



**Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

УДК 339.17(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15594409>

**Гібридні моделі малого бізнесу як інструмент відновлення  
підприємницького сектору економіки**

**Лопашук Інна Афанасіївна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, Чернівецька область, Україна, 58012,  
[i.lopashchuk@chnu.edu.ua](mailto:i.lopashchuk@chnu.edu.ua),  
<https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

**Русінко Антон Ігорович**

аспірант,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, Чернівецька область, Україна, 58012,  
[rusinko.anton@chnu.edu.ua](mailto:rusinko.anton@chnu.edu.ua),  
<https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

**Прийнято: 09.05.2025 | Опубліковано: 26.05.2025**

***Анотація.** В статті розглянуто сутність гібридних моделей малого бізнесу як ефективного інструменту організації підприємницької діяльності в умовах трансформацій, військового стану та повоєнного відновлення. Проаналізовано стан розвитку малого бізнесу в Україні в умовах військового стану, визначено основні перешкоди, що заважають відновленню підприємницької активності. Основними причинами виокремлено наступні: високий рівень*



*непередбачуваності економічного та політичного середовища функціонування бізнесу; падіння платоспроможності споживачів, зниження рівня доходів населення; втрата кваліфікованої робочої сили внаслідок міграційних процесів та мобілізації; різке зниження внутрішньої та зовнішньої інвестиційної активності; податковий тиск та контроль; корупція в органах влади, відсутність ефективної податкової та судової реформи; обмеженість доступу до кредитних ресурсів. Обґрунтовано основні напрямки впровадження гібридних моделей в умовах військового стану. Зазначено важливість та пріоритетність використання гібридних моделей в організації роботи малого бізнесу. Визначено основні характеристики сучасних гібридних моделей організації малого бізнесу. Акцентовано увагу на доцільності формування платформних моделей, що впливають на трансформацію галузей і ринків та виступають чинником підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу. Визначено ключові складові платформного мислення, обґрунтовано важливість використання платформ як гібридної моделі організації малого бізнесу та новою організаційною формою добровільного партнерства учасників ринку. Розглянуто сутність мережесих структур як перспективних форм організації малого бізнесу та переваги її впровадження в умовах економіки військового стану та повоєнного відновлення.*

**Ключові слова:** *бізнес-модель, гібридна модель, мережева структура бізнесу, малий бізнес, підприємництво, цифрова платформа, цифровізація.*



**Hybrid Small Business Models as a Tool for Restoration of the Economy  
Entrepreneurial Sector**

**Lopashchuk Inna**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Business and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
2 Kotsiubynskoho Str., Chernivtsi, Chernivtsi Oblast, Ukraine, 58012,  
i.lopushchuk@chnu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

**Rusinko Anton**

PhD Student,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
2 Kotsiubynskoho Str., Chernivtsi, Chernivtsi Oblast, Ukraine, 58012,  
rusinko.anton@chnu.edu.ua,  
<https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

**Abstract.** *The article examines the essence of hybrid models of small business as an effective tool for organizing entrepreneurial activity in conditions of transformations, martial law and post-war recovery. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition of phenomena and processes have been used: induction and deduction methods - to clarify the relationship between the process of implementing hybrid models and the functioning of the entrepreneur system; methods of system analysis and generalization to systematize existing scientific approaches, used theoretical sources and scientific literature; graphical method - to reflect the theoretical and methodological material of the study. The state of development of small business in Ukraine under martial law has been analyzed, and the main obstacles to the restoration of entrepreneurial activity have been identified. The following has been identified as the main reasons: a high level of unpredictability of the economic and*



*political environment of business operation; a decline in consumer solvency, a decrease in the level of income of the population; loss of qualified labor force due to migration processes and mobilization; a sharp decrease in domestic and foreign investment activity; tax pressure and control; corruption in government bodies, the lack of effective tax and judicial reform; limited access to credit resources. The main directions of implementing hybrid models under martial law have been substantiated. The importance and priority of using hybrid models in organizing the work of small businesses have been indicated. The main characteristics of modern hybrid models of organizing small businesses have been determined. The focus is on the feasibility of forming platform models that influence the transformation of industries and markets and act as a factor in supporting the competitiveness of small businesses. The key components of platform thinking have been identified, the importance of using platforms as a hybrid model of small business organization and a new organizational form of voluntary partnership of market participants has been substantiated. At the heart of platform thinking is the willingness and desire to expand cooperation with partners, as well as competitors, which further contributes to the transformation of the platform organizer into a leading company. It has been considered the essence of network structures as promising forms of small business organization and the advantages of its implementation in the conditions of a martial law economy and post-war recovery. The advantages of network structures have been manifested in conditions of increased competition, when business entities try to focus on a small number of key competencies and establish cooperation with other business representatives.*

