

**Автомобільний бізнес як модель адаптивного підприємництва:
практики створення бізнесів з нуля в нових інституційних умовах**

Руєв Микола Олегович,

генеральний директор і власник CAR TRADE GROUP LLC, Маямі, Флорида, США,
nick.ruev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-6863-7889>

Прийнято: 02.12.2023 | Опубліковано: 29.12.2023

Анотація. Актуальність дослідження зумовлено необхідністю пошуку ефективних моделей підприємницької адаптації в умовах економічної нестабільності, зміни інституційного середовища та зростання попиту на гнучкі бізнес-структури у сфері автомобільних послуг. Встановлено, що нові підприємницькі ініціативи у цій галузі є економічними чинниками, що сприяють впровадженню інноваційних практик подолання ринкових та управлінських обмежень. **Метою** статті є аналіз особливостей формування та розвитку автомобільного бізнесу як моделі адаптивного підприємництва в умовах змінного інституційного середовища з урахуванням практик створення нових бізнесів та механізмів забезпечення їхньої стійкості до зовнішніх викликів. **Методологічною основою** дослідження є структурно-функціональна практика аналізу адаптивних стратегій підприємництва, системний аналіз інституційних перешкод, зокрема порівняльний метод для опису відмінностей моделей розвитку автомобільного бізнесу в Україні та США. **Результати.** Під час дослідження з'ясовано основні проблеми, що ускладнюють відкриття та масштабування автомобільних бізнесів: обмеження доступу до фінансування, кадровий дефіцит, нестабільність правового поля, а також інституційні перешкоди, пов'язані з оподаткуванням, ліцензуванням і взаємодією з державними структурами. Досліджено, що подолання цих перешкод можливе через розвиток спеціалізованих програм підтримки адаптивних моделей бізнесу, спрощення процедур реєстрації мобільних сервісів, стимулювання багатоканальних форматів діяльності та активізацію ролі місцевих екосистем. Наукова новизна дослідження полягає у встановленні взаємозв'язку між гнучкістю операційних процесів, багатоканальністю

продажів і диверсифікацією послуг як основних чинників стабільності новостворених автомобільних бізнесів у кризових умовах. Доведено, що адаптивна модель підприємництва у цій сфері відрізняється системною інтеграцією місцевих ресурсів, цифрових технологій та неформальних каналів взаємодії. **Висновки.** Встановлено, що надійність новостворених автомобільних бізнесів забезпечується гнучкістю операційних процесів, мультиканальністю продажів і розширенням послуг в умовах мінливого інституційного середовища. Доведено необхідність удосконалення механізмів державної підтримки для подолання перешкод започаткування та розвитку таких бізнесів. Перспективами подальших досліджень визначено впровадження комплексної адаптивної моделі розвитку автомобільного бізнесу в умовах тривалої економічної невизначеності з урахуванням взаємодії засобів державної підтримки, установ розвитку та місцевих підприємницьких екосистем.

Ключові слова: адаптивне підприємництво, гнучкі бізнес-моделі, мультиканальні стратегії, інституційні перешкоди, стійкість підприємницьких ініціатив.

Automotive business as a model of adaptive entrepreneurship: practices of starting businesses from scratch in new institutional conditions

Mykola Ruiev,

CEO & Founder CAR TRADE GROUP LLC, Miami, Florida, USA,
nick.ruev@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-6863-7889>

Abstract: *The relevance of the study is determined by the need to identify effective models of entrepreneurial adaptation under conditions of economic instability, institutional environment transformation, and growing demand for flexible business structures in the automotive services sector. It has been established that new entrepreneurial initiatives in this area act not only as economic agents but also as carriers of innovative approaches to overcoming market and regulatory constraints. The **purpose** of the article is to analyze the characteristics of the formation and development of the automotive business as a model of adaptive entrepreneurship under the changing institutional environment, with a focus on the practices of starting businesses from scratch and the mechanisms ensuring their resilience to external challenges. The **methodological basis** of the study includes a structural-functional approach to analyzing adaptive entrepreneurship strategies, a systemic analysis of institutional barriers, and a comparative*

