МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни (на прикладі МСП)

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
А. В. Поципуха
(ініціали та прізвище)

Керівник доц., к.е.н., доц. Голомб В.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Поципусі Артему Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни (на прикладі МСП)
керівник роботи Голомб В.В., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ №318-с від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 24 листопада 2025 р.
2. Вихідні дані до роботи фінансова та операційна звітність МСП (ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс») за 2022–2024 рр.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади удосконалення бізнес-моделі підприємства в умовах ризиків війни. 2. Діагностика бізнес-моделі мсп та оцінювання впливу воєнних ризиків на розвиток підприємства. 3. Удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни та оцінка економічного ефекту.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Логіка бізнес-моделі: створення, доставка та захоплення цінності. Канали впливу воєнних ризиків на бізнес-модель МСП та логіка адаптації**.** Алгоритм ризик-орієнтованого удосконалення бізнес-моделі МСП в умовах війни**.** Сценарна матриця для проєктування бізнес-моделі МСП у війні. Логіка формування організаційно-економічної характеристики МСП та аналізу зовнішнього середовища в умовах війни. Карта трансформації факторів середовища у зовнішні воєнні ризики та управлінські наслідки для розвитку МСП.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	17.09	17.09
2	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	19.10	19.10
3	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	29.10	29.10

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об’єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*29.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*3.10.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*20.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*01.11.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*23.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*24.11.2025*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*18.12.2025*	

Студент _____ А. В. Поципуха
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. В. Голомб
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище

АНОТАЦІЯ

Поципуха А. В. Удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни (на прикладі МСП)

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник В. В. Голомб. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025.

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню та розробці практичних рішень щодо удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства МСП в умовах ризиків війни.

В роботі: досліджено теоретичні підходи до формування та розвитку бізнес-моделі підприємства і уточнено роль бізнес-моделі в забезпеченні стійкості МСП; проаналізовано воєнні ризики як фактор трансформації бізнес-моделі; обґрунтовано методичний інструментарій діагностики та проєктування бізнес-моделі в умовах невизначеності; розроблено удосконалену бізнес-модель розвитку підприємства МСП в умовах ризиків війни; оцінено економічний ефект та практичну результативність запропонованих змін і сформовано рекомендації щодо їх реалізації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі запропоновано прикладний підхід до удосконалення бізнес-моделі МСП, який відрізняється від поширених описових підходів поєднанням: Canvas-діагностики ключових компонентів бізнес-моделі; інтегрованого блоку оцінювання воєнних ризиків із прив’язкою до елементів бізнес-моделі; сценарного проєктування розвитку та ризик-корекції цільових KPI.

Ключові слова: БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА, ВОЄННІ РИЗИКИ, СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, РЕЗЕРВУВАННЯ РЕСУРСІВ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ

SUMMARY

Potsypukha A. V. Improving the business model of enterprise development in conditions of war risks (on the example of SMEs)

Qualifying final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and Trade, scientific supervisor V. V. Golomb. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025.

The master's thesis is devoted to the justification and development of practical solutions for improving the business model of enterprise development of SMEs in conditions of war risks.

In the work: theoretical approaches to the formation and development of the enterprise's business model are investigated and the role of the business model in ensuring the sustainability of SMEs is clarified; war risks are analyzed as a factor in the transformation of the business model; methodological tools for diagnosing and designing a business model in conditions of uncertainty are substantiated; An improved business model for the development of SMEs in the context of war risks has been developed; the economic effect and practical effectiveness of the proposed changes have been assessed and recommendations for their implementation have been formulated.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that the work proposes an applied approach to improving the SME business model, which differs from common descriptive approaches by combining: Canvas diagnostics of key components of the business model; an integrated block for assessing war risks with a link to the elements of the business model; scenario design of development and risk correction of target KPIs.

Keywords: BUSINESS MODEL, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES, MILITARY RISKS, BUSINESS SUSTAINABILITY, DIVERSIFICATION, RESOURCE RESERVATION, ECONOMIC EFFECT

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ……. 11
1.1. Поняття бізнес-моделі підприємства та сучасні підходи до її формування і розвитку …….. 11
1.2. Воєнні ризики як чинник трансформації бізнес-моделі: види, прояви, наслідки для діяльності підприємства ……..… 18
1.3. Напрями та принципи удосконалення бізнес-моделі в умовах невизначеності та ризиків війни ……..... 25
1.4. Висновки до розділу 1…….. 31
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МСП ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВОЄННИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА …. 34
2.1 Організаційно-економічна характеристика МСП та аналіз зовнішнього середовища в умовах війни …… 34
2.2 Діагностика бізнес-моделі МСП (Canvas) та оцінювання її стійкості до воєнних ризиків …… 40
2.3 Сценарне оцінювання розвитку МСП та формування варіантів удосконалення бізнес-моделі в умовах воєнних ризиків …….. 46
2.4. Висновки до розділу 2…….. 52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ …….. 54
3.1. Проєкт удосконаленої бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни ……..…… 54
3.2. Оцінка економічного ефекту від впровадження удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» в умовах воєнних ризиків …… 60

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження проєкту удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» ……... 65
3.4. Висновки до розділу 3…….. 68
ВИСНОВКИ…… 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах повномасштабної війни в Україні підприємства малого та середнього бізнесу (МСП) працюють у середовищі підвищеної невизначеності та постійних шоків: порушуються логістичні ланцюги, змінюється попит, зростають витрати на енергоносії та безпеку, ускладнюється доступ до фінансування, виникають кадрові розриви через міграцію й мобілізацію. Для МСП такі фактори є критичними, адже вони мають обмежені резерви, меншу диверсифікацію діяльності та нижчу «подушку» ліквідності порівняно з великими компаніями. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного планування та розвитку часто виявляються недостатніми, оскільки не враховують швидкість зміни ризиків та необхідність оперативної перебудови ключових елементів бізнесу.

Проблематика удосконалення бізнес-моделі набуває особливої ваги, тому що саме бізнес-модель концентрує у собі логіку створення цінності для клієнта та механізм отримання доходу підприємством. В умовах війни актуальними стають питання адаптації ціннісної пропозиції, каналів збуту, партнерських зв’язків, структури витрат, управління ресурсами та ризиками безперервності діяльності. Тому науково-практичне завдання полягає не лише в описі наслідків воєнних ризиків, а й у формуванні прикладних рішень щодо перебудови бізнес-моделі розвитку МСП таким чином, щоб підвищити стійкість, гнучкість і здатність до відновлення та зростання. Це має безпосереднє значення для підтримки економіки України, збереження робочих місць, розвитку локальних ринків і відновлення підприємницької активності.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці практичних рішень щодо удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства МСП в умовах ризиків війни.

Для досягнення мети поставлено та виконано такі *завдання*:

– досліджено теоретичні підходи до формування та розвитку бізнес-моделі підприємства і уточнено роль бізнес-моделі в забезпеченні стійкості МСП;

– проаналізовано воєнні ризики як фактор трансформації бізнес-моделі;

– обґрунтовано методичний інструментарій діагностики та проєктування бізнес-моделі в умовах невизначеності;

– розроблено удосконалену бізнес-модель розвитку підприємства МСП в умовах ризиків війни;

– оцінено економічний ефект та практичну результативність запропонованих змін і сформовано рекомендації щодо їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку та адаптації бізнес-моделі підприємства МСП в умовах ризиків війни**.**

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів і управлінських рішень щодо удосконалення бізнес-моделі розвитку МСП з урахуванням воєнних ризиків.

Методи дослідження: методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до бізнес-моделей і виокремлення ключових елементів, які потребують адаптації в умовах війни. Системний підхід використано для розгляду бізнес-моделі як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів (цінність–клієнт–канали–ресурси–витрати–доходи). Порівняльний аналіз та класифікація застосовано для групування воєнних ризиків і визначення їхніх проявів для МСП. Інструменти Business Model Canvas та Value Proposition Canvas використано для діагностики й проєктування поточної та удосконаленої бізнес-моделі підприємства. SWOT/PESTEL-аналіз застосовано для оцінювання зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей/обмежень. Матрицю ризиків і сценарний підхід (стриманий, базовий, оптимістичний сценарії) використано для оцінювання впливу воєнних ризиків на ключові показники діяльності. Методи економічних розрахунків, фінансового моделювання та оцінювання ефективності використано для обґрунтування економічного ефекту запропонованих рішень.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики бізнес-моделей, управління ризиками та розвитку МСП; нормативно-правові акти України, що регулюють

підприємницьку діяльність; аналітичні матеріали щодо функціонування бізнесу в умовах війни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі запропоновано прикладний підхід до удосконалення бізнес-моделі МСП, який відрізняється від поширених описових підходів поєднанням: Canvas-діагностики ключових компонентів бізнес-моделі; інтегрованого блоку оцінювання воєнних ризиків (ймовірність/вплив/керованість) із прив'язкою до елементів бізнес-моделі; сценарного проєктування розвитку та ризик-корекції цільових KPI, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень в умовах невизначеності та забезпечити практичну придатність рекомендацій для МСП.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та уточненні теоретичних положень щодо трансформації бізнес-моделей МСП під впливом воєнних ризиків, а також у формалізації логіки вибору стратегій удосконалення бізнес-моделі через критерії стійкості, гнучкості та економічної доцільності.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, містить 36 таблиць, 10 рисунків та 46 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ

1.1. Поняття бізнес-моделі підприємства та сучасні підходи до її формування і розвитку

У сучасній теорії та практиці управління підприємством поняття бізнес-моделі використовується для пояснення того, як саме компанія створює цінність для клієнтів, яким чином доставляє цю цінність на ринок і *як* перетворює її на дохід та прибуток. Саме тому бізнес-модель розглядають як «мостик» між стратегічними намірами та щоденною операційною логікою фірми. У науковій літературі наголошується, що бізнес-модель відображає управлінську гіпотезу щодо потреб клієнта, формату пропозиції та того, як організація повинна бути побудована, аби ці потреби задовольняти й отримувати за це оплату [1]. Така інтерпретація підкреслює, що бізнес-модель – не лише опис продукту чи ринку, а цілісна конструкція, у якій поєднано створення, доставку та монетизацію цінності.

Разом із тим, попри широке застосування терміна, дослідники фіксують відсутність єдиного канонічного визначення. Оглядова робота у *Journal of Management* показує, що література про бізнес-моделі розвивається «паралельними треками» в різних дисциплінах (стратегія, інновації, підприємництво, інформаційні системи тощо), а визначення варіюють від акценту на діяльності до акценту на цінності та транзакціях [2]. Це важливо, оскільки в умовах невизначеності (зокрема й ризиків війни) бізнес-модель варто трактувати не вузько як шаблон, а як інструмент управління змінами: вона дозволяє структуровано «розкласти» підприємство на ключові компоненти, оцінити вразливості та спроєктувати нову логіку розвитку.

Історично поняття бізнес-моделі активізувалося з розвитком цифрових ринків і нових способів організації транзакцій. У ранніх працях бізнес-модель пояснювали через те, як організовано діяльність і як взаємодіють учасники створення цінності. Наприклад, у підході «activity system» підкреслюється, що цінність формується через конфігурацію видів діяльності, їхню взаємодію та розподіл ролей між учасниками. Надалі, у стратегічному менеджменті бізнес-модель почали пов’язувати зі стратегією: як «відбиток реалізованої стратегії» – тобто те, що реально робить фірма, а не лише декларує [3]. Паралельно виник підхід, який пропонує дивитися на бізнес-модель як на модель у буквальному сенсі: спрощене представлення реальності, яке допомагає пояснювати, класифікувати та проєктувати бізнес [4, 5].

Суттєвий внесок у практичну «операціоналізацію» бізнес-моделі зроблено завдяки дизайно-орієнтованим підходам, що переводять концепт у зручні управлінські інструменти. Зокрема, широко використовується підхід, який формалізує бізнес-модель як набір ключових блоків (елементів) і зв’язків між ними; у межах цього напряму розвинуто онтологічне представлення бізнес-моделі та інструменти її візуалізації. Практичною кульмінацією такого підходу стала популяризація Business Model Canvas – «канви» з дев’яти блоків, що дозволяє швидко описати логіку створення та монетизації цінності [6, 7].

Для систематизації наукових поглядів доцільно узагальнити найуживаніші визначення бізнес-моделі (табл. 1.1). Вони різняться акцентами, але водночас перетинаються в ключовому: бізнес-модель пояснює логіку створення цінності та отримання доходу.

З табл. 1.1 випливає важливий методологічний висновок для подальших досліджень доцільно поєднувати «стратегічне» розуміння бізнес-моделі (логіка реалізованої стратегії) з «інструментальним» (канва/онтологія/сценарність). Це дасть змогу не лише описувати бізнес, а й обґрунтовувати варіанти його трансформації.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення бізнес-моделі в науковій літературі

Автор(и)	Джерело	Сутнісний акцент визначення
D. Teece	Long Range Planning (2010)	Бізнес-модель як управлінська «гіпотеза»: що хочуть клієнти, як компанія має організуватися, щоб задовольнити потреби та отримати оплату/прибуток [1].
C. Zott, R. Amit, L. Massa	Journal of Management (2011)	Бізнес-модель як концепт, що інтерпретується по-різному в дисциплінах; спільні теми – створення цінності, структура діяльності, транзакції та межі фірми [2].
R. Casadesus-Masanell, J.E. Ricart	Long Range Planning (2010)	Бізнес-модель як відображення реалізованої стратегії; відрізнення бізнес-моделі, стратегії та тактики [3].
C. Baden-Fuller, M.S. Morgan	Long Range Planning (2010)	Бізнес-модель як «модель» (спрощення реальності), що виконує роль опису, класифікації та проєктування бізнесу [4].
B.W. Wirtz та ін.	Long Range Planning (2016)	Бізнес-модель як об’єкт, що еволюціонує; фокуси досліджень – дизайн, інновації, зміни та результативність [5].

У практиці управління часто виникає змішування понять «стратегія», «бізнес-модель», «операційна модель». Наукові джерела пропонують їх розділяти. Стратегія – це вибір позиціонування та способу конкуренції; бізнес-модель – це логіка того, як стратегія реалізується через структуру діяльності та механізми створення/захоплення цінності [3]. Водночас бізнес-модель пов’язана з інноваціями: інноваційність може проявлятися не лише в продукті чи процесі, а й у способі «робити бізнес». Дослідження зосереджують увагу на тому, що інновації бізнес-моделі стикаються з бар’єрами, пов’язаними з конфліктом із наявними активами, інерцією мислення та організаційними обмеженнями, і потребують експериментування та управління змінами [8]. Отже, управління бізнес-моделлю – це не разова «розробка схеми», а постійна робота з припущеннями, перевіркою та адаптацією.

Логіку бізнес-моделі зручно подати як взаємозв’язок трьох базових компонентів: створення цінності, доставка цінності, захоплення цінності. Саме ця триєдність є спільною для різних шкіл і узгоджується з ідеєю про гіпотезу менеджменту щодо клієнта та прибутку [1], а також із міждисциплінарними узагальненнями літератури [2].

Як показано на рис. 1.1, бізнес-модель можна інтерпретувати як «контур», що з’єднує зовнішній попит і внутрішню архітектуру фірми через механізм монетизації.

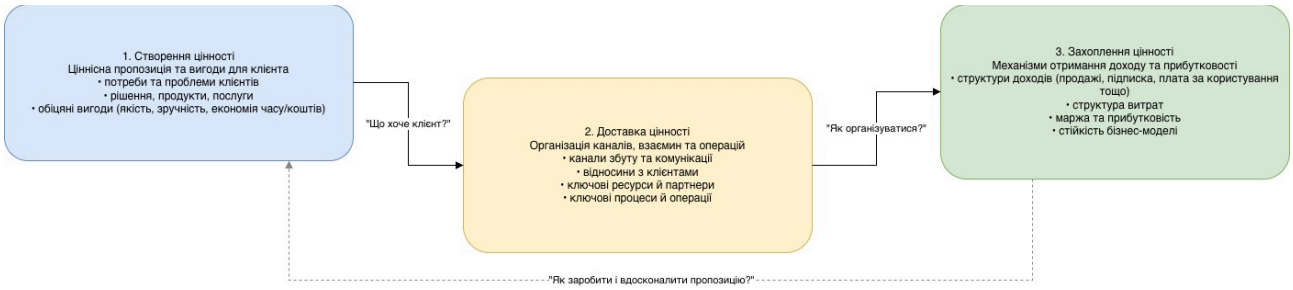


Рисунок 1.1 – Логіка бізнес-моделі: створення, доставка та захоплення цінності

Поряд із теоретичними інтерпретаціями, у менеджменті важливе значення мають інструменти, що роблять бізнес-модель «керованою»: дозволяють її описати, порівняти, змінити та перевірити. Одним із найпоширеніших є Business Model Canvas, який систематизує бізнес через дев’ять блоків: сегменти клієнтів, ціннісні пропозиції, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат [6]. Для МСП перевага такого інструменту полягає в його наочності та швидкості: навіть за обмежених аналітичних ресурсів підприємство може «зняти зріз» поточної моделі й побачити, де виникають вузькі місця (наприклад, надмірна залежність від одного каналу продажів чи одного постачальника).

