

УДК 658

Держипільський Юрій Ігорович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0009-2209-1568

Крутіков Олександр Анатолійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID ID 0009-0004-7938-5683

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті розглянуто особливості формування бізнес-моделей малих і середніх підприємств (МСП) у сучасних умовах. Проаналізовано основні типи бізнес-моделей, зокрема виробничі, сервісні, інноваційні та платформні. Досліджено їхні переваги, обмеження та приклади успішного впровадження у різних секторах економіки. Особливу увагу приділено викликам, які виникають перед МСП під час створення та адаптації бізнес-моделей, а також перспективам їх вдосконалення в умовах цифровізації та інноваційного розвитку.

Ключові слова: бізнес-моделі, малий і середній бізнес, МСП, інновації, платформні моделі, конкурентоспроможність, цифровізація.

Постановка проблеми. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, створенні робочих місць і стимулюванні інновацій. Водночас їхній розвиток часто ускладнюється через обмежені ресурси, високу конкуренцію та швидкі зміни у зовнішньому середовищі. У таких умовах ефективне формування бізнес-моделей стає ключовим чинником для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності МСП. Проте багато підприємств стикаються з труднощами у виборі, адаптації та впровадженні бізнес-моделей, що відповідають сучасним вимогам ринку. Ця проблема вимагає додаткового наукового осмислення для розробки рекомендацій, які сприятимуть вдосконаленню бізнес-моделювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-моделювання активно досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Александер Остервальдер запропонував концепцію Business Model Canvas, яка дозволяє структурно аналізувати бізнес-моделі. Йозеф Шумпетер акцентував увагу на ролі інновацій у створенні конкурентних переваг, що має безпосереднє відношення до бізнес-моделювання. Сучасні дослідники, такі як Хенрі Чесбро, розвивають концепції відкритих інновацій, які інтегруються у бізнес-моделі підприємств. В українському контексті актуальними є дослідження впливу цифровізації та регуляторного середовища на вибір бізнес-моделей. Незважаючи на існуючі напрацювання, проблема формування типів бізнес-моделей, які враховують специфіку МСП, залишається недостатньо висвітленою.

Мета статті. Метою статті є аналіз основних типів бізнес-моделей для малих і середніх підприємств, визначення їхніх переваг, обмежень та перспектив розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-моделі є фундаментальною основою для забезпечення стійкості та розвитку малих і середніх підприємств [МСП]. Вони визначають логіку створення, доставки та захоплення цінності, що є критично важливим у конкурентному середовищі. Для МСП, які часто стикаються з обмеженими ресурсами, бізнес-модель виступає стратегічним інструментом, що дозволяє оптимізувати використання

доступних можливостей, мінімізувати ризики та формувати ефективну взаємодію з ринком. Значення бізнес-моделей для МСП полягає у створенні чіткої стратегії, яка враховує всі ключові аспекти діяльності: від розуміння потреб клієнтів до управління витратами й доходами. Унікальність бізнес-моделі для малих підприємств полягає у їхній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінних ринкових умов. Завдяки цьому МСП можуть ефективно конкурувати навіть з великими корпораціями, які мають більші ресурси, але менш гнучкі структури.

Бізнес-моделі сприяють інноваціям, оскільки вони дозволяють підприємствам випробовувати нові підходи до створення цінності. Наприклад, переходячи від традиційних моделей до платформних або сервісних бізнес-моделей, МСП можуть отримати доступ до нових ринків, підвищити лояльність клієнтів та зменшити витрати на виробництво чи логістику. Крім того, бізнес-моделі створюють базу для ефективної взаємодії з партнерами, постачальниками та клієнтами, забезпечуючи синергетичний ефект. Однак формування бізнес-моделей для МСП супроводжується значними викликами. Одним із найважливіших є обмеженість ресурсів. Для малих підприємств характерна нестача фінансових, людських та матеріальних ресурсів, що обмежує їхню здатність впроваджувати масштабні зміни чи експериментувати з новими підходами. У таких умовах підприємства змушені шукати максимально ефективні рішення, часто за рахунок компромісів, що можуть впливати на довгострокову стратегію [1].