method to identify differences between models of automotive business development in Ukraine and the United States. **Results.** The study has revealed the main problems complicating the launch and scaling of automotive businesses, such as limited access to financing, workforce shortages, legal instability, and institutional barriers related to taxation, licensing, and interaction with state structures. It has been investigated that overcoming these barriers is possible through the development of specialized support programs for adaptive business models, simplification of registration procedures for mobile services, stimulation of multichannel operational formats, and activation of local ecosystem roles. The scientific novelty of the research lies in establishing the interconnection between operational flexibility, multichannel sales strategies, and service diversification as key factors of sustainability for newly created automotive businesses under crisis conditions. It has been proven that the adaptive entrepreneurial model in this sector is characterized by the systematic integration of local resources, digital technologies, and informal interaction channels. **Conclusions.** It has been established that the resilience of newly created automotive businesses is ensured by operational flexibility, multichannel sales, and service diversification under conditions of institutional instability. The necessity of improving state support mechanisms to overcome barriers to the launch and development of such businesses has been proven. The prospects for further research include the development of a comprehensive adaptive model for the advancement of the automotive business under conditions of prolonged economic uncertainty, taking into account the interaction between state support instruments, development institutions, and local entrepreneurial ecosystems.

Keywords: adaptive entrepreneurship, flexible business models, multichannel strategies, institutional barriers, entrepreneurial resilience

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації інституційного середовища, спричиненої воєнним станом, зміною економічних пріоритетів та динамікою споживчих очікувань, проблема створення і розвитку адаптивних бізнес-моделей набуває особливої актуальності. Автомобільний бізнес - галузь з високим рівнем конкуренції, що залежить від логістичних ланцюгів та технологічних інновацій, є унікальним прикладом підприємницької адаптації до нестабільних ринкових умов. Виникнення нових форматів підприємництва в автосекторі - від демонтажу автомобіля, сервісних станцій до онлайн-продажу вживаних автомобілів - демонструє використання гнучкості, цифровізації, неформальних інституційних механізмів для реагування на зміни середовища. Попри обмежений доступ до фінансування, нестабільність управлінської бази та ризики, пов'язані з інфраструктурними втратами, саме в цій сфері спостерігається активізація

нових підприємницьких ініціатив, що свідчить про високий рівень пристосовуваності галузевих бізнес-стратегій.

Дослідження цього феномена є значущим як у науковому, так і практичному вимірах. З наукового боку воно дозволяє проаналізувати механізми пристосування автобізнесу до інституційних змін, виявити нові типи підприємницької поведінки, сформовані в умовах післякризових змін. У практичному вимірі аналіз цих бізнес-моделей дає можливість розробити інструменти підтримки малого бізнесу, сприяти формуванню практик економічної стійкості та стимулювання самозайнятості. Таким чином, вивчення автомобільного бізнесу як моделі адаптивного підприємництва спрямоване на вирішення одного з основних завдань сучасного соціально-економічного розвитку - створення умов для ефективного бізнесу в ситуації нестабільності та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукових публікацій щодо автомобільного бізнесу як моделі адаптивного підприємництва в умовах воєнного стану дозволяє виокремити чотири основні напрями досліджень: вплив воєнного конфлікту на інституційне середовище та логістику, стратегічні трансформації підприємств транспортної галузі, інноваційні практики започаткування бізнесу в кризових умовах та проблеми й перспективи галузевої адаптації до нових викликів.

Перший напрям охоплює оцінку загальних змін в інституційному середовищі функціонування логістики та автомобільного транспорту в умовах воєнного стану. Дослідники С. Мороз і С. Левченко [1] узагальнюють економічне значення логістичної галузі для України, відзначаючи масштаб втрат інфраструктури та транспорту й водночас акцентуючи на перспективах її післявоєнного відновлення. Автор Л. Й. Созанський [2] аналізує проблеми розвитку автомобілебудування в Україні, підкреслюючи наслідки деіндустріалізації, потребу в державній підтримці та необхідність адаптації до європейських стандартів. Учені І. Дмитрієв та І. Шевченко (I. Dmitriiev, I. Shevchenko) [3] розглядають перспективи розвитку автомобільної промисловості України, наголошуючи на важливості залучення інвестицій та інституційних реформ для запуску нових виробництв. Науковиця А. С. Устіловська [4] досліджує застосування новітніх методів управління персоналом у транспортній галузі, підкреслюючи важливість психологічної адаптації, динамічного лідерства та командної взаємодії – критично важливих чинників для створення нових бізнесів у нестабільному середовищі. Дослідники Д. Підмурняк, О. Баюра, О. Жилінська, П. Кухта (D. Pidmurniak, O. Baiura, O. Zhylynska, P. Kukhta) [5] акцентують на організаційних змінах в автомобільній індустрії та важливості запозичення досвіду Європейського Союзу (ЄС) у побудові адаптивних структур

управління. У цьому напрямі недостатньо досліджено вплив логістичних втрат на цінові моделі автомобільного бізнесу та можливості для регіональної переорієнтації транспортних потоків.

