

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-78>

УДК 339.17(477)

ФОРМУВАННЯ ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ КОНКУРЕНЦІЇ

FORMATION OF HYBRID MODELS OF SMALL BUSINESS IN THE CONTEXT OF INCREASED COMPETITION

Лопашук Інна Афанасіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

Лопашук Вікторія Олегівна

студентка,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9924-7741>

Русінко Антон Ігорович

аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

Lopashuk Inna, Lopaschuk Viktoriia, Rusinko Anton
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Стаття присвячена можливостям та перспективам використання гібридних моделей малим бізнесом України як інструмента підвищення його конкурентоспроможності на сучасному ринку та у близькому майбутньому. Її метою є розгляд переваг таких моделей у контексті вирішення нагальних проблем вітчизняного малого підприємництва. Висвітлюються роль малого бізнесу в економіці України 2010–2023 років, динаміка ключових показників його діяльності, сучасні конкурентні позиції вітчизняних суб'єктів малого підприємництва на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розкриваються роль бізнес-моделей в досягненні бажаних економічних результатів та формуванні конкурентних переваг, сутність та переваги гібридних моделей малого бізнесу, ключові етапи формування ефективної гібридної моделі організації діяльності малого підприємства. Практичне значення статті полягає у визначенні перспективних форм гібридних бізнес-моделей для різних сфер вітчизняного малого бізнесу.

Ключові слова: малий бізнес, конкурентні переваги, бізнес-модель, гібридні бізнес-моделі, форми гібридних моделей в малому бізнесі, етапи формування гібридної бізнес-моделі.

The economic situation in Ukraine today is unstable. Geopolitical circumstances, frequent legislative changes, currency fluctuations, and changing consumer preferences require flexibility from domestic small businesses. Small businesses face fierce competition from both other small businesses and large corporations. In today's competitive and rapidly changing environment, the business models used by small businesses in Ukraine are of particular importance. As the foundation of any successful business, a well-thought-out and well-designed business model allows you to quickly adapt to new conditions and minimize risks, stand out in the market, create a unique value proposition and attract new customers, and significantly increase your chances of obtaining financing for business development. The article is devoted to the possibilities and prospects of using hybrid models by small businesses in Ukraine as a tool for increasing their competitiveness in the current market and in the near future. Its purpose is to examine the advantages of such models in the context of solving the urgent problems of domestic small business. The tasks of this article are solved by using a combination of general scientific and specific methods that allow to reflect various aspects of the importance of business models and hybrid business models in ensuring the success of companies' commercial activities and to assess the prospects of their use by small enterprises in Ukraine in the context of intensified domestic and international competition. The article highlights the role of small business in the Ukrainian economy in 2010-2023, the dynamics of its key performance indicators, and the current competitive position of domestic small businesses in the domestic and foreign markets. The article reveals the role of business



models in achieving the desired economic results and forming competitive advantages, the essence and advantages of hybrid models of small business, and the key stages of forming an effective hybrid model of organizing the activities of a small enterprise. The practical significance of the article is to identify promising forms of hybrid business models for various areas of domestic small business.

Keywords: small business, competitive advantages, business model, hybrid business models, forms of hybrid models in small business, stages of formation of a hybrid business model.

Постановка проблеми. Економічна ситуація в Україні сьогодні нестабільна. Геополітичні обставини, часті зміни законодавства, коливання валютного курсу, зміна споживчих уподобань вимагають від вітчизняного малого бізнесу гнучкості. Суб'єкти малого підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією як з боку інших малих підприємств, так і з боку великих корпорацій. В умовах сучасної конкуренції та швидких змін для малого бізнесу України особливого значення набувають використовувані моделі комерційної діяльності.

Уже далеко не перший рік малий бізнес посідає досить суттєве місце у складі соціально-економічного комплексу нашої держави. Це обумовлене цілим рядом внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як роль малого бізнесу у створенні робочих місць, підтримці місцевого виробництва і розвитку територіальних громад, стимулюванні конкуренції на ринку з позитивним впливом на цінову динаміку та якість товарів і послуг, прискоренні процесів впровадження інноваційних технологій та продуктів через помітно вищу гнучкість і сприйнятливості новітніх тенденцій тощо.

