

### **3.3. Стратегії українського підприємницького середовища в умовах мілітарного впливу: класичні, волонтерські та інноваційні технології управління бізнесом**

*Хорошун Ю.В.,*

*доктор філософії PhD, старший викладач  
кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет*

*Сиволап Ю.Ю.,*

*викладач кафедри маркетингу,  
фінансів, банківської справи і страхування,  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова*

*Сергата М.М.,*

*кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,  
Черкаський державний технологічний університет*

Індустріальна та постіндустріальна епохи розвитку людства, події мілітарного характеру стрімко та доволі успішно коригують та оновлюють стратегії розвитку підприємницького середовища. Саме цей сектор економіки формує каркас сучасного світового ринку, окреслює успішність й тренди розвитку національних економік, активізує соціальний та інноваційний прогрес в усіх національних та міжнародних формах управлінського забезпечення.

Українське підприємницьке середовище вже має свою історію становлення, активно увійшло в світове ділове середовище, доводить успішність діяльності в надскладних умовах трансформаційної економіки (переходу від адміністративної моделі до ринкової) та в умовах мілітарного впливу. Такий досвід стає компонентом сучасної системи знань світового менеджменту, вносить корективи та інновації в класичні моделі відтворення бізнесів, формує передумови глобального оновлення практики стратегування. Розвиток підприємницького середовища є важливим елементом економічної політики держав, що сприяє: вирішенню довгострокових соціально-економічних завдань реформування господарських комплексів; балансуванню та гармонізації в просуванні економічних інтересів країни та бізнесових груп; полінасеченості бізнесів інноваційними та соціокультурними проектами.

Тема дослідження підприємницького середовища завжди була та залишається актуальною, вона має своє відображення у роботах українських науковців [1,2,3,4]. Вчені чітко позиціонують тезу, що підприємницьке середовище – це умови, ключові чинники, які поступово та цілеспрямовано створюються суспільством, впливають на розвиток та функціонування бізнесу, як в межах окремих процесів, так і в цілому.

## Визначення підприємницького середовища

Вчені	Трактування категорії підприємницького середовища
Бутенко А.І., Кучеренко В.Р.	комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості і кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцеві реалізувати свої цілі і функції.
Войнаренко М.П.	суспільно-економічна ситуація, яка містить в собі ступінь економічної свободи, наявність підприємницького корпусу, домінування ринкового типу економічних зв'язків, можливість формування підприємницького капіталу та використання необхідних ресурсів.
Ткаченко Т.П.	певна система, що включає в себе суб'єктів підприємницької діяльності, нормативно-правову базу, політичну ситуацію, соціальні настрої в суспільстві, як впливають на функціонування підприємства і вимагають відповідного реагування на них.
Гудзь Ю.Ф.	сукупність різноманітних факторів прямої і опосередкованої дії, що оточують всі суб'єкти підприємницької діяльності або знаходяться всередині цих суб'єктів, діючи на них.
Говорушко Т.А.	комплекс умов, що впливають на можливості формування і реалізації підприємницької діяльності. Ключовими елементами ПС вона визначає економічну свободу, особисту зацікавленість, ринковий простір, умови постачання ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, науково-технічний розвиток, політичне і правове середовище, демографічну ситуацію, роль держави.
Кредісов В.А.	соціально-економічні умови і чинники навколишнього середовища, які впливають на функціонування підприємства і вимагають реагування на нього.
Авторське визначення	внутрішнє та зовнішнє середовище національного господарського комплексу, що постає відповідальним та формує систему інституцій та інтересів розвитку бізнесів.

*Джерело: сформовано на основі [1, с. 46; 2, с. 128; 3, с. 16; 4, с. 46; 5, с. 19]*

Активізація малого і середнього підприємництва, в тому числі за рахунок стимулювання інвестицій, зниження податкового тягара, спрощення реєстраційних та дозвільних процедур, створення системи підтримки є важливими та актуальними для української економіки, так і для інших країн світу. Рівень сприятливого середовища підприємницької діяльності залежить від таких факторів[6]: сукупність соціальних, правових та економічних умов, які визначають рівень економічної свободи щодо можливості започаткування і легкості ведення підприємницької діяльності; від розвиненості системи економічної, правової, інформаційної та іншої підтримки як на державному рівні, так і на рівні об'єднань підприємств; інвестиційний клімат в країні; стабільність податкового законодавства та наявність пільг в систему

---

оподаткування; прозорість та легкість реєстраційних і дозвільних процедур; рівня інноваційної активності суб'єктів господарювання в країні[6].