Другий напрям присвячено трансформації управління на транспортних підприємствах у контексті інноваційних і кадрових змін. Важливо розширити аналіз стратегії персонального лідерства та неформального менеджменту в малих бізнесах, створених під час воєнного стану.

Третій напрям охоплює інноваційні моделі підприємництва та динаміку відкриття бізнесів. Науковці Н. Пойда-Носик і Р. Бачо N. (N. Poyda-Nosyk, R. Bacho) [6; 7] розглядають регіональні відмінності розвитку автомобільного бізнесу в Україні, звертаючи увагу на інституційну фрагментованість та нерівномірність доступу до ресурсів. Їхні аналітичні практики дозволяють оцінити потенціал підприємницьких ініціатив у прифронтових та тилових регіонах. Дослідники Є. Савельєв, В. Куриляк, К. Дарвідоу, М. Лизун, І. Ліщинський (Y. Savelyev, V. Kuryliak, K. Darvidou, M. Lyzun, I. Lishchynskyy) [8] розглядають перехід до електромобільності як можливість для нових стартапів, спрямованих на декарбонізацію та зміни споживчих уподобань. Окреслено стратегічні «вікна можливостей» для впровадження нішевих виробництв і сервісів без залучення великих інвестицій, проте бракує реальних бізнес-планів у сфері автосервісу та прокату автомобілів у різних областях України під час мобілізаційних обмежень.

Кризові виклики й механізми адаптації автомобільного бізнесу розглянуто у четвертому напрямі. Науковець В. Карстеа (V. Cârstea) [9] аналізує загальні кризи у світовій автомобільній галузі, акцентуючи на зниженні попиту, затримках постачання та зміні моделі споживання. Дослідники П. Превознік і С. Стрельцова (P. Prievozník, S. Strelcová) [10] вивчають вплив кризових явищ на економічну безпеку працівників автомобільних підприємств, що є критичним для стартапів, орієнтованих на соціально відповідальну модель бізнесу. Автори М. Річерт і М. Дудек (M. Richert, M. Dudek) [11] прогнозують матеріальні та фінансові ризики в автомобільному виробництві, відзначаючи необхідність ризик-менеджменту на стартових етапах підприємницької діяльності. Науковець М. Крзивдзінські (M. Krzywdzinski) [12] порівнює практики автоматизації в Німеччині, Японії та США, демонструючи, як інституційна підтримка інновацій створює умови для запуску малих виробництв із застосуванням Індустрії 4.0. У цьому контексті робота Є. Крикавського та К. Стасюка (Y. Krykavskyy, K. Stasiuk) [13] про цифрову трансформацію ланцюгів постачання підкреслює значення гнучкості та диджиталізації в стартових моделях автомобільного бізнесу. У цьому напрямі слід

розширити дослідження впливу автоматизації та цифрових інструментів на ефективність адаптивного старту малого бізнесу без залучення інвестицій.

Загалом автомобільний бізнес як модель адаптивного підприємництва є комплексним об'єктом дослідження, що охоплює трансформацію галузевих структур, регіональні відмінності, кадрові моделі та інноваційні практики.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне вивчення розвитку малого підприємництва, питання специфіки інституційних умов для створення нових автомобільних бізнесів, моделей адаптивної поведінки підприємців за умов управлінської невизначеності, зокрема типових покрокових стратегій заснування бізнесу в післякризовий період залишаються недостатньо розробленими. Відсутність належної систематизації практик аналізу попиту, побудови ланцюгів постачання та впровадження маркетингових стратегій обмежує можливості формування ефективних рекомендацій для підприємців-початківців автомобільної галузі. Крім того, комплексний аналіз основних проблем, зокрема обмеження доступу до фінансування, кадровий дефіцит і правова нестабільність, наразі здійснюється переважно фрагментарно, без урахування їхнього синергетичного впливу на конкурентоспроможність бізнесу.

Дослідження спрямоване на усунення цих прогалин шляхом формалізації адаптивних моделей розвитку автомобільного бізнесу, поглиблення аналізу інституційних бар'єрів та розроблення рекомендацій щодо стимулювання практик гнучких бізнес-процесів, багатоканальних продажів і розширення сфери послуг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні особливостей формування та розвитку автомобільного бізнесу як моделі адаптивного підприємництва в умовах трансформації інституційного середовища, акцентуючи на практиках створення нових бізнесів та механізмах їхньої стійкості до зовнішніх викликів.

Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

1. Дослідити інституційні умови формування автомобільного бізнесу та моделі адаптивної поведінки підприємців в умовах регуляторної невизначеності й ресурсних обмежень.
2. Проаналізувати покрокові стратегії створення бізнесу в автомобільній сфері та виявити основні проблеми відкриття та розширення бізнесу в післякризових умовах.

3. Сформулювати рекомендації щодо удосконалення механізмів підтримки нових підприємницьких ініціатив в автомобільному бізнесі, орієнтованих на гнучкість, мультиканальність і диверсифікацію послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному науковому дискурсі адаптивне підприємництво є здатністю суб'єктів малого та середнього бізнесу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом гнучкого коригування стратегій, структури й операційних процесів. Умови економічної нестабільності та воєнного стану, що формують нестійке інституційне середовище, вимагають від підприємців не лише традиційної ринкової орієнтації, а й здатності до інституційної креативності — вміння створювати або використовувати альтернативні практики, коли формальні механізми є неефективними або недоступними. Це стосується передусім автомобільного бізнесу, де основними є чинники мобільності, інфраструктурної доступності, логістичної гнучкості та високої конкуренції.

Актуальність адаптивного підприємництва значно зросла внаслідок потрясінь, викликаних воєнним станом: зруйнована логістика, втрати бізнес-активів, відсутність кваліфікованих кадрів, постійні зміни у фіскальному та управлінському полі, що спричиняють пошук нестандартних способів ведення бізнесу. Водночас поява нових форматів самозайнятості, мобільних сервісів та цифрових платформ засвідчила, що підприємництво не лише зберігає життєздатність, але й демонструє готовність до оновлення на принципово нових засадах. У цьому контексті особливої уваги набуває аналіз інституційних умов, що визначають траєкторії розвитку або занепаду нових бізнесів у сфері автомобільного сервісу, продажу та логістики.

Повне уявлення про чинники інституційного середовища, що формують нові підприємницькі ініціативи в автомобільному бізнесі, подано в таблиці 1.

Наведені дані демонструють неоднорідність інституційного середовища, в якому наразі функціонує автомобільний бізнес. Зокрема, електронні сервіси («Дія») [14] за нестабільної роботи регіональних офісів державних органів компенсують недоступність традиційних адміністративних послуг, що відкриває нові можливості для реєстрації нового бізнесу. Водночас ці підприємці стикаються з труднощами у взаємодії з податковими та митними органами при спробах легального імпорту автомобілів чи отримання дозвільної документації на станції технічного обслуговування (СТО).

Таблиця 1

Інституційні чинники, що впливають на розвиток нових ініціатив в автомобільному бізнесі в умовах нестабільності

Інституційний чинник	Сприятливий вплив на нові бізнеси	Обмежувальний вплив на нові бізнеси
Наявність цифрових платформ	Спрощення запуску онлайн-продажу авто, запису на сервіс, прозора комунікація з клієнтами	Обмежена кібербезпека, відсутність державної підтримки для впровадження цифрових інструментів
Регуляторна гнучкість	Можливість швидкої реєстрації ФОПів, спрощена система оподаткування у певних регіонах	Часті зміни податкового законодавства, складність ліцензування імпортних авто та СТО
Фінансова інфраструктура	Розвиток мікрофінансування, наявність окремих державних грантів на самозайнятість	Високі кредитні ставки, обмежений доступ до фінансування в зоні бойових дій
Взаємодія з державою	Доступ до відкритих реєстрів, дозвільних процедур через мобільний застосунок «Дія»	Бюрократична затримка в питаннях сертифікації, відсутність адаптованих механізмів для мобільного бізнесу
Ринок праці	Висока мотивація внутрішньо переміщених осіб до підприємництва	Кадровий дефіцит кваліфікованих працівників у СТО, логістиці, продажах через виїзд за кордон

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 2; 3; 4; 5; 10; 13]

Цифрові послуги забезпечують основу для багатоканального залучення клієнтів, дозволяючи використовувати телеграм [15], інстаграм [16] та OLX [17] як повноцінні платформи продажу та обслуговування. Проте ці моделі залишаються вразливими через відсутність кіберстрахування, слабкий захист даних клієнтів та обмеження державного фінансування на цифрову трансформацію малого бізнесу. Ще одним прикладом адаптації є збільшення кількості мобільних сервісів: від пересувних шиномонтажів до автоевакуаторів, що працюють без прив'язки до конкретного місця, а це дозволяє уникати складних процедур сертифікації.

На практиці сформовано нову парадигму підприємництва - використання гнучкості несприятливих умов як ресурсу для нових організаційних форм. У результаті адаптивне підприємництво в автомобільному секторі України не реагує на кризу, а

функціонує як активна стратегія конкурентоспроможності та розвитку через переосмислення взаємодії з інституціями.