При цьому, при всіх значних змінах економічного ландшафту України, у тому числі й останнім часом, малі підприємства продовжують стикатися з рядом суттєвих проблем, які в деяких аспектах навіть мають тенденцію до загострення. Повномасштабний військовий конфлікт, політична нестабільність, часті зміни законодавчого поля діяльності, інфляція, девальвація гривні, коливання цін на енергоносії, недостатність та, часто, й неефективність підтримки держави, технологічні зміни та зміни споживчих уподобань загострюють старі та породжують нові виклики для вітчизняного малого бізнесу. Однією з актуальних проблем сьогодення, з якими стикаються малі підприємства України, є висока конкуренція, що вимагає від кожного суб'єкта цього бізнесу постійного розвитку та адаптації.

Вищезазначене обумовлює актуальність систематичних досліджень проблем розвитку вітчизняного малого бізнесу як важливого інструменту з'ясування потреб його суб'єктів

та розробки ефективних управлінських рішень для їх підтримки. Тільки за цих умов у сучасних обставинах можна забезпечити стійкий розвиток малих підприємств в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам діяльності та державної підтримки вітчизняного малого бізнесу вже досить тривалий час присвячується значна кількість наукових праць вітчизняних фахівців у сферах економіки та менеджменту. Помітний внесок в розробку цих питань внесли, зокрема, З. Варналій, К. Ващенко, В. Воротін, Л. Воротіна, В. Геєць, А. Гринюк, Н. Заярна, Л. Колеснікова, Г. Колісник, О. Кужель, Ю. Іванов, О. Лібанов, Д. Лук'яненко, О. Мазур, О. Манойленко, Т. Меркулова, Л. Таратута, Р. Умеров, А. Чухно та ряд інших українських вчених. Основним напрямком цих досліджень є обґрунтування різних підходів до вирішення проблем вітчизняних малих підприємств у відповідних часу появи публікацій умовах їх функціонування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Середовище функціонування малого бізнесу України в наш час високої геополітичної, економічної та правової турбулентності є в максимальній мірі нестабільним. Зазначене обумовлює порівняно швидке старіння наявних теоретичних концепцій та практичних розробок щодо сталого розвитку вітчизняного малого бізнесу та його державної підтримки. Тому продовження таких досліджень з урахуванням новітніх обставин роботи малих підприємств України залишається доречним і своєчасним.

Формулювання цілей статті. Дана стаття присвячена можливостям вирішення ряду проблем вітчизняного малого бізнесу, викликаних загостренням конкуренції на ринках ресурсів та ринку збуту, за допомогою гібридних моделей його організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як уже зазначалося, роль малого бізнесу в національній економіці України є досить значною. Окрім уже зазначеного, він забезпечує насичення вітчизняного споживчого ринку різноманітними товарами та послугами й суттєво розширює їх асортимент;

формує український середній клас з підвищенням ступеня демократизації суспільства; сприяє послабленню ступеня монополізму та підтримці здорової конкуренції на ринку [1].

У 2023 році в Україні налічувалося 1898385 діючих суб'єктів малого підприємництва в яких працювали 3737,9 тис. працівників [2]. Відзначимо, що кількість вітчизняних суб'єктів малого бізнесу впродовж останніх півтора десяти років є досить стабільною величиною з коливаннями у межах 15–17% вгору – вниз відносно середнього значення (рис. 1). Найменшою чисельністю подібних суб'єктів вітчизняного бізнесу відзначалися 2010–2012 роки (часи президентства В. Януковича) та, зрозуміло, перший рік повномасштабного збройного конфлікту з Російською Федерацією. При цьому вже у 2023 році чисельність суб'єктів малого підприємництва

України відновилася, на 2,7% перевищивши середнє за досліджуваний період значення.

Важко переоцінити значення вітчизняного малого бізнесу в контексті забезпечення роботою і, відповідно, джерелами існування населення України. В «найгірший» за цим параметром для вітчизняного малого підприємства 2012 рік на підприємствах цього сектору економіки працювало 43,0% всіх зайнятих працівників країни (рис. 2).