Національні економічні інтереси успішної євроінтеграції українського малого та середнього бізнесу за сучасними стандартами ділового середовища Європи – це формування сучасних, ефективних, гармонійних та перспективних економічних і соціокультурних відносин в системі державної та регіональної політики [7].

Національному підприємницькому середовищу, як інтегрованій системі національних бізнесів, притаманні технології стратегічного, інноваційного, інтеграційного (інтеграційно-кластерного), креативного менеджменту. Такий характер не завжди є виокремленим в самостійні напрями, більш за все маємо змішані форми та риси управлінських моделей залежно від галузевої специфіки діяльності, розмірів підприємств, специфіки ринкових ситуацій, інноваційних проєктів, інтересів експортоорієнтованості та умов державного регуляторного впливу.

В мирні часи українському бізнесу були притаманні характеристики стратегічно поміркованого, інвестиційно спрямованого, збалансованого та компетентнісного розвитку. Але часи змінилися і потенціал управління бізнесом було переорієнтовано на підтримку країни в складних умовах російської агресії, високих ризиків ведення господарської діяльності.

Характерні риси стратегування та ведення бізнесу в умовах мілітарного впливу полягають в системному поєднанні класичних та інноваційних підходів, інструментів та технологій, що забезпечують збереження та відтворення бізнесу в критичних, ризикованих умовах ведення господарської діяльності. В довоєнні часи класичною моделлю стратегування підприємницького середовища було так зване формальне планування з включенням елементів саморозвитку, інноваційного та інвестиційного планування, масштабування та диверсифікації галузевих продуктів, злиття та поглинань, кластероутворення та асоціювання.

В умовах ведення повномасштабної війни принципово суть стратегічного управління бізнесовими структурами не змінюється, але вона полягає корегуванню. Виокремимо найбільш актуалізовані положення, що вже апробовані та впроваджені в системі національного підприємницького середовища.

Перше. Розуміння змін у бачені відкритості організації бізнесу. Сьогодні актуальним постає напіввідкрита, або напівзакрита система організації, що є обов'язковою вимогою виживання в умовах інформаційних, фінансових та військових загроз. Вплив зовнішнього середовища на українські підприємства є

агресивним, мілітарним та непередбачуваним з позиції правил ведення війни (яких не дотримується РФ), мобілізаційного характеру національної економіки, стрімких змін національних та галузевих економічних інтересів. Управління безпекою стає первинною функцією бізнесу, як умова ведення господарської діяльності.

Друге. Першочерговими стають тактичні та стратегічні плани, заходи з формування основ безпеки ведення господарської діяльності, збереження ресурсів бізнесу, охорони праці, ситуаційний підхід до виробничих, торговельних, логістично-транспортних, маркетингово-рекламних процесів.

Третє. Вживання, збереження, релокація, розширення діяльності повністю залежить від внутрішньобізнесових процесів, відповідальності персоналу, децентралізації прийняття рішень. В цілому підприємства розглядаються як цілісна економічна, соціальна, культурна система, що є умовою збереження бізнесу, його позиціонування на світових ринках, задоволення потреб ринку та одержання максимального прибутку.

Четверте. Пріоритетного значення набуває людиноцентричний підхід до управління бізнесом, як потреба збереження потенціалу нації, високої культури та соціальної відповідальності. Формуються інноваційні форми співпраці в парадигмі відносин «власник бізнесу – найманий працівник», що відображають особливості роботи з персоналом саме в надскладних умовах воєнних часів. Відбувається зміна класичної моделі управління персоналом на Zero-HR, що відповідає новітнім формам інноваційного реформатування діяльності роботи з персоналом (відмова від звичайного контролю та мотивації, перехід на самоконтроль, нарощення інструментів самомотивації та відповідальності).