В умовах нестабільного правового поля, дефіциту фінансових ресурсів та порушеної логістики підприємці у сфері автомобільного бізнесу вдаються до специфічних стратегій поведінки, що дають змогу компенсувати інституційну нестабільність власними організаційними рішеннями. Ці моделі не ґрунтуються на зовнішній підтримці, а передбачають внутрішню перебудову закономірності бізнес-процесів. Вони є результатом досвіду, інтуїтивного прогнозування ризиків, зокрема використання ринкових прогалин, що не контролюються державою або не потребують складного легального оформлення (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі адаптивної поведінки підприємців в автомобільному бізнесі в умовах обмеженого старту

Модель поведінки	Характеристика поведінкової стратегії	Ресурси, що використовуються замість капіталу
Об'єднання довіри (соціальний капітал)	Започаткування бізнесу на основі особистих рекомендацій, місцевих спільнот, замовлень «по знайомству»	Репутація, неформальні зв'язки
«Перероблення» ресурсів	Використання вживаного обладнання, авто з мінімальними інвестиціями, переобладнання замість нових закупівель	Ремонт, бартер, самозбирання
Мінімізація офіційності	Ведення діяльності без створення юридичної особи або через сірі схеми до стабілізації ситуації	Юридичний ризик в обмін на зниження витрат
Робота на замовлення «під клієнта»	Створення бізнесу лише під наявний попит (немає складських залишків, автомобіль замовляють)	Гнучкість, відсутність інвестування «в запас»
Адаптація до обмеження логістики	Локалізація діяльності в межах одного району, містечка, зручних зон без перевезень	Географічна обмеженість як форма стійкості

Джерело: сформовано автором на підставі [6; 8; 9; 11; 12]

У таблиці 2 подано п'ять основних моделей адаптивної поведінки підприємців, що застосовуються в новоствореному автомобільному бізнесі України в умовах обмеженого доступу до капіталу, нестабільного середовища та порушення логістики. Кожна модель

базується на заміщенні інституційної підтримки альтернативними ресурсами - неформальними мережами, репутаційною довірою, вузькою спеціалізацією та запитом конкретного клієнта. Такі стратегії дозволяють компенсувати ризики, уникнути великих початкових витрат і створити мінімальну, але конкурентоспроможну конфігурацію бізнесу.

З метою верифікації універсальності таких моделей доцільним є їхнє порівняння з прикладами адаптивної поведінки підприємців у країнах зі стабільною регуляторною системою, зокрема в США. Попри кардинально інші інституційні умови, американські підприємці демонструють високу гнучкість, проте у межах формалізованих механізмів. Зокрема, стратегія делегування у США реалізується через спеціалізовані брокерські компанії, що беруть на себе сертифікацію відповідно до вимог EPA [18] або DOT [19]. В Україні ця практика набуває неформального характеру: підприємці самостійно приймають рішення про уникнення складних процедур або виконують їх у спрощеній формі без гарантованої легітимності.

Інша спільна модель - орієнтація на індивідуальний запит - у США реалізується через цифрові сервіси, як-от Carvana [20] або Turo [21], що оптимізують усі бізнес-процеси під вимоги клієнта: від вибору автомобіля до логістики та оформлення угоди. В Україні така практика має форми ручного управління: підприємці виконують пошук і закупівлю автомобіля на замовлення, не маючи доступу до централізованих платформ або страхової підтримки. Модель спеціалізації на допоміжних сервісах, популярна в США у вигляді післягарантійного обслуговування та діагностики, в українських умовах трансформується у вузькі гаражні послуги з обслуговування постійного кола клієнтів без цифрової інфраструктури чи правового оформлення. Таким чином, попри контраст у зовнішніх умовах, адаптивні моделі поведінки як в Україні, так і в США ґрунтуються на подібних принципах: зниження транзакційних витрат, уникнення капіталомістких процесів, реакція на конкретний запит ринку [12]. Проте в США ці стратегії спираються на інституційну інфраструктуру та цифрову підтримку, тоді як в Україні вони формуються на рівні персональної ініціативи, гнучкого мислення і соціального капіталу [13].