Потім впродовж шести років поспіль зазначений показник невинно зростав, а в складних умовах воєнного 2023 року взагалі досяг максимуму, подолавши позначку у 50%. Ще більш стабільним було зростання ролі малого бізнесу у забезпеченні вітчизняного ринку товарами і послугами. Даний показник мав позитивну динаміку впродовж дев'яти років поспіль з 2011 по 2020 рік (рис. 3). Але саме

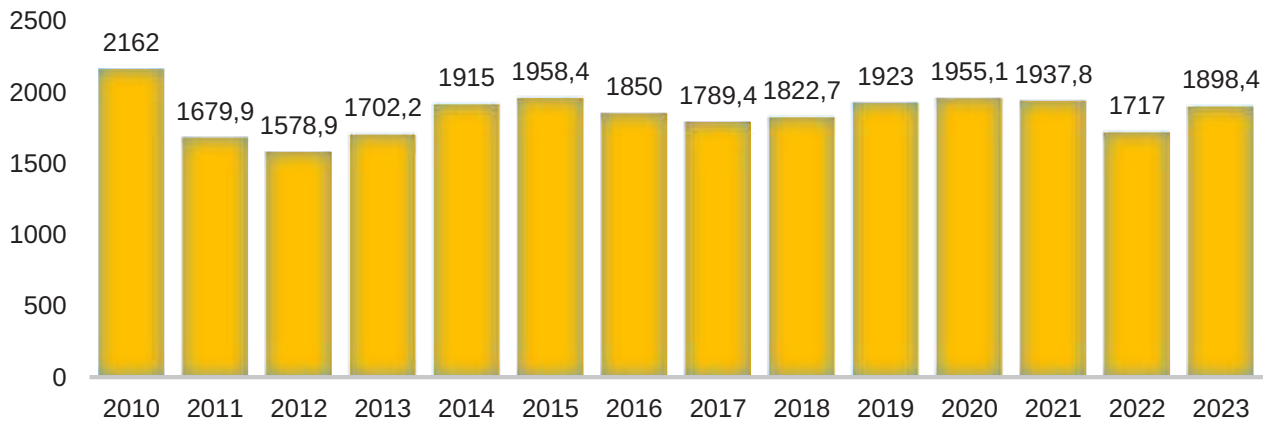


Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів малого підприємництва в Україні у 2010–2023 роках, тис. одиниць

Джерело: складено автором за даними [2]

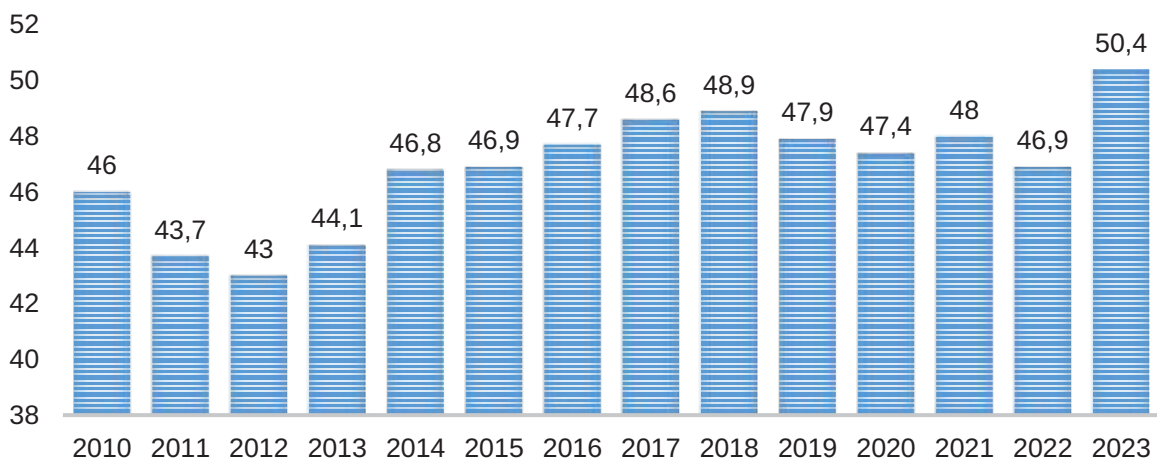


Рис. 2. Частка суб'єктів малого підприємництва в кількості зайнятих працівників в Україні у 2010–2023 роках, %

Джерело: складено автором за даними [2]

