

УДК 338.24-026.16

Чернова І.В.¹, Федоровський В.В.²

¹к.філол.н., доц, НУ «Запорізька політехніка»,

²здобувач вищої освіти НУ «Запорізька політехніка», Україна

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному світі бізнес-модель є ключовим фактором, що визначає здатність підприємства функціонувати на ринку, особливо в умовах кризи. Завдяки пріоритизації бізнес-процесів вдається оптимізувати бізнес-моделі та надати практичну допомогу адаптації бізнесу до нестабільних економічних умов.

Основи управління кризами та розвитку бізнес-моделей заклали Ансофф І. (концепції «стратегії адаптації»); Майкл Портер (модель п'яти сил для оцінювати зовнішні фактори ризику для бізнесу); Клейтон Крістенсен (теорія «деструктивних інновацій»); Генрі Мінцберг (модель «стратегічного мислення»); Річард Румельт (стратегічний контроль та реорганізація бізнес-процесів); Джон Коттер (трансформації в кризові періоди) та інші.

Проблема розробки та впровадження антикризових стратегій у системі бізнес-моделі підприємства привертає все більше уваги вітчизняних дослідників антикризового управління та бізнес-моделювання. У сучасних дослідженнях акцент[1-3] зосереджується увага на підвищенні адаптивності підприємств в умовах швидких змін зовнішнього середовища та постійних економічних загроз, проте у системі бізнес-моделі розвитку підприємства залишається низка невирішених питань, які потребують додаткового аналізу, а саме – адаптація бізнес-моделей до зовнішніх викликів.

Бізнес-модель трактується як концептуальний інструмент для відображення логіки створення, доставки та отримання цінності в межах організації. Вона описує архітектуру бізнесу, демонструючи взаємозв'язок між різними елементами системи підприємства. До ключових складових бізнес-моделі належать: ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, основні види діяльності, ключові партнери та структура витрат.

В умовах високої невизначеності особливого значення набуває чотириохрівнева циркулярна модель антикризового управління PPRR (Prevention, Preparation, Response, Recovery), яка спрямована на запобігання кризи, підготовку до потенційних кризових сценаріїв, реагування на кризові явища, відновлення та адаптацію бізнес-процесів після гострої фази кризи.

Кризи створюють такий набір викликів, які змушують бізнес радикально переосмислювати свою діяльність: зміни в споживчій поведінці та структурі попиту, скорочення доходів, проблеми з ліквідністю, обмеження доступу до фінансування та інвестицій тощо.

Непередбачуваність динаміки ринку, коливання валютних курсів та інфляційні процеси також ускладнюють стратегічне планування

Обмеження фізичної взаємодії та порушення ланцюгів постачання ставлять під загрозу традиційні бізнес-процеси. Компанії стикаються з необхідністю швидко переводити офлайн-взаємодії в онлайн-формат, шукати альтернативних постачальників або повністю змінювати логістичні маршрути. В українських реаліях до цих викликів додаються проблеми, пов'язані з безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури та міграцією населення, що призводить до необхідності релокації бізнесу.

В умовах обмежених ресурсів та часу, характерних для кризових періодів, критично важливо правильно визначити пріоритети трансформації бізнес-процесів. Першочергової уваги заслуговують процеси взаємодії з клієнтами, оскільки саме вони безпосередньо впливають на доходи та репутацію підприємства. Це стосується не лише процесів продажу та обслуговування, але й каналів комунікації, зворотного зв'язку та системи підтримки клієнтів.

Принципи швидкого реінжинірингу бізнес-процесів в умовах кризи передбачають відхід від повного перепроєктування на користь поетапних змін з швидким тестуванням та впровадженням. Ключову роль відіграє принцип мінімально життєздатного продукту (MVP) – впровадження базової версії нового процесу з подальшим його удосконаленням на основі зворотного зв'язку.

Успішна бізнес-модель у кризових умовах починається з сильного лідерства та адаптивної організаційної культури. Лідери повинні не лише приймати складні рішення, але й надихати команду, створювати атмосферу довіри та відкритості. Вони мають демонструвати стресостійкість, емпатію та стратегічне бачення, об'єднуючи колектив навколо спільної мети.

Мінімізація витрат виробництва без втрати якості передбачає критичний перегляд усіх статей витрат з фокусом на збереження тих, що безпосередньо впливають на створення цінності для клієнта. Успішні компанії застосовують методологію ощадливого виробництва, оптимізують використання ресурсів, впроваджують автоматизацію рутинних процесів та переглядають договірні умови з постачальниками.

Цифрова трансформація стає основою конкурентоспроможності в кризових умовах, охоплює впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, розвиток цифрових компетенцій персоналу та формування культури даних. Особливого значення набувають технології онлайн-комунікації, хмарні рішення, електронна комерція, автоматизація маркетингу та аналітика даних.

Ефективна адаптація бізнес-моделі в кризових умовах починається з проведення ґрунтовних маркетингових досліджень для розуміння змін у поведінці споживачів. Важливо відстежувати не лише короткострокові реакції на кризу, але й виявляти довгострокові тренди, які можуть визначати майбутнє ринку. Дослідження мають охоплювати аналіз змін у потребах та очікуваннях клієнтів, оцінку платоспроможності різних сегментів, вивчення нових способів споживання продуктів та послуг.

Цифрова трансформація традиційних бізнесів стала одним з найбільш успішних шляхів адаптації українських компаній до кризових умов. Яскравим прикладом є мережа книгарень "Книгарня Є", яка в умовах карантинних обмежень швидко розширила свій онлайн-магазин, впровадила доставку книг поштою та налагодила систему віртуальних зустрічей з авторами. Ресторанний холдинг "23 ресторани" під час пандемії створив централізовану "хмарну кухню", що дозволило оптимізувати процеси та збільшити продажі через доставку на 300%. Агрохолдинг "Кернел" впровадив систему штучного інтелекту для оптимізації логістики, що дозволило скоротити витрати на 15% та підвищити ефективність використання ресурсів

Історії успішної оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи показують значення гнучкості та інноваційного підходу. Роздрібна мережа "Епіцентр" впровадила систему самообслуговування та безконтактної оплати, оптимізувала маршрути доставки та налагодила процес онлайн-консультацій. Логістична компанія "Нова Пошта" розширила мережу поштоматів та впровадила безконтактну доставку, а також суттєво автоматизувала складські процеси. В умовах війни компанія швидко адаптувала логістичні маршрути та забезпечила безперервність сервісу навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Побережна З. М. (2021). Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*. No 11. С. 98–105. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.98.
2. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. No 2 (9).
URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/transformaciya-biznes-modeli-pidpriyemstva-v-umovah-kryzy>
3. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства». *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.