштів), залучення партнерів до нових та поточних проєктів, поширення інформації про компанію) (Бадах, 2022).
2. Відновлення. *Стратегія стабілізації* – формування чіткої програми заходів з відновлення бізнесу: розширення клієнтської бази, налагодження логістики та ефективних зовнішніх і внутрішніх комунікацій, вихід на нові ринки або розширення існуючих, побудова міцних партнерських зв'язків, використання нових технологій для організації виробництва і праці.
3. Оновлення. *Стратегія росту* (інтенсивного росту, інтегративного росту, диверсифікації) – реалізація стратегічних змін, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та оновити модель бізнесу (Ляхович, 2022).

М. Плахтій стратегію бізнесу в умовах війни називає *стратегією адаптації*. Її зміст якої полягає в тому, що підприємцям необхідно дуже швидко аналізувати зовнішні фактори, не боятися експериментів, швидко розвивати нові продукти та бути готовими швидко переключатись на нові умови ведення бізнесу. Ключовим є слово «швидко», тому що у

поточній ситуації не великі компанії домінують над маленькими, а швидкі над повільними. Головною рисою вітчизняного бізнесу стає гнучкість топ-менеджменту, яка полягає у швидкому стратегічному баченні, переспрямуванні ресурсів; гнучкість команди, що полягає в готовності працювати у складних умовах війни; гнучкість клієнтів, їх готовність спільно робити соціальні проекти (великі збори на армію, гуманітарна допомога) (Плахтій, 2022).

Розглянемо декілька інструментів стратегії адаптації вітчизняних компаній до війни:

Новий продукт. Компанія повністю змінює звичну діяльність і запускає нові товари/послуги або переорієнтовує бізнес на нових клієнтів. Прикладом є Компанія UKRTAS з виготовлення бронезилетів; сімейна фабрика «Ікос» з Луцька, яка переорієнтувала бізнес з пошиття взуття на пошиття продукції для військових.

Нові послуги. Компанія може надавати додаткові послуги або змінити асортимент товару з метою утримання клієнтів, потреби яких змінилися. Наприклад, тернопільська компанія Eleek переобладнала цивільну модель електробайка Atom для потреб ЗСУ; онлайн-ритейлер Rozetka ввів нову послугу – доставку товарів у Польщу; Нова пошта відкрила мобільне поштове відділення для деокупованих територій, на яких немає світла.

Ширша географія. Компанія зберігає основний напрямок діяльності, продовжує працювати з наявними клієнтами, але виходить на нові для себе ринки. Це найбільше характерно для компаній у сфері ІТ та ритейлу. Наприклад, ІТ-компанія Intellias відкрила свої офіси в Польщі, Болгарії, Іспанії, Хорватії, Португалії; Нова Пошта відкрила 62 відділення у Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині та Молдові; компанія Київстар запропонувала послугу «Роумінг як вдома» у лінійці тарифів «Ваш», з якою абоненти можуть користуватися мобільним зв'язком та інтернетом від українського оператора без доплат у понад 30 країнах світу (Три стратегії..., 2022).

Таким чином, в умовах війни вітчизняні компанії обирають стратегії розвитку бізнесу, що дозволяють їм не тільки вистояти, вижити і адаптуватися, але й стати сильнішими навіть під час повномасштабної війни.

Висновки

Цілеспрямовані дії держави та суспільства у напрямку вдосконалення інституційного середовища поступово зменшуватимуть можливості здійснення бізнесу за позалегалними схемами. Це, в свою чергу, сприятиме зменшенню ризиків ринкової взаємодії у підприємницькому середовищі, особливо у сфері підприємництва. Водночас це сприятиме зростанню кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу, посилюватиме конкуренцію між ними, яка за умов рівних «правил гри» для всіх учасників ринку, зменшуватиме рівень прибутковості тих із них, які не спроможні будуть оперативно і адекватно реагувати на вимоги ринку. За цих умов підприємництво буде зацікавлене в інтеграційних процесах, завдяки яким можна забезпечувати кращу динаміку розвитку для всіх учасників інтеграційного утворення.

Підприємці, які прагнуть самостійної діяльності, вимушені будуть шукати незаповнені ринкові ніші, де вони отримуватимуть перевагу як продуценти нового продукту (послуги), що матиме споживчу цінність завдяки своїй унікальності, а не дешевизні. Це приверне увагу підприємців до інновацій, сформує попит на них, стимулюватиме їх створення і

комерціалізацію. Тим самим суб'єкти підприємництва виконуватимуть своє основне призначення – бути індикаторами розвитку споживчих потреб і точками кристалізації інноваційних процесів, що є необхідною передумовою реалізації інноваційної моделі розвитку країни. Водночас підвищиться зацікавленість до центрів підтримки підприємницької діяльності, які зможуть за умови попиту на їх послуги функціонувати на ринкових засадах, конкуруючи між собою і підвищуючи ефективність своєї роботи.