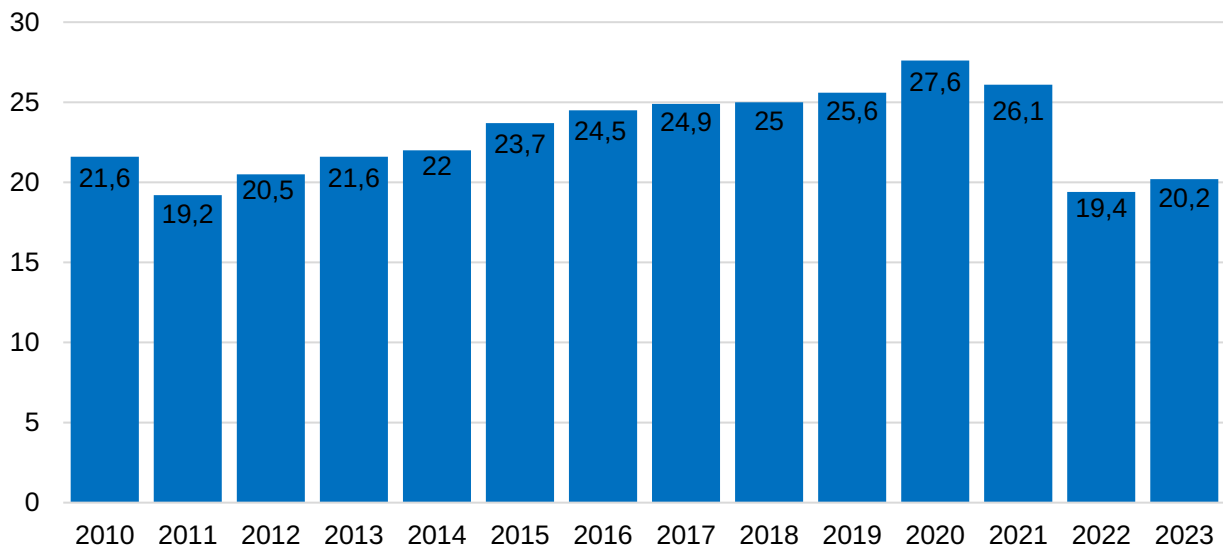


Рис. 3. Частка суб'єктів малого підприємництва в обсязі реалізованої продукції в Україні у 2010–2023 роках, %

Джерело: складено автором за даними [2]

по цьому надзвичайно важливому параметру діяльності вітчизняних малих підприємств важкого удару завдав нинішній повномасштабний військовий конфлікт з усіма супровідними його наслідками. У 2022–2023 роках обсяг реалізації продукції суб'єктами малого бізнесу України впав, відповідно, на 45 і 30% відносно останнього передвоєнного року. Окрім цього, 2022 рік став рекордним збитковим у рамках сектору вітчизняних малих підприємств в цілому від 2015 року із загальним негативним сальдо фінансового результату до оподаткування у розмірі 79,9 млрд. грн. [2].

Очевидним поясненням вищезазначених проблем вітчизняного малого бізнесу з першого погляду виглядає тимчасова втрата контролю над окупованими Російською Федерацією територіями сходу та півдня країни, виїзд значної кількості українців за кордон (у тому числі і підприємців), руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів та інші тяжкі для нашого суспільства наслідки війни. Але при всьому цьому (як свідчать дані рис. 3) впадає у вічі помітна вища за середню по економіці країни чутливість вітчизняного малого підприємництва до викликаних обставинами військового стану складних умов сьогодення. Це ставить питання стійкості малого бізнесу України до негативних трансформацій середовища його діяльності та його конкурентоспроможності в подібних умовах.

Зазначимо, що світова практика ведення підприємницької діяльності свідчить про відносні конкурентні переваги суб'єктів малого

бізнесу перед іншими формами його організації в умовах сучасної інноваційної економіки. Ці переваги забезпечуються зокрема швидшою адаптацією малих підприємств до змін бізнесового середовища, їх клієнтоорієнтованістю, низькими транзакційними витратами [3].