Ще одним викликом є швидкі зміни в ринковому середовищі. Цифровізація, глобалізація, зміна споживчих уподобань та регуляторних вимог вимагають від МСП постійного моніторингу та адаптації. Традиційні бізнес-моделі, що були ефективними в минулому, часто стають неактуальними, змушуючи підприємства швидко перебудовуватися. Наприклад, поширення електронної комерції змусило багато МСП переходити до онлайн-продажів, що вимагало значних інвестицій у цифрові технології та навчання персоналу. Крім того, важливою проблемою є недостатній рівень знань і навичок у сфері бізнес-моделювання серед керівників МСП. Багато підприємців зосереджуються на операційній діяльності, нехтуючи стратегічними аспектами, що включають створення та вдосконалення бізнес-моделей. Це може призводити до втрати конкурентних переваг та неефективного використання ресурсів.

Особливу складність становить також питання доступу до фінансування для реалізації нових бізнес-моделей. Банківські установи та інвестори часто вимагають від підприємств чітко розробленого плану, який підтверджує життєздатність моделі. У випадку малих підприємств, які мають обмежений досвід чи ресурси для складання таких планів, це створює додаткові бар'єри.

Таким чином, значення бізнес-моделей для розвитку МСП є надзвичайно високим, адже вони забезпечують структуру та спрямованість діяльності, дозволяють ефективно реагувати на виклики та створювати конкурентні переваги. Однак процес їхнього формування ускладнюється низкою викликів, що потребують застосування інноваційних підходів, стратегічного мислення та підтримки з боку держави, фінансових установ чи партнерських організацій. Успішне подолання цих викликів може стати ключем до сталого розвитку та зміцнення позицій МСП у сучасній економіці.

Поняття бізнес-моделі протягом останніх десятиліть еволюціонувало, відображаючи зміни в економічному середовищі, технологічному розвитку та управлінських підходах. У класичному розумінні бізнес-модель розглядалась як спосіб організації діяльності підприємства для отримання прибутку. Адам Сміт та його послідовники фокусувалися на механізмах створення вартості через виробництво та обмін. Згодом, у ХХ столітті, акцент змістився на детальнішу структуру бізнес-процесів. Йозеф Шумпетер пов'язував бізнес-модель із впровадженням інновацій та створенням конкурентних переваг. У сучасній

економіці бізнес-модель трактується як комплексна система, яка об'єднує всі аспекти діяльності компанії – від створення цінності для клієнтів до управління витратами й доходами.

Сучасні підходи, наприклад концепція Business Model Canvas Александра Остервальдера, визначають бізнес-модель як інструмент для візуалізації ключових елементів діяльності підприємства [2]. Цей підхід дозволяє ефективно моделювати, аналізувати та вдосконалювати бізнес-процеси, враховуючи динаміку ринку та зміни у споживчих вподобаннях. Бізнес-модель складається з ключових елементів, які забезпечують її цілісність та ефективність [Таблиця 1]. Ці елементи визначають, як підприємство створює, доставляє та монетизує цінність.

Таблиця 1. Ключові елементи бізнес-моделі

Елемент бізнес-моделі	Опис
Ціннісна пропозиція	Унікальна пропозиція підприємства, яка задовольняє потреби клієнтів або вирішує їхні проблеми. Це може бути якість продукту, інновації, ціна чи зручність.
Канали	Способи, якими компанія доставляє цінність клієнтам. Це можуть бути онлайн-продажі, фізичні магазини, партнерські мережі чи мобільні додатки.
Цільові сегменти клієнтів	Групи клієнтів, для яких створюється цінність. Вони можуть бути поділені за географічними, демографічними чи поведінковими критеріями.
Ключові ресурси	Матеріальні, фінансові, інтелектуальні чи людські активи, які необхідні для створення цінності. Наприклад, технології, обладнання, компетенції працівників.
Ключові партнери	Організації чи особи, які підтримують діяльність підприємства: постачальники, партнери по аутсорсингу, інвестори.
Ключові види діяльності	Основні процеси, які забезпечують створення цінності, такі як виробництво, розробка, маркетинг чи логістика.
Структура витрат	Основні витрати, пов'язані зі створенням і доставкою цінності: операційні витрати, інвестиції, маркетинг.
Потоки доходів	Джерела доходів, які підприємство отримує від реалізації цінності: продаж товарів чи послуг, підписки, оренда, комісії.