**Keywords:** *business model, hybrid model, network structure of business, small business, entrepreneurship, digital platform, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Порівняльний аналіз підходів та методів гібридного управління розвитком системи підприємництва у західних країнах доводить, що у вітчизняної економіки є достатньо виробничого потенціалу для



впровадження подібних технологій. Проте їх використання, незважаючи на поширеність цифрових технологій, залишається на рівні, що не перевищує показники довоєнної економіки. Основна проблема, на нашу думку, полягає в недостатньому досвіді організації ефективного управління. Орієнтація на забезпечення ефективного управління підприємницькою сферою та прийняття ефективних управлінських рішень є критично важливими для політики державної підтримки малого бізнесу. У поточному глобальному економічному контексті вітчизняні представники малого бізнесу мають переглядати підходи та стратегії до організації діяльності та реалізації управлінських функцій. У сучасних умовах технологічних перетворень та високої динаміки бізнес-середовища, необхідність в адаптивних моделях організації бізнесу стає все більш очевидною, оскільки використання гібридних бізнес-моделей дозволяє суб'єктам підприємництва відповідати викликам змін та адаптуватись до непередбачуваних обставин та умов підвищеного ризику, що характерні для економіки військового часу та повоєнного відновлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток малого бізнесу, проблеми організації бізнес-процесу та формування структур в умовах кризового стану національної економіки досліджується званою кількістю вітчизняних вчених, такими як Білоус Г. [1], Гончарова К. [2], Прохорова В. [3], Зибарева О. [4], Косач І., Гонта О. [5], Попело О. [6], Дуднєва Ю. [7], Слов'янук С. [8], Юрченко О. [9], Чмерук Г. [10] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте економіка військового стану та необхідність використання нових організаційних інструментів розвитку підприємництва в умовах повоєнного відновлення актуалізують питання наукового пошуку нових управлінських підходів розвитку малого бізнесу. Отже, в контексті запропонованого дослідження нами вважається актуальним визначити основні характеристики сучасних гібридних моделей та обґрунтувати можливість застосування таких моделей, як платформи бізнесу та мережеві структури, в якості перспективних форм організації малого



бізнесу.

**Формулювання цілей статті.** Отже, метою статті є теоретико-прикладне обґрунтування використання гібридних моделей в управлінні розвитком малого бізнесу за сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процеси цифровізації економіки і суспільства, трансформація управлінських парадигм передбачає орієнтацію на провідні європейські практики та використання комплексу інструментів протидії ризикам підприємницької діяльності. Нові управлінські підходи використовуються з метою швидкого реагування на зміни, реалізації інноваційних проєктів, оптимізації бізнес-процесів. Таким чином, використання інноваційних технологій формує здатність бізнес-структур протидіяти викликам змін та виступає важливим фактором для забезпечення сталого розвитку малого бізнесу в Україні. Гібридні моделі організації бізнесу із комбінацією традиційних та гнучких управлінських методів є перспективним напрямом в управлінні підприємницькою діяльністю в умовах військового стану та подальшого відновлення економіки. Суб'єкти господарювання отримують можливість ефективно реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов, підвищити загальну гнучкість організації управлінського процесу та побудови організаційної структури управління.

Як свідчить інформація Держстату України, на кінець 2022 р. кількість підприємств малого та середнього бізнесу становила 1,7 млн., що перевищило показники 2021 р. на 11,7 %. Незважаючи на військову агресію РФ та дію функціонування в умовах військового стану, індекс активності малого бізнесу (UBI) залишається на рівні середніх значень: у 2023 р. він склав 38,2, а на початку 2024 року – 37,3. Негативними чинниками впливу на активність малих підприємств є невизначеність та ризики, хоча кількість замовлень та обсяг виробництва залишаються стабільними. На кінець 2023 р. 78,3% суб'єктів малого бізнесу вважало свій фінансовий стан задовільним або поганим. Суттєвою характеристикою функціонування малого бізнесу є падіння



накопичення товарних запасів, подібна тенденція зберігається із середини 2022 р. Пріоритетним ресурсом більшість керівників малих підприємств вважають трудові ресурси, особливу важливість яких 83,3% респондентів зазначають для повоєнного відновлення сфери підприємництва. Внаслідок близькості розміщення до зони активних бойових дій чи знаходження на території окупованих областей дві третини суб'єктів господарювання мали повністю або частково припинити свою діяльність [7].