У світлі цього, а також враховуючи важливу соціальну функцію вітчизняного малого підприємництва, його відносний «відкат» на внутрішньому ринку країни викликає глибоку тривогу. Ми далекі від того, щоб списувати всі проблеми малого бізнесу України на його недостатню конкурентоспроможність. Але виправлення обставин зовнішнього характеру, у тому числі і наявних недоліків правового поля діяльності, лежить поза можливостями конкретних суб'єктів малого підприємництва. Окрім того, подальше просування України по шляху євроінтеграції неодмінно означатиме загострення конкуренції вітчизняних бізнес-суб'єктів зі значно досвідченішими іноземними компаніями. А за оцінками [4] ще в довоєнний період вітчизняний малий бізнес виглядав занадто слабким навіть порівняно з його «тезком» у сусідніх країнах Європи. Дослідження показують, що переважна частина суб'єктів малого підприємництва України не готова до рівноправної конкуренції не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку, демонструючи, переважно, пасивні і розрізнені форми конкурентної поведінки [4].

Отже, зважаючи на втрату відносних позицій на ринку України та європейські перспек-

тиви нашої держави, конкурентоспроможність вітчизняного малого бізнесу потребує істотного посилення. Формування відповідних вимогам сьогодення підвалин конкурентної поведінки українських виробників товарів та послуг вимагає комплексного дослідження атрибутів успішної конкуренції і можливостей їх застосування у сучасній бізнесовій практиці [4].

Одним з ефективних напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів малого підприємництва в умовах загострення конкурентної боротьби, на нашу думку, може стати використання прогресивних бізнес-моделей організації своєї діяльності. Проведені в розвинутих країнах Заходу дослідження продемонстрували наявність зв'язку між використовуваною підприємством бізнес-моделлю та досягнутими ним економічними результатами [5]. Тому в сучасному світі суб'єкти підприємницької діяльності все більш активно шукають нові нестандартні підходи, які б дозволили створити успішні бізнес-моделі і забезпечити їх життєздатність.

Потреби вітчизняного малого бізнесу в нових джерелах зростання та підвищенні конкурентоспроможності на сучасних мінливих ринках частково могли б бути вирішеними шляхом впровадження у практику підприємництва гібридних моделей організації бізнесу. Поєднуючи у собі елементи різних традиційних бізнес-моделей, такий гнучкий підхід дозволив би суб'єктам вітчизняного малого підприємництва ефективно адаптуватися до швидкозмінного ринку та якісно задовольняти різноманітні потреби клієнтів.

Крім посилення конкурентних переваг через кращі можливості задовольняти потреби різних сегментів ринку, перевагами гібридних моделей бізнесу є вища гнучкість в адаптації до змін ринку і клієнтських потреб, більш глибоке розуміння бажань клієнтів і надання їм більш персоналізованих послуг, зменшення залежності від одного джерела доходу.

Через означені вище переваги гібридні бізнес-моделі набувають все більшої популярності в Україні. Існує безліч їх варіантів, оскільки такі моделі можуть поєднувати в собі самі найрізноманітніші елементи. На нашу думку, в конкретних реаліях вітчизняного малого бізнесу найперспективнішими у плані реалізації виглядають такі форми гібридних моделей бізнесу (рис. 4).

Вибір правильної гібридної бізнес-моделі є складним і відповідальним рішенням стратегічного характеру, яке вимагає ретельного

аналізу ринку, врахування багатьох чинників і розробки чіткої стратегії. Окрім сфери діяльності суб'єкта малого підприємництва на вибір конкретної моделі ведення бізнесу впливають, як мінімум, його специфіка, цільова аудиторія, наявні ресурси і конкурентне середовище. Сучасному підприємству необхідна бізнес-модель, що забезпечить швидке і ефективно отримання й обробку інформації і, відповідно, прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень. Лише правильно підібрана модель дозволить оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити відповідну сучасним обставинам діяльності гнучкість бізнесу. Як і будь-яка інновація впровадження гібридних бізнес-моделей пов'язане з рядом суттєвих викликів, таких як потреба у формуванні більш складних систем управління, потенційні значні витрати на впровадження гібридної моделі, високий ризик ймовірної невдачі. Керівний персонал постійно повинен пам'ятати, що кожен поточний бізнес-процес неодмінно матиме певні наслідки (і далеко не обов'язково позитивні), а в сучасних реаліях українського життя, передбачити їх надзвичайно складно у зв'язку з неточністю всіх наявних інформаційних даних, а часто й їх неповнотою [6].