Джерело: [2]

Ці елементи формують основу бізнес-моделі, забезпечуючи її ефективність і стійкість. Успішна бізнес-модель враховує взаємозв'язки між цими компонентами, адаптуючи їх до умов ринку, змін у споживчих перевагах та розвитку технологій. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Бізнес-моделювання є важливим інструментом для формування стратегії та забезпечення конкурентних переваг малих і середніх підприємств [МСП] у сучасному економічному середовищі. Воно дозволяє підприємствам не лише структурувати свої внутрішні процеси, але й ефективно адаптуватися до зовнішніх змін, враховуючи специфіку ринку, клієнтські потреби та наявні ресурси. Однією з основних ролей бізнес-моделювання є створення чіткого бачення того, як підприємство може створювати і доставляти цінність клієнтам. У МСП часто бракує ресурсів для масштабних інновацій чи інтенсивного маркетингу, тому бізнес-модель допомагає знайти ефективні рішення для забезпечення конкурентоспроможності.

Наприклад, через визначення унікальної ціннісної пропозиції або оптимізацію каналів збуту підприємство може досягати кращих результатів навіть за умов обмежених можливостей. Бізнес-моделювання сприяє ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, що дозволяє малим і середнім компаніям швидко реагувати на виклики ринку. Зокрема, МСП можуть використовувати інструменти моделювання, такі як Business Model Canvas або Lean Canvas, для створення адаптивних моделей, які враховують специфіку галузі та змінювані потреби клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є можливість завдяки бізнес-моделюванню оптимізувати витрати й максимізувати доходи. Чітке уявлення про структуру витрат, ключові ресурси та джерела доходів допомагає МСП впроваджувати ефективні методи управління, зменшувати надлишкові витрати та спрямовувати ресурси на найбільш перспективні напрями діяльності. Це особливо важливо для підприємств, які працюють у висококонкурентних галузях, де маржа прибутку може бути низькою. Бізнес-моделювання також підтримує інновації, що є важливим фактором конкурентоспроможності. У сучасних умовах, коли технології й ринкові тренди змінюються з високою швидкістю, можливість швидко протестувати нові бізнес-моделі або адаптувати існуючі стає вирішальною. Наприклад, підприємства можуть впроваджувати цифрові технології, переходити на платформні або сервісні моделі, що відкриває доступ до нових ринків і клієнтських сегментів. Не менш важливою роллю бізнес-моделювання є створення основи для партнерської взаємодії та залучення інвестицій. Чітка та добре розроблена бізнес-модель дозволяє підприємствам ефективно комунікувати свої ідеї з потенційними партнерами чи інвесторами, демонструючи економічну доцільність та перспективність проєктів. Це, у свою чергу, сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів і створенню партнерських відносин.

Крім того, бізнес-моделювання підвищує прозорість управління та сприяє ухваленню стратегічних рішень. Малий бізнес, який зазвичай має обмежений доступ до консультативних чи аналітичних послуг, завдяки бізнес-моделюванню отримує можливість чітко оцінити свої перспективи й ефективність діяльності. Це дозволяє підприємствам уникати стратегічних помилок і сконцентруватися на найбільш пріоритетних напрямках розвитку. Таким чином, бізнес-моделювання відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності МСП. Воно дозволяє підприємствам не лише формувати ефективні стратегії, але й адаптуватися до швидких змін, оптимізувати ресурси, впроваджувати інновації та створювати цінність для клієнтів. У сучасних умовах, коли ринки стають дедалі більш динамічними, бізнес-моделювання стає необхідним інструментом для досягнення успіху та довгострокового розвитку малих і середніх підприємств [3].

Бізнес-моделі малих та середніх підприємств мають свої особливості, які зумовлені специфікою цього сегменту економіки. МСП відрізняються гнучкістю, обмеженими ресурсами та локальною спрямованістю, що значно впливає на процес створення, адаптації та вдосконалення їхніх бізнес-моделей. Малі та середні підприємства характеризуються високою гнучкістю у прийнятті рішень та швидкому реагуванні на зміни в ринкових умовах. Це дозволяє їм адаптувати бізнес-моделі до змін у попиті, конкуренції чи технологіях, але також створює виклики, пов'язані з необхідністю постійного моніторингу середовища.

Обмеженість ресурсів є ключовою особливістю МСП, яка визначає пріоритети у виборі бізнес-моделей. Брак фінансів, технологій чи висококваліфікованого персоналу часто змушує підприємства обирати простіші, менш витратні моделі, орієнтовані на локальні ринки чи вузькі сегменти клієнтів. Локальність ринків стає як перевагою, так і викликом для МСП. Вони можуть ефективно працювати в локальних умовах, але відчувають труднощі з розширенням на нові ринки через обмежені масштаби діяльності та ресурси.