Виробнича діяльність підприємств малого бізнесу, починаючи із 2022 р., свідчить про помірне відновлення завантаження: на кінець 2023 р. середньозважений показник завантаження компаній становив 56 % в порівнянні із 72,4% на початок повномасштабного вторгнення. В той же час 21,6% малих підприємств вдалось досягнути запланованих показників фінансової діяльності у 2023 р. після спаду [7]. Галузями, яким вдалось зберегти довоєнний потенціал, є будівництво і сільське господарство (рис.1).

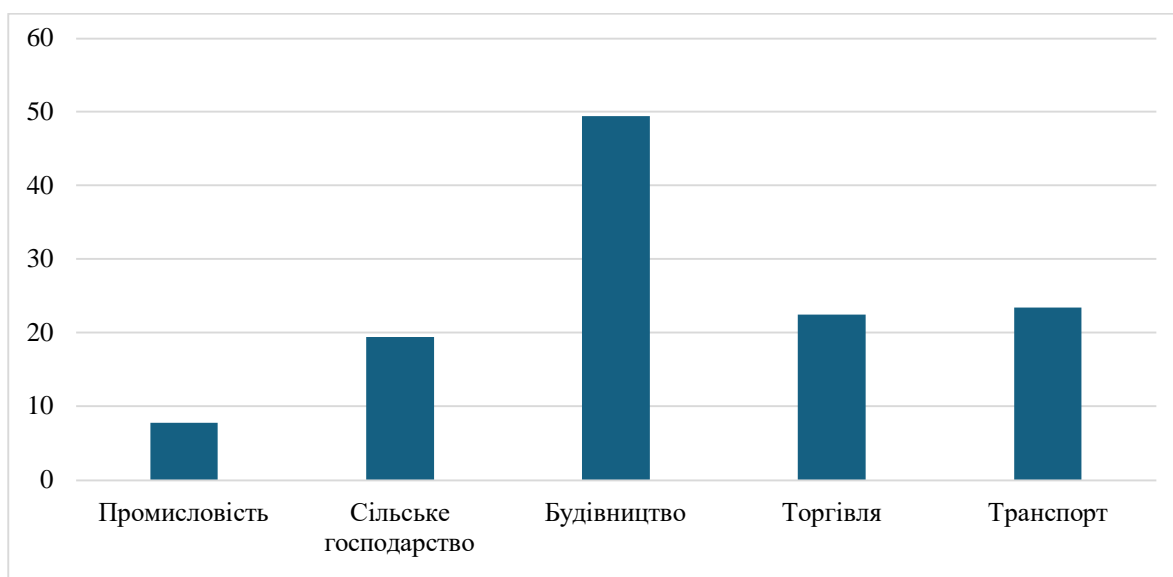


Рис. 1. Структура реалізованої продукції за окремими видами економічної діяльності суб'єктами малого бізнесу у 2022 р.

Джерело: [7]

Основними чинниками, що перешкоджають розвитку підприємницької діяльності та її активізації в умовах військового стану, на нашу думку є наступні:



- високий рівень непередбачуваності економічного та політичного середовища функціонування бізнесу;
- падіння платоспроможності споживачів, зниження рівня доходів населення;
- втрата кваліфікованої робочої сили внаслідок міграційних процесів та мобілізації;
- різке зниження внутрішньої та зовнішньої інвестиційної активності;
- податковий тиск та контроль;
- корупція в органах влади, відсутність ефективної податкової та судової реформи.
- обмеженість доступу до кредитних ресурсів (рис.1).



Рис. 2. Основні перешкоди розвитку та відновленню малого бізнесу в Україні

Джерело: [7]

У сучасному світі гібридні моделі організації підприємницької діяльності мають радикальний вплив на економічні та суспільні процеси. Гібридні моделі організації роботи малого бізнесу є синтезом традиційних та гнучких



управлінських підходів, що дає змогу забезпечити організаційну рівновагу між чіткою структурою та адаптивністю до змін. Гібридні бізнес-моделі забезпечують стійкість та інноваційність процесу управління. В той же час організація бізнесу та функціонування в умовах бізнес-середовища на основі гібридних моделей вимагає певного рівня компетенцій, глибокого розуміння бізнес-процесів та відповідного досвіду. В умовах вітчизняної економіки практика показує значний потенціал гібридних моделей підприємництва у поліпшенні результативності функціонування малих форм бізнесу та їх резистентності.

До основних характеристик сучасних гібридних моделей організації малого бізнесу доцільно віднести наступні:

1. Поєднання гнучкості та структурованості в управлінні. Використання традиційних управлінських підходів передбачає структурований підхід до функцій організації, планування та контролю, в той час, як гнучкі технології створюють умови до адаптації до змінних умов, економії ресурсів та часу. Гібридний підхід поєднує зазначені функціональні аспекти, забезпечуючи можливість внесення змін по мірі необхідності.