У післякризовий період, зумовлений воєнними діями, економічною турбулентністю та зміною логістичних форм, процес створення підприємств у сфері автомобільного обслуговування зазнав істотної трансформації. На зміну класичним схемам відкриття бізнесу, що передбачали значні початкові інвестиції, прогнозовані канали збуту та стандартизовану інфраструктуру, прийшла адаптивна модель, що ґрунтується на поступовому формуванні функціонування підприємства. Ця модель

передбачає покрокову стратегію дій, націлену на оперативне реагування на місцеві потреби, поетапне розгортання логістичних рішень і персоніфіковане просування послуг у рамках обмежених ресурсних умов (рис. 1).

На відміну від традиційного проектування бізнес-моделі з фіксованими фінансовими та операційними параметрами сучасні підприємці застосовують поетапну логіку дій, що дозволяє поступово адаптуватися до зовнішнього середовища. Центральним елементом такої моделі є аналіз незадоволеного попиту у конкретному регіоні або сегменті, подальше тестування вузького формату на обмеженій клієнтській базі, імпровізоване формування каналів постачання та цільова комунікація з клієнтами через обмежені, але ефективні канали зв'язку. Остаточна стабілізація моделі відбувається через часткову інституціоналізацію - реєстрацію підприємства, автоматизацію операцій та розширення доступу до інструментів підтримки.



Рис. 1. Структурна модель запуску підприємства в автомобільній сфері в умовах післякризової реконфігурації ринку

Джерело: власна розробка автора

Показовим прикладом реалізації такої практики в умовах воєнного стану є діяльність компанії JIT+, що до початку повномасштабного вторгнення спеціалізувалася переважно на внутрішніх перевезеннях автомобільним транспортом. У перші місяці воєнного стану компанія оперативно провела аналіз змін у попиті на логістику та виявила зростання потреби у доставленні зернових вантажів до альтернативних портів, зокрема у напрямку Дунайських портів. Відповідно до цього було реалізовано обмежений старт у новому сегменті перевезень, що передбачав використання наявного транспорту з поетапним розширенням маршрутів і залученням додаткових водіїв, разом з тими, хто повернувся з-за кордону. Ланцюги постачання було частково перебудовано з використанням міжнародної логістики до країн ЄС, а маркетингова політика орієнтувалася на вже наявних B2B-партнерів, що дозволило уникнути витрат на просування та забезпечити швидке нарощування операційної активності [22]. Подальша стабілізація діяльності охоплювала оптимізацію парку техніки, оформлення нових ліцензій на міжнародні перевезення та інтеграцію в систему цифрового документообігу.

Започаткування і подальше масштабування автомобільних бізнесів у післякризовий період супроводжується низкою системних проблем, що мають як внутрішній, так і зовнішній інституційний характер. Попри зростання попиту на послуги автосервісу, перепродажу автомобілів та мобільної логістики внаслідок змін у структурі споживання, підприємці змушені долати багаторівневі перешкоди, що істотно впливають на їхню спроможність стабільно розвиватися. Найсуттєвішими серед них є обмежений доступ до фінансування, кадровий дефіцит і правова нестабільність, що ускладнюють як початкову стадію входу на ринок, так і процеси розширення бізнесу [10].

Одним із найкритичніших чинників є недоступність кредитних ресурсів для новостворених підприємств. В умовах зростання облікової ставки, обмеженості банківських програм підтримки малого бізнесу та посилених вимог до заставного забезпечення запуск автомобільного бізнесу без значного власного капіталу є практично неможливим. Особливо відчутною ця проблема є в сегментах, що потребують стартових інвестицій у спеціалізоване обладнання, мобільні майстерні або імпорт запасних частин. Паралельно з цим зберігається проблема нерозвиненості альтернативних фінансових механізмів: лізингова підтримка для невеликих компаній або регіональні грантові програми для підприємців-початківців.

Кадровий дефіцит у сфері автомобільних послуг також залишається вагомим обмеженням. Втрата частини кваліфікованої робочої сили через мобілізацію або

еміграцію створила дисбаланс на ринку праці, особливо у спеціалізованих напрямках: електроніка, діагностика складних систем, ремонт комерційного транспорту. У нових умовах підприємцям доводиться або самотійно навчати персонал, що потребує часу і додаткових витрат, або обмежувати перелік пропонованих послуг [5]. Цей чинник безпосередньо впливає на швидкість масштабування бізнесу і можливість розширення надання послуг.

Правова нестабільність формує додатковий комплекс ризиків, пов'язаний із постійними змінами у податковому навантаженні, вартості ліцензування та процедурі легалізації окремих видів діяльності. Часті зміни ставок єдиного податку, розширення вимог до сертифікації автосервісів, непередбачуваність перевірок створюють невизначеність, що стримує як інвестиції, так і довгострокове планування. Зокрема, інституційні перешкоди, пов'язані з оподаткуванням, ліцензуванням, доступом до кредитів і взаємодією з державними структурами, чинять комплексний вплив на підприємницьку діяльність у цій сфері [8].