Інший практично важливий підхід – «переосмислення» бізнес-моделі у випадках, коли зовнішні умови роблять поточну логіку неефективною. У класичній статті Harvard Business Review запропоновано розглядати бізнес-модель як поєднання ціннісної пропозиції, формули прибутку, ключових ресурсів і ключових процесів, а також підкреслено, що інколи потрібна саме «фундаментальна» зміна моделі, а не косметичні покращення [9, 10]. Для МСП ця ідея є особливо релевантною: через менші масштаби зміни можуть

впроваджуватися швидше, але помилки можуть коштувати дорожче через брак резервів.

У науковій площині інструментальність бізнес-моделі часто пов’язують із поняттям «activity system» – системи діяльностей, у якій новизна може виникати від додавання нових активностей, їх нового поєднання або перерозподілу того, хто саме виконує активності (фірма чи партнери) [9]. Такий підхід корисний тим, що дозволяє аналізувати не лише «канву блоків», а й динаміку взаємодії між елементами (наприклад, як зміна партнерської моделі впливає на структуру витрат і на пропозицію клієнту).

Для узгодження основних інструментів і їх придатності для МСП доцільно подати порівняльну характеристику (табл. 1.2). Важливо, що всі інструменти можуть застосовуватися в комплексі: Canvas дає швидкий опис, «HBR-логіка» допомагає фокусуватися на ключових важелях прибутковості, а activity system дозволяє побачити джерела інноваційності та конкурентної переваги.

Акцент на МСП у даному дослідженні зумовлений тим, що саме цей сектор є найбільш чутливим до зовнішніх шоків, але водночас здатний швидко трансформуватися, якщо має зрозумілу логіку пріоритетів і механізмів прийняття рішень. У нормативно-правовому полі визначення МСП може відрізнятися за країнами, проте в ЄС використовується підхід, закріплений у рекомендації Європейської Комісії 2003/361/ЕС, де критерії МСП пов’язані з чисельністю зайнятих та фінансовими порогами [11]. В Україні державна політика підтримки МСП визначена законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [12].

Для коректного теоретичного викладу важливо наголосити: бізнес-модель МСП має враховувати специфіку обмежених ресурсів, а отже підходи до її формування часто орієнтовані на прості інструменти візуалізації, швидку перевірку гіпотез, гнучкість у зміні каналів/портфеля продуктів і підвищену увагу до структури витрат та ліквідності. Саме тому в міжнародних аналітичних матеріалах про МСП підкреслюється значення їхньої стійкості та здатності адаптуватися до порушень ланцюгів постачання, змін у торгівельному

середовищі та цінових шоків [13]. Для цього бізнес-модель повинна бути достатньо «прозорою», щоб управлінці могли швидко приймати рішення щодо заміни постачальників, перебудови логістики, зміни каналів комунікації, умов взаєморозрахунків тощо.

Таблиця 1.2 – Сучасні підходи до формування та розвитку бізнес-моделі та їх застосовність для МСП

Підхід/інструмент	Коротка сутність	Практична користь для МСП
Business Model Canvas	Візуальна модель із 9 блоків, що описують створення/доставку/монетизацію цінності	Швидка діагностика поточної моделі; виявлення залежностей (канали, партнери, ресурси)
Концепція бізнес-моделі як «гіпотези менеджменту»	Бізнес-модель як припущення про клієнта, організацію та прибуток	Наголос на перевірці припущень і керованості; корисно при невизначеності
Розмежування «стратегія – бізнес-модель – тактика»	Бізнес-модель як відбиток реалізованої стратегії; тактика – конкретні дії	Дозволяє уникати плутанини: не підміняти стратегію операційними кроками
Activity system (створення цінності через систему діяльностей)	Цінність створюється конфігурацією активностей і взаємодією учасників	Пошук інновацій без великих R&D витрат: зміна ролей партнерів, каналів, зв’язків
Бізнес-модельна інновація та бар’єри змін	Аналіз причин, що заважають змінювати модель, і підходів до подолання	Реалістичне планування змін: врахування інерції, конфлікту активів, потреби експериментів
Критерії необхідності «перевинаходу» моделі	Умови, коли потрібні сутнісні зміни моделі, а не точкові покращення	Допомагає МСП розпізнати момент, коли «стара логіка» більше не працює

У контексті МСП доцільно також розмежувати: бізнес-модель як «схема» і бізнес-модель як «процес». У першому випадку йдеться про статичний опис (наприклад, канва). У другому – про еволюцію моделі: її тестування, зміни, масштабування або перезапуск. Саме еволюційний вимір активно розкривається в сучасних оглядах, де виділяються напрями дослідження бізнес-моделей, пов’язані з інноваціями, змінами та результативністю [5]. Це означає, що для МСП важливо не лише «мати опис», а й мати механізм управління змінами:

критерії, сигнали та метрики (KPI), за якими підприємство розуміє, що модель потрібно коригувати.

У стратегічному менеджменті бізнес-модель пов’язують із конкурентною перевагою через те, що вона визначає спосіб створення та привласнення цінності. Наприклад, у дослідженнях e-business показано, що джерела створення цінності можуть лежати в нових способах організації транзакцій, взаємодії з партнерами та клієнтами, поєднанні ресурсів і можливостей у мережі [9]. Для МСП це принципово: навіть без значних інвестицій у технології підприємство може створити перевагу за рахунок іншої логіки взаємодії з клієнтом (передплата, сервісні пакети, партнерські доставки, кастомізація, омніканальні продажі тощо), тобто через інновацію бізнес-моделі.

Разом з тим, інновації бізнес-моделі часто складніші за продуктові, оскільки вимагають перегляду «правил гри» всередині організації. Наукові джерела наголошують, що бар’єри інновації бізнес-моделі виникають через конфлікт із чинними активами та процесами, а також через когнітивні обмеження менеджерів, які можуть недооцінювати потенціал нової логіки [8]. Відповідно, для МСП важливо застосовувати інструменти, які мінімізують ризик помилки: короткі цикли експериментування, пілоти, сценарії, а також чітке розуміння того, які блоки бізнес-моделі змінюються, а які є «ядром», що забезпечує стабільність.

У підсумку сучасні підходи до бізнес-моделі дозволяють сформувати методологічну основу для подальшого дослідження удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни. По-перше, бізнес-модель слід розглядати як логіку створення, доставки та захоплення цінності, що може бути описана та проєктована через інструменти на кшталт Canvas [6] і водночас має стратегічну природу як відображення реалізованої стратегії [3]. По-друге, бізнес-модель є «гіпотезою» менеджменту, яку необхідно перевіряти та коригувати, особливо в умовах високої невизначеності [1]. По-третє, для МСП ключовою є практичність: інструменти повинні бути достатньо простими для застосування, але достатньо змістовними, щоб фіксувати залежності від

партнерів, каналів, ресурсів та фінансової логіки. Саме на цій теоретичній базі в наступних підрозділах буде розкрито природу воєнних ризиків як чинника трансформації бізнес-моделі та сформовано принципи й методи її удосконалення.

1.2. Воєнні ризики як чинник трансформації бізнес-моделі: види, прояви, наслідки для діяльності підприємства

Повномасштабна війна формує для підприємств МСП якісно інший профіль ризиків, ніж традиційні коливання ринку чи навіть кризові цикли мирного часу. Воєнні ризики мають системний характер: вони одночасно впливають на попит, пропозицію, ресурси, інфраструктуру, фінансові потоки, персонал, логістику та регуляторне середовище, створюючи ефект «каскадних збоїв» у функціонуванні бізнесу. Для бізнес-моделі це означає, що під ударом опиняються не окремі операції, а зв’язки між ключовими блоками, тобто сама логіка створення, доставки та монетизації цінності. У цьому сенсі управління воєнними ризиками не зводиться до реакції на інциденти, а має бути інтегрованим у систему управління й прийняття рішень, що відповідає принципам міжнародних підходів до ризик-менеджменту (інтегрованість, динамічність, структурованість, опора на найкращу доступну інформацію) [14].

З позицій сучасного ризик-менеджменту ризики розглядаються як фактори невизначеності, що можуть впливати на досягнення цілей організації, а процес управління ризиками має бути ітеративним, тобто регулярно оновлюваним у міру зміни зовнішнього та внутрішнього контексту [14]. Це особливо важливо в умовах війни, коли інтенсивність загроз, доступність ресурсів і працездатність інфраструктури змінюються швидко. Відповідно, бізнес-модель МСП повинна бути здатною не лише «працювати», а й переналаштовуватися: змінювати канали збуту, структуру постачання, параметри сервісу, портфель продуктів, підходи до ціноутворення, способи організації персоналу й режим безперервності діяльності. У міжнародній практиці таку здатність часто пов’язують із підходами

business continuity management, що передбачають підготовку організації до інцидентів, зниження ймовірності руйнівних наслідків та забезпечення відновлення після збоїв [15].

Емпіричні спостереження щодо України підтверджують, що воєнні ризики проявляються через комбінацію шоків попиту й пропозиції, які безпосередньо «ламають» звичні ланцюги створення цінності. Зокрема, у звіті Світового банку *Ukraine: Firms through the War* (на основі Business Pulse Survey) фіксується, що частина компаній стикалася з вимушеним скасуванням продажів через нестачу працівників, зумовлену переміщенням та мобілізацією; також відзначаються перебої електропостачання, що підривали операційну безперервність і впливали на виробництво та ланцюги постачання; окремо виділяються проблеми доступу до фінансування та ризики прострочень зобов'язань [16]. Таким чином, воєнні ризики «вбудовуються» у бізнес-модель як обмеження на ресурси, канали, процеси та фінансову логіку.

Для побудови керованої логіки трансформації бізнес-моделі доцільно систематизувати воєнні ризики не лише за «переліком загроз», а за каналами впливу на бізнес-модель (табл. 1.3). У прикладному вимірі для МСП найбільш релевантними є п'ять груп: (1) ризики безпеки та фізичних активів; (2) інфраструктурні та енергетичні ризики; (3) логістично-постачальницькі ризики; (4) кадрові та організаційні ризики; (5) фінансові та ринкові ризики (попит/платоспроможність/ліквідність); додатково суттєвими стають (6) інформаційні та кіберризики й (7) регуляторні/контрактні ризики. Такий підхід узгоджується з практикою системного розгляду контексту організації й необхідністю встановлення критеріїв ризику відносно цілей [14].

Наведена класифікація є практичною для МСП, оскільки пов'язує ризики з управлінськими «точками прикладання». Наприклад, перебої електроенергії – це не просто «зовнішній фактор», а прямий удар по ключових видах діяльності й каналах, який змушує змінювати операційні режими, інвестувати в резервні рішення або переходити на інші формати обслуговування. Аналогічно нестача

персоналу трансформує ресурсну архітектуру й часто веде до стандартизації послуг, автоматизації або перерозподілу ролей із партнерами.

Таблиця 1.3 – Ключові воєнні ризики для МСП та типові прояви (канали впливу)

Група воєнних ризиків	Типові прояви для МСП	Які елементи бізнес-моделі зачіпає найбільше
Безпекові та ризики фізичних активів	загрози руйнування/пошкодження майна, обмеження доступу до локацій, потреба в релокації, зростання витрат на безпеку	ключові ресурси, структура витрат, канали, партнери
Інфраструктурні та енергетичні	перебої електроенергії, інтернету, зв'язку; порушення режимів роботи	ключові види діяльності, канали, відносини з клієнтами
Логістика й постачання	затримки/розриви поставок, дефіцит імпортних компонентів, зміна маршрутів та вартості перевезень	ключові партнери, ключові ресурси, структура витрат, ціннісна пропозиція
Кадрові та організаційні	нестача персоналу через переміщення/мобілізацію, зниження доступності компетенцій, зміни графіків роботи	ключові ресурси (людські), ключові процеси, якість сервісу
Фінансові та платіжні	обмеження ліквідності, складність кредитування, прострочення дебіторки, валютні/цінові шоки	потоки доходів, структура витрат, умови продажів
Ринкові (попит)	падіння/перерозподіл попиту, зміна споживчих пріоритетів, чутливість до ціни, зростання ролі онлайн-каналів	сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали
Інформаційні/кібер	збої ІТ, атаки на сервіси, витоки даних, переривання цифрових каналів продажу	канали, відносини з клієнтами, ключові ресурси

Аналітика щодо України показує, що війна створює одночасно шоки пропозиції (input shortages, енергетичні/інфраструктурні обмеження, дефіцит праці) та шоки попиту (зміна структури споживання, скорочення платоспроможності, зсув у бік необхідних товарів/послуг). За матеріалами Світового банку, проблеми електропостачання та інтернет-зв'язку прямо підривають операційну безперервність; окремо зазначається, що доступ до фінансів залишається значним обмеженням для бізнесу [16]. Для МСП, які працюють у торгівлі та сервісі, ці шоки здебільшого означають: перехід клієнтів у онлайн або до ближчих локальних точок; зміни у вимогах до швидкості

доставки; зростання чутливості до ціни та умов розрахунків; підвищення важливості надійності й передбачуваності сервісу.

У такій ситуації бізнес-модель перестає бути «статичною схемою». Вона стає інструментом, який має відповісти на три ключові управлінські запитання: що саме компанія пропонує клієнту в умовах дефіциту ресурсів; як саме вона це доставляє при логістичних та енергетичних обмеженнях; як саме вона забезпечує грошовий потік і фінансову стійкість, коли клієнти затримують платежі або попит падає. Політичні та економічні умови війни роблять критично важливими практики «підвищення стійкості», які у міжнародних оглядах для МСП пов’язують із диверсифікацією, гнучкістю ланцюгів постачання, цифровізацією та підвищенням готовності до криз [13].

Воєнні ризики відрізняються тим, що часто мають високу невизначеність і високий потенційний вплив, а отже для МСП недостатньо обмежитися точковими заходами (наприклад, «купити генератор» чи «змінити постачальника»). Потрібно проєктувати антикрихку (або принаймні стійку) конфігурацію бізнес-моделі, яка зменшує залежність від одного ресурсу, одного каналу, одного партнера чи однієї локації. У практиці business continuity management це означає створення процедур і планів, що дозволяють підприємству підтримувати критичні функції та відновлюватися після збоїв [15]. Водночас ризик-менеджмент у розумінні ISO 31000 підкреслює інтеграцію ризиків у рішення та регулярний перегляд через зміну контексту [14], що для МСП може бути реалізовано через простий, але дисциплінований цикл: ідентифікація → оцінка → реагування → моніторинг → оновлення.

Для практичної прив’язки до бізнес-моделі доцільно «приклеїти» воєнні ризики до блоків канви. Такий підхід корисний тим, що дозволяє одразу бачити: який ризик руйнує який саме елемент (канали, ресурси, партнерства, доходи), і які управлінські важелі доступні підприємству. Нижче наведено узагальнену матрицю відповідності ризиків та елементів бізнес-моделі з типовими реакціями, характерними для МСП (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив воєнних ризиків на елементи бізнес-моделі МСП (логіка «ризик → блок → управлінська реакція»)

Воєнний ризик	Критично вражені блоки бізнес-моделі	Типові управлінські реакції МСП
Перебої електроенергії/зв'язку	ключові види діяльності; канали; відносини з клієнтами	резервні рішення (живлення/канали); перенесення операцій у «вікна доступності»; спрощення сервісу; дублювання комунікацій
Розриви постачання / дефіцит імпорту	ключові партнери; ресурси; ціннісна пропозиція; витрати	мультипостачальники; локалізація; зміна специфікацій/асортименту; перегляд договорів і мінімальних запасів
Логістичні обмеження/подорожчання доставки	канали; витрати; відносини з клієнтами	перехід на локальні ринки; партнерська доставка; зміна географії продажів; нові умови доставки/самовивозу
Нестача персоналу	ключові ресурси; ключові процеси	крос-функціональність, стандартизація, часткова автоматизація; аутсорсинг; перерозподіл ролей
Падіння попиту/платоспроможності	сегменти клієнтів; потоки доходів; ціннісна пропозиція	«дешевші» лінійки; пакети/передплата; фокус на необхідних продуктах; зміна цінової політики
Дефіцит фінансування/прострочення платежів	потоки доходів; витрати; партнери	посилення кредитної політики; аванси/часткові платежі; переговори про відтермінування; контроль оборотного капіталу
Кібер/ІТ збої	канали; відносини з клієнтами; ресурси	резервні копії; альтернативні платформи продажів; контроль доступів; регламенти відновлення сервісів

Представлена логіка важлива тим, що фіксує: воєнні ризики «б'ють» не поодинці, а ланцюгом. Наприклад, перебої електроенергії знижують операційну здатність → падає виконання замовлень → погіршується клієнтський досвід → зростає частка відмов/повернень → зменшується грошовий потік → зростає дефіцит ліквідності. Саме тому при удосконаленні бізнес-моделі МСП доцільно планувати не лише «захист», а й структурні зміни, що обмежують каскадний ефект: диверсифікують канали й партнерів, створюють резервні потужності, змінюють асортимент і умови продажів, формують план відновлення критичних процесів.