2. Гібридні форми організації бізнесу дозволяють забезпечити ефективне управління проектами розвитку на основі використання структурованого планування із подальшим забезпеченням стабільної роботи проекту та виконання поставлених завдань.

3. Гібридні форми організації бізнесу сприяють відкритості та прозорості учасників взаємодії та забезпечують відкрите спілкування при обговоренні бізнес-ідей та виконанні угод. Використання циклів зворотного зв'язку сприяє кращій поінформованості учасників взаємодії.

Використання гібридних моделей організації діяльності малих підприємств дає змогу сформуванню прибуткових напрямків діяльності та пріоритетні бізнес-ідеї, які дають змогу підсилити резистентність в умовах загроз[8; 9; 10]:



1) Електронна комерція – поширений напрям підприємницької діяльності, що дозволяє скоротити витрати на виробництво та реалізацію товарів і послуг, отримати глобальний доступ до ринків, в тому числі закордонних, проте розвиток електронної комерції вимагає розробки чіткої та адаптованої стратегії конкуренції внаслідок високого ступеня активності компаній в напрямку посилення конкурентної позиції.

2) Надання освітніх онлайн – послуг – використовується як в напрямку індивідуального онлайн-навчання, так і організації невеликих дистанційних груп за своїми освітніми пріоритетами із забезпеченням індивідуальної освітньої траєкторії. Діяльність в цьому сегменті також передбачає здатність дотримуватись високого рівня якості та вимагає значних витрат на маркетинг.

3) ІТ-послуги – даний напрям характеризується наявністю висококваліфікованих спеціалістів, можливістю виконання виробничих та організаційних функцій в онлайн-режимі, формуванням мережових структур (ІТ-кластерів), проте рівень конкуренції на ринку ІТ-послуг доволі високий.

4) Технологічні стартапи – невеликі компанії, організовані командою однодумців, що здатні впроваджувати інноваційні рішення у сфері розробок нових технологій та продуктів, проте вимагають значних витрат на проведення досліджень та їх подальшу реалізацію.

Популярним напрямом є формування платформних моделей, що впливають на трансформацію галузей і ринків та виступають чинником підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу. За даними Центру глобального підприємництва, сьогодні можна говорити про настання ери платформ: вони створюються у Північній та Латинській Америці, Європі, Азії та Африці [11]. В основі платформних моделей знаходиться принцип сітьового ефекту, що в подальшому стає двигуном розвитку платформи. При цьому привабливість платформи напряму залежить від кількості користувачів. Поширення інтернет-технологій та мобільних пристроїв та додатків значно спростило процес формування мереж та позитивно вплинуло на зростання їхньої



бізнес-цінності. При цьому деякі платформи можуть мати продуктову складову, навколо якої формується цифрова оболонка із різноманітних програм та додатків. Проте більшість платформ орієнтується на програмний продукт, що дозволяє обробляти та аналізувати велику кількість даних та потім монетизувати отриману інформацію.

Використання цифрових платформ тісно пов'язане із формуванням платформного мислення у керівників компаній та співробітників, відношенням до створення та сприйняття цінностей, можливістю формувати та ефективно використовувати наявні ресурси та професійні компетенції.

В основі платформного мислення знаходиться готовність та прагнення до розширення співробітництва із партнерами, а також конкурентами, що в подальшому сприяє трансформації компанії-організатора платформи до лідируючої компанії.

До ключових складових платформного мислення доцільно віднести наступні:

- розуміння створення вартості не на основі ланцюга цінностей як ключової моделі управління конкурентоспроможністю, а шляхом інтеграції до мережевого співтовариства учасників на базі платформи;

- нове сприйняття цінності товару чи послуги, що створюється або реалізується на основі платформи як однаково важливої для всіх її учасників, що має змінити підхід розуміння виключної цінності товару для окремих клієнтів та споживачів; іноді це стає можливим шляхом використання мотиваційних підходів щодо одних споживачів для залучення інших;

- перехід від концепції володіння ресурсами та їх необмеженого контролю до концепції спільного користування окремими видами ресурсів усіма учасниками платформи, що формує засади економіки спільного користування;

- для користувачів платформи стає можливим спільне використання компетенцій учасників та одночасне формування нових компетенцій, що пов'язані із розширенням платформи та появою нових функцій [12].