Особливої уваги набувають практики роботи з ветеранами війни. Підтримка таких працівників має особливу статусність та відповідальність. Формуються самостійні технології ветеранської підтримки: реадaptaція (забезпечення базових потреб, як житло, їжа, одяг та робота), реабілітація (психологічна, медична) та реінтеграція (навчання і профадаптація, створення можливостей для спілкування та соціалізації) [8].

П'яте. Великі, середні та малі бізнеси активно впроваджують діджитал сервіси, цілеспрямовано залучають штучний інтелект, нарощують потенціал інформаційного забезпечення. Так компанія Kernel з світовим ім'ям на агроринку за останні п'ять років повністю автоматизувала та цифровізувала увесь цикл процесів управління персоналом, звітність та управління даними. Наразі такі процеси як підбір персоналу, адаптація та розвиток, навчання співробітника, постановка цілей та звільнення повністю цифровізовані. Облік персоналу ведеться автоматизовано, існують чат-боти з різних питань для

співробітників. Навіть оплата та бонуси і премії виплачуються автоматизовано. І тепер Kernel пропонує і своїм партнерам на агроринку скористатись діджитал HR-сервісами для оптимізації взаємодії з персоналом [8].

Шосте. Нового наповнення, значущості набувають кроскультурні технології співпраці в умовах міграції підприємств та населення, віддаленої праці робітників, надскладних умов постачання комплектуючих та воєнної техніки, військово-технічної співпраці та комерціалізації продуктів оборонного комплексу, спільних розробок та адаптації цільових інновацій. Активізація процесів колаборації з університетами в питаннях забезпечення підприємств кадрами, залучення студентів до співпраці та подальшого працевлаштування.

Сьоме. В стратегічному управлінні підприємств все більше уваги приділяється питання підтримки збройним силам України, організації та реалізації волонтерських проєктів, фінансуванню покупки зброї, медичного обладнання та фармацевтичної продукції. Все більше підприємницьких структур включаються у виробництво та постачання зброї для української армії, що є реакцією на брак боеприпасів, недостатність озброєння (не лише нового покоління).

Інтенсивність бойових дій в нашій країні упродовж останніх двох років дуже висока, потреби збройних сил зростають, допомога з закордону не має системного характеру. Ключовим постачальником зброї є США, а далі ідуть Великобританія, Франція, Німеччина. Україна також розширює свій оборонно-промисловий комплекс(ОПК), залучує підприємництво до виробництва зброї.

Нині оборонно-промисловий комплекс охоплює понад 500 підприємств, на яких задіяно 300 тис. працівників. І оборонка стала одним із рушіїв національної економіки: з минулорічного 4,9-відсоткового зростання ВВП країни ОПК забезпечив майже третину, або 1,5 процентного пункту. Виробництво на держпідприємствах галузі зросло, за оцінками Мінстратегпрому, на 92% (порівняно з 2022 роком) і становить понад 79 млрд. грн.(приблизно 2 млрд. долл). Одночасно розвивається й сектор приватних зброярів. Тепер чотири з п'яти компаній ОПК – це недержавні підприємства [9]. Але, не дивлячись на позитивні показники, також наявні проблеми, які негативно впливають на діяльність комплексу:

- недофінансування – необхідні доступні кредити та законодавчі зміни, що стимулюватимуть розвиток ОПК;
- нестача матеріалів – дефіцит вибухових речовин, пороху, спецхімії;
- нестача кадрів – значно зріс попит на вузькопрофільних фахівців у оборонному комплексі, але кількість спеціалістів у даній галузі значно обмежена.

На протязі 2023-24рр активно підписуються угоди між українською владою, міжнародними корпораціями, українським бізнесом з питання відкриття підприємств на території нашої країни, що будуть виробляти зброю, транспортні засоби, оборонні комп'ютерні системи, снаряди та зброярські доробки на потреби технічного, технологічного, інформаційно-комунікаційного, логістичного забезпечення армії.