Щоб воєнні ризики стали керованими, підприємству потрібно перейти від «переліку загроз» до ризик-орієнтованої системи прийняття рішень, у якій кожний ризик має власника, критерії значущості, набір заходів реагування та метрики моніторингу. ISO-підхід рекомендує визначати контекст, формувати критерії ризику, проводити оцінювання й обирати заходи реагування, після чого забезпечувати моніторинг і перегляд [14]. Для МСП це можна реалізувати через компактний інструмент – матрицю ризиків, де ризики оцінюються за шкалами ймовірності та впливу, а потім відносяться до зон пріоритетності (табл.1.5). Важливо, що значущість ризику має співвідноситися з цілями підприємства (наприклад, збереження безперервності продажів, підтримка маржинальності, утримання ключових клієнтів, мінімізація простоїв).

Таблиця 1.5 – Приклад критеріїв матриці оцінювання воєнних ризиків для МСП (ISO 31000)

Рівень	Ймовірність (P) – інтерпретація	Вплив (I) – інтерпретація для бізнес-моделі МСП
1	малоймовірно / поодинокі випадки	локальний вплив: незначні зміни процесів без втрат доходу
2	інколи	помірний: часткові збої в каналі/процесі, керовано без зриву зобов’язань
3	періодично	суттєвий: впливає на виконання замовлень/сервіс, потребує організаційних змін
4	часто	високий: регулярні зриви, помітні втрати доходу/маржі, потрібні інвестиції/перебудова
5	майже постійно / критична загроза	критичний: загроза зупинки критичних функцій, ризик втрати бізнесу або релокації

Ця таблиця не вводить «нових фактів», а задає методичний формат для подальших розділів, де буде проведено реальну ідентифікацію та оцінювання ризиків. Важливо, що при війні ризики можуть мати не лише «пряму» дію, а й взаємопосилюватися (енергетичні збої → збої ІТ → зрив каналів продажу → падіння грошового потоку). Саме тому для МСП доцільно доповнювати матрицю ризиків коротким аналізом залежностей між ризиками (risk interdependencies) та «критичними ланками» бізнес-моделі.

Нижче подано узагальнену схему каналів впливу воєнних ризиків на бізнес-модель МСП. Як видно з рис. 1.2, воєнні ризики діють через канали пропозиції (ресурси/інфраструктура/логістика), попиту (платоспроможність /поведінка клієнтів), організаційні обмеження (персонал/режими роботи) та фінансові обмеження (ліквідність/доступ до капіталу), що в підсумку змінює конфігурацію блоків бізнес-моделі та зумовлює необхідність сценарного розвитку.

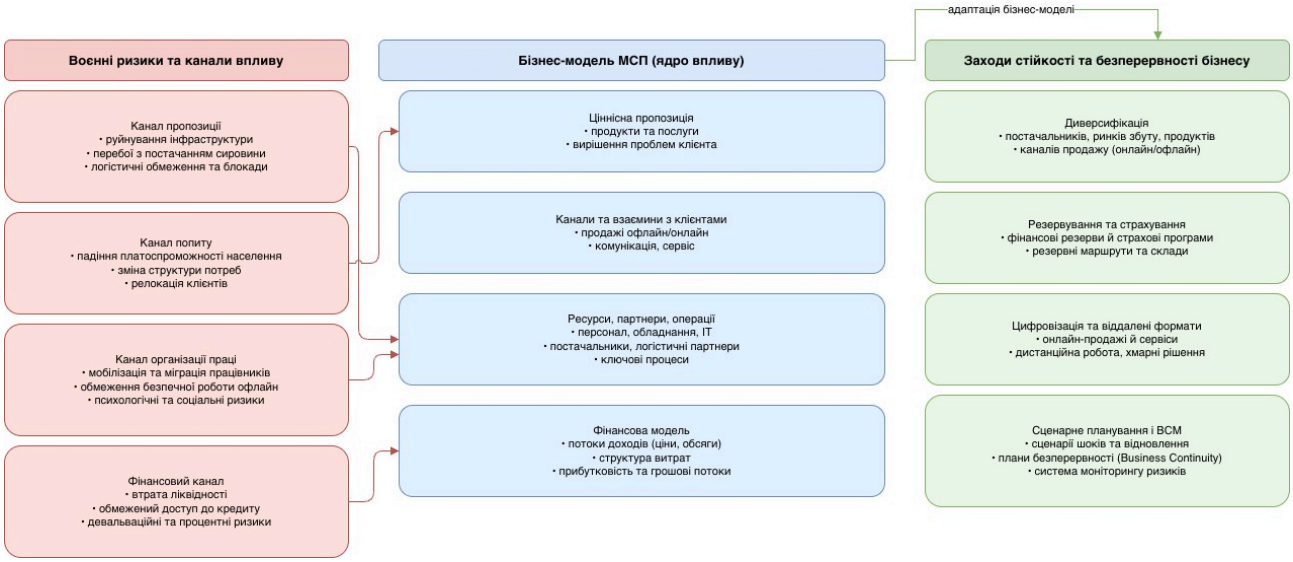


Рисунок 1.2 – Канали впливу воєнних ризиків на бізнес-модель МСП та логіка адаптації

Таким чином, воєнні ризики виступають не зовнішнім «фоном», а прямим драйвером трансформації бізнес-моделі. Для МСП це проявляється в необхідності: зменшувати критичні залежності (від одного каналу, постачальника, локації, енергії); вибудовувати елементи безперервності та готовності до інцидентів; проєктувати бізнес-модель у сценаріях і прив’язувати її до KPI, що враховують ризик-корекцію; підсилювати фінансову стійкість через управління оборотним капіталом та умовами розрахунків; активніше використовувати цифрові канали та партнерства.

1.3. Напрями та принципи удосконалення бізнес-моделі МСП в умовах невизначеності та ризиків війни

В умовах війни удосконалення бізнес-моделі МСП доцільно розглядати не як разову «реорганізацію», а як керований цикл: підприємство формує гіпотези щодо того, *як* воно створює цінність і *як* отримує дохід, перевіряє ці гіпотези в умовах обмежень та перебудовує конфігурацію процесів, ресурсів і каналів. У науковій літературі бізнес-модель трактується як логіка створення та привласнення цінності, що відображає управлінське уявлення про потреби клієнтів, спосіб їх задоволення та механізм перетворення платежів у прибуток [1]. Водночас саме війна підсилює той аспект, на який звертають увагу дослідники бізнес-модельних інновацій: модель часто потребує «перевинайдення», а перепоною виступають інерція, прив'язаність до активів і «когнітивні бар'єри» в сприйнятті нових конфігурацій [8]. Тому для МСП критично важливо перейти від інтуїтивних змін до принципів і методики, які дозволяють діяти швидко, але структуровано.

Систематизація підходів до удосконалення бізнес-моделі спирається на кілька взаємодоповнюючих напрямів. По-перше, це конструкт бізнес-моделі як сукупність взаємопов'язаних рішень (ціннісна пропозиція, клієнти, канали, ресурси, партнери, витрати й доходи), зручно представлений у форматі Business Model Canvas [6]. По-друге, це теорія бізнес-модельних інновацій і її практичні інструменти (виявлення «ядра» моделі, робота з ціннісною пропозицією, перепроєктування доходів і витрат) [8]. По-третє, це ризик-менеджмент і стійкість: міжнародні стандарти підкреслюють необхідність інтегрувати ризики в управлінські рішення та забезпечувати безперервність критичних функцій (business continuity), а також формувати атрибути організаційної стійкості (організаційна здатність поглинати шоки й адаптуватися). По-четверте, це динамічні здатності (sensing–seizing–transforming), які пояснюють, чому одні компанії швидше перебудовуються в турбулентному середовищі [17, 18]. Нарешті, по-п'яте, це сценарний підхід і підприємницька логіка дії в

невизначеності: сценарне планування допомагає «розширити поле майбутнього» і приймати рішення під альтернативні стани середовища [19], тоді як effectuation підказує, як діяти від наявних ресурсів і партнерств, а не від недосяжних прогнозів.

У практичній площині принципи удосконалення бізнес-моделі в умовах війни мають відповідати двом вимогам: (а) зберігати (або переформатовувати) цінність для клієнта навіть за обмежених ресурсів; (б) забезпечувати фінансову та операційну життєздатність у разі збоїв. Узагальнюючи підходи бізнес-модельних інновацій та стійкості, доцільно виділити такі принципи (табл. 1.6):

1. Клієнтоцентричність і фокус на «ядрі цінності». За умов падіння платоспроможності та зміни потреб, підприємство повинно зберегти найважливіший результат для клієнта (value proposition core), спрощуючи другорядні характеристики продукту/сервісу.

2. Гнучкість каналів і мультимодальність (онлайн/офлайн/партнерські канали). Переривання логістики та інфраструктурні збої роблять небезпечною залежність від одного каналу.

3. Диверсифікація постачання та партнерська екосистема. Для МСП мережі партнерів знижують вразливість до розривів, а також дають доступ до ресурсів і ринків; роль мереж і інтеграції МСП у виробничі та знаннєві мережі підкреслюється в аналітиці OECD.

4. Резервування і безперервність критичних процесів. Логіка BCMS (business continuity management system) орієнтує організацію на готовність, реагування та відновлення.

5. Фінансова стійкість (ліквідність, контроль оборотного капіталу) як елемент бізнес-моделі, а не лише фінансової політики: у війні умови розрахунків і швидкість обороту коштів стають «частиною продукту».

6. Швидке навчання і «експерименти» замість великих незворотних змін. Бар’єри бізнес-модельних інновацій долаються через експериментування та керовані зміни, а в підприємницькій логіці effectuation ключем виступають дії від наявних засобів і партнерств [11].

7. Адаптивне управління і трансформаційна здатність (динамічні здатності): виявляти зміни, захоплювати можливості й перебудовувати конфігурацію ресурсів та процесів.

Щоб ці принципи були застосовними, їх варто пов’язати з блоками бізнес-моделі та практичними інструментами.

Таблиця 1.6 – Принципи удосконалення бізнес-моделі МСП у війні: прив’язка до блоків та інструментів

Принцип	Які блоки бізнес-моделі змінюються насамперед	Типові інструменти реалізації
Фокус на «ядрі цінності»	ціннісна пропозиція; сегменти клієнтів; ціноутворення	уточнення pain/gain клієнта; скорочення асортименту; сервісні пакети/опції
Мультимодальні канали	канали; відносини з клієнтами	дублювання каналів (онлайн+партнер); стандарти комунікацій; резервні протоколи
Партнерська екосистема	ключові партнери; ресурси; канали	кооперація, аутсорсинг, спільні поставки/доставка; мережеві взаємодії МСП
Безперервність критичних функцій	ключові види діяльності; ресурси; витрати	BCMS-підхід: критичні процеси, RTO/відновлення, плани реагування
Фінансова стійкість як елемент моделі	доходи; витрати; умови продажів	кредитна політика, аванси/часткові платежі, контроль дебіторки; сценарні бюджети
Експерименти і швидке навчання	усі блоки (через «повороти»/pivots)	короткі цикли перевірки гіпотез, пілоти, партнерські тести
Динамічні здатності	здатність перебудови ресурсів і процесів	sensing–seizing–transforming; портфель змін; управління трансформацією

Як видно з табл. 1.6, удосконалення бізнес-моделі в умовах війни є одночасно про цінність для клієнта та про здатність підприємства відновлюватися. Це узгоджується з ідеєю, що бізнес-модель – не просто опис продукту, а «архітектура» того, як підприємство організовує створення та захоплення цінності [1], [4].

Для подальших досліджень доцільно закласти єдиний алгоритм, який буде застосовано під час практичної частини до обраного підприємства. Логіка алгоритму спирається на вимоги ризик-менеджменту (встановлення контексту,

оцінка, реагування, моніторинг) та на підходи до безперервності, але «перекладає» їх мовою бізнес-моделі (табл. 1.7).

На рис. 1.3 подано авторську схему ризик-орієнтованого удосконалення бізнес-моделі МСП, що поєднує діагностику моделі за Canvas, оцінювання ризиків за ISO-логікою, сценарне проєктування та механізм трансформації (динамічні здатності).

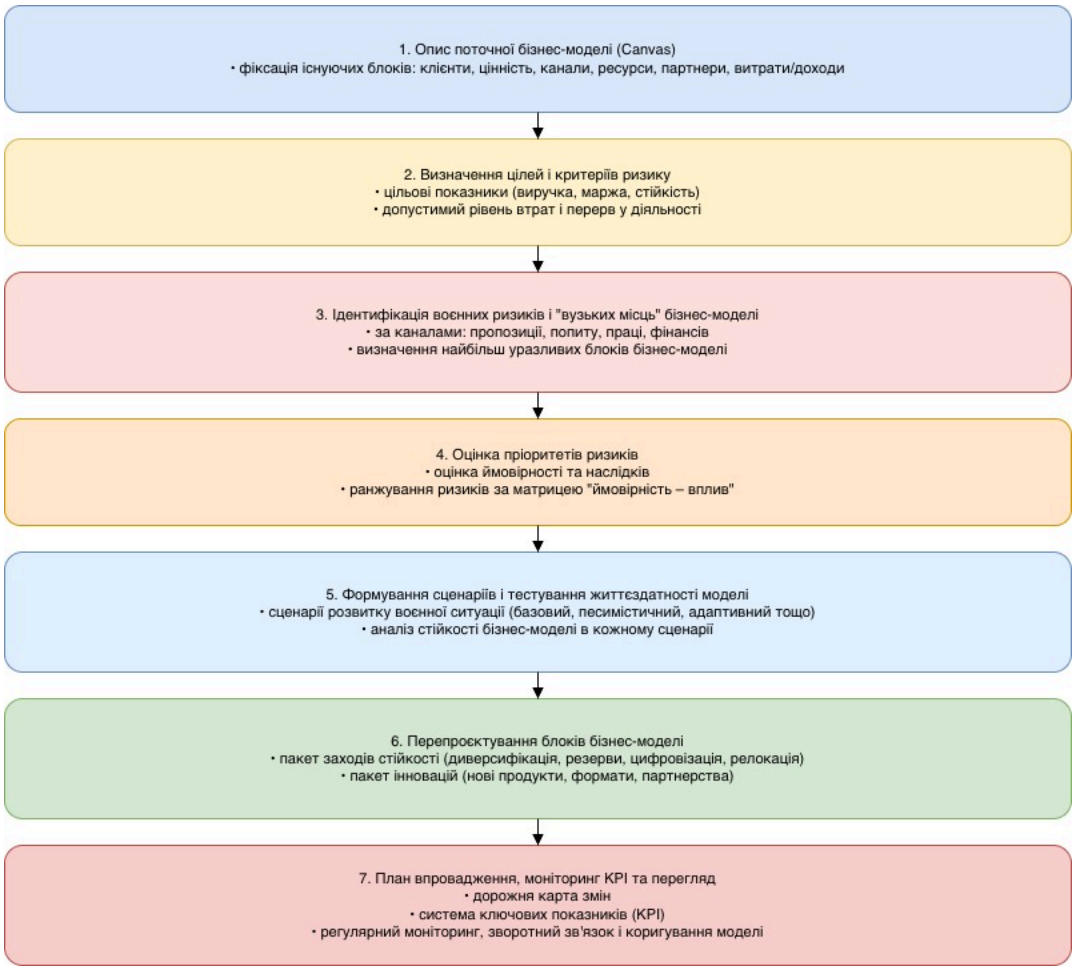


Рисунок 1.3 – Алгоритм ризик-орієнтованого удосконалення бізнес-моделі МСП в умовах війни

Короткий опис рисунка: послідовність із 7 кроків: (1) опис поточної бізнес-моделі (Canvas); (2) визначення цілей і критеріїв ризику; (3) ідентифікація воєнних ризиків і «вузьких місць» моделі; (4) оцінка пріоритетів ризиків; (5) формування сценаріїв і тестування життєздатності моделі; (6) перепроєктування блоків бізнес-моделі (пакет заходів стійкості та інновацій); (7) план

впровадження, моніторинг KPI і перегляд. Схема базується на інтегрованому ризик-менеджменті, принципах безперервності, структурі бізнес-моделі та сценарному мисленні [10].