Таким чином, платформа як гібридна модель організації малого бізнесу



виступає новою організаційною формою добровільного партнерства учасників ринку, що не передбачає об'єднання власності, юридичного оформлення складних питань. На відміну від орендних відносин, що передбачають оплату користування матеріальними активами, високотехнологічні послуги, що надаються в межах платформи, лише частково матеріалізовані у вигляді програмного продукту, системи доступу і т.ін. Орієнтація на дотримання принципу добровільності передбачає можливість залишити платформу її учасником у зручний момент, що вимагає від власника платформи створити привабливі умови функціонування для всіх учасників із можливістю їх максимального залучення.

Однією із гібридних форм організації малого бізнесу, що базується на міжфірмовій взаємодії декількох учасників ринку, є мережі або мережеві структури. Активне впровадження мережевих структур у підприємницьку сферу розпочалось наприкінці 90-х років, перш за все у вигляді кластерної форми організації бізнесу. Переваги мережевих структур проявляються в умовах підсилення конкуренції, коли суб'єкти господарювання намагаються акцентувати увагу на незначній кількості ключових компетенцій та налагоджують співробітництво з іншими представниками бізнесу, в тому числі конкуруючими, проте за цих умов сформоване бізнес-утворення отримує можливість розширювати інноваційну здатність та підтримувати належний технологічний рівень виробництва одночасно із економією виробничих витрат. Складнощі функціонування підприємств малого бізнесу, обумовлені зазначеними вище факторами, вимагають розробки і впровадження нових форм організаційної взаємодії у виробництві товарів та послуг. Розвиток мережевих структур як гібридних форм організації бізнесу повністю відповідає парадигмі економіки знань, що базується на генерації, розповсюдженні та ефективному використанні знань [13].

Використання мережевих структур як гібридних форм організації малого бізнесу має наступні переваги:



- мережева структура характеризується адаптивністю та швидкістю реакції на ринкові зміни;
- кожен із учасників мережевої структури має можливість сконцентруватись на своїх ключових компетентностях та конкурентних перевагах;
- використання мережевої форми організації бізнесу сприяє скороченню виробничих та логістичних витрат;
- виключення надлишкової робочої сили та дублювання функцій.

Отже, гібридні форми організації малого бізнесу – це гнучкий управлінський підхід, що поєднує елементи різних підходів до конкретного суб'єкта підприємництва із врахуванням його географічного положення, стану розвитку економіки та соціальної сфери регіону, здатність протистояти зовнішнім викликам. Це дозволяє керівництву підприємств малого бізнесу адаптувати свої методи до специфічних потреб ринку та поточних управлінських завдань.

**Висновки.** Наукові дослідження підтверджують позитивний вплив гібридних форм організації малого бізнесу на фінансову стійкість підприємств, особливо за умов підвищеного ризику. на довгострокові показники компаній, особливо за умов високої невизначеності. Однак успішне впровадження гібридних підходів до організації малого бізнесу потребує значних знань та досвіду для правильної побудови організаційної взаємодії між всіма учасниками процесу створення та реалізації продукту. Незважаючи на недостатню активність у науковій сфері щодо досліджень гібридних форм організації бізнесу як продуктивного інструменту активізації підприємницької діяльності, практичний досвід свідчить про здатність гібридних технологій у підвищенні ефективності господарювання, сприяючи більш якісному виконанню завдань та покращенню організаційних процесів.



### Список використаних джерел

1. Білоус Г.П. Розвиток малого підприємництва в Україні. *Економіка України*. 2016. № 5. С. 34–36.
2. 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>.
3. 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](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-274_280.pdf).
4. Зибарева О.В., Пашняк Є.В., Кравчук І.П. Концепції та моделі управління проектно-орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1 (28). С. 434-446.
5. Косач І., Гонта О. Особливості формування інтеграційних підприємницьких агропромислових структур в контексті відносин державно-приватного партнерства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. Вип. 1 (1). С. 25–29.
6. Попело О. В. Підприємницькі кластери як інноваційна домінанта модернізації економіки регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С. 95–105.
7. Дуднева 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>.
8. Солованюк С.М. Розвиток малого бізнесу України в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. Вип. 2. Ч. 2. С. 130–133.
9. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. DIGITAL-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск 40. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>.
10. Чмерук Г.Г., Краліч В.В., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 34. С.



97-101.

11. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. Витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challengesand-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>

12. Малий бізнес поступово повертається до роботи / Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації, 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/>.

13. Evans P., Gawer A. The Rise of the Platform Enterprise, *The Center for Global Enterprise*. 2016. January. URL: <https://www.thecge.net/archived-papers/the-rise-of-the-platform-enterprise-a-global-survey/>.

14. Zott, C., & Amit, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 2010. 43(2/3), 216-226.

15. Afuah, A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill.2004.