Самостійним напрямом стає підприємницьке волонтерство, як форма ведення господарської діяльності, що має свою історію розвитку та національні особливості реалізації. Волонтерство регламентується Законом України «Про волонтерську діяльність». У Статті 1 даного Закону зазначається, що волонтерська діяльність – добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги та ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, неприбутковості [10].

На сьогоднішній день в Україні існує велика кількість волонтерських організацій, які спрямовують свою діяльність на допомогу збройним силам, внутрішньопереміщеним особам, та на відновлення інфраструктури, яка зазнала пошкоджень внаслідок військових дій рф:

1. Благодійний фонд допомоги армії «Повернись живим» (<https://www.savelife.in.ua>) функціонує ще з 2014 року та спеціалізується на закупівлі обладнання для армії, підготовкою військових (сапери, оператори БПЛА, снайпери, артилеристи), проводять навчання з домедичної допомоги. Фондом розробляється аналітика, яка стає основою майбутніх рішень держави в оборонній сфері, реалізують проєкти підтримки ветеранського підприємництва. З 2014 року Фонд зібрав на потреби Сил оборони понад 4,5 млрд грн.

2. UNITED 24 (<https://u24.gov.ua/uk>) — це фандрейзингова платформа, завдання якої полягає в тому щоб стати головним вікном для збору пожертв на підтримку України . Зібрані кошти спрямовуються на підтримку ЗСУ, медичні й гуманітарні потреби цивільних, відновлення інфраструктури в регіонах. Станом на 1 липня 2023 року вдалося зібрати понад 380 млн дол. донатів зі 110 країн.

3. Благодійний фонд Сергія Притули (<https://prytulafoundation.org>) здійснює забезпечення українських воїнів засобами зв'язку, оптичними пристроями, дронами та БПЛА, транспортом і засобами тактичної медицини. У серпні 2022 року фонд придбав супутник компанії ICEYE за 600 млн грн для української розвідки. Частина зібраних коштів фонд скеровує в гуманітарний прифронтний штаб, який допомагає цивільним в окупації та прифронтних

містах і селах. Координація фінансової та гуманітарної допомоги здійснюється налагодженою логістичною системою з п'яти центрів в Україні та Польщі.

4. Благодійний фонд «Корпорація монстрів» (<https://monstrov.org>) офіційно зареєстрований у 2017 році. Основними напрямками діяльності організації є:

- забезпечення потреб армії (закупівля дронів, авто, генераторів, аптечок, біноклів, бронезилетів і шоломів, одягу тощо);
- забезпечення потреб лікарень;
- допомога випускникам дитячих будинків.
- гуманітарна допомога людям, які опинилися у складній життєвій ситуації.

Наведений, частковий, перелік організацій та напрямків їхньої діяльності свідчить про значну роль волонтерської діяльності в системі забезпечення національної безпеки, економічної та соціальної складової країни [11].

Волонтерство, як вид діяльності складно підлягає плануванню та стратегуванню, це скоріш тактична діяльність. Але в умовах довгострокового мілітарного впливу вже виникає феномен коротко та середньострокового планування. Прикладами стратегування в волонтерській діяльності насичено досвід менеджменту Ізраїля, кожен п'ятий у цій країні – волонтер, 25% населення залучено до добровольчих організацій. Волонтери Ізраїлю готові до співпраці з представниками цього руху в нашій країні, що є унікальною можливістю не просто обмін досвідом, а ще й формування майбутніх бізнесових комунікацій, інвестиційних програм.

В умовах ведення війни з РФ (а це вже починаючи з 2014 року) підприємницьке середовище стрімко реагує на складність життєдіяльності в країні, соціальні проблеми, інвестиційне та інноваційне забезпечення, гострі питання підтримки військових частин, переселенців, соціально незахищених верств населення. На протилежність від економіки РФ у нас не існує ізоляції від світу, наш бізнес залучає сучасні та інноваційні технології, отримує різновекторну допомогу з різних країн Європи та Азії, Америки, Австралії та Японії. Відповідно стратегії розвитку, як окремих бізнесів, так і в цілому підприємницького середовища зорієнтовані на євроінтеграційні та глобалізаційні процеси системної відкритості в майбутньому, як потенціалу розвитку, інноваційних проривів, культурного та соціального збагачення.