Сукупність зазначених проблем обумовлює необхідність формування адаптивних стратегій виживання ще на етапі запуску бізнесу. Підприємці змушені мінімізувати стартові витрати, шукати неформальні або змішані джерела фінансування, розвивати багатофункціональні команди та оптимізувати структуру взаємодії з державними органами через цифрові сервіси. Відсутність ефективних механізмів інституційної підтримки новостворених підприємств у сфері автомобільного бізнесу перетворює відкриття та масштабування проєктів на процес, що залежить не стільки від бізнес-моделі чи попиту, скільки від здатності підприємця діяти в умовах високої нормативної та фінансової невизначеності.

Підвищення ефективності підтримки нових підприємницьких ініціатив у сфері автомобільного бізнесу потребує системної практики, що враховує як макроекономічні обмеження, так і особливості функціонування місцевих ринків у післякризових умовах. З огляду на динамічне відновлення попиту на транспортні та сервісні послуги, одним з основних напрямів державної та інституційної політики має стати стимулювання впровадження та масштабування адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміну умов середовища. Ця практика передбачає не лише фінансову чи регуляторну підтримку, а й активну взаємодію з місцевими екосистемами, що формують середовище функціонування малого підприємництва.

На рівні державної політики доцільним є впровадження цільових механізмів підтримки для підприємців, що реалізують гнучкі формати організації бізнесу, зокрема мобільні СТО,

сервіси доставлення запчастин, виїзну діагностику тощо. Такі моделі на відміну від класичних форматів не потребують значної інфраструктурної бази та можуть працювати в умовах обмеженого доступу до логістики або енергопостачання. Пільгове ліцензування, спрощення процедур реєстрації мобільних сервісів, податкові канікули на перші етапи діяльності можуть стати інструментами активізації відповідних ініціатив.

У межах співпраці з інституціями розвитку доцільно створювати спеціалізовані акселераційні програми для бізнесів автомобільного профілю, що виходять на ринок з багатоканальними рішеннями, зокрема підприємства, що поєднують онлайн-консультації, доставлення запасних частин, обслуговування у партнерських майстернях або на виїзді. Такі практики є виявом стійкості через диверсифікацію каналів обслуговування та клієнтських точок контакту. Грантові програми з навчальним компонентом, доступ до тестових логістичних платформ, а також преференції для інтеграції з місцевими промисловими парками можуть посилити користь таких моделей. Місцеві екосистеми, зокрема територіальні громади, бізнес-об'єднання та центри зайнятості, повинні відігравати активну роль у забезпеченні кадрової підтримки, доступу до приміщень для тимчасового розміщення бізнесу, а також формуванні замовлення на послуги з боку муніципальних структур. Орієнтація на формування замкнених циклів підтримки на рівні громад дозволяє посилити стійкість нових ініціатив внаслідок створення горизонтальних партнерств, адаптованих до конкретного контексту. З огляду на це практики гнучкості, багатоканальності та диверсифікації стають критеріями, за якими доцільно вибудовувати пріоритети підтримки: на користь тих моделей, що демонструють здатність до операційної адаптації, масштабованості та стабільності в умовах нестабільного ринку.

Інституціоналізація цієї моделі підтримки передбачає координацію дій між державою, інституціями розвитку та місцевими чинниками з урахуванням запиту на швидкий запуск, поступове масштабування та зниження адміністративного навантаження. Така практика дозволить не лише підвищити загальну ефективність підтримки малого бізнесу у сфері автосервісу, логістики та перепродажу, а й сприятиме формуванню нової парадигми підприємництва, здатної забезпечити економічну стійкість на регіональному рівні.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Під час дослідження встановлено, що автомобільний бізнес у нових інституційних умовах функціонує як модель адаптивного підприємництва, де гнучкість процесів, мультиканальність продажів і диверсифікація послуг забезпечують стійкість новостворених підприємств. Основними

проблемами, що ускладнюють запуск і масштабування бізнесу, є обмежений доступ до фінансування, кадровий дефіцит, правова нестабільність, а також наявність інституційних бар'єрів, пов'язаних з оподаткуванням, ліцензуванням і взаємодією з державними структурами.

