

Марущак С. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
м. Миколаїв, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-611-2-9>

БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА РИЗИКУ

Невизначеність у бізнес-середовищі є наслідком глибоких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, зокрема економічних криз, політичної нестабільності, військових конфліктів, швидкого технологічного розвитку, змін у поведінці споживачів, глобалізації ринків та порушення ланцюгів постачання. У таких умовах підприємствам складніше прогнозувати попит, витрати, ринкові тенденції та дії конкурентів. Невизначеність породжує ризики, які можуть проявлятися у коливанні цін на ресурси, скороченні попиту, появі нових технологій або більш ефективних бізнес-моделей конкурентів. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися, змінюючи внутрішні процеси, оптимізуючи витрати, переглядаючи управлінські підходи та стратегії.

Проте у випадках, коли зміни у зовнішньому середовищі є системними, тривалими та структурними, простих адаптаційних заходів недостатньо. Тоді виникає об'єктивна необхідність трансформації саме бізнес-моделі підприємства, тобто глибокої зміни способу, яким підприємство створює цінність для клієнтів, організовує свою діяльність та отримує доходи – пошук нових каналів продажу та партнерств, зміни структури продуктів і послуг, диверсифікації джерел доходу або перехід від товарної моделі до сервісної.

У періоди війни або економічної кризи бізнес-середовище характеризується підвищеною нестабільністю і ризики мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки зниження доходів населення зменшує попит і прибутки підприємств, обмежує можливості інвестування, а порушення логістичних ланцюгів спричиняє затримки виробництва та зростання витрат.

Крім того, в такі періоди підприємства стикаються не лише з економічними, а й із соціальними, організаційними та стратегічними викликами. Це вимагає від компаній високого рівня гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові підходи до організації діяльності і саме трансформація бізнес-моделі стає важливим інструментом підвищення стійкості підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Для систематизації основних викликів доцільно виділити кілька ключових груп ризиків, з якими найчастіше стикається бізнес у кризових умовах: фінансові, операційні, кадрові, ринкові та стратегічні ризики. Кожна з цих груп має свої особливості прояву та впливу на діяльність підприємства – табл. 1.

Таблиця 1

Ризики діяльності підприємства в умовах нестабільності

Вид ризику	Характерні ризики	Коротка характеристика
Фінансові ризики	Падіння доходів; інфляція; валютні коливання; обмежений доступ до фінансування	Зниження купівельної спроможності та фінансова нестабільність спричиняють падіння попиту, зростання витрат і обмеження доступу до фінансових ресурсів.
Операційні ризики	Порушення ланцюгів постачання; руйнування інфраструктури; перебої з енергопостачанням; логістичні труднощі	Порушення постачання, пошкодження інфраструктури та енергетичні перебої ускладнюють виробництво й підвищують логістичні витрати.
Кадрові ризики	Міграція працівників; мобілізація; зниження продуктивності	Дефіцит кадрів через міграцію або мобілізацію та стрес працівників знижують ефективність діяльності підприємств.
Ринкові ризики	Зміна попиту; втрата ринків; зростання конкуренції	Зміни попиту та посилення конкуренції можуть призводити до втрати підприємством ринкових позицій.
Репутаційні, стратегічні ризики	Нестабільність партнерств; помилки у стратегічних рішеннях; порушення контрактів	Невизначеність середовища може спричиняти розрив партнерств, стратегічні помилки та невиконання контрактів.

Фінансові ризики можуть істотно впливати на економічні параметри бізнес-моделі підприємства. Зростання витрат у поєднанні зі скороченням попиту знижує ефективність традиційних механізмів формування прибутку та потребує перегляду структури витрат, джерел доходів і цінової політики. У таких умовах підприємства змушені адаптувати бізнес-моделі до нових економічних реалій через оптимізацію витрат і диверсифікацію джерел доходу [1; 4].

Операційні ризики впливають на організацію виробничих процесів і ланцюгів постачання, що зумовлює необхідність перегляду підходів до управління ресурсами, диверсифікації постачальників та розвитку альтернативних логістичних каналів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що в умовах нестабільності перебудова операційних і логістичних процесів є важливою складовою трансформації бізнес-моделі підприємства [1; 4].

Ринкові зміни безпосередньо впливають на ціннісну пропозицію бізнесу. У кризових умовах споживачі змінюють потреби та поведінку, надаючи перевагу доступнішим товарам і цифровим сервісам. Якщо бізнес-модель не відповідає новим очікуванням клієнтів, підприємство може втратити частину ринку, тому її трансформація, зокрема через впровадження цифрових технологій і нових форматів взаємодії з клієнтами, стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності [2].