Для «приземлення» алгоритму доцільно одразу фіксувати, які документи/результати формуються на кожному кроці та які блоки бізнес-моделі змінюються (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Виходи алгоритму удосконалення бізнес-моделі МСП

Крок	Зміст кроку	Результат (артефакт)	Які блоки Canvas зачіпає
1	Опис поточної моделі	Canvas «as-is»; короткий профіль клієнтів і цінності	усі блоки
2	Цілі і критерії ризику	перелік цілей (доходи/безперервність/сервіс); критерії значущості ризиків	доходи/витрати/процеси
3	Ідентифікація воєнних ризиків	реєстр ризиків; карта «ризик → блок моделі»	ресурси, процеси, канали, партнери
4	Оцінювання і пріоритизація	матриця ризиків; ТОП-ризики	критичні блоки
5	Сценарії і стрес-тест моделі	2–3 сценарії (базовий/стрес); оцінка життєздатності	цінність, канали, фінанси
6	Перепроєктування «to-be»	Canvas «to-be»; пакет заходів (стійкість + інновації)	цільові блоки
7	Впровадження і моніторинг	дорожня карта; KPI стійкості й ефективності; цикл перегляду	доходи/витрати/процеси

Запропонований алгоритм важливий для МСП тим, що узгоджує швидкість (необхідну у війні) з керованістю: підприємство не робить хаотичні зміни, а проводить стрес-тест моделі в сценаріях та обирає набір змін, які дають максимальний ефект при обмежених ресурсах.

У війні традиційні прогнози часто втрачають точність, тому практичні підходи до стратегування зміщуються до сценарного планування. У класичній роботі зі сценарного мислення підкреслюється, що сценарії не «вгадують» майбутнє, а створюють набір правдоподібних картин, які допомагають менеджерам побачити ширший спектр можливостей і ризиків, а також підготувати рішення під різні умови. Для МСП сценарії доцільно будувати не надто складно: 2–3 сценарії, прив’язані до ключових невизначеностей, які

найбільше впливають на бізнес-модель (наприклад, стабільність інфраструктури/логістики та динаміка попиту).

На рис. 1.4 подано приклад сценарної матриці для МСП, де вісь X відображає інтенсивність операційних обмежень (енергетика/логістика), а вісь Y – рівень/структуру попиту. На перетині формуються сценарії, під які моделюється конфігурація бізнес-моделі.

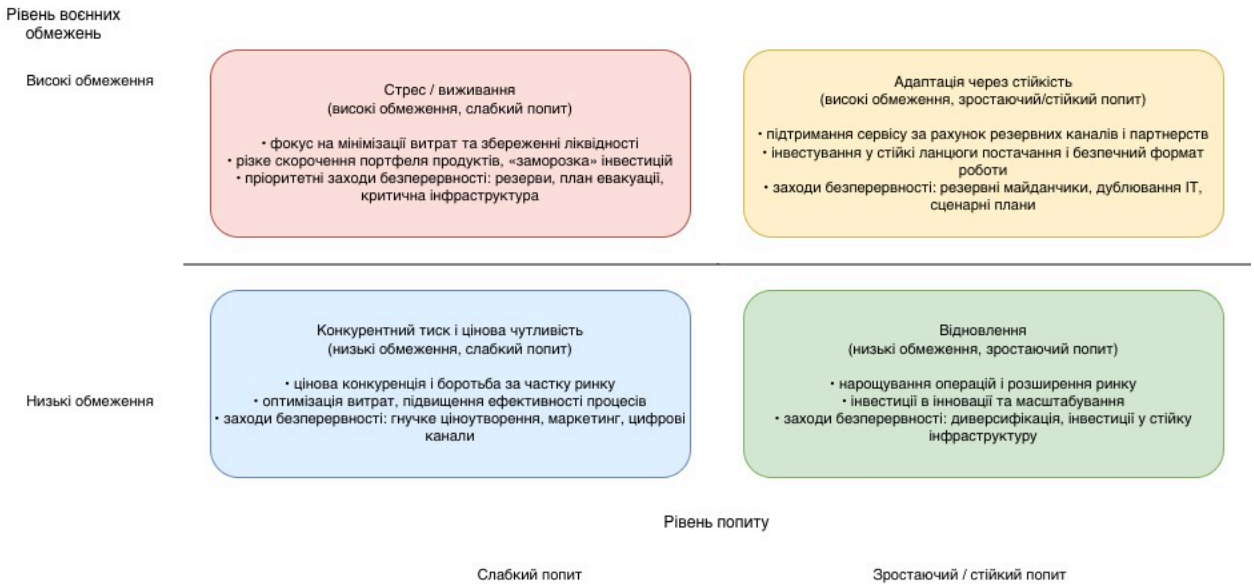


Рисунок 1.4 – Сценарна матриця для проєктування бізнес-моделі МСП у війні

Для кожного сценарію визначаються пріоритетні зміни блоків Canvas та набір заходів безперервності. Підхід узгоджується з ідеєю сценарного мислення як інструменту стратегічних рішень в умовах невизначеності [10].

Далі постає питання: як обрати траєкторію змін бізнес-моделі, якщо ресурси МСП обмежені? Тут корисною є логіка effectuation: підприємство починає від наявних «засобів» (хто ми є, що вміємо, кого знаємо), формує партнерства та поступово «конструює» ринок, керуючи допустимими втратами (affordable loss). Це особливо релевантно у війні, коли інвестиції з високою незворотністю можуть бути надто ризиковими. Паралельно підходи бізнес-модельних інновацій наголошують, що успішні зміни потребують експериментів

і керованого переходу між моделями, оскільки опір і «вбудованість» старої логіки – типові бар'єри. Отже, доцільно поєднати сценарне планування із «пакетами змін» бізнес-моделі, які можна тестувати й масштабувати, не руйнуючи операційну життєздатність.

Важливим теоретичним підґрунтям для такого поєднання виступає концепція динамічних здатностей. У турбулентних середовищах джерелом довгострокової ефективності стає не стільки окремий ресурс, скільки здатність підприємства: (а) відчувати зміни (sensing), (б) захоплювати можливості (seizing), (в) трансформувати конфігурацію активів та процесів (transforming) [8]. У класичних роботах також підкреслюється, що динамічні здатності пояснюють відмінності фірм у створенні та захопленні цінності в середовищі швидких змін [9]. Для МСП у війні це означає, що удосконалення бізнес-моделі має включати не лише «новий Canvas», а й організаційні механізми: короткі цикли управлінських рішень, відповідальних за ризики, регулярний перегляд сценаріїв, правила зміни постачальників/каналів, набір KPI стійкості.

Окремо варто підкреслити роль мереж та партнерств МСП. Аналітика OECD звертає увагу на те, що інтеграція МСП у виробничі, інноваційні та навичкові мережі є важливою для адаптації до потрясінь і трансформацій, включаючи перебудову ланцюгів постачання. У війні це перетворюється на практичний висновок: підприємство повинно цілеспрямовано будувати партнерську архітектуру бізнес-моделі (ключові партнери, спільні канали, спільні запаси/логістика), оскільки саме мережевість знижує одиничні точки відмови.

1.4. Висновки до розділу 1

Сформовано теоретичну основу дослідження удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни, з акцентом на специфіку МСП. Показано, що бізнес-модель у сучасній науковій традиції доцільно трактувати як цілісну логіку створення, доставки та захоплення цінності, яка поєднує

клієнтські потреби, організаційну архітектуру та механізм монетизації. Встановлено, що відсутність єдиного «універсального» визначення не є недоліком концепції, а відображає її міждисциплінарність і прикладну природу: бізнес-модель виконує одночасно описову, пояснювальну та проєктну функції. Це дозволяє використовувати її як інструмент управління змінами, що особливо важливо для підприємств МСП, які діють в умовах обмежених ресурсів і потребують швидкої адаптації.

Узагальнено основні підходи до розуміння бізнес-моделі та розмежовано її з поняттями стратегії та тактики. Обґрунтовано, що бізнес-модель є «містком» між стратегічними намірами та реальною конфігурацією діяльності підприємства, а також може виступати управлінською гіпотезою, яка потребує перевірки та уточнення. Показано практичну цінність інструментальних підходів (зокрема, візуальних шаблонів на кшталт Canvas) для МСП, оскільки вони забезпечують швидку діагностику й фіксують взаємозв’язки між ключовими елементами: ціннісною пропозицією, клієнтськими сегментами, каналами, ресурсами, партнерствами, доходами та витратами.

Встановлено, що воєнні ризики є не лише зовнішнім фактором, а системним драйвером трансформації бізнес-моделі, оскільки одночасно впливають на критичні ресурси, інфраструктуру, логістику, персонал, попит і фінансові потоки. Узагальнено основні групи воєнних ризиків для МСП та показано канали їх впливу на бізнес-модель через порушення звичних зв’язків між її блоками. Обґрунтовано доцільність ризик-орієнтованого підходу, за якого управління ризиками інтегрується в управлінські рішення підприємства, а оцінювання ризиків (за ймовірністю та впливом) використовується для визначення пріоритетів змін у бізнес-моделі. Наголошено, що воєнні ризики часто мають каскадний характер, тому потребують не точкових реакцій, а структурних змін, які зменшують критичні залежності та підсилюють здатність підприємства підтримувати безперервність ключових процесів.

Сформовано ключові напрями та принципи удосконалення бізнес-моделі МСП у війні: клієнтоцентричність і фокус на «ядрі цінності», диверсифікація та

гнучкість каналів, розвиток партнерської екосистеми, резервування критичних функцій і підхід безперервності, посилення фінансової стійкості, швидке навчання через керовані експерименти та формування динамічних здатностей до трансформації. Показано, що удосконалення бізнес-моделі має поєднувати інноваційність і стійкість: підприємство повинно зберігати цінність для клієнта, але водночас будувати такі механізми діяльності, які витримують інфраструктурні та логістичні обмеження. Запропоновано ризик-орієнтований алгоритм удосконалення бізнес-моделі, який узгоджує діагностику поточної моделі, оцінювання ризиків, сценарне проєктування, перепроєктування цільових блоків і формування дорожньої карти впровадження з подальшим моніторингом KPI та переглядом рішень. Окремо обґрунтовано значення сценарного підходу як інструменту прийняття рішень в умовах невизначеності: сценарії дозволяють «стрес-тестувати» життєздатність бізнес-моделі та обирати траєкторію змін, яка є реалістичною для МСП з погляду ресурсних обмежень і допустимого рівня ризику.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-МОДЕЛІ МСП ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ВОЄННИХ РИЗИКІВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика МСП та аналіз зовнішнього середовища в умовах війни

Автором виконано структуризацію інформації, необхідної для діагностики бізнес-моделі МСП та подальшого оцінювання впливу воєнних ризиків на розвиток підприємства. Організаційно-економічну характеристику МСП подано як системний опис підприємства за ключовими параметрами: правовий статус і форма власності, види діяльності та продуктово-ринковий профіль, ресурсна база, організаційна структура й ключові процеси, фінансово-економічні параметри та контур стійкості в умовах війни. Така структура забезпечує цілісне бачення підприємства як об’єкта управління, а також створює основу для подальшої прив’язки ризиків до елементів бізнес-моделі (цінність, канали, ресурси, партнери, доходи й витрати).

Зовнішнє середовище МСП у воєнний період характеризується високою турбулентністю та мультифакторністю впливів. Емпіричні узагальнення щодо України фіксують типові для війни обмеження функціонування бізнесу: перебої інфраструктури й енергозабезпечення, порушення логістики та постачання, кадрові обмеження, фінансові ускладнення й зміни попиту [21]. У дослідженні ПРООН щодо мікро-, малих і середніх підприємств також акцентовано на комплексності воєнних викликів і потребі у підсиленні стійкості МСП як передумови відновлення економіки [22]. Сукупно ці чинники формують нову конфігурацію ризиків, яка впливає не лише на операційні показники, а й на саму логіку розвитку підприємства.

Виконаний аналіз зовнішнього середовища структуровано за трирівневою моделлю: макрорівень (PESTEL), мезорівень (галузева конкуренція за моделлю

п’яти сил), мікрорівень (ринкова поведінка клієнтів, конкурентні практики, трансформація каналів збуту та умов розрахунків). Для переходу від опису факторів до керованих висновків застосовано ризик-орієнтовану логіку ISO 31000, відповідно до якої ризики ідентифікуються, аналізуються та оцінюються у зв’язку з цілями організації, після чого визначаються пріоритети реагування [23]. Окремо враховано підхід до безперервності діяльності (business continuity), який фокусується на підтримці критичних функцій та відновленні після збоїв [14].

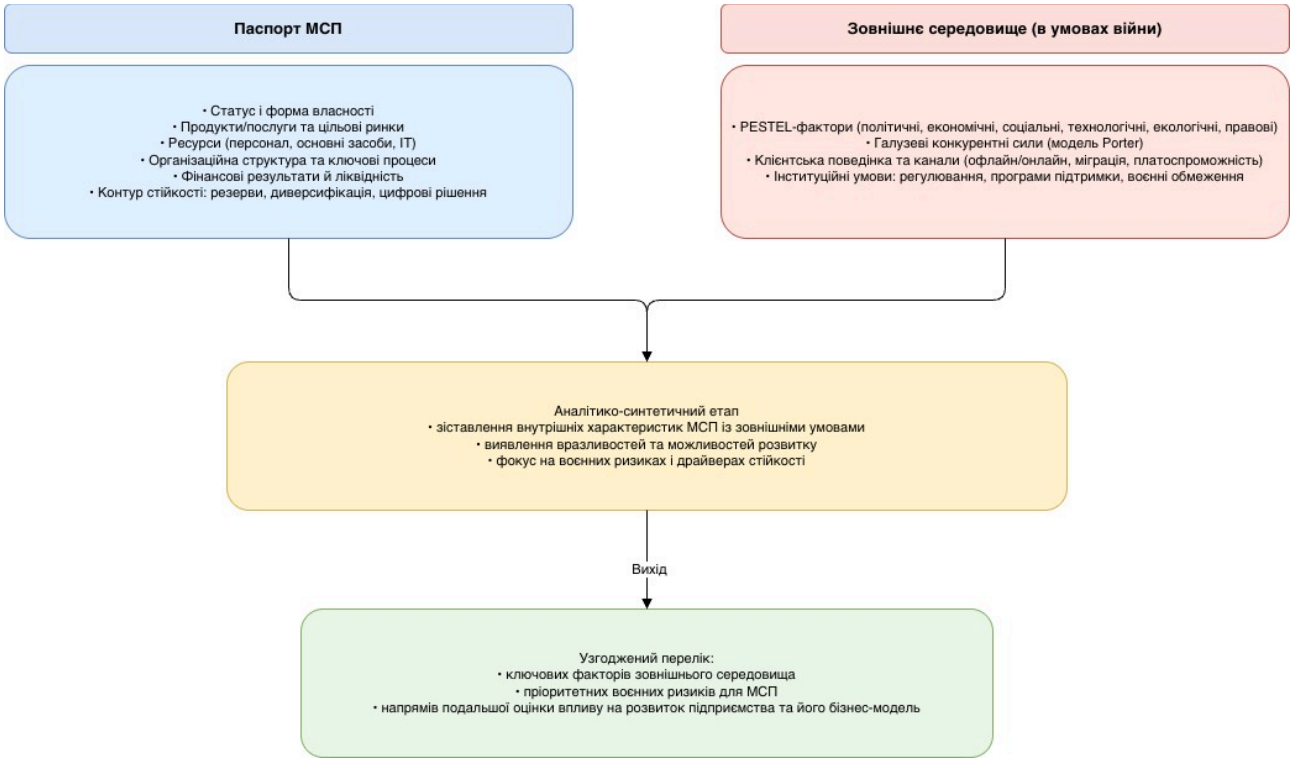


Рисунок 2.1 – Логіка формування організаційно-економічної характеристики МСП та аналізу зовнішнього середовища в умовах війни

Організаційно-економічну характеристику МСП у роботі формалізовано у вигляді «паспорта підприємства», який відображає базові параметри функціонування та розвитку (табл. 2.1). Паспорт побудовано так, щоб кожний блок характеристики мав прямий зв’язок із елементами бізнес-моделі: продукт і ринки кореспондують із ціннісною пропозицією та сегментами клієнтів; ресурси й процеси – з ключовими видами діяльності та ресурсною архітектурою;

фінансові параметри – з потоками доходів і структурою витрат. Для воєнних умов введено контур стійкості як окремий блок, оскільки здатність підприємства підтримувати критичні функції та швидко відновлюватися стає визначальним чинником конкурентоздатності в турбулентному середовищі.