Щоб вибір гібридної моделі для суб'єкта малого підприємництва був максимально ефективним, відповідальні за це особи мають зробити ряд типових кроків (рис. 5).

Таким чином, ключовими факторами суб'єктивного характеру, які визначатимуть успішність впровадження певної гібридної бізнес-моделі на конкретних суб'єктах вітчизняного малого підприємництва можна назвати готовність останніх гнучко адаптуватися до змінних умов організації комерційної діяльності, чітку і регулярну комунікацію між керівним персоналом і співробітниками, наявність необхідних інструментів для ефектної роботи, довіру до співробітників, що працюють віддалено, створення позитивної атмосфери, що сприяє співпраці та взаєморозумінню.

Висновки. Сучасне бізнесове середовище відзначається високим динамізмом, різноманітними викликами та жорсткою конкуренцією. Очевидно, що переможцями вийдуть високоадаптивні бізнес-суб'єкти, здатні по максимуму використовувати свої сильні сторони та миттєво реагувати на потенційні загрози. Суттєві конкурентні переваги отримають підприємства і компанії, які зможуть швидко і

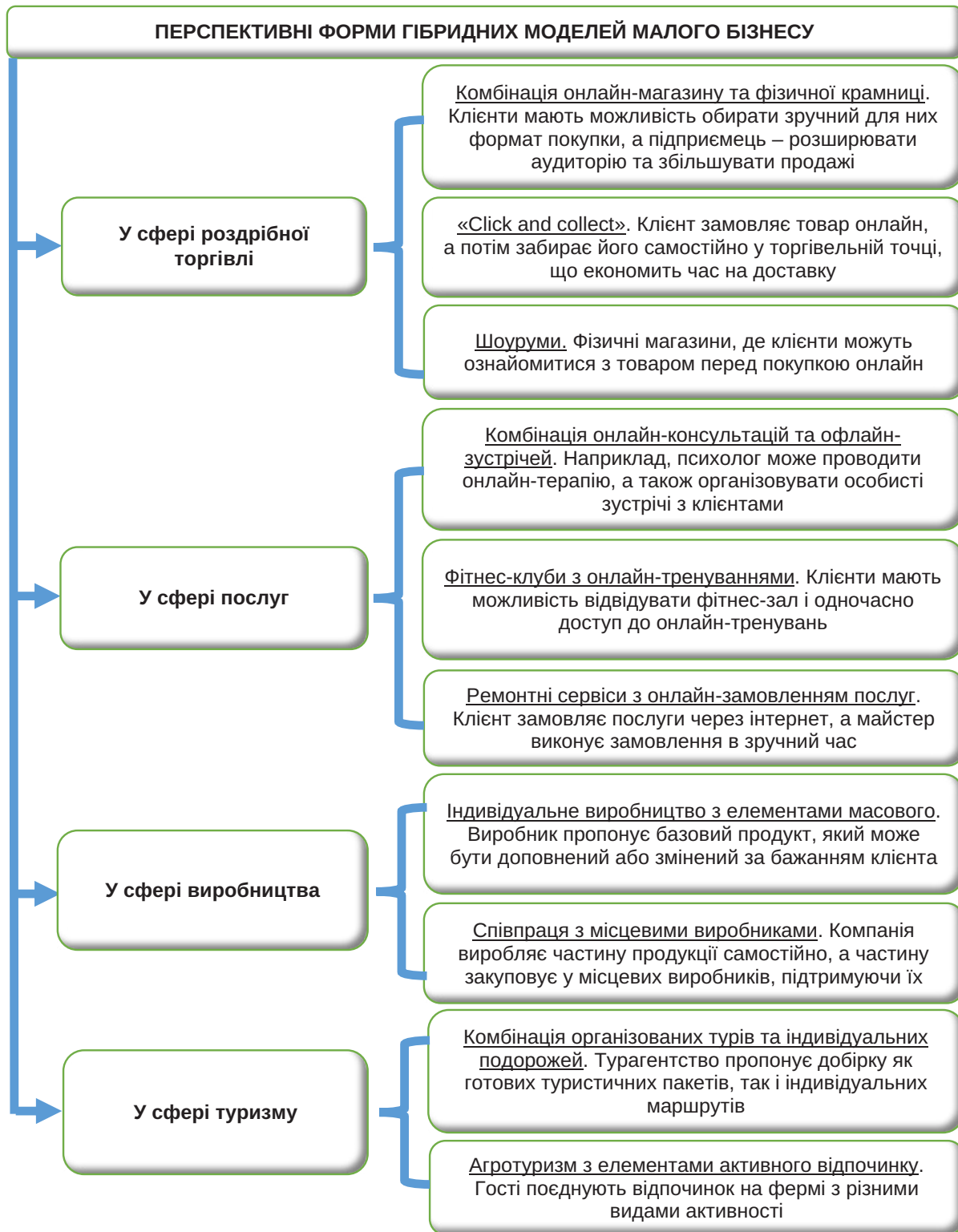


Рис. 4. Перспективні форми гібридних бізнес-моделей для суб'єктів вітчизняного малого підприємництва

Джерело: складено автором

ефективно змінювати свої бізнес-моделі, які в умовах сьогодення охоплюють весь комплекс взаємодій між компанією, клієнтами і партнерами.

За таких обставин немає підстав говорити про ідеальну модель організації бізнесу, яка б забезпечила стійкі конкурентні переваги. Ефективною буде та бізнес-модель, яка



Рис. 5. Основні кроки для ефективного вибору гібридної моделі малого бізнесу

Джерело: складено автором

дозволить компанії швидко адаптуватися до ринкових змін, нових технологій і потреб клієнтів, виділитися серед подібних їй в умовах жорсткої конкурентної боротьби, запропонувавши унікальне рішення або підхід. Враховуючи нинішню ситуацію в секторі малого бізнесу України та навколо нього, а також, сподіваємося, близькі перспективи його повної інтеграції в європейську бізнес-спільноту, не зайвим буде звернути увагу на додаткові можливості, які відкриває широке використання світового досвіду створення різних форм гібридних моделей організації роботи суб'єктів малого підприємництва.

Подібні комбінації окремих елементів традиційних моделей організації бізнесової діяльності в числі інших заходів з підвищення конкурентоспроможності вітчизняного малого бізнесу допоможуть його суб'єктам пережити викликані умовами воєнного стану і навколо військовими обставинами кризи і непередбачувані ситуації, забезпечити стійке зростання та розширення діяльності, підвищити привабливість для наявних і потенційних інвесторів, які часто шукають суб'єкти підприємницької діяльності з чіткою та перспективною бізнес-моделлю, яка обіцяє високу віддачу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білоус Г. П. Розвиток малого підприємництва в Україні. *Економіка України*, 2016. № 5. С. 34–36.
2. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
3. Дуднєва Ю. Е., Коваленко О. О. Конкурентоспроможність малих підприємств в сучасній економіці. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2019 Серія Економіка, № 7(14). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/176>
4. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економічний простір*, 2020. № 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>
5. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf
6. Кривда О. В. Ризики бізнес-процесів та способи зменшення їх негативних наслідків. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 2. С. 304–307. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/54.pdf

REFERENCES:

1. Bilous G. P. (2016) Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Development of small business in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 5, pp. 34–36.
2. Ofitsiyniy web-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed August 29, 2024)
3. Dudneva Y. E., Kovalenko O. O. (2019) Konkurentospromozhnist malykh pidpriemstv v suchasni ekonomitsi [Competitiveness of small enterprises in the modern economy]. *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka. Series Economics – Adaptive management: theory and practice, 2019 Series Economics*, no. 7(14). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/176> (accessed August 29, 2024)
4. Goncharova K. V., Varlamova O. A., Sorochynska Y. Yu. (2020) Pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv maloho biznesu [Increasing the international competitiveness of small businesses]. *Ekonomichnyy prostir – Economic Space*, no. 163. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>
5. Prokhorova V. V. (2020) Biznes-modeli yak instrument koryhuvannia stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh [Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, no. 2 (44), pp. 274–280. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf (accessed August 29, 2024)
6. Kryvda O. V. (2016) Ryzkyk biznes-protseviv ta sposoby zmenshennia yikh nehatyvnykh naslidkiv [Risks of business processes and ways to reduce their negative consequences]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, issue 2, pp. 304–307. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/54.pdf (accessed August 29, 2024)