Формування бізнес-моделей МСП значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища. Економічні фактори, такі як рівень конкуренції, стан макроекономіки, інфляція

чи доступ до кредитних ресурсів, формують умови, у яких підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі. У періоди економічної нестабільності, наприклад, підприємства часто переходять до моделей, які мінімізують витрати, забезпечуючи стійкість діяльності.

Соціальні фактори також відіграють значну роль. Зміна поведінки споживачів, тренди на екологічність чи персоналізацію продуктів змушують МСП переглядати свої бізнес-моделі. Наприклад, зростання попиту на екологічні товари стимулює підприємства до впровадження «зелених» бізнес-моделей. Регуляторні фактори, такі як державна політика, податкові стимули чи бар'єри, безпосередньо впливають на структуру бізнес-моделі. Наприклад, доступ до грантових програм чи пільгових кредитів може сприяти впровадженню інновацій, тоді як адміністративні бар'єри створюють додаткові труднощі у масштабуванні бізнесу. Інновації є важливим елементом у формуванні бізнес-моделей МСП, оскільки вони дозволяють підвищувати ефективність, створювати нові продукти чи послуги та знаходити нові способи взаємодії з клієнтами. Малі підприємства, попри обмеженість ресурсів, часто є більш гнучкими у впровадженні інновацій, ніж великі компанії.

Сучасні технології, такі як автоматизація процесів, цифровізація чи використання великих даних, відкривають нові можливості для МСП. Наприклад, перехід на онлайн-продажі через цифрові платформи дозволяє розширити ринки збуту, а CRM-системи – покращити взаємодію з клієнтами. Інтеграція інновацій у бізнес-моделі також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оскільки вони можуть пропонувати клієнтам унікальні продукти чи послуги.

Створення ефективних бізнес-моделей для МСП супроводжується численними проблемами. Однією з основних є обмеженість фінансових ресурсів, яка стримує підприємства у впровадженні складних або інноваційних моделей. Відсутність доступу до дешевих кредитів чи інвестицій ускладнює реалізацію навіть перспективних ідей.

Іншою проблемою є недостатність знань та компетенцій у сфері бізнес-моделювання. Багато керівників МСП зосереджуються на операційній діяльності, нехтуючи стратегічним плануванням та аналізом бізнес-моделей. Це може призводити до вибору неефективних структур, які не відповідають сучасним вимогам ринку. Адміністративні бар'єри та складність у дотриманні регуляторних норм також є вагомими перешкодами. Наприклад, складні податкові системи або відсутність доступу до державних програм підтримки створюють додаткові труднощі для підприємств.

Зміни у зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи, регуляторні обмеження чи нові тренди, часто змушують підприємства переглядати свої бізнес-моделі, що вимагає значних ресурсів та часу. Попри виклики, МСП мають значний потенціал для створення ефективних бізнес-моделей за рахунок своєї гнучкості, здатності швидко адаптуватися та інтегрувати нові технології. Підтримка інновацій, розвиток компетенцій у сфері моделювання та державна підтримка можуть стати ключем до успіху підприємств у цьому напрямі[4].

Бізнес-моделі малих і середніх підприємств відрізняються залежно від їхньої структури, способу створення цінності та специфіки діяльності. Серед найпоширеніших типів — виробничі, сервісні, інноваційні та платформні моделі. Кожна з них має свої особливості, переваги й обмеження, які визначають можливості застосування у різних секторах економіки. Виробничі бізнес-моделі зосереджені на створенні матеріальних продуктів, охоплюючи всі етапи — від постачання сировини до виробництва кінцевого продукту. Такі моделі часто орієнтовані на оптимізацію витрат, стандартизацію процесів та ефективне управління ресурсами. Наприклад, малий завод із виготовлення меблів на замовлення може використовувати локальну сировину та зосереджуватись на потребах місцевого ринку, забезпечуючи швидкість виконання замовлень і високу якість продукції. Проте ці моделі

вимагають значних інвестицій у обладнання та технології, що може бути обмеженням для МСП.

Сервісні бізнес-моделі базуються на наданні послуг, акцентуючи увагу на персоналізації й високому рівні взаємодії з клієнтами. Такі моделі є популярними серед компаній у сфері ІТ, логістики чи туризму. Наприклад, сервісна компанія, яка надає ІТ-послуги малому бізнесу, може запропонувати клієнтам індивідуальні рішення для автоматизації процесів чи забезпечення кібербезпеки. Основними викликами таких моделей є необхідність утримання високого рівня обслуговування та залежність від людських ресурсів.

Інноваційні бізнес-моделі відрізняються орієнтацією на впровадження нових технологій чи продуктів. Вони найбільш ризикові, але й мають високий потенціал прибутковості. Наприклад, стартап у сфері штучного інтелекту, який розробляє алгоритми для автоматизації бізнес-процесів, може залучати інвестиції від венчурних фондів, але потребує значних вкладень у наукові дослідження та експерименти. Така модель дозволяє підприємствам створювати унікальні продукти, але вимагає швидкої адаптації до змінних умов ринку.

Платформні бізнес-моделі, які активно використовуються у цифрову епоху, створюють середовище для взаємодії між постачальниками та споживачами. Локальна платформа доставки продуктів, яка об'єднує місцевих фермерів і клієнтів, є прикладом такої моделі. Вона забезпечує простоту доступу до ринку для постачальників та зручність для споживачів. Водночас платформні моделі сильно залежать від технологій і потребують значних ресурсів для створення та підтримки цифрової інфраструктури.

Переваги кожного типу бізнес-моделі очевидні: вони дозволяють підприємствам адаптуватися до специфіки ринку, використовувати свої ресурси максимально ефективно й створювати унікальну цінність для клієнтів. Проте обмеження, такі як залежність від ресурсів, ринкових умов чи технологій, вимагають стратегічного підходу до їх вибору та впровадження. Успіх бізнес-моделі залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на виклики й активно використовувати нові можливості, що відкриваються у процесі розвитку [5].

Висновки та пропозиції. Бізнес-моделювання є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності МСП. Виробничі, сервісні, інноваційні та платформні моделі мають свої унікальні переваги та обмеження, які визначають їхню ефективність у різних секторах економіки. Успішне впровадження бізнес-моделей залежить від здатності підприємств швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, використовувати інноваційні технології та залучати ресурси для їхнього розвитку. Подальші дослідження мають зосереджуватись на інтеграції інновацій у бізнес-моделі МСП та розробці рекомендацій для їхньої адаптації до цифрової економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шостак Л.В., Більо І.О., Уляницький А.О. (2023). Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. Випуск 82. С. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf.
2. Касумов, Т. А. (2023). Analysis of the effectiveness of innovative business models in the company's competitiveness management system. Journal of Strategic Economic Research, (4), 128–142. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15>.
3. Business models in the digital age. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/business-models-digital-age-souravrou>
4. Шостак Л. В., Більо І. О., Уляницький А. О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. Випуск 82. 2023. С. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf.
5. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 1. С. 245–251.

REFERENCES

1. Shostak L.V., Bilo I.O., Ulianytskyi A.O. (2023). Problemy tsyfrovoy transformatsii pry formuvanni biznes-modeli vitchyznianskykh pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. Vypusk 82. S. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf.
2. Kasumov, T. A. (2023). Analysis of the effectiveness of innovative business models in the company's competitiveness management system. Journal of Strategic Economic Research, (4), 128–142. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15>.
3. Business models in the digital age. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/business-models-digital-age-souravrou>
4. Shostak L. V., Bilo I. O., Ulianytskyi A. O. Problemy tsyfrovoy transformatsii pry formuvanni biznes-modeli vitchyznianskykh pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. Vypusk 82. 2023. S. 76–82. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/14.pdf.
5. Shostak L., Bilo I., Mykytiuk Ye. Potensial tsyfrovizatsii vitchyznianoho biznes-seredovyshcha. Ekonomichniy analiz. 2021. Tom 31. № 1. S. 245–251.

Yuriy Ihorovych Derzypilskyi
(*postgraduate student of PVNZ "European University"*)
0009-0005-3641-7529

Oleksandr Anatoliyovych Krutikov
(*postgraduate student of PVNZ "European University"*)
0009-0004-7938-5683

TITLE OF THE ARTICLE

Abstract. *The article examines the features of the formation of business models of small and medium-sized enterprises (SMEs) in modern conditions. The main types of business models are analyzed, in particular, production, service, innovation and platform. Their advantages, limitations and examples of successful implementation in various sectors of the economy are studied. Particular attention is paid to the challenges that SMEs face when creating and adapting business models, as well as the prospects for their improvement in the context of digitalization and innovative development.*

Keywords: *Business models, small and medium-sized businesses, SMEs, innovations, platform models, competitiveness, digitalization*