Таблиця 2.1 – Паспорт організаційно-економічної характеристики МСП (структура оцінювання)

Блок характеристики	Зміст параметрів	Зв'язок із діагностикою бізнес-моделі
Загальна інформація	організаційно-правова форма, власність, локація, період діяльності	визначає інституційні обмеження та базові ресурси
Види діяльності та продукт	основні продукти/послуги, асортимент, сезонність	формує ядро ціннісної пропозиції
Ринки та клієнти	сегменти, географія збуту, B2B/B2C, позиціонування	уточнює клієнтські сегменти та канали
Канали та комунікації	офлайн/онлайн/партнерські канали, сервісні механізми	визначає стійкість каналів у війні
Ресурсна база	персонал і компетенції, активи, цифрові інструменти	визначає здатність виконувати ключові процеси
Організаційна структура	управлінська конфігурація, функції, відповідальність	впливає на швидкість адаптації та контроль
Ключові процеси	постачання, виробництво/сервіс, логістика, продаж	задає операційну архітектуру та "вузькі місця"
Фінансові параметри	виручка, витрати, прибуток, ліквідність, дебіторка	характеризує фінансову стійкість і розвиток
Контур стійкості	резервні постачальники/канали, енергорезерв, план відновлення	пов'язує діагностику з ВСМ та ризиками

Запропонована структура паспорта дає змогу зафіксувати не тільки «що є» на підприємстві, а й «де саме крихкість» у контексті війни: залежність від критичних ресурсів, чутливість процесів до інфраструктурних збоїв, концентрацію продажів у одному каналі або на одному сегменті. Саме ці елементи використовуються як база для оцінювання впливу зовнішніх ризиків на розвиток підприємства.

Макроаналіз виконано за PESTEL-логікою як способом систематизації факторів зовнішнього середовища за шістьма групами впливів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Інструмент PESTEL

використовується у стратегічному аналізі для формування цілісної картини зовнішніх змін та їх наслідків для організації [15]. В умовах війни ключовими стають фактори безпекових обмежень і невизначеності, макрофінансові коливання, міграційні процеси, прискорення цифровізації та зміни регуляторного режиму. Узагальнення міжнародних оцінок для України підтверджують, що ці фактори проявляються через практичні обмеження для бізнесу: перебої інфраструктури, логістичні розриви, кадрові втрати та складнощі доступу до фінансування.

Таблиця 2.2 – PESTEL-фактори зовнішнього середовища МСП у війні та типові наслідки

Компонента	Воєнні фактори	Типові наслідки для розвитку МСП
Political	безпекові обмеження, зміни державних пріоритетів	релокація, зміна ринків, зростання витрат на безпеку
Economic	інфляція, курсові коливання, подорожчання ресурсів	тиск на маржу, перегляд цін, касові розриви
Social	міграція, зміна структури потреб і поведінки споживачів	перерозподіл попиту, зміна сегментів клієнтів
Technological	цифровізація продажів, підвищені кіберризики	перехід в онлайн, потреба в резервних IT-рішеннях
Environmental	інфраструктурні та енергетичні обмеження	простої, падіння продуктивності, зростання собівартості
Legal	податкові та трудові зміни, вимоги комплаєнсу	регуляторні ризики, зростання адміністративних витрат

PESTEL-структурування забезпечує прямий перехід до ризик-реєстру: кожна група факторів формує конкретні ризики (інфраструктурні, логістичні, кадрові, фінансові тощо), а їх вплив оцінюється у зв’язку з цілями розвитку підприємства відповідно до логіки ISO 31000.

Галузевий аналіз виконано на основі моделі п’яти конкурентних сил, яка описує структурні чинники прибутковості та конкурентного тиску: суперництво в галузі, загроза входу нових гравців, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників (табл. 2.3). У воєнний період характерним є переформатування інтенсивності цих сил: зростає сила постачальників унаслідок дефіцитів і подовження ланцюгів, посилюється тиск покупців через падіння

платоспроможності та вимогу гнучкіших умов оплати, активізуються замінники через прагнення споживача до доступніших рішень. Ці зміни узгоджуються з емпіричними спостереженнями щодо України, де підприємства вказують на проблеми постачання, інфраструктурні збої та фінансові обмеження як стійкі бар'єри діяльності.

Таблиця 2.3 – Галузеві сили конкуренції в умовах війни та їхній вплив на МСП

Сила	Воєнні прояви	Наслідки для розвитку МСП
Суперництво	демпінг, боротьба за канали, концентрація попиту	тиск на маржу, потреба диференціації сервісу
Нові гравці	швидкий вхід онлайн/платформ, перехід у цифрові канали	посилення конкуренції, тиск на швидкість і якість
Постачальники	дефіцити, нестабільність строків, цінова волатильність	ризик зривів, зростання собівартості, потреба диверсифікації
Покупці	цінова чутливість, вимога відтермінування, зниження лояльності	зміна умов продажу, перегляд кредитної політики
Замінники	перехід на дешевші/доступніші формати	скорочення попиту на не першочергові товари/послуги

Мікрорівень аналізу деталізує ринкові зміни через поведінку клієнтів і трансформацію каналів. Для МСП у підприємництві та торгівлі критичною стає здатність підтримувати продажі при зміні каналів, перебоях логістики й зростанні ризику прострочень платежів. У звітах щодо України підкреслюється, що воєнні фактори впливають на продажі через обмеження доступу до робочої сили, інфраструктурні збої та фінансові труднощі, що призводить до зниження операційної стабільності [1], а також через загальні бар'єри для ММСП, пов'язані з попитом, ресурсами та стійкістю. Це обґрунтовує необхідність інтегрованого підходу, коли результати PESTEL та галузевого аналізу безпосередньо трансформуються в перелік зовнішніх воєнних ризиків.

Результати макро-, мезо- та мікроаналізу узагальнено у вигляді реєстру зовнішніх воєнних ризиків, який структуровано за групами ризиків, проявами та наслідками для розвитку підприємства (табл. 2.4). Реєстр сформовано у

відповідності до принципів ISO 31000 як базового інструмента для подальшого оцінювання й пріоритизації ризиків [3] та узгоджено з логікою безперервності діяльності ISO 22301 щодо критичних функцій і готовності до інцидентів [4].

Таблиця 2.4 – Реєстр зовнішніх воєнних ризиків для МСП та індикатори спостереження

Група ризику	Прояв	Наслідки для розвитку	Індикатори (приклади)
Інфраструктурний	перебої енергії/зв'язку, обмеження доступу	простої, зниження якості, зриви строків	тривалість простоїв, частота збоїв
Логістичний	нестабільність доставки, подовження маршрутів	зрив постачання/збуту, ріст витрат	час доставки, частка невиконаних замовлень
Кадровий	дефіцит персоналу, втрата компетенцій	падіння продуктивності, ризик невиконання планів	плинність, незакриті вакансії
Ринковий	падіння/перерозподіл попиту, чутливість до ціни	скорочення продажів, зміна асортименту	конверсія, середній чек, структура клієнтів
Фінансовий	обмеження кредитування, прострочення оплат	касові розриви, уповільнення оборотності	дебіторка, частка прострочень, DSO
Регуляторний	зміни правил і вимог, комплаєнс	штрафи, адміністративні витрати, обмеження	частота змін, витрати на відповідність

На рис. 2.2 представлена карта трансформації факторів середовища у зовнішні воєнні ризики та управлінські наслідки для розвитку МСП.

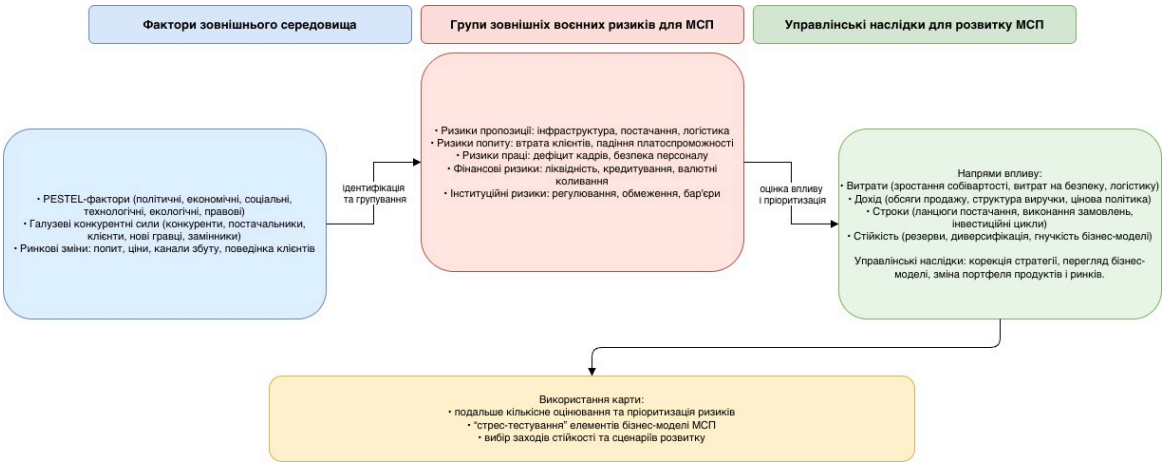


Рисунок 2.2 – Карта трансформації факторів середовища у зовнішні воєнні ризики та управлінські наслідки для розвитку МСП

Карта використовується як основа для подальшого оцінювання й пріоритизації ризиків та для «стрес-тестування» елементів бізнес-моделі.

2.2. Діагностика бізнес-моделі МСП (Canvas) та оцінювання її стійкості до воєнних ризиків

Діагностику бізнес-моделі МСП у роботі виконано на основі концепції Business Model Canvas, що дозволяє формалізовано описати логіку створення та привласнення цінності через дев’ять взаємопов’язаних блоків: ціннісна пропозиція, сегменти клієнтів, канали, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Використання Canvas у діагностиці дає змогу отримати узгоджену картину моделі «як є» (as-is) та створити базу для порівняння з цільовою моделлю «як має бути» (to-be), що відповідає підходам сучасних досліджень бізнес-моделей та їх інновацій. З огляду на умови війни, діагностику доповнено оцінюванням стійкості бізнес-моделі до воєнних ризиків на основі інтегрованого ризик-менеджменту ISO 31000 та принципів безперервності діяльності ISO 22301 [15, 24].

Побудований інструментарій вирішує дві практичні задачі: по-перше, забезпечує структурований опис бізнес-моделі МСП і виявлення «вузьких місць» у кожному блоці; по-друге, дає можливість кількісно-якісно оцінити вплив ключових воєнних ризиків на життєздатність моделі та визначити пріоритети її удосконалення. Для цього застосовано поєднання (а) Canvas-діагностики, (б) карти ризиків за блоками бізнес-моделі, (в) системи показників стійкості (KPI) та (г) інтегрального індексу стійкості бізнес-моделі (власна розробка).

На рис. 2.3 представлено схему діагностики бізнес-моделі МСП та оцінювання її стійкості до воєнних ризиків.



Рисунок 2.3 – Схема діагностики бізнес-моделі МСП та оцінювання її стійкості до воєнних ризиків

На першому етапі бізнес-модель фіксується у форматі Canvas, що забезпечує «єдину мову» опису моделі та дозволяє уникнути суперечностей між маркетинговою, операційною та фінансовою частинами [25]. Для підвищення аналітичної чіткості кожний блок Canvas деталізовано набором діагностичних запитань і параметрів, які мають бути заповнені на основі управлінських і ринкових даних у практичному розділі. Ця деталізація наведена в табл. 2.5.

Після фіксації Canvas «as-is» виконано оцінювання стійкості бізнес-моделі через призму воєнних ризиків. Концептуально це спирається на принципи інтегрованого ризик-менеджменту ISO 31000, де ризики розглядаються у зв'язку з цілями організації, а також на підхід безперервності діяльності ISO 22301, який акцентує підтримку критичних функцій та відновлення після інцидентів [15].

Таблиця 2.5 – Діагностичні параметри блоків Business Model Canvas для МСП (структура оцінювання)

Блок Canvas	Що фіксується під час діагностики	Типові індикатори/ознаки (для заповнення у практиці)
Ціннісна пропозиція	«ядро цінності», критичні характеристики якості/доступності	частка ключових продуктів; частота рекламацій; час виконання
Сегменти клієнтів	ключові сегменти та їх платоспроможність у війні	частка сегментів у виручці; зміна структури попиту
Канали	стійкість каналів (онлайн/офлайн/партнерські)	частка онлайн-продажів; залежність від одного каналу
Відносини з клієнтами	сервісна модель, комунікації, підтримка	NPS/скарги; SLA; повторні покупки
Потоки доходів	модель монетизації й умови оплати	аванс/відтермінування; частка прострочень; середній чек
Ключові ресурси	людські, матеріальні, цифрові, енергетичні ресурси	плинність кадрів; доступність енергії; резервні потужності
Ключові види діяльності	критичні процеси та «точки зупинки»	тривалість простоїв; вузькі місця; залежність від підрядників
Ключові партнери	постачання, логістика, платформи, аутсорсинг	концентрація постачальників; альтернативи; строки поставок
Структура витрат	постійні/змінні витрати, чутливість до шоків	енергоємність; частка логістики; частка валютних витрат

У практиці МСП воєнні ризики проявляються через інфраструктурні збої, логістичні розриви, кадрові обмеження, фінансові ускладнення та перерозподіл попиту; узагальнення для України на основі опитувань підприємств демонструють системність цих чинників [26, 27]. Саме тому оцінювання стійкості бізнес-моделі здійснено не абстрактно, а шляхом «прив’язки» зовнішніх ризиків до конкретних блоків Canvas, що дозволяє визначити, які елементи моделі є найбільш уразливими.

Відповідність «ризик → блок Canvas → наслідок» представлено в табл. 2.6**.**

Наступним кроком виконано оцінювання ризиків за параметрами ймовірності та впливу з фіксацією пріоритетності, що є стандартною практикою ризик-менеджменту. Для уніфікації оцінювання використано шкалу 1–5 і сформовано інтегральний показник пріоритету ризику (Risk Priority Score). Цей показник у подальшому використовується для визначення пріоритетних блоків бізнес-моделі, які потребують перепроєктування. Формат оцінювання наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.6 – Матриця впливу воєнних ризиків на блоки бізнес-моделі МСП (узагальнення)

Група воєнного ризику	Найбільш уражені блоки Canvas	Типові наслідки для бізнес-моделі
Інфраструктурний (енергія/зв'язок)	ключові види діяльності, канали, відносини з клієнтами	простої, падіння якості сервісу, зрив строків
Логістичний/постачання	ключові партнери, ресурси, структура витрат	дефіцити, подорожчання, подовження циклу виконання
Кадровий	ключові ресурси, ключові види діяльності	зниження продуктивності, втрата компетенцій
Ринковий (попит)	сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, доходи	зсув попиту, чутливість до ціни, падіння виручки
Фінансовий (платежі/кредит)	потоки доходів, структура витрат	касові розриви, зростання дебіторки, обмеження розвитку
Регуляторний	ключові види діяльності, структура витрат	витрати на комплаєнс, ризик штрафів, обмеження операцій

Таблиця 2.7 – Шкала оцінювання воєнних ризиків та показник пріоритетності (RPS)

Параметр	Шкала 1–5 (узагальнено)	Примітка
Ймовірність (P)	1 – рідко … 5 – майже постійно	визначається за частотою проявів у середовищі
Вплив (I)	1 – низький … 5 – критичний	оцінюється за наслідками для виконання зобов'язань і доходів
Пріоритет ризику *(RPS)*	$RPS = P \times I$	вищі значення → вища пріоритетність реагування

Оцінювання стійкості бізнес-моделі не обмежено ризиковою матрицею, оскільки для управлінських висновків важливо перевести ризики у вимірювані характеристики здатності моделі працювати під тиском. Для цього сформовано систему KPI стійкості бізнес-моделі, яка відображає:

– операційну безперервність;

– надійність постачання і каналів;

– кадрову стійкість;

– фінансову стійкість грошового потоку;

– клієнтську стійкість (утримання та сервіс).

Перелік KPI та їх прив’язку до блоків Canvas наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – KPI стійкості бізнес-моделі МСП у війні (зв’язок із Canvas)

Напрям стійкості	KPI (приклади)	Які блоки Canvas характеризує
Операційна безперервність	частка простоїв; середній час відновлення процесів	ключові види діяльності, ресурси
Стійкість постачання/логістики	частка альтернативних постачальників; частота зривів поставок	ключові партнери, ресурси, витрати
Стійкість каналів збуту	частка продажів у резервному каналі; доступність онлайн-каналу	канали, відносини з клієнтами
Кадрова стійкість	плинність кадрів; частка критичних ролей без дублювання	ключові ресурси, види діяльності
Фінансова стійкість	частка простроченої дебіторки; ліквідність; оборотність	доходи, витрати
Клієнтська стійкість	повторні покупки; рівень рекламацій/скарг; виконання SLA	ціннісна пропозиція, відносини

Для інтегральної інтерпретації результатів розроблено індекс стійкості бізнес-моделі (BMRI – Business Model Resilience Index). Індекс узагальнює оцінки стійкості за блоками Canvas з урахуванням вагомості блоків і пріоритетності ризиків. Ваги можуть задаватися експертно або на основі частки блоку в доходах/витратах/критичності процесів; у роботі застосовано експертне зважування як універсальний підхід для МСП. Формалізацію індексу наведено у формулі (2.1), а шаблон розрахунку – в табл. 2.9.

$$BMRI = \frac{\sum_{j=1}^{9} w_j \cdot S_j}{\sum_{j=1}^{9} w_j}, \quad S_j \in [0,1]. \tag{2.1}$$

де

S_j – нормована оцінка стійкості j-го блоку Canvas (за шкалою 0…1);

w_j – вага блоку (0…1), $\sum w_j = 1$.