Отже, Україна сьогодні не просто демонструє силу та насагу до перемоги в лавах ЗСУ, а ще й нарощує свій потенціал підприємницького сектору в ОПК, трансформує волонтерський рух до потреб армії, активно змінює моделі стратегічного управління бізнесом на основі нових цілей та

завдань. Такий процес має свою складність, неоднозначність, потребу вивчення в часі. І таке непросте, стратегічне завдання поступово трансформується в пріоритетний національний інтерес, що забезпечить майбутнє країни в умовах нестабільного світового порядку.

Підприємницьке середовище нашої країни не просто адаптувалося до умов війни, воно вірно обрало пріоритети руху, системно формує цілі та завдання, які забезпечують ефективне використання ресурсів, за умов нагальних потреб розширеного відтворення галузей, ринків та ОПК. Стратегії розвитку українського підприємницького середовища в умовах мілітарного впливу потребують свого комплексного вивчення, накопичений досвід має бути одночасно узагальненим та пріоритезованим до впровадження з позиції як позитивності, так і негативності наслідків. Особливої уваги потребують інноваційні та волонтерські технології, що будуть затребуваними в умовах відновлення економіки, соціального відродження нації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кучеренко В.Р., Бутенко А.І. *Економіка і планування бізнесу. Наукове видання. Одеса, 2004. – 458 с.*
2. Ткаченко Т.П. *Особливості формування підприємницького середовища в Україні у пострадянський період. Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 9 (63). – С.128-135.*
3. Гудзь Ю.Ф. *Підприємницьке середовище та його вплив на ефективність господарської діяльності малих підприємств (на прикладі харчової промисловості Волинської області) : дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Гудзь Юрій Федорович; Національний ун-т харчових технологій. - К., 2011. – 266с.*
4. Говорушко Т.А. *Мале підприємництво у Харчовій промисловості України: [монографія] / Т.А. Говорушко. – К.: НУХТ, 2007. – 391 с.*
5. Кредісов В.А. *Підприємництво в Україні: суть, типи та умови формування / В.А. Кредісов, - К.: Знання України, 2003. – с.19.*
6. Селіванов В. Л., Опалько В. В. *Особливості середовища розвитку підприємництва в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=6744>*
7. Фінагіна О.В., Бітюк І.М., Коміренко В.І. *Національні економічні інтереси розвитку сектору малого та середнього бізнесу: політика євроінтеграції та цільові технології HR-менеджменту. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с. (с. 37-47).*

8. *Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділились секретами управління.* <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategy-u-v-uslovyah-voyny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravleniyya>

9. М.Бутченко, Р.Фещенко. *Сила зброї.* *New Voice (NV).* №1(382), лютий 2024. С.20.

10. Закон України «Про волонтерську діяльність» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.

11. Горінов Павло, Дранушко Ростислав *Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія* Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с.

### **3.4. Теоретико-методологічне обґрунтування вибору стратегії розвитку бізнесу**

**Оліховська М.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

**Оліховський В.Я.,**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ»МАУП»,*

Важливості корпоративної стратегії та її реалізації у формі стратегічного управління в малому бізнесі в практиці українських фірм не надається достатнього значення. Однак досвід великих організацій, дрібних підприємців у рамках міжнародної мережі, а поступово і вітчизняних компаній показує, що стратегія безумовно важлива в управлінні компаніями. Кожен малий підприємець повинен бути переконаний у необхідності мати стратегію на першому етапі. У практиці малих і середніх підприємств є певні особливості, які відрізняють їх функціонування від великих підприємств. Малі підприємства зазвичай працюють в обмеженій кількості ринкових зон або з обмеженою кількістю продуктів і послуг. Це пов'язано з непропорційно меншими фінансовими ресурсами та можливими джерелами їх придбання [10].

Підприємство може зосередитися на зміцненні своїх позицій на певному ринку, якщо вона вирішить розширюватися, дуже важливо будувати стратегічні відносини з постачальниками інвестицій.

Зрозуміло, що на підприємствах малого бізнесу немає спеціалізованих відділів для дослідження та аналізу ринку, тому такі рішення зазвичай приймає