В умовах війни в Україні вітчизняні компанії обирають стратегії розвитку бізнесу, що дозволяють їм не тільки вистояти, вижити і адаптуватися, але й стати сильнішими навіть під час повномасштабної війни.

Дослідження процесів самоорганізації суб'єктів підприємницької діяльності дають підстави стверджувати, що державні органи управління повинні створювати преференції для сценаріїв інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, підтримуючи діяльність тих підприємницьких структур, які виникають у процесі самоорганізації і виконують суспільно корисні функції. Це засвідчує необхідність подальших наукових досліджень у сфері самоорганізації суб'єктів підприємництва для виявлення перспективних напрямків самоорганізації, які сприяють забезпеченню економічного потенціалу країни, але на перших порах потребують підтримки з боку держави.



Список джерел інформації:

- Бадах, Є. (2022). 4 поради для бізнесу під час війни. *Економічна правда*. [Badakh, Ye. (2022). 4 tips for business during wartime. *Economic Truth*. (In Ukrainian)] <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/>
- Йохна, М. А. (2009). Неінституціональна теорія позалегальної економіки: сутність та можливості використання для подолання кризових явищ в Україні. *Наукові праці Донецького державного технічного університету*, 65, 76-82. [Yokhna, M. A. (2009). Neo-institutional theory of the extralegal economy: essence and possibilities of use for overcoming crisis phenomena in Ukraine. *Scientific Works of the Donetsk State Technical University*, 65, 76-82. (In Ukrainian)]
- Коноплянко, О. Д. (2021). Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, 34. [Konoplianko, O. D. (2021). The essence and methods of assessing the strategic potential of an enterprise. *Economy and Society*, 34. (In Ukrainian)] <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991>
- Копченко, І. М. (2007). Державне сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*, 4, 89-95. [Korchenko, I. M. (2007). State assistance in the development of the infrastructure supporting small business in Ukraine. *Actual Problems of the Economy*, 4, 89-95. (In Ukrainian)]
- Кропельницька, С. Ю. (2004). Теоретико-методологічні аспекти самоорганізації у територіальних виробничих системах. *Актуальні проблеми економіки*, 4(34), 119-128. [Kropelnytska, S. Yu. (2007). Theoretical and methodological aspects of self-organization in territorial production systems. *Actual Problems of the Economy*, 4(34), 119-128. (In Ukrainian)]

- Ляхович, Л. А. (2022). Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*, 180, 139-143. [Liakhovych, L. A. (2022). Strategic behavior of companies in the conditions of war and post-war recovery. *Economic Space*, 180, 139-143. (In Ukrainian)] <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>
- Мокряк, В., Мокряк, Е. (2004). Проблеми формування і розвитку підприємництва в процесі пострадянського трансформування суспільства. *Економіка України*, 11, 49-57. [Mokriak, V., & Mokriak, E. (2004). Difficulties in the formation and development of entrepreneurship in the process of post-Soviet transformation of society. *Economy of Ukraine*, 11, 49-57. (In Ukrainian)]
- Мочерний, С. (2001). Синергетичний підхід в економічному дослідженні. *Економіка України*, 5, 44-51. [Mochernyi, S. (2001). Synergistic approach in economic research. *Economy of Ukraine*, 5, 44-51. (In Ukrainian)]
- Паламаренко, Я. В. (2020). Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 5. [Palamarenko, Ya. V. (2020). Modern approaches to evaluate the level strategic development of the enterprise. *Efficient Economy*, 5. (In Ukrainian)] http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_56
- Плахтій, М. (2022). Бізнес під час війни: яку стратегію обрати для адаптації та виживання. *Mind*. [Plakhtii, M. (2022). Business during the war: what strategy to choose for adaptation and survival. *Mind*. (In Ukrainian)] <https://mind.ua/openmind/20250825-biznes-pid-chas-vijni-yaku-strategiyu-obrati-dlya-adaptaciyi-ta-vizhivannya>
- Таран, О. М., Кондратюк, Н. В. (2020). *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Харків: Харківський національний аграрний університет. [Taran, O. M., & Kondratyuk, N. V. (2020). *Strategic management: Training manual*. Kharkiv: Kharkiv National Agrarian University. (In Ukrainian)]
- Тибінь, А. М. (2004). Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємництва в регіоні. *Регіональна перспективи*, 3-5(40-42), 319-321. [Tybin, A. M. (2004). Organizational and economic aspects of the development of entrepreneurship in the region. *Regional Perspectives*, 3-5(40-42), 319-321. (In Ukrainian)]
- Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни. (2022). *Kyivstar*. [Three strategies for business adaptation to war conditions. (2022). *Kyivstar*. (In Ukrainian)] <https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptaciyi-biznesu-do-umov-vijny>
- Ярема, Л. В. (2004). Економічні переваги інтегрованих об'єднань з виробництва, переробки і реалізації продукції. *Актуальні проблеми економіки*, 7, 137-142. [Yarema, L. V. (2004). Economic advantages of integrated associations for production, processing and sale of products. *Actual Problems of the Economy*, 7, 137-142. (In Ukrainian)]