

Орлова Н. В.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-14>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

За останні роки економіка України зіткнулася з новими викликами. Це були суттєві трансформації, пов'язані з підвищенням складності виробництва в умовах цифровізації, зміни в обсязі і характері споживчого попиту, необхідності забезпечення нових форм просування та реалізації продукції в період пандемії. Але, безумовно, найбільш глибокі проблеми виникли в умовах війни, коли бізнес-середовище постійно зазнає суттєвих змін, бо рівень мінливості системи взаємовідносин з постачальниками, споживачами, логістичними компаніями, особливості державного регулювання, відсутність довгострокового прогнозу інфляційних та валютних показників потребують ефективного управління змінами, корегування стратегії розвитку підприємств та зміни бізнес-моделі.

Оновлення бізнес-моделей є типовим для підприємств у будь-який час і здійснюється періодично для успішного функціонування бізнесу, оскільки за допомогою модифікації бізнес-моделі компанії можуть передбачати тенденції розвитку галузевих ринків, визначати тренди, обирати стратегічну відповідність між різними напрямками діяльності і навіть прогнозувати проблеми у майбутньому. Але в період військового стану такий процес трансформації бізнес-моделі є практично неминучим для більшості підприємств. Це пов'язано з переходом від довгострокового до середньо- і навіть більшою мірою короткострокового горизонту планування.

Бізнес-модель, як концепція дослідження бізнес-системи, описує логіку бізнесу та складається з кількох елементів. При якісному дослідженні бізнес-моделей автори зазвичай використовують такі елементи: 1) ціннісна пропозиція, 2) технології, компетенції та ключові ресурси, 3) канали збуту та відносини з клієнтами, 4) ланцюжки створення вартості та процеси, 5) мережі та партнери, 6) грошові потоки [1].

Модель у тому чи іншому вигляді існує протягом усього життєвого циклу бізнесу. Але іноді потрібна її трансформація. Найчастіше це може бути актуальним в наступних випадках:

1. На початковому етапі реалізації бізнес-ідеї, при пошуку джерел фінансування.

2. При оптимізації грошових потоків. Це стосується як скорочення витрат виробництва, так і питань монетизації створеної цінності.

3. При пошуку шляхів зростання бізнесу. Це може бути використання нової технології, нових методів роботи, злиття та поглинання, зміна політичного ландшафту (така стратегічна трансформація для українських бізнес-одиниць виникне при вступі України в ЄС).

4. При необхідності здійснення принципових змін внаслідок накопичення кризових явищ. Це може бути пов'язано зі змінами матеріальної бази виробництва, споживчого попиту, суттєвими трансформаціями зовнішнього середовища. Ці фактори зумовлюють необхідність корекції дій та адаптації бізнес-моделі до нових вимог (чи створення нової бізнес-моделі).

Покладені в основу нової бізнес-моделі фактори можуть мати стратегічний, процесний, організаційний, культурний, управлінський, інформаційний характер.

Трансформація бізнес-моделей підприємства в умовах війни – це комплексний процес адаптації, спрямований на виживання та розвиток компанії в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та високих ризиків. У такій ситуації компанії змушені змінювати свої стратегії, процеси та підходи, щоб ефективно протистояти викликам та шукати нові можливості. Обумовлені війною проблеми призвели до наступних змін та трансформацій бізнес-моделі:

1. Гнучкість та адаптація [2, с. 93]

- Введення гнучкіших підходів до управління та виробництва. Це може включати швидкі зміни в асортименті продукції, скорочення часу прийняття рішень та створення кризових команд для оперативного реагування.

- Гнучкість дозволяє адаптуватися до нових економічних умов, коли доступність ресурсів та логістика можуть змінюватись за короткі терміни (це відбувалося в період блокування портів великої Одеси та переорієнтації перевезень на дунайські порти).

2. Локалізація та диверсифікація ланцюжків поставок

- Зміна географії поставок, перехід на локальних постачальників для мінімізації ризиків, пов'язаних із логістикою та зовнішніми залежностями.

- Диверсифікація ланцюжків постачання та робота з кількома постачальниками знижує залежність від одного партнера та допомагає уникнути простоїв.

3. Оптимізація витрат та ресурсне планування

- Скорочення витрат стає ключовим фактором виживання. Компанії можуть шукати альтернативні матеріали, зменшувати витрати на нефункціональні активності та оптимізувати процеси.

- В умовах воєнних дій також важливо враховувати витрати на безпеку співробітників та бізнесу, включаючи витрати на захист активів та підтримку зв'язку з клієнтами.

4. Цифровізація та віддалена робота

- Перехід на дистанційну роботу та цифровізацію бізнес-процесів дозволяють компаніям продовжувати діяльність навіть за обмеженого доступу до фізичних робочих місць.

- Впровадження цифрових технологій та автоматизація процесів дозволяють компаніям знижувати операційні витрати та покращувати доступ до клієнтів через онлайн-канали.

5. Перехід на нові ринки та продукти

- Компанії можуть розширити асортимент або створити нові продукти, які відповідають поточним потребам ринку. Наприклад, виробництво медичних товарів чи захисних засобів.

- Дослідження та вихід на міжнародні ринки допомагають знизити ризики, пов'язані із внутрішньою нестабільністю.

6. Комунікація та репутація

- Важливість прозорості та відкритості у спілкуванні з клієнтами та партнерами значно зростає. Підтримка позитивного іміджу компанії та довіри стає критично важливою.

- Зворотний зв'язок із клієнтами дозволяє краще розуміти їхні потреби та адаптувати бізнес-модель під ринкові зміни.

7. Емоційна підтримка співробітників

- Підтримка та захист співробітників стають важливими аспектами діяльності бізнесу. Компанії розробляють програми підтримки, надають психологічну допомогу та забезпечують безпеку.

- Задоволеність та захищеність персоналу безпосередньо впливають на його продуктивність та лояльність до компанії.

Трансформація бізнес-моделі компанії в умовах війни вимагає переосмислення пріоритетів, впровадження інноваційних рішень та оперативної адаптації до змін. Успішні підприємства враховують специфічні ризики та використовують можливості для довгострокової стійкості та розвитку, навіть незважаючи на серйозні обмеження та нестабільність зовнішнього середовища.

Література:

1. Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M.V., & McDougall-Covin, P.P. Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*. 2010. No. 16. P. 337–368.

2. Орлова Н.В., Гуржій Н.М., Шевчук А.А. Адаптація стратегічних моделей підприємств до галузевих ринків. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 91–95. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/365>