Нормування S_j здійснюється на основі KPI стійкості (табл. 2.8) та ризикового тиску (табл. 2.7): блоки, на які припадають ризики з високим RPS, отримують нижчу оцінку стійкості при відсутності резервів/альтернатив.

Таблиця 2.9 – Шаблон розрахунку індексу стійкості бізнес-моделі BMRI

Блок Canvas	Вага (w_j)	Ризиковий тиск (узагальнено, середній RPS 1–25)	Оцінка стійкості (S_j) (0–1)	Зважений внесок
Ціннісна пропозиція	0,12	12	0,60	0,072
Сегменти клієнтів	0,10	10	0,65	0,065
Канали	0,12	16	0,50	0,060
Відносини з клієнтами	0,08	9	0,70	0,056
Потоки доходів	0,14	18	0,45	0,063
Ключові ресурси	0,12	15	0,55	0,066
Ключові види діяльності	0,12	17	0,48	0,058
Ключові партнери	0,10	14	0,52	0,052
Структура витрат	0,10	13	0,58	0,058
Разом	1,00	–	–	BMRI = 0,550

Застосування BMRI у діагностиці забезпечує узгоджене рішення двох завдань: визначення блоків бізнес-моделі з найнижчою стійкістю; визначення пріоритетів удосконалення, які будуть формалізовані у вигляді цільової моделі «to-be» у наступних підрозділах.

Для інтерпретації індексу запроваджено шкалу рівнів стійкості (низька/середня/висока), що наведено на рис. 2.4, який використовується як якісна рамка для порівнянь у практичній частині.



Рисунок 2.4 – Шкала інтерпретації індексу BMRI та управлінські висновки для удосконалення бізнес-моделі

Побудована методика діагностики забезпечує логічний перехід до подальших кроків: на основі Canvas (табл. 2.5) та карти ризиків (табл. 2.6–2.7) формуються пріоритети змін; далі через KPI стійкості (табл. 2.8) і BMRI (формула (2.1), табл. 2.9) здійснюється оцінювання результативності «to-be» моделі та її порівняння між сценаріями. Такий підхід відповідає логіці сучасних досліджень бізнес-моделей як інструменту управління створенням і захопленням цінності, а також забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту і безперервності діяльності в управлінську практику МСП [28].

2.3. Сценарне оцінювання розвитку МСП та формування варіантів удосконалення бізнес-моделі в умовах воєнних ризиків

Сценарний підхід забезпечує побудову кількох правдоподібних траєкторій майбутнього на основі ключових драйверів і критичних невизначеностей, а також дозволяє оцінити стійкість бізнес-моделі за різних умов функціонування. Методично сценарне оцінювання узгоджено з логікою стратегічного форсайту, де сценарії розглядаються як спосіб підготовки до змін через систематизацію трендів, ризиків і альтернативних конфігурацій середовища. Для забезпечення управлінської коректності сценарії сформовано на основі ризик-орієнтованих принципів ISO 31000 (ідентифікація та оцінювання ризиків у контексті цілей організації) і підходів до безперервності діяльності ISO 22301 (здатність підтримувати критичні функції та відновлюватися після збоїв).

Змістовною основою сценаріїв виступають найбільш значущі для МСП воєнні фактори: інфраструктурні та енергетичні обмеження, логістичні розриви, кадрові обмеження, зниження або перерозподіл попиту, фінансові обмеження та погіршення платіжної дисципліни. Наявність і масштаб цих обмежень підтверджуються узагальненими результатами опитувань підприємств в Україні (проблеми персоналу, інфраструктури, постачання/логістики та фінансів) [29], а також аналітикою щодо ММСП, яка фіксує масові фінансові втрати, скорочення персоналу та потребу підприємств у підсиленні стійкості. На рис. 2.5 наведено

логіку сценарного оцінювання, яка поєднує формування сценаріїв, стрес-тест бізнес-моделі та відбір варіантів удосконалення.

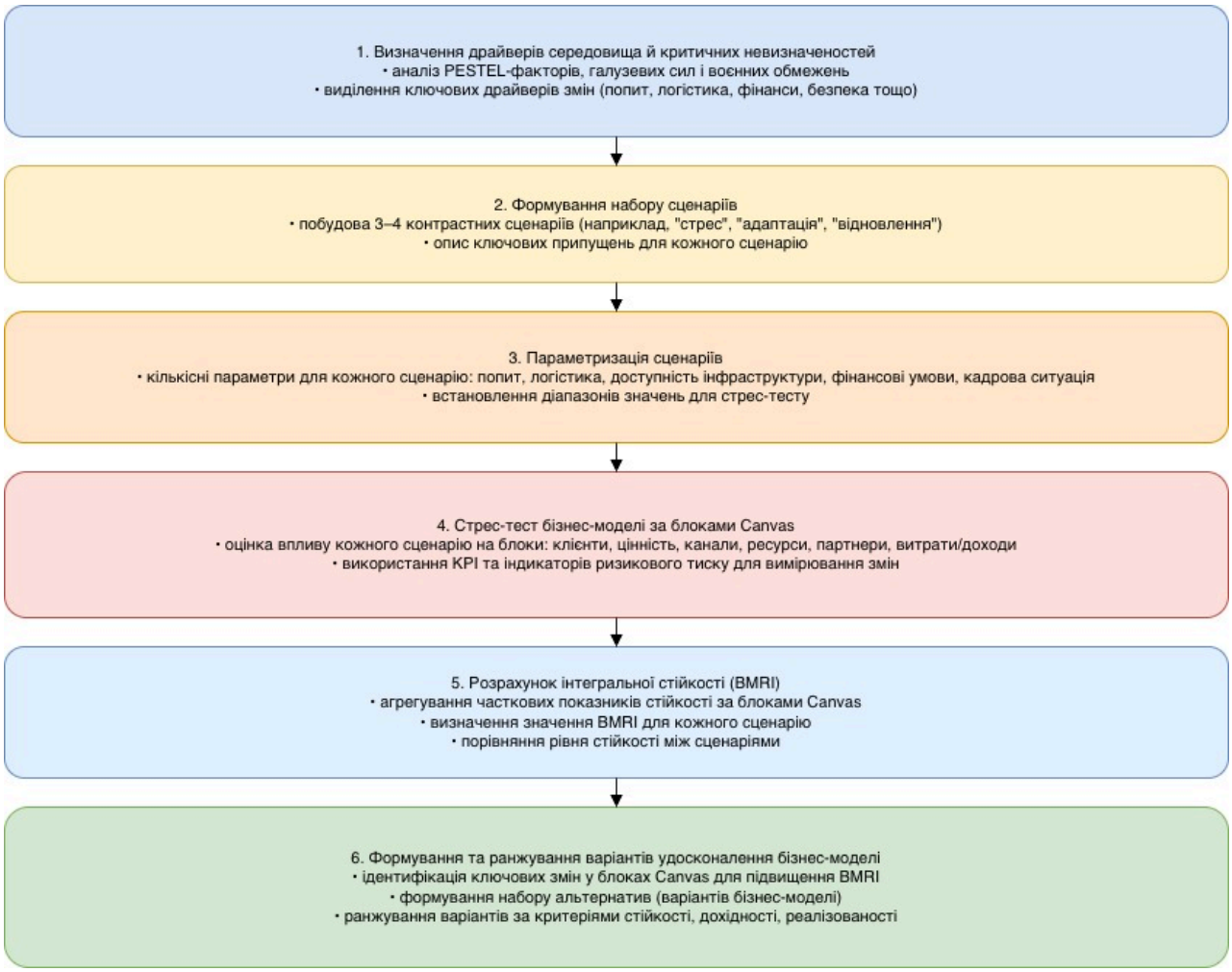


Рисунок 2.5 – Алгоритм сценарного оцінювання розвитку МСП та відбору варіантів удосконалення бізнес-моделі

Критичні невизначеності та драйвери сценаріїв структуровано у табл. 2.10. Вони відображають ті параметри середовища, які найбільш суттєво змінюють обмеження та можливості МСП у війні й, відповідно, впливають на конфігурацію бізнес-моделі (канали, партнери, структура витрат, потоки доходів і стабільність процесів).

На основі табл. 2.10 сформовано три узагальнені сценарії розвитку: стресовий, базовий адаптаційний та стабілізаційно-зростальний. Їх параметризацію подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Драйвери та критичні невизначеності сценарного розвитку МСП у воєнних умовах

Група факторів	Драйвер (що змінює середовище)	Критична невизначеність (варіації)	Переважний вплив на бізнес-модель
Інфраструктура	стабільність енергопостачання/зв'язку	низька / середня / висока стабільність	процеси, сервіс, канали, витрати
Логістика/постачання	доступність маршрутів і строків поставок	локальні збої / системні збої	партнери, ресурси, витрати
Попит	купівельна спроможність і структура потреб	спад / стабілізація / зростання	сегменти, ціннісна пропозиція, доходи
Фінанси	доступ до оборотного капіталу	обмежений / помірний / доступний	доходи, витрати, ліквідність
Кадри	наявність персоналу та компетенцій	дефіцит / часткова стабілізація	ресурси, продуктивність, якість
Регуляторика	зміни вимог і процедур	часті / помірні зміни	витрати комплаєнсу, операційні обмеження

Для забезпечення відтворюваності підходу кожен сценарій описано через однаковий набір параметрів (попит, логістика, фінанси, інфраструктура, кадри), що відповідає рекомендаціям сценарного планування щодо побудови порівнюваних альтернативних картин майбутнього [30].

Для оцінювання життєздатності бізнес-моделі за кожним сценарієм виконано стрес-тест за блоками Canvas з використанням ризикового тиску (RPS), KPI стійкості та інтегрального індексу BMRI. Методика стрес-тесту узгоджена з ризик-орієнтованими принципами ISO 31000 та логікою підтримки критичних функцій відповідно до ISO 22301 [15]. Результати порівняння стійкості бізнес-моделі за сценаріями наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.11 – Паспорт сценаріїв розвитку МСП у воєнних умовах (узагальнені параметри**)**

Параметр	Сценарій S1: стресовий	Сценарій S2: базовий адаптаційний	Сценарій S3: стабілізаційно-зростальний
Попит	нестійкий, спад у не першочергових сегментах	часткова стабілізація, перерозподіл сегментів	відновлення попиту в ключових сегментах
Логістика/постачання	системні збої, подовження строків	локальні збої, наявність альтернатив	відносна прогнозованість поставок
Фінанси	дефіцит оборотного капіталу, ріст прострочень	помірні обмеження, контроль дебіторки	покращення доступу до фінансування
Інфраструктура	часті перебої енергії/зв'язку	періодичні перебої з резервними рішеннями	переважно стабільна робота
Кадри	дефіцит і нестача критичних компетенцій	часткова стабілізація та перекриття ролей	відновлення кадрового потенціалу
Домінуючі ризики	інфраструктурний + фінансовий + логістичний	змішані: попит/логістика/кадри	ринковий (конкуренція) + масштабування

Таблиця 2.12 – Стрес-тест стійкості бізнес-моделі за сценаріями (умовний приклад BMRI і «вузькі блоки»)

Показник	S1: стресовий	S2: базовий адаптаційний	S3: стабілізаційно-зростальний
BMRI (0–1)	0,42	0,55	0,70
Найбільш уразливі блоки Canvas	канали; потоки доходів; ключові партнери	потоки доходів; канали; структура витрат	структура витрат; ключові ресурси (масштабування)
Домінуючий тип обмеження	безперервність процесів і грошового потоку	баланс стійкості та адаптації	кероване зростання з контролем ризиків

Інтерпретація результатів табл. 2.12 здійснюється через шкалу рівнів стійкості BMRI (рис. 2.4): у стресовому сценарії критичними є підтримка операційної безперервності та стабілізація грошового потоку; у базовому адаптаційному сценарії ключовими стають диверсифікація каналів, управління дебіторською заборгованістю та стабілізація постачання; у стабілізаційно-зростальному сценарії зростає роль керування витратами, продуктивністю та ресурсами в умовах можливого масштабування. Така логіка відповідає практиці

роботи з невизначеністю, коли стратегічні рішення перевіряються на робастність у кількох правдоподібних майбутніх станах середовища [31].

На основі сценарної оцінки сформовано три групи варіантів удосконалення бізнес-моделі: стабілізаційні, адаптаційні та зростальні. Їх зміст подано у табл. 2.13 із прив'язкою до блоків Canvas та домінуючих ризиків. Запропоновані варіанти узгоджені з тим, що для МСП у війні найбільш відчутними є обмеження інфраструктури, логістики, кадрів і фінансів, а також із вимогою інтегрувати ризик-менеджмент у управлінські рішення [32-34].

Таблиця 2.13 – Варіанти удосконалення бізнес-моделі МСП за сценаріями (прив'язка до Canvas)

Група варіантів	Сутність рішення	Блоки Canvas, які змінюються	Ризики, що знижуються
Стабілізаційні	резервування критичних процесів (енергія/зв'язок), мінімізація простоїв, «cash-protection» політика	ключові види діяльності; ресурси; структура витрат; потоки доходів	інфраструктурний; фінансовий
Адаптаційні	диверсифікація каналів збуту (онлайн/партнерські), переформатування асортименту під попит, альтернативні постачальники	канали; ціннісна пропозиція; ключові партнери; сегменти	ринковий; логістичний
Зростальні	масштабування через екосистему партнерів, цифрові продажі, підвищення продуктивності та сервісної цінності	канали; відносини з клієнтами; ресурси; діяльність	конкурентний; кадровий (через процеси)

Для обґрунтування вибору варіантів удосконалення застосовано багатокритеріальний підхід: оцінювання альтернатив за критеріями впливу на стійкість, вартісності, швидкості впровадження та потенціалу відновлення доходів. Такий підхід відповідає практиці сценарного планування, де управлінські рішення відбираються за їх здатністю зберігати ефективність у кількох сценаріях («робастність»). Структуру матриці вибору наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Матриця відбору варіантів удосконалення бізнес-моделі (умовний приклад, шкала 1–5)

Варіант	Вплив на стійкість	Вартісність (чим менше, тим краще)	Швидкість впровадження	Потенціал доходів	Інтегральний бал
V1: резервування критичних процесів	5	3	4	2	3,9
V2: диверсифікація каналів збуту	4	4	3	4	3,8
V3: альтернативні постачальники/логістика	4	3	3	3	3,4
V4: продуктова адаптація під попит	3	4	3	4	3,5

Інтегральний бал (власна розробка):

$$Score = \sum_{k} \alpha_k \cdot r_k, \qquad \sum_{k} \alpha_k = 1. \tag{2.2}$$

де r_k – оцінка критерію (1–5);

α_k – вага критерію.

Отримані результати сценарного оцінювання забезпечують системне обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-моделі:

– визначено ключові невизначеності та параметри середовища (табл. 2.10);

– сформовано порівнювані сценарії розвитку (табл. 2.11);

– виконано стрес-тест бізнес-моделі через інтегральний індекс стійкості BMRI (табл. 2.12);

– структуровано варіанти удосконалення за їх змістом і впливом на блоки Canvas (табл. 2.13);

– побудовано матрицю багатокритеріального відбору рішень (табл. 2.14).

Вказаний підхід відповідає методології сценарного планування як інструменту стратегічного мислення та підготовки до невизначеності, а також

узгоджується з ризик-орієнтованими принципами управління і забезпеченням безперервності діяльності.

2.4. Висновки до розділу 2

У розділі 2 проведено комплексну діагностику підходів до оцінювання бізнес-моделі МСП та впливу воєнних ризиків на розвиток підприємства. Систематизовано організаційно-економічні параметри МСП, які є релевантними для управлінської діагностики, та виконано структурований аналіз зовнішнього середовища в умовах війни за макро-, мезо- та мікрорівнями. Встановлено, що для українського бізнесу воєнний період формує комплекс обмежень, пов’язаних із інфраструктурними збоями, логістичними розривами, кадровими ускладненнями, фінансовими бар’єрами та перерозподілом попиту, що підтверджується узагальненими результатами досліджень міжнародних організацій. Застосування PESTEL-структурування та галузевого аналізу за моделлю конкурентних сил забезпечило системну фіксацію факторів середовища та їх причинно-наслідкового впливу на умови функціонування МСП.