Кадрові та стратегічні ризики впливають на організаційну структуру підприємства, систему управління та партнерські відносини. У таких умовах компанії змушені переглядати підходи до управління персоналом, формувати нові партнерські зв'язки та застосовувати сучасні технології управління. Дослідники зазначають, що трансформація бізнес-моделі часто пов'язана зі зміною управлінських практик, розвитком екосистемних підходів і посиленням організаційної стійкості підприємства [3].

Саме тому в умовах високої невизначеності підприємствам важливо регулярно аналізувати свою бізнес-модель на предмет її стійкості та ефективності. Такий аналіз дозволяє визначити, чи здатна існуюча модель створювати цінність і приносити прибуток у нових умовах. Про це можуть свідчити певні внутрішні та зовнішні сигнали – табл. 2.

За наявності передумов, наведених у табл. 2, виникає необхідність не лише у частковому коригуванні окремих аспектів діяльності підприємства, але й у здійсненні більш глибоких структурних змін – перегляді існуючої бізнес-моделі.

Передумови трансформації бізнес-моделі підприємства

Вид сигналів	Сигнали та їх характеристика
Фінансові сигнали	Зниження прибутковості – зменшення прибутку навіть за стабільних продажів; падіння продажів – тривале скорочення попиту; зростання витрат – збільшення витрат на виробництво, логістику та ресурси; погіршення фінансових показників – зниження рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.
Ринкові сигнали	Зміна потреб клієнтів – попит на нові продукти або формати сервісу; зростання конкуренції – поява нових або інноваційних конкурентів; втрата частки ринку – поступове зниження ринкових позицій; зміна ринкових трендів – поширення нових технологій і бізнес-моделей
Технологічні сигнали	Поява нових технологій – зниження ефективності традиційних процесів; відставання від цифровізації – використання застарілих технологій порівняно з конкурентами; автоматизація галузі – необхідність впровадження цифрових систем та автоматизованих процесів
Організаційні сигнали	Низька ефективність процесів – значні витрати ресурсів без відповідних результатів; проблеми з персоналом – дефіцит компетенцій або висока плинність кадрів; складність управління – невідповідність організаційної структури цілям або масштабам діяльності підприємства
Зовнішні кризові сигнали	Економічна криза – скорочення попиту та нестабільність ринку; політичні або соціальні зміни – нові регуляції чи санкції; глобальні потрясіння – пандемії, війни, порушення логістичних ланцюгів

У цьому контексті наступним логічним етапом є визначення ключових напрямків її трансформації:

1. Цифровізація бізнес-процесів. Впровадження цифрових технологій, автоматизація операційних процесів, використання електронної комерції та цифрових платформ дозволяють підвищити ефективність управління та розширити доступ до клієнтів.

2. Диверсифікація продуктів і джерел доходу. Підприємства розширюють асортимент продукції або послуг, виходять на нові ринки та формують альтернативні джерела доходу.

3. Перехід до клієнтоорієнтованих моделей. Трансформація бізнес-моделі передбачає глибше врахування потреб споживачів, персоналізацію продуктів і розвиток нових каналів взаємодії з клієнтами.

4. Розвиток партнерських і екосистемних моделей. Підприємства формують партнерські мережі та співпрацюють з іншими компаніями для спільного створення цінності.

5. Оптимізація витрат і підвищення операційної гнучкості. Компанії переглядають структуру витрат, впроваджують гнучкі організаційні форми та автоматизацію процесів.

6. Розвиток інноваційних бізнес-моделей. У кризових умовах підприємства можуть переходити до нових форматів створення цінності, зокрема платформних або сервісних моделей.

Таким чином, в умовах невизначеності та нестабільності підприємствам важливо систематично відстежувати внутрішні та зовнішні чинники, які свідчатимуть про необхідність трансформації бізнес-моделі. Своєчасна їх ідентифікація дозволить обґрунтувати доцільність напрямів трансформації, розробити та реалізувати план переходу та забезпечити тим самим адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Bachtiar N.K., Setiawan A., Prastyen G.A., Kijkasiwat P. Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. № 12. P. 77. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>

2. Cardoso A., Figueiredo J., Oliveira I., Pocinho M. (2025). From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (6). P. 193. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>

3. Нагара М.Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5>

4. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 200–211. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>