Рекомендовано удосконалити механізми підтримки нових ініціатив через пільгове ліцензування мобільних сервісів, спрощення реєстрації, розвиток акселераційних програм для мультиканальних моделей та активізацію локальних екосистем підтримки. Наголошено на важливості стимулювання практик гнучких бізнес-процесів як основи для підвищення стійкості галузі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексної моделі розвитку автомобільного бізнесу в умовах нестабільності та вивченні механізмів взаємодії державних інструментів підтримки з реальними практиками підприємництва в регіонах України.

Список використаних джерел

1. Мороз С., Левченко С. Логістична галузь України: економічне значення галузі, втрати та перспективи розвитку в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 3. С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(11)).
2. Созанський Л. Й. Проблеми розвитку автомобілебудування в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 3. С. 47–52. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-8>.
3. Dmitriiev I., Shevchenko I. Problems and prospects of development of the automotive industry in Ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*. 2017. Vol. 20, № 1. P. 11–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.23856/2001>.
4. Устіловська А. С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 221–231. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.221.
5. Pidmurniak D., Baiura O., Zhylynska O., Kukhta P. Innovative approaches to assessing organizational changes at automotive industry enterprises: the eu experience for Ukraine. *Acta Logistica*. 2020. Vol. 7, № 4. P. 291–299. DOI: <https://doi.org/10.22306/al.v7i4.196>.
6. Poyda-Nosyk N., Bacho R. Analytical approaches for assessing business perspectives in the automotive industry of Ukraine. In: Proc. 12th International Conference on Management, Sustainability-Security-Quality (ICoM 2023), Czestochowa, Poland. 2023. P. 15–16. DOI: <https://doi.org/10.17512/CUT/9788371939563/36>.

7. Poyda-Nosyk N., Bacho R. Assessing business perspectives in the automotive industry of Ukraine: National and regional aspects of sectoral development. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Vol. 4, № 1. P. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-19-284>.
8. Savelyev Y., Kuryliak V., Darvidou K., Lyzun M., Lishchynskyy I. Transformation of Ukrainian automotive industry in the context of electromobility: applying the experience of visegrad states. *Society of Ambient Intelligence – 2021: Proc. SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 100. Article 01018. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2021/11/shsconf_iscsai2021_01018/shsconf_iscsai2021_01018.html (date of access: 15.10.2023).
9. Cârstea V. Crises in the automotive industry. *Romanian Economic and Business Review*. 2023. Vol. 18, № 1. P. 34–40. URL: <http://www.rebe.rau.ro/REBE-SP23.pdf#page=34> (date of access: 15.10.2023).
10. Prievozník P., Strelcová S. The impact of crisis phenomena on economic security in the automotive industry and the quality of life of employees. *Transportation Research Procedia*. 2023. Vol. 74. P. 1412–1418. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2023.11.290>.
11. Richert M., Dudek M. Selected problems of the automotive industry—material and economic risk. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. Vol. 16, № 8. P. 368. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm16080368>.
12. Krzywdzinski M. Automation approaches in the automotive industry: Germany, Japan and the USA in comparison. *International Journal of Automotive Technology and Management*. 2021. Vol. 21, № 3. P. 180–199. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJATM.2021.116605>.
13. Krykavskyy Y., Stasiuk K. Digital transformation in the automotive supply chain: trends and cases. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2022. Vol. 26, № 4. P. 113–117. DOI: <https://doi.org/10.19192/wsfp.sj4.2022.17>.
14. Дія: вебсайт. 2023. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2023).
15. OLX: вебсайт. 2023. URL: <https://www.olx.ua/> (дата звернення: 15.10.2023).
16. Instagram: вебсайт. 2023. URL: <https://www.instagram.com/> (дата звернення: 15.10.2023).
17. Telegram: вебсайт. 2023. URL: <https://telegram.org/> (дата звернення: 15.12.2023).
18. Importing Vehicles and Engines into the United States. EPA: official website. 2023. Retrieved from <https://www.epa.gov/importing-vehicles-and-engines> (date of access: 15.10.2023).

19. U.S. Department of Transportation: official website. 2023. URL: <https://www.transportation.gov/> (date of access: 15.10.2023).
20. Carvana : official website. 2023. URL: <https://www.carvana.com/> (date of access: 15.10.2023).
21. *Turo : Official website*. 2023. URL: <https://turo.com/> (date of access: 15.10.2023).
22. Як в умовах війни перебудовуються компанії, пов'язані з транспортом. Частина 4: JIT+ та ЦТС. ЦТС: вебсайт. 2022. URL: https://cfts.org.ua/articles/yak_v_umovakh_viyni_perebudovuyutsya_kompani_povyazani_z_transportom_chastina_4_jit_ta_tssts_1911/131346 (дата звернення: 15.10.2023).