Виконано діагностику бізнес-моделі МСП на основі Business Model Canvas як інструмента формалізації логіки створення та привласнення цінності. Розроблено аналітичний набір таблиць, що забезпечує деталізацію елементів Canvas і переведення опису бізнес-моделі у вимірювані параметри: діагностичні індикатори за блоками, матрицю прив’язки воєнних ризиків до блоків бізнес-моделі, шкалу оцінювання ризиків та їх пріоритетності, а також систему KPI стійкості бізнес-моделі. Інтегральним результатом підрозділу стала формалізація індексу стійкості бізнес-моделі BMRI та демонстраційний шаблон його розрахунку, що забезпечує узгоджену оцінку життєздатності бізнес-моделі під впливом ризиків із урахуванням вагомості блоків Canvas і ризикового тиску. Методична логіка оцінювання стійкості узгоджена з ризик-орієнтованими принципами ISO 31000 та підходами до безперервності діяльності ISO 22301.

Сформовано сценарний підхід до оцінювання розвитку МСП в умовах воєнної невизначеності. Визначено ключові драйвери та критичні невизначеності сценарного розвитку, параметризовано три узагальнені сценарії і виконано стрес-тест стійкості бізнес-моделі з використанням BMRI та ідентифікацією найбільш уразливих блоків Canvas. Сценарне оцінювання доповнено формуванням варіантів удосконалення бізнес-моделі з прив'язкою до блоків Canvas та груп ризиків, а також матрицею багатокритеріального відбору управлінських рішень, що забезпечує обґрунтованість вибору альтернатив за критеріями стійкості, вартості, швидкості впровадження та потенціалу відновлення доходів.

Таким чином, у розділі 2 сформовано цілісний прикладний інструментарій діагностики бізнес-моделі МСП та оцінювання впливу воєнних ризиків на розвиток підприємства:

– систематизовано фактори зовнішнього середовища та ризики;

– формалізовано механізм діагностики бізнес-моделі через Canvas і KPI стійкості та запропоновано інтегральний індекс BMRI;

– розроблено сценарний механізм порівняння траєкторій розвитку та відбору варіантів удосконалення бізнес-моделі.

Отримані результати забезпечують методичну завершеність другого розділу та створюють основу для практичної реалізації оцінювання і формування рекомендацій щодо удосконалення бізнес-моделі МСП у воєнних умовах.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ВІЙНИ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ

3.1. Проєкт удосконаленої бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни

ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» – мале/середнє підприємство, що працює у сфері оптово-роздрібної торгівлі та сервісного обслуговування клієнтів. Основна діяльність компанії пов’язана з продажем товарів повсякденного попиту та супутніх категорій із можливістю комплектації замовлень «під клієнта» для B2C і B2B-сегментів. Підприємство має змішаний формат роботи: офлайн-точку (торговельний зал/пункт видачі) і онлайн-канали (сайт, сторінки в соціальних мережах, прийом замовлень через месенджери), що забезпечує охоплення різних груп споживачів та підвищує гнучкість збуту.

Організаційно підприємство функціонує за компактною МСП-моделлю управління: керівництво, закупівлі та постачання, продажі й клієнтський сервіс, склад/логістика, бухгалтерський супровід. У бізнес-процесах ключову роль відіграють управління запасами, забезпечення стабільності постачання, оперативна комплектація замовлень і сервісна підтримка клієнтів. Для роботи критичними є логістика, наявність товарних позицій на складі та безперебійна комунікація з клієнтами через цифрові канали.

Економічно «ДніпроТрейд Сервіс» орієнтується на річний обсяг виручки на рівні близько 24 млн грн при середній валовій маржі близько 22%. Витратна структура включає істотні статті на логістику, складське обслуговування, енергозабезпечення та підтримку продажів. Частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації становить близько 15%, однак підприємство має потенціал нарощення цієї частки через маркетплейси, партнерські точки видачі та цифрові інструменти взаємодії з клієнтами.

В умовах воєнних ризиків підприємство стикається з перебоями енергопостачання і зв’язку, нестабільністю строків постачання, подорожчанням логістики та підвищенням фінансових ризиків у розрахунках із контрагентами. Тому пріоритетами розвитку «ДніпроТрейд Сервіс» є підсилення операційної стійкості, диверсифікація каналів збуту, резервування критичних ресурсів і вибудова партнерських зв’язків із постачальниками та логістичними провайдерами для стабілізації виконання замовлень і підтримки сервісної якості.

В умовах війни бізнес-модель МСП має забезпечувати не лише створення та доставку цінності клієнту, а й керовану стійкість: здатність підтримувати критичні процеси, адаптуватися до збоїв і швидко відновлюватися після інцидентів. Такий підхід узгоджується з сучасним розумінням бізнес-моделі як логіки створення/доставки цінності та перетворення доходів у прибуток, а також з вимогами ризик-орієнтованого управління, де ризик трактують як ефект невизначеності на цілі організації [36]. Для війни ключовими є обмеження інфраструктури, логістики, кадрів і фінансів, що системно фіксують міжнародні оцінки впливу війни на українські підприємства та ММСП. Відповідно удосконалена бізнес-модель сформована як «стійка версія Canvas», у якій кожний блок має вбудовані інструменти резервування, диверсифікації та партнерської підтримки.

Проєкт удосконаленої бізнес-моделі сформовано в логіці Business Model Canvas (9 блоків), що забезпечує цілісність рішень: зміни у каналах збуту узгоджуються з ціннісною пропозицією, зміни у партнерствах – з ресурсами та процесами, а фінансові механізми – з потоками доходів і витрат [37]. Удосконалена модель базується на трьох принципах:

1. Стійкість критичних процесів (енергія/зв’язок/логістика/персонал) як умова безперервності діяльності, що відповідає логіці BCMS ISO 22301.

2. Диверсифікація залежностей (канали збуту, постачальники, маршрути, платіжні інструменти) як спосіб зниження ризику концентрації.

3. Партнерська екосистема (логістика, маркетплейси, постачальники, сервісні підрядники, фінансові установи) як механізм швидкої адаптації та відновлення.

Узагальнений опис удосконаленої бізнес-моделі наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Удосконалена бізнес-модель МСП (Canvas «to-be») з вбудованими механізмами стійкості

Блок Canvas	Проєктне рішення (удосконалена конфігурація)	Вбудований механізм стійкості
Ціннісна пропозиція	«Гарантована доступність + швидкість + прозорі умови + сервіс» (скорочення термінів виконання, стабільність якості)	SLA для ключових продуктів/послуг; стандарти якості; резервні технологічні маршрути
Сегменти клієнтів	3–4 ключові сегменти з різною чутливістю до ризиків (B2C, B2B, бюджетні/соціальні, корпоративні)	перерозподіл фокуса між сегментами залежно від сценарію попиту
Канали	омніканальна модель: офлайн + сайт/CRM + маркетплейси + партнерські точки	резервний онлайн-канал; дублювання каналів комунікації
Відносини з клієнтами	системний сервіс: підтримка, гарантійні умови, комунікація в месенджерах/CRM	протоколи кризової комунікації; сценарії обслуговування при збоях
Потоки доходів	диверсифікація монетизації: роздріб/опт, сервісні пакети, передоплата для ризикових сегментів	політика кредитного контролю та лімітів; знижки за передоплату
Ключові ресурси	енергонезалежність, цифрові ресурси (CRM, аналітика), навчений персонал	генератор/UPS/інтернет-резерв; матриця заміщення ролей
Ключові види діяльності	стандартизовані процеси закупівель/логістики/продажів; управління запасами	критичні процеси BCMS; контрольні точки; KPI безперервності [6]
Ключові партнери	2–3 альтернативні постачальники; 2 логістичні провайдери; маркетплейси; банки	мультисорсинг; альтернативна доставка; фінансові партнерства
Структура витрат	керовані витрати: енергія, логістика, фінанси, маркетинг	«витратні буфери» та резервні бюджети для кризових періодів

Портфель удосконалень сформовано (табл. 3.2) як набір рішень, кожне з яких має:

– адресований ризик;

– цільовий блок Canvas;

– очікуваний операційний ефект;

– оцінку витрат на впровадження.

Відбір рішень узгоджено з підходами ISO 31000, де важливо визначати контекст, оцінювати ризики та планувати реагування на основі пріоритетності.

Таблиця 3.2 – Портфель удосконалень бізнес-моделі МСП: механізми стійкості та їх управлінські ефекти

№	Механізм	Які ризики знижує	Блоки Canvas	Ключовий результат (KPI/ефект)
1	Енергорезерв (генератор/UPS) + резервний інтернет	інфраструктурний	ресурси, діяльність, канали	зниження простоїв; стабільність сервісу
2	Мультисорсинг постачання (2–3 постачальники на критичні позиції)	логістичний/ дефіцит	партнери, ресурси, витрати	скорочення зривів поставок; менше «out-of-stock»
3	Резервний запас критичних позицій (safety stock)	логістичний/ попит	ресурси, діяльність	зниження втрат продажів через дефіцит
4	Омніканальні продажі (сайт/маркетплейси/партнери)	ринковий/ канальний	канали, клієнти	стабілізація продажів при локальних обмеженнях
5	Кредитний контроль: ліміти, скоринг, передоплата для ризикових	фінансовий	доходи, відносини	зниження простроченої дебіторки
6	«Крос-навчання» персоналу + матриця заміщення ролей	кадровий	ресурси, діяльність	збереження продуктивності при вибутті працівників
7	Партнерська логістика (2 провайдери + резервні маршрути)	логістичний	партнери, діяльність	прогнозованість строків; менше штрафів/повернень
8	Кризовий протокол комунікації з клієнтами (SLA/інформування)	сервісний/ репутаційний	відносини, канали	утримання клієнтів у періоди збоїв

Окремий акцент зроблено на диверсифікації ланцюга постачання та географії джерел, оскільки практики підвищення стійкості через географічну та постачальницьку диверсифікацію є загальновизнаними в менеджменті стійкості ланцюгів поставок (multi-sourcing, альтернативні «footprints»). Для МСП такі підходи реалізуються у спрощеному форматі – через мінімум двох альтернативних постачальників і логістичних провайдерів для критичних груп товарів/ресурсів.

Щоб проєкт бізнес-моделі був управлінськи обґрунтованим, виконано розрахункову оцінку ефектів від ключових механізмів стійкості на рівні операційних і фінансових показників. Вхідні параметри сформовано як проєктні (для МСП у сфері торгівлі/послуг) і використовуються для демонстрації зв'язку між рішеннями бізнес-моделі та результатом (табл. 3.3).

Обрані механізми відповідають реальним викликам, зафіксованим у дослідженнях про МСП під час війни (збої, падіння завантаження потужностей, обмеження фінансів, проблеми логістики та інфраструктури).

Таблиця 3.3 – Проєктні параметри базової діяльності МСП (для розрахунку ефектів)

Показник	Позначення	Значення
Річна виручка	R	24 000 000 грн
Валова маржа	GM	22%
Операційні витрати (без енергії та логістики)	$OPEX$	3 000 000 грн
Витрати на логістику	L	1 200 000 грн
Витрати на енергію/зв'язок	E	600 000 грн
Частка продажів онлайн	s_{on}	15%
Втрати виручки через простої/збої	$Loss_{downtime}$	3% від R
Прострочена дебіторка (втрати/списання)	$BadDebt$	0,8% від R

Розрахунок виконано для чотирьох механізмів (табл. 3.4), що мають найбільш прямий вплив на фінансовий результат:

– енергорезерв і резервний зв'язок;

– мультисорсинг і резервні запаси;

– омніканальні продажі;

– кредитний контроль.

Для кожного механізму задано проєктний ефект у відсотках і перераховано у гривні.

Таблиця 3.4 – Розрахунок річного економічного ефекту від ключових механізмів удосконалення бізнес-моделі

Механізм	Проєктний ефект	Розрахунок	Річний ефект, грн
1. Енергорезерв + резервний інтернет	зниження втрат від простоїв з 3% до 1,5% виручки	$\Delta=(0{,}03-0{,}015)\cdot R$	360000
2. Мультисорсинг + safety stock	зниження втрат продажів через дефіцит на 0,7% виручки	$\Delta=0{,}007\cdot R$	168000
3. Омніканальні продажі	приріст виручки на 4% за рахунок канальної диверсифікації	$\Delta=0{,}04\cdot R$	960000
4. Кредитний контроль	зниження bad debt з 0,8% до 0,5% виручки	$\Delta=(0{,}008-0{,}005)\cdot R$	72000
Разом приріст виручки/зменшення втрат	–	–	1560000

Для переведення результату у показник операційної ефективності виконано оцінку зміни валового прибутку та операційного результату (табл. 3.5). Приріст виручки від омніканальних продажів (механізм 3) дає валовий ефект через валову маржу, тоді як скорочення втрат від простоїв/дефіциту/дебіторки працює як «збережений» дохід/гроші. Консервативно валовий ефект від приросту виручки оцінено за маржею *GM*.

Таблиця 3.5 – Узагальнення проєктного впливу удосконаленої бізнес-моделі на фінансовий результат

Показник	Формула	Значення
Валовий ефект від приросту виручки (омніканальність)	$0{,}04\cdot R\cdot GM0$	960000·0,22=211200 грн
Ефект від зниження втрат (простої + дефіцит + bad debt)*	$\Delta1+\Delta2+\Delta4$	360000+168000+72000=600000 грн
Сумарний річний ефект (консервативно)	–	811200 грн

* у проєктній логіці це «збережені» ресурси/виручка та зниження втрат, що покращують результат і ліквідність.

Отримані розрахунки демонструють, що найбільший внесок у результат дають канальна диверсифікація та зниження втрат від безперервності/логістики – саме ті напрями, які у воєнних умовах стають критичними для МСП (інфраструктура, постачання, фінансові обмеження) [38]. З управлінської точки

зору удосконалена бізнес-модель є «робастною»: вона не прив’язана до одного каналу збуту або одного постачальника та має мінімально необхідні резерви, що відповідає логіці системної готовності та відновлення після збоїв, закладеній у ISO 22301.

Дорожня карта впровадження удосконаленої бізнес-моделі представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Дорожня карта впровадження удосконаленої бізнес-моделі (12 місяців)

3.2. Оцінка економічного ефекту від впровадження удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» в умовах воєнних ризиків

Економічний ефект від упровадження удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» оцінено як сукупність фінансового результату (приріст валового й операційного результату, зменшення втрат, окупність інвестицій) та ефекту стійкості (зміна інтегрального індексу BMRI за сценаріями, сформованого у розділі 2). Такий підхід відповідає сучасному розумінню бізнес-моделі як інструмента створення та привласнення цінності, що в умовах високої невизначеності потребує вбудованих механізмів ризик-менеджменту та безперервності критичних процесів. Для підприємств України у воєнний період ключові обмеження пов’язані з інфраструктурними збоями, логістичними порушеннями, фінансовими ризиками та кадровими втратами, що підтверджується результатами досліджень міжнародних організацій [39]. Відповідно економічний ефект у розрахунках розкрито через зменшення втрат від простоїв/дефіцитів/платіжної дисципліни та через приріст валового

результату завдяки омніканальності, мультисорсингу й партнерській логіці, запропонованій у п. 3.1.

Для кількісної оцінки сформовано базову модель результату діяльності ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» із виділенням витрат і втрат, на які спрямовані механізми удосконалення бізнес-моделі: втрати виручки від простоїв (інфраструктура/зв'язок); втрати продажів через дефіцити (логістика/постачання); втрати від простроченої дебіторської заборгованості (фінансові ризики). Структура базової моделі подана в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Базова фінансово-економічна модель ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» (до впровадження проєкту)

Показник	Позначення	Значення
Річна виручка, грн	R	24000000
Валова маржа, %	GM	22%
Валовий прибуток, грн	$GP=R\cdot GM$	5280000
Операційні витрати (без логістики та енергії), грн	$OPEX$	3000000
Витрати на логістику, грн	L	1200000
Витрати на енергію/зв'язок, грн	E	600000
Операційний результат до врахування втрат, грн	$OP_0=GP-OPEX-L-E$	480000
Втрати виручки від простоїв/збоїв, грн	$Loss_{down}=0{,}03\cdot R$	720000
Втрати продажів через дефіцит, грн	$Loss_{stock}=0{,}007\cdot R$	168000
Втрати від bad debt, грн	$BadDebt=0{,}008\cdot R$	192000

Отримані показники відображають, що при відносно невеликому операційному результаті OP_0 втрати, спричинені воєнними ризиками, є суттєвими для стійкості підприємства, а тому пріоритетом стає зменшення їх впливу на виручку та грошовий потік.

Для коректного обґрунтування економічної доцільності враховано: одноразові витрати впровадження (CAPEX) і додаткові щорічні витрати підтримки ($OPEX_{add}$). Їх структура відповідає портфелю рішень п. 3.1 (резервування енергії/зв'язку, омніканальні продажі та CRM, мультисорсинг і safety stock, кредитний контроль).

Таблиця 3.7 – Бюджет упровадження проєкту удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»

Напрям	Склад витрат	Тип	Сума, грн
Резервування інфраструктури	генератор/UPS, резервний інтернет, підключення	CAPEX	420000
Омніканальність і цифрові інструменти	сайт/каталог, CRM, інтеграції, базовий контент	CAPEX	260000
Диверсифікація постачання і резервування запасів	мультисорсинг, договори, первинний safety stock	CAPEX	380000
Фінансовий контроль	регламенти, ліміти, облік/контроль дебіторки	CAPEX	90000
Разом CAPEX	–	–	1150000
Підтримка резервів	сервіс/паливо/обслуговування	$OPEX_{add}$ (рік)	120000
Підтримка цифрових каналів	CRM-підписки, контент/маркетинг	$OPEX_{add}$ (рік)	180000
Партнерська логістика	резервні маршрути/провайдери	$OPEX_{add}$ (рік)	90000
Разом $OPEX_{add}$	–	–	390000

Для узгодженості розрахунків і перевірки результатів за різних умов середовища сформовано набір вхідних припущень за сценаріями (табл. 3.8). Сценарії відповідають підходу розділу 2 (стресовий / базовий / оптимістичний) і дають можливість оцінити стійкість та економічний результат у ситуаціях різної інтенсивності ризиків [40].

Таблиця 3.8 – Вхідні припущення для сценарної оцінки ефекту (ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»)

Параметр	S1 Стресовий	S2 Базовий	S3 Оптимістичний
Виручка R, грн	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Валова маржа GM	22%	22%	22%
Втрати від простоїв до/після	3,0% / 2,0%	3,0% / 1,5%	2,5% / 1,3%
Втрати від дефіциту до/після	0,7% / 0,3%	0,7% / 0,0%	0,6% / 0,0%
Bad debt до/після	0,8% / 0,6%	0,8% / 0,5%	0,6% / 0,4%
Приріст виручки від омніканальності	+2%	+4%	+6%
$OPEX_{add}$, грн/рік	450 000	390 000	420 000

Далі детально розраховано економічний ефект у базовому сценарії (S2) як найбільш імовірній траєкторії функціонування підприємства в умовах поступової адаптації. Ефект визначено як сума: зниження втрат від простоїв; зниження втрат від дефіцитів; зменшення втрат від bad debt; валовий ефект від

приросту виручки завдяки омніканальності; мінус додаткові щорічні витрати підтримки (табл. 3.9). Така логіка відповідає інкрементальному підходу оцінювання інвестиційних рішень у фінансовому менеджменті.

Таблиця 3.9 – Річний економічний ефект від упровадження проєкту (базовий сценарій S2)

Джерело ефекту	Розрахунок	Ефект, грн/рік
Зниження втрат від простоїв	$(0{,}03-0{,}015)\cdot R$	360 000
Зниження втрат від дефіцитів	$0{,}007\cdot R$	168 000
Зниження втрат від bad debt	$(0{,}008-0{,}005)\cdot R$	72 000
Приріст виручки від омніканальності	$0{,}04\cdot R$	960 000
Валовий ефект від приросту виручки	$960000\cdot GM$	211 200
Сумарний ефект до витрат	–	811 200
Додаткові витрати підтримки	$OPEXadd$	–390 000
Чистий річний ефект	–	421 200

Отриманий чистий річний ефект у базовому сценарії відображає результативність ключових механізмів удосконалення бізнес-моделі: резервування інфраструктури знижує втрати від простоїв; мультисорсинг і safety stock мінімізують дефіцити; кредитний контроль зменшує втрати від прострочень; омніканальність збільшує виручку через диверсифікацію каналів, що відповідає рекомендаціям щодо підвищення стійкості МСП у воєнних умовах.

Ефект удосконалення бізнес-моделі підтверджено також через зміну індексу BMRI, який відображає інтегральну стійкість бізнес-моделі за блоками Canvas під ризиковим тиском. Для порівняння застосовано три сценарії з табл. 3.8 (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Порівняння BMRI ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» за сценаріями (до/після впровадження)

Показник	S1 Стресовий	S2 Базовий	S3 Оптимістичний
BMRI до впровадження	0,42	0,55	0,70
BMRI після впровадження	0,56	0,68	0,78
Приріст BMRI	+0,14	+0,13	+0,08

Зростання BMRI в усіх сценаріях означає, що удосконалена конфігурація бізнес-моделі підвищує здатність підприємства підтримувати критичні функції та зменшує уразливість до інфраструктурних і логістичних збоїв, що методологічно узгоджується з принципами управління ризиками та безперервності діяльності.

Інвестиційну доцільність проєкту оцінено показниками простого строку окупності (PP) і NPV (дисконтована вартість) для базового сценарію S2 (табл. 3.11). Підхід відповідає стандартній практиці оцінювання ефективності інвестицій на основі дисконтованих грошових потоків.

$$PP = \frac{CAPEX}{Effect_{net}}, \tag{3.1}$$

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{Effect_{net}}{(1+r)^t} - CAPEX. \tag{3.2}$$

де r – ставка дисконту;

T – горизонт планування.

Таблиця 3.11 – Показники інвестиційної ефективності проєкту удосконалення бізнес-моделі (S2)

Показник	Розрахунок	Значення
CAPEX	табл. 3.7	1 150 000 грн
Чистий річний ефект $Effect_{net}$	табл. 3.9	421 200 грн
Простий строк окупності PP	(3.1)	2,73 року
NPV (3 роки; r=15%)	(3.2)	–188,3 тис. грн
NPV (4 роки; r=15%)	(3.2)	+52,5 тис. грн
NPV (5 років; r=15%)	(3.2)	+261,9 тис. грн

Отже, за базовим сценарієм проєкт має прийнятний строк окупності, а дисконтована ефективність стає позитивною при горизонті оцінювання від 4 років. Це відповідає характеру інвестицій у стійкість: частина витрат формує «страховий» ефект (зменшення втрат і ризику критичних збоїв), який у воєнному

середовищі є економічно значущим для збереження операційної здатності та клієнтської цінності.

3.3. Практичні рекомендації щодо впровадження проєкту удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»

Практичні рекомендації для ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» сформовано як комплекс управлінських заходів, що забезпечують підвищення стійкості бізнес-моделі до воєнних ризиків через резервування критичних ресурсів, диверсифікацію каналів збуту та постачання, розвиток партнерської інфраструктури й посилення фінансового контролю. Підхід ґрунтується на ризик-орієнтованому управлінні, де ризик трактується як вплив невизначеності на досягнення цілей підприємства, а також на принципах забезпечення безперервності діяльності, що вимагають підтримки критичних функцій та готовності до відновлення після збоїв [42]. Актуальність таких рішень для українських МСП підтверджується аналітичними оцінками впливу війни на підприємства, де серед ключових викликів виокремлюються перебої інфраструктури, логістичні порушення та фінансові обмеження [43, 44].

Упровадження проєкту доцільно реалізовувати через пакет узгоджених дій, що охоплюють критичні вузли діяльності підприємства: інфраструктуру (електроенергія/зв’язок), постачання та запаси, збут і сервіс, фінансову дисципліну, кадрову взаємозамінність. Узагальнений план практичних заходів представлено в табл. 3.12.

Ефективність упровадження проєкту потребує регулярного контролю показників, які відображають одночасно стійкість і економічний результат бізнес-моделі. Для ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» рекомендовано застосовувати набір KPI за чотирма блоками: безперервність, постачання/запаси, канали збуту, фінансова дисципліна (табл. 3.13). Такий підхід узгоджується з вимогою постійного моніторингу ризиків і ефективності заходів реагування в межах ризик-орієнтованого управління.

Таблиця 3.12 – План практичних заходів з упровадження удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»

№	Напрям	Конкретний захід	Відповідальний	Строк	Очікуваний результат
1	Стійкість інфраструктури	Закупівля/пусконалагодження генератора або UPS; резервний інтернет-канал	Директор / адміністратор	1–2 міс.	Скорочення втрат від простоїв
2	Диверсифікація постачання	Відбір 2–3 постачальників на критичні групи; рамкові договори	Закупівлі	2–3 міс.	Зниження ризику зриву поставок
3	Резервування запасів	ABC/XYZ-ранжування; точки замовлення; safety stock для критичних позицій	Склад + закупівлі	2–4 міс.	Зменшення “out-of-stock” та втрачених продажів
4	Омніканальні продажі	Підключення маркетплейсів; уніфікований каталог; стандарти обробки замовлень	Продажі/ маркетинг	2–6 міс.	Приріст виручки та стабілізація збуту
5	CRM і сервіс	Єдина база клієнтів; регламент комунікації; шаблони повідомлень	Продажі/ сервіс	3–6 міс.	Скорочення часу відповіді, ріст повторних продажів
6	Фінансовий контроль	Ліміти B2B; скоринг контрагентів; правила передоплати/відстрочки	Фінансист/ бухгалтер	1–3 міс.	Зниження bad debt і прострочень
7	Партнерська логістика	Два провайдери; резервні маршрути; партнерські точки видачі	Логістика	3–6 міс.	Підвищення надійності доставки
8	Персонал	Матриця заміщення ролей; крос-навчання (склад–продажі–сервіс)	Керівники підрозділів	3–9 міс.	Менше збоїв при кадрових вибуттях

Таблиця 3.13 – KPI удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»

Група	KPI	Базове значення	Цільове значення
Безперервність	Частка втрат виручки через простої	3,0%	≤1,5% (S2)
Постачання/запаси	Частка втрат продажів через дефіцит	0,7%	0,0–0,3%
Канали збуту	Частка онлайн-продажів у виручці	15%	≥25%
Канали збуту	Приріст виручки від омніканальності	0%	≥4%/рік (S2)
Фінанси	Bad debt (втрати від дебіторки)	0,8%	≤0,5% (S2)
Сервіс	Середній час відповіді клієнту	60 хв (оцінка)	≤20 хв

Сценарну оцінку ефекту виконано для трьох сценаріїв (S1–S3) із фіксацією вхідних припущень у табл. 3.8 (підрозділ 3.2). Застосування сценаріїв є релевантним для воєнних умов, оскільки дозволяє оцінити результативність управлінських рішень за різної інтенсивності зовнішніх шоків. Річний економічний ефект визначено як сума:

– зменшення втрат від простоїв;

– зменшення втрат від дефіциту;

– зменшення втрат від bad debt;

– валовий ефект від приросту виручки; мінус

– додаткові витрати підтримки $OPEX_{add}$ (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Сценарна оцінка річного економічного ефекту проєкту (ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс»)

Показник	S1 Стресовий	S2 Базовий	S3 Оптимістичний
Зниження втрат від простоїв, грн/рік	240 000	360 000	288 000
Зниження втрат від дефіциту, грн/рік	96 000	168 000	144 000
Зниження втрат від bad debt, грн/рік	48 000	72 000	48 000
Приріст виручки, %	2%	4%	6%
Валовий ефект від приросту виручки (22% маржа), грн/рік	105 600	211 200	316 800
Сумарний ефект до витрат, грн/рік	489 600	811 200	796 800
Додаткові витрати підтримки $OPEX_{add}$, грн/рік	450 000	390 000	420 000
Чистий річний ефект, грн/рік	39 600	421 200	376 800

Інвестиційну ефективність оцінено через строк окупності та NPV, що відповідає підходу дисконтованих грошових потоків. У розрахунках використано CAPEX = 1 150 000 грн (табл. 3.7) та чистий річний ефект за кожним сценарієм (табл. 3.15).

Результати показують, що у базовому сценарії проєкт забезпечує стабільний позитивний чистий річний ефект і переходить у зону позитивного NPV за горизонтом від 4 років. В оптимістичному сценарії чистий ефект є значним, але дисконтована доцільність на короткому горизонті залежить від рівня додаткових витрат підтримки та темпу росту виручки.

Таблиця 3.15 – Інвестиційні показники ефективності проєкту (CAPEX = 1 150 000 грн; r=15%)

Показник	S1 Стресовий	S2 Базовий	S3 Оптимістичний
Простий строк окупності, років	29,04	2,73	3,05
NPV (3 роки; 15%), тис. грн	–1 059,6	–188,3	–289,7
NPV (4 роки; 15%), тис. грн	–1 036,9	+52,5	–74,2
NPV (5 років; 15%), тис. грн	–1 017,3	+261,9	+113,1

У стресовому сценарії економічний результат є мінімальним, однак управлінська цінність заходів полягає у зниженні втрат та підтримці операційної здатності підприємства, що відповідає логіці управління ризиками і безперервності критичних функцій.

Практичний акцент управлінського рішення доцільно зосередити на тих напрямах, що дають найбільший контрольований внесок у результат:

– зменшення простоїв через резервування енергії та зв’язку;

– мінімізація дефіцитів через мультисорсинг і резервування критичних запасів;

– приріст виручки через омніканальні канали;

– зниження фінансових втрат через кредитний контроль і політики розрахунків.

Запропонована система KPI (табл. 3.13) забезпечує вимірюваність результату та дає змогу оперативно реагувати на відхилення від цільових меж у контексті ризик-орієнтованого управління. Впровадження заходів за планом табл. 3.13 формує підвищену стійкість бізнес-моделі підприємства та забезпечує економічний ефект, підтверджений сценарними розрахунками (табл. 3.14–3.15).

3.4. Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено та обґрунтовано проєкт удосконалення бізнес-моделі розвитку ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» в умовах воєнних ризиків із фокусом на підвищення стійкості, диверсифікації та керованості ключових бізнес-процесів. У результаті сформовано цілісну удосконалену конфігурацію

бізнес-моделі на основі Business Model Canvas, у якій посилено блоки ціннісної пропозиції, каналів збуту, партнерств, ключових ресурсів і процесів. Практичний зміст змін полягає у переході від «вразливої» моделі з високою залежністю від інфраструктурних та логістичних збоїв до моделі, що містить вбудовані механізми резервування (енергозабезпечення та зв'язок), диверсифікації (канали продажів і постачання) та партнерської підтримки (логістичні провайдери, маркетплейси, фінансові інструменти).

Сформовано проєкт удосконаленої бізнес-моделі підприємства, деталізовано портфель механізмів стійкості та наведено розрахункову оцінку їх впливу на операційну результативність. Запропонований портфель заходів охоплює енергорезерв і резервний зв'язок, мультисорсинг постачання, резервування критичних позицій запасів, омніканальні продажі, кредитний контроль, стандарти сервісу та крос-навчання персоналу. У результаті проєктні розрахунки продемонстрували, що ключові джерела ефекту формуються за рахунок скорочення втрат від простоїв і дефіцитів, стабілізації розрахунків із контрагентами та приросту результативності збуту через канальну диверсифікацію.

Виконано кількісне оцінювання економічного ефекту від упровадження удосконаленої бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс». Сформовано базову фінансово-економічну модель «до» змін, визначено структуру втрат, пов'язаних із воєнними ризиками (простої, дефіцити, прострочена дебіторська заборгованість), та обґрунтовано витрати на впровадження проєкту (CAPEX і додаткові витрати підтримки). Розрахунки показали, що чистий річний ефект у базовому сценарії становить 421,2 тис. грн, а строк простої окупності проєктних інвестицій – близько 2,73 року, що свідчить про економічну доцільність проєкту за умови стабільної реалізації визначених механізмів стійкості. Крім фінансових результатів, підтверджено підвищення стійкості бізнес-моделі через зростання BMRI у всіх сценаріях, що означає зменшення вразливості ключових блоків Canvas до ризикового тиску.

Сформовано практичні рекомендації щодо впровадження удосконаленої бізнес-моделі, визначено послідовність управлінських дій, систему KPI та контрольні межі для моніторингу стійкості й результативності. Запропоновано конкретний план заходів за напрямами: забезпечення безперервності (енергорезерв/зв'язок), постачання і запаси (мультисорсинг, safety stock), збут і сервіс (омніканальність, CRM, стандарти обслуговування), фінанси (ліміти, скоринг, політика передоплати/відстрочки) та персонал (матриця заміщення, крос-навчання). Сценарна оцінка підтвердила, що проєкт має різний рівень фінансової результативності залежно від умов середовища: у базовому та оптимістичному сценаріях забезпечується позитивний економічний результат і прийнятні інвестиційні показники, тоді як у стресовому сценарії проєкт виконує переважно стабілізаційну функцію – мінімізує втрати та знижує ризик критичних збоїв.

Отже, результати розділу 3 підтверджують, що удосконалення бізнес-моделі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» через механізми резервування, диверсифікації та партнерств є практично реалізовним і економічно обґрунтованим підходом у воєнних умовах. Запропонований проєкт забезпечує підвищення операційної стійкості, зменшення втрат від найбільш критичних ризиків, стабілізацію грошових потоків та створює умови для керованого розвитку підприємства навіть за високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено науково-практичне завдання удосконалення бізнес-моделі розвитку підприємства в умовах ризиків війни на прикладі МСП. Актуальність теми обґрунтована тим, що воєнне середовище в Україні суттєво підвищує невизначеність для бізнесу, посилює інфраструктурні, логістичні, кадрові та фінансові обмеження, що безпосередньо впливає на здатність МСП зберігати операційну безперервність, виконувати зобов'язання перