

## УДК 65.012.6

НАТАЛІЯ ШАНДОВА<sup>1\*</sup>, ТИМУР КОШОВИЙ<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри Економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонського національного технічного університету, Україна, e-mail: natsh@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-6278-1143

<sup>2</sup> аспірант кафедри Економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонського національного технічного університету, Україна, e-mail: s3990669@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-9136-6089

## НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

**Мета.** Стаття спрямована на дослідження напрямів адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестабільності для підвищення їх стійкості і конкурентоспроможності. Визначено передумови, які вимагають малі та середні підприємства змінювати власні бізнес-моделі адаптуючись до поточних і майбутніх викликів. **Методика.** У дослідженні використано порівняльний аналіз традиційних і нових бізнес-моделей, з акцентом на адаптацію до глобальної нестабільності, а також системний підхід, щоб розглянути взаємозв'язки та вплив чинників, таких як, зміни в споживчому попиті та технологічні нововведення. **Результати.** Здійснене порівняння показало, що традиційні бізнес-моделі є ефективними через швидку зміну зовнішнього середовища, особливо в умовах війни та економічної невизначеності. У рамках дослідження було виявлено нові підходи, такі як платформні та динамічні бізнес-моделі, які здатні адаптуватися до мінливих умов і швидше реагувати на зміни. **Наукова новизна.** Поєднання найкращих практик традиційних і сучасних бізнес-моделей дозволило запропонувати для малих і середніх підприємств бізнес-модель кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатної до адаптації та інтеграції технологій. Перевагами пропонованої моделі є: посилення стійкості підприємств до шоків (війна, кризи, пандемії); зниження витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливості зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшення доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути застосовані українськими підприємствами для адаптації власних бізнес-моделей, поліпшення стійкості та підвищення конкурентоспроможності на ринку в умовах нестабільності.

*Ключові слова:* малий і середній бізнес (МСП); проблеми розвитку МСП; трансформація бізнес-моделей; адаптація бізнесу; стійкість; конкурентоспроможність; гібридні кооперативні моделі

### Постановка проблеми

Наявні світові економічні проблеми, такі як інфляція, рецесія, зростання цін на ресурси, геополітичні конфлікти посилюються військовою агресією. Війна безпосередньо впливає на бізнес в Україні, спричиняючи руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей та доступу до ринків. Ці умови ускладнюють фінансування діяльності підприємств, призводять до нестабільності в ланцюжках поставок і змінюють споживчий попит, ставлячи під загрозу виживання багатьох підприємств.

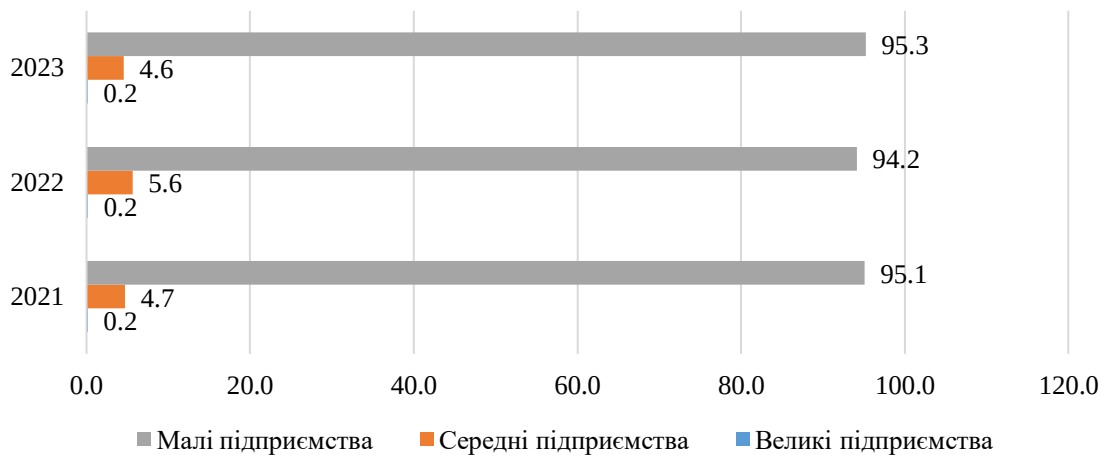
В умовах війни українська економіка стикається з безліччю викликів, і малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у стабілізації та відродженні економічної активності.

Згідно з даними Держстату України, у 2022 році кількість малих та середніх підприємств в Україні становила 1,7 млн, що на 11,4% менше, ніж у 2021 році, але до кінця 2022 року це число скоротилося на 16%, що становить приблизно 240 тисяч підприємств. Загалом, в Україні спостерігається значне скорочення кількості малих і середніх підприємств (МСП) у 2022 році через війну та економічну нестабільність. Причинами стали руйнування інфраструктури, втрата доступу до ринків і ресурсів, а також зміна споживчого попиту [5]. У 2023 році становище малих і середніх підприємств (МСП) в Україні залишається складним, але спостерігається певне відновлення після значних втрат, спричинених війною та глобальною нестабільністю. Понад 80% МСП відновили свою діяльність, проте бізнес, як і раніше, стикається з безліччю проблем [3].

Однією з ключових труднощів є брак фінансових ресурсів, що унеможливорює розвиток бізнесу без державної допомоги, такої як кредити, гранти та програми працевлаштування. Близько 50%

підприємців вказують, що не зможуть вижити без такої підтримки. Також серед основних викликів виділяються непередбачуваність ситуації на ринку та низький попит, що заважає ефективному відновленню бізнесів. До того ж понад 65% МСП повідомляють про проблеми, пов'язані із взаємодією з державними органами, включно з податковими та фіскальними бар'єрами, що погіршує економічну ситуацію. Понад 42% підприємств стикаються з високими податками, а 37% відзначають складнощі через нестачу капіталу [4]. Однак, незважаючи на ці складнощі, зменшення рівня скорочення персоналу свідчить про потенційну можливість відновлення та адаптації МСП до поточних умов. Бізнеси не планують скорочення, що вказує на оптимістичний погляд на майбутнє і на те, що вони готові до адаптації та трансформації в нових умовах (рис. 1, 2, 3).

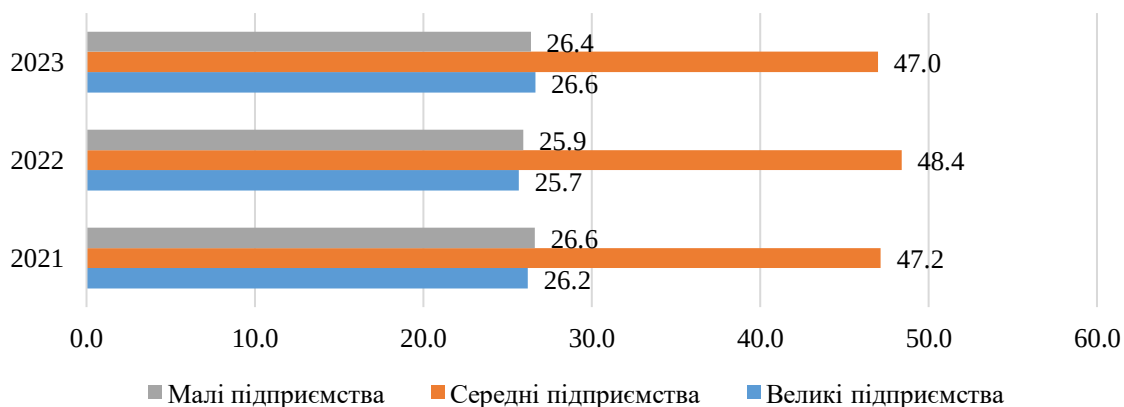
### Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр. (%)



**Рис. 1. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.**

*Джерело: побудовано за матеріалами [1]*

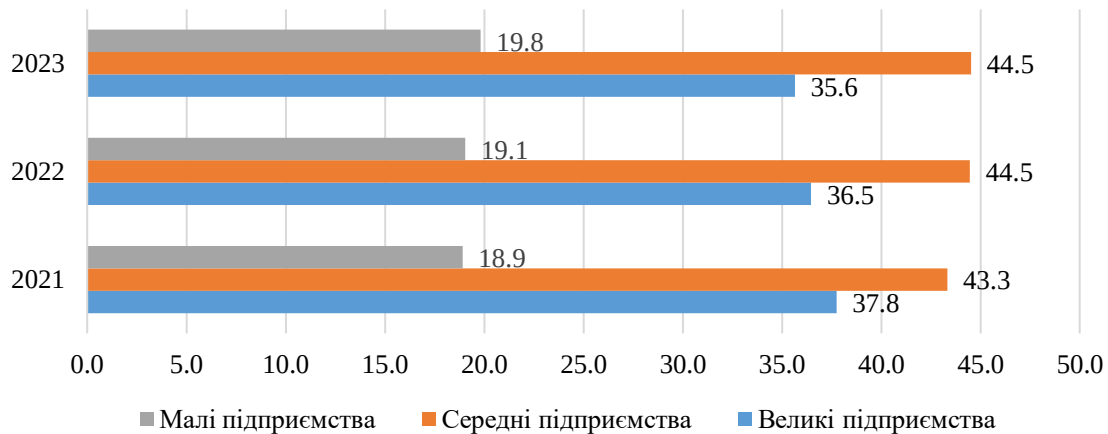
### Динаміка кількості найманих працівників, тис. осіб, суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр.



**Рис. 2. Кількість найманих працівників суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.**

*Джерело: побудовано за матеріалами [1]*

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн. суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр.



**Рис. 3. Обсяги реалізованої продукції суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.**

*Джерело: побудовано за матеріалами [1]*

На основі наведених даних можна дійти висновку:

- малі та середні підприємства створюють значну кількість робочих місць, сприяючи зниженню безробіття та соціальній стабільності;
- ці підприємства більш гнучкі та здатні швидше адаптуватися до змін, що важливо в умовах економічної нестабільності;
- малі та середні підприємства активно впроваджують інноваційні рішення і сприяють технологічному розвитку;
- малі та середні підприємства стимулюють розвиток місцевих економік, сприяючи децентралізації та зниженню економічної залежності від великих міст.

Ці фактори роблять МСП незамінними в процесі відновлення та довгострокового розвитку економіки України. Але умови динамічних змін в ринкових тенденціях, невизначеності, зростання швидкості технологічних змін та цифровізації, зміни поведінки споживачів, вимагають МСП змінювати власні бізнес-моделі адаптуючись до поточних і майбутніх викликів. Ці передумови визначають актуальність пошуку нових рішень для підтримки стійкості малого та середнього бізнесу в Україні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання трансформації бізнес-моделей активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими. Серед зарубіжних дослідників: Н. Chesbrough [8], відомий своїми дослідженнями з відкритих інновацій та трансформацій бізнес-моделей, у яких показано, як компанії можуть трансформувати свої моделі, спираючись на зовнішні ідеї та партнерства; С. Christensen [9], автор концепції «руйнівних інновацій», яка розглядає, як компанії можуть адаптувати свої бізнес-моделі в умовах технологічних змін і нестабільності; А. Osterwalder [12], який розробив модель бізнес-канви (Business Model Canvas), використовувану для аналізу та зміни бізнес-моделей компаній, включно з малими та середніми підприємствами. Українські науковці також роблять внесок у розробку бізнес-моделей, адаптованих до сучасних викликів та умов невизначеності, які безпосередньо стосуються середнього та середнього бізнесу, серед яких: Н. Шведа [13], що займається дослідженням цифрових трансформацій бізнес-моделей; Я. Колешня [2], що досліджує проблеми розвитку та зміни бізнес-моделей в умовах економічної та політичної

нестабільності; О. Чатченко, І. Бубенець [7], які працюють над питаннями трансформації бізнес-моделей в умовах прийняття викликів, зокрема пандемії та війни та інші.

Питання трансформації бізнес-моделей малих і середніх підприємств в умовах глобальної стабільності також досліджують різноманітні консалтингові компанії та аналітичні центри, зокрема: McKinsey & Company [10] - проводить дослідження з трансформації бізнес-моделей та адаптації компаній до кризи; Центр економічної стратегії (Україна) - вивчає вплив війни та криз на українські підприємства та пропонує рішення з адаптації [6].

Водночас особливі умови, в яких сьогодні перебуває Україна, воєнні дії та їхні наслідки, необхідність відновлення економіки, унікальні внутрішні, політичні та соціальні реалії, потребують особливих рішень та адаптацій, що сильно відрізняються від західних практик, їх не завжди можна перейняти з досвіду інших країн. Тому питання трансформації бізнес-моделей малих і середніх підприємств залишаються вельми важливими.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження напрямів адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестабільності для підвищення їх стійкості і конкурентоспроможності.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Дослідження [3, 4, 6, 10] показують, що малі та середні підприємства в умовах невизначеності, спричиненої наслідками пандемії, військовою агресією та економічними кризами, стикаються з багатьма проблемами, серед яких можна виокремити: порушення ланцюжків постачання і фінансові труднощі, зміна споживчого попиту та недостатня цифровізація, часті зміни в законодавстві.

Порушення ланцюжків постачання і фінансові труднощі ставлять під загрозу стабільне функціонування малого та середнього бізнесу. Прикладом може слугувати ситуація, яка виникла з часів пандемії COVID-19. Малі та середні підприємства по всьому світу, зокрема й в Україні, зіткнулися з різким дефіцитом сировини та затримками в постачанні, що спричинило збільшення витрат на логістику та виробничі процеси. Водночас фінансові труднощі посилювалися через зниження попиту і складнощі з доступом до кредитів, що в сукупності поставило під загрозу стабільне функціонування цих підприємств. Після початку військових дій багато вітчизняних підприємств втратили доступ до ключових постачальників сировини на Сході України, а логістичні маршрути через порти Чорного моря були заблоковані. Це призвело до дефіциту матеріалів, зростання транспортних витрат і різкого зниження виробництва. Крім того, падіння попиту на продукцію та складнощі з фінансуванням посилювали фінансову нестабільність малого та середнього бізнесу в цілому.

Зміна споживчого попиту і недостатня цифровізація також обмежують здатність малих і середніх підприємств швидко адаптуватися до нових реалій. У період пандемії COVID-19 багато малих і середніх підприємств (МСП) зіткнулися з різким зниженням споживчого попиту на традиційні офлайн-послуги та товари. Наприклад, ресторани та кафе відчували значне зменшення кількості відвідувачів через карантинні заходи. Одночасно спостерігалось зростання попиту на онлайн-послуги, доставку їжі та цифрові продукти. Підприємства, які не мали до цього розвинених цифрових каналів продажів, опинилися в складній ситуації, оскільки не могли швидко адаптуватися до нових потреб ринку. Це підкреслило важливість цифровізації для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу в умовах мінливої споживчої поведінки. Під час військової агресії через недостатню цифровізацію та зміну споживчого попиту невеликі торгівельні магазини, які залишилися на прифронтовій території не змогли швидко адаптуватися до зміни вподобань покупців. З початком конфлікту багато споживачів почали активно використовувати онлайн-покупки, (за даними [1] обсяги роздрібної торгівлі в онлайн продажах зросли у 2022 році на 17%, у 2023 році на 21%), але багато малих і середніх підприємств не мали розвинених платформ для електронної торгівлі. Це обмежило їхню можливість реагувати на попит і, своєю чергою, вплинуло на фінансовий стан.

Надто крім того, часті зміни в законодавстві створюють додаткові бар'єри для розвитку. Так, запровадження нових податкових норм і правил реєстрації бізнесу, які часто змінюються у відповідь на економічні та політичні умови, вимагають від малих підприємств додаткових витрат на

дотримання нових вимог, що ускладнює їхнє фінансове планування та скорочує ресурси для інвестицій у розвиток. Зміни податкового законодавства, зокрема, що стосуються системи оподаткування, введення нових податків змушують підприємців постійно адаптуватися та переглядати власні бізнес-плани. Це ускладнює планування і створює додаткові витрати на бухгалтерію та правовий супровід, що негативно позначається на стабільності та розвитку МСП.

Розв'язання цих проблем вимагає нових підходів до бізнес-моделей підприємств для адаптації до швидко мінливих умов.

Сьогодні існують кілька традиційних бізнес-моделей, використовуваних МСП, серед яких:

- роздрібна торгівля: купівля товарів оптом і продаж безпосередньо кінцевим споживачам;
- виробництво і продаж: створення товарів та їх реалізація через різні канали збуту;
- надання послуг: надання спеціалізованих послуг, наприклад, у сфері ремонту або консалтингу;
- франчайзинг: ведення бізнесу за перевіреною бізнес-моделлю великої компанії з використанням готової концепції;
- дистрибуція: купівля товарів у виробника і продаж іншим бізнесам або кінцевим споживачам.

Ці підходи допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах сталої визначеності.

Однак, щоб адаптуватися до умов, таких як глобальна нестабільність, зміни в споживчому попиті та технологічні прориви, МСП необхідні підходи, які б давали змогу компаніям бути гнучкішими, покращувати свою конкурентоспроможність і швидше реагувати на виклики, такі як економічні кризи та геополітичні конфлікти. Традиційні моделі в таких умовах виявляються неефективними, що робить пошук нових бізнес-моделей критично важливим для виживання та зростання бізнесу.

Вважаємо, що в умовах швидких змін середовища функціонування МСП доцільно використовувати такі бізнес-моделі:

- динамічні бізнес-моделі;
- клієнтоцентровані бізнес-моделі;
- платформні бізнес-моделі;
- бізнес-моделі «розумних» ланцюжків постачання;
- бізнес-моделі інноваційних екосистем.

Динамічні бізнес-моделі дають змогу змінювати ключові компоненти на основі поточних ринкових умов. Прикладом динамічної бізнес-моделі є модель компанії Netflix, яка розпочинала свою діяльність як сервіс з прокату DVD і трансформувалася в провідну потокову платформу. Netflix активно адаптувала свою стратегію, впроваджуючи оригінальний контент, використовуючи алгоритми для пропозицій і розширюючи міжнародну присутність. Ця здатність швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів і технологіях дає змогу компанії зберігати конкурентоспроможність в умовах високої невизначеності. Досвід Netflix може слугувати прикладом для малих і середніх підприємств у таких аспектах: МСП можуть швидко адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях і технологіях, створюючи нові продукти або послуги, а також надаючи унікальні пропозиції або послуги, що виокремлюють компанію на тлі конкурентів. Впровадження аналітики та алгоритмів для розуміння споживчої поведінки дає змогу покращувати клієнтський досвід. Для збільшення аудиторії та диверсифікації ризиків МСП може розглядати можливість виходу на нові ринки.

Клієнтоцентрована бізнес-модель формується на основі зведення потреби клієнта в центр усіх бізнес-процесів. Так, онлайн-ритейлер Zappos створив унікальну культуру обслуговування клієнтів. Їхня стратегія спрямована на забезпечення виняткового досвіду клієнта, що включає безоплатну доставку та повернення, цілодобову підтримку та уважне ставлення до кожного покупця. Цей підхід дозволяє Zappos утримувати високу лояльність покупців і диференціюватися на конкурентному ринку. МСП можуть використовувати цей досвід, орієнтуючись на задоволення індивідуальних потреб клієнтів для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Платформні бізнес-моделі на основі цифрових платформ, націлені на об'єднання покупців і продавців, адаптуючи пропозицію в реальному часі. Платформні бізнес-моделі - це моделі, які створюють цінність через взаємодію різних груп користувачів. Прикладом є Airbnb, яка пов'язує власників житла з мандрівниками. Платформа забезпечує взаємовигідну співпрацю: власники отримують дохід від оренди, а гості – доступ до унікальних місць для проживання за конкурентоспроможними цінами. Цей підхід дає змогу швидко масштабуватися, використовуючи

мережевий ефект, і адаптуватися до змін у попиті, що робить платформні моделі актуальними в умовах нестабільності. Досвід Airbnb показує МСП можливості платформних моделей для доступу до нових ринків і клієнтів без значних вкладень. МСП можуть використовувати такі платформи для просування своїх послуг і продуктів, мінімізуючи витрати на маркетинг та операційні витрати. Це також демонструє, як створення мереж і взаємодія з іншими учасниками ринку може підвищити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та кризи.

Бізнес-модель «розумних» ланцюжків постачання ґрунтується на інтеграції сучасних технологій, таких як ІТ, штучний інтелект і великі дані, для прогнозування та оптимізації процесів постачання. Наприклад, компанія Zara використовує систему управління запасами, яка дає змогу відстежувати продаж і запаси в реальному часі. Це дає змогу швидко реагувати на зміни попиту і скорочувати час доставки. Такий підхід допомагає мінімізувати витрати, підвищити гнучкість і поліпшити клієнтський сервіс, що особливо важливо в умовах нестабільності. Застосування моделі «розумних» ланцюжків постачання надає МСП можливість значно поліпшити свою ефективність і адаптивність. Використовуючи технології для моніторингу запасів і передбачення попиту, малі та середні підприємства можуть скоротити час реагування на зміни на ринку, знизити витрати і мінімізувати ризики. Це дасть їм змогу конкурувати з більшими гравцями, покращуючи клієнтський сервіс і підвищуючи свою стійкість в умовах невизначеності. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління запасами може допомогти МСП уникнути перебоїв і надлишків, що критично в умовах глобальної нестабільності.

Бізнес-модель, основою якої є інноваційні екосистеми, має на увазі об'єднання ресурсів і знань кількох організацій для досягнення спільних цілей. Компанії, такі як Apple, успішно впровадили бізнес-модель інноваційної екосистеми. У цьому підході Apple створила мережу взаємопов'язаних продуктів і послуг, як-от iPhone, iPad, Apple Watch, та їхню екосистему застосунків і сервісів. Інноваційна екосистема стимулює компанії до взаємодії та спільних розробок, що підвищує швидкість інновацій. Малі та середні підприємства можуть використовувати таку модель, створюючи партнерські відносини з іншими компаніями для розробки комплексних пропозицій, які задовольняють зростаючі потреби клієнтів. Це можуть бути спільні маркетингові ініціативи, обмін ресурсами, спільне використання технологій або проведення спільних досліджень. Об'єднання декількох МСП у галузі виробництва для створення унікального продукту, дозволить їм знизити витрати на розробку і поліпшити конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, вони можуть ефективно використовувати свої сильні сторони і досягати спільних бізнес-цілей.

Порівняння ключових характеристик і переваг традиційних і нових бізнес-моделей наведено в табл. 1. Ця таблиця дає змогу наочно підкреслити ключові відмінності та переваги, що може допомогти у виборі та оцінці бізнес-моделей для малих і середніх підприємств в умовах нестабільності.

Таблиця 1

**Ключові характеристики й переваги традиційних і нових бізнес-моделей**

*Джерело: складено авторами*

| Критерій           | Традиційні бізнес-моделі                         | Нові бізнес-моделі                                |
|--------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Структура          | Жорстка й ієрархічна                             | Гнучка й децентралізована                         |
| Підхід до клієнтів | Орієнтація на масового споживача                 | Індивідуальний підхід і кастомізація              |
| Цінова політика    | Фіксовані ціни                                   | Динамічне ціноутворення                           |
| Канали збуту       | Традиційні канали (магазини, дистрибуція)        | Багаторівневі й цифрові канали                    |
| Технологічна база  | Обмежене використання технологій                 | Інноваційні технології й цифровізація             |
| Приклади           | Виробничі компанії, ритейл                       | Платформні компанії, стартапи                     |
| Адаптивність       | Низька, висока залежність від зовнішніх факторів | Висока, швидка реакція на зміни                   |
| Ресурси            | Орієнтація на внутрішні ресурси                  | Використання зовнішніх ресурсів і співробітництва |

Очевидно, запропоновані підходи допоможуть малим і середнім підприємствам стати більш адаптивними й інноваційними. Відмінність між традиційними й новими бізнес-моделями укладається в їхній сутності й способах адаптації до невизначеності.

Традиційні моделі є статичними й менш гнучкими, тоді як нові моделі акцентують увагу на динамічності, інтеграції технологій і платформній взаємодії.

Оцінюючи переваги нових бізнес-моделей, для малих і середніх підприємств найбільш актуальним буде створення бізнес-моделі кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатності до адаптації та інтеграції технологій.

Особливість кооперативної структури в пропонованій бізнес-моделі проявляється в тому, що МСП можуть об'єднуватися у кооперативні групи або мережі для спільного використання ресурсів і компетенцій. Такі мережі можуть включати спільний доступ до постачальників, технологій, транспортних каналів, маркетингових платформ і навіть персоналу. Кооперативні групи орієнтуючись на взаємну підтримку та спільний розвиток, мають можливості знизити витрати та ризики. Гібридний формат діяльності передбачає поєднання традиційних офлайн- і цифрових напрямків бізнесу з гнучкою адаптацією до мінливих умов, що реалізується використанням онлайн-платформи для продажів, аналізу даних і взаємодії з клієнтами, водночас зберігаючи локальну фізичну інфраструктуру (виробництво, склади й офіси). Гібридна бізнес-модель, гнучко реагуючи на зміну умов, надає змогу підприємствам оперативного переналаштовувати свої пропозиції продуктів або послуг. З використанням аналітичних інструментів і прогностичних моделей МСП зможуть краще прогнозувати попит, управляти запасами та швидше реагувати на ринкові коливання. А використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання і «розумних» ланцюжків постачання для оптимізації діяльності допоможуть відстежувати і передбачати зміни на ринку, що, своєю чергою, дозволить мінімізувати ризики і скоротити час нестабільності.

Таким чином, перевагами пропонованої моделі є: посилення стійкості підприємств до шоків (таких як, війна, кризи, пандемії); зниження витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливість зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшення доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок.

## Висновки

Дослідження засвідчило, що малі та середні підприємства виживають в умовах нестабільності, стикаючись із кризами, пандемією, геополітичними конфліктами, що призводить до необхідності трансформації традиційних бізнес-моделей, щоб МСП могли адаптуватися до нових умов і продовжувати свою діяльність, зберігаючи конкурентоспроможність. В реаліях сьогодення традиційні бізнес-моделі, побудовані на усталених принципах, не справляються з викликами швидкоплинного середовища, тоді як нові моделі акцентують увагу на динамічності, інноваційних технологіях та платформному ефекті.

Поєднання найкращих практик традиційних і сучасних бізнес-моделей дозволило запропонувати для малих і середніх підприємств бізнес-модель кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатної до адаптації та інтеграції технологій. Переваги цієї моделі реалізуються завдяки: посиленню стійкості підприємств до шоків (війна, кризи, пандемії); зниженню витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливості зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшенню доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок.

Однак, для успішної реалізації обраної моделі необхідно застосувати продуману методологію вибору, яка враховує унікальні обставини та ресурси кожної компанії. Таким чином, наступним кроком стає аналіз критеріїв і підходів, необхідних для обґрунтованого вибору найбільш відповідної бізнес-моделі, здатної адаптуватися до мінливих умов ринку.

Nataliia SHANDOVA<sup>1\*</sup>, Tymur KOSHOVYI<sup>2</sup>

1\* D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security. Kherson National Technical University, e-mail: natsh@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-6278-1143

2 Postgraduate student of the Department of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security. Kherson National Technical University, e-mail: s3990669@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-9136-6089

## DIRECTIONS FOR ADAPTING BUSINESS MODELS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Objective.** The article is aimed at studying the directions of adaptation of business models of small and medium-sized enterprises in the context of global instability to increase their sustainability and competitiveness. The prerequisites that require small and medium-sized enterprises to change their business models to adapt to current and future challenges are identified. **Methodology.** The study uses a comparative analysis of traditional and new business models, with a focus on adapting to global instability, as well as a systematic approach to consider the interrelationships and impact of factors such as changes in consumer demand and technological innovations. **Results.** The comparison has shown that traditional business models are ineffective due to the rapidly changing external environment, especially in times of war and economic uncertainty. The study identified new approaches, such as platform and dynamic business models, which are able to adapt to changing conditions and respond more quickly to changes. **Scientific novelty.** The combination of the best practices of traditional and modern business models has made it possible to propose a business model of a cooperative hybrid platform for small and medium-sized enterprises based on a cooperative structure, a hybrid format of activity capable of adapting and integrating technologies. The advantages of the proposed model are: strengthening the resilience of enterprises to shocks (war, crises, pandemics); cost reduction through the collective use of resources and technological solutions; the possibility of changing business directions depending on market conditions; improving the availability of financing and investment through the collective influence of cooperatives on the market. **Practical significance.** The results of the study can be used by Ukrainian enterprises to adapt their business models, improve sustainability and increase competitiveness in the market in an unstable environment.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises; problems of small business development; transformation of business models; business adaptation; sustainability; competitiveness; hybrid cooperative models

## REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
  2. Koleshnia, Ya. O. (2022) Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad, osoblyvosti. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, Vol. 24, P. 87-91. [in Ukrainian]
  3. Kulbachnyi, O. V (2022, March 14) Ukraini 15% pidpriemtsiv ne bachat mozhlyvosti vidnovyty biznes u 2022 rotsi. Inshi 15% khochut zberehty ta zbilshyty prodazhi – opytuvannia – Forbes.ua. *Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii*. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-15-pidpriemtsiv-ne-bachat-sensu-u-vidnovi-biznesu-u-2022-rotsi-inshi-15-khochut-zberehti-ta-zbilshiti-prodazhi-opytuvannya-14032022-4635>
  4. Litvyn, I. (2024, February 20) V Ukraini vidnovyly robotu ponad 80% maloho ta serednoho biznesu. *Korrespondent.net*. [https://ua.korrespondent.net/business/4665051-v-ukraini-vidnovyly-robotu-ponad-80-maloho-ta-serednoho-biznesu?\\_gl=1\\*p6z9zl\\*\\_ga\\*MTk3Nzc3My4xNzI5NTk5MDA0\\*\\_ga\\_HCSJ3J3LKX\\*MTcyOTU5OTAwMy4xLjEuMTcyOTU5OTA4OS40S4wLjI3NDcyODIyNQ](https://ua.korrespondent.net/business/4665051-v-ukraini-vidnovyly-robotu-ponad-80-maloho-ta-serednoho-biznesu?_gl=1*p6z9zl*_ga*MTk3Nzc3My4xNzI5NTk5MDA0*_ga_HCSJ3J3LKX*MTcyOTU5OTAwMy4xLjEuMTcyOTU5OTA4OS40S4wLjI3NDcyODIyNQ)
  5. Fedorchuk V. (2023, Jan 31) Terra incognita ukrainskoi ekonomiky. Chotyry vysnovky z doslidzhennia serednoho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhen – Forbes.ua. *Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii*. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884>
  6. Formalne ta zhorstke trudove zakonodavstvo zavadylo biznesu shvydko adaptuvatysia do koronakryzy - Tsentr ekonomichnoi stratehii. (2021, March 9) *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. URL: <https://ces.org.ua/formal-and-rigid-labour-law/>
  7. Chatchenko, O. Ye., Bubenets, I. H. (2022). Transformatsiia modeli biznesu v protsesi tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №3-4, P. 93-97. (in Ukrainian)
  8. Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.
  9. Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
  10. Global management consulting. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>
  11. Lanzolla, G. and Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 540-553.
  12. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
  13. Shveda N. & Krause O. (2023). Transformation of business models in the digital economy. *Socio-Economic Problems and the State*, Vol. 28, no. 1, pp. 86-94. (in Ukrainian)
- Стаття надійшла до редакції: 22.10.2024  
Received: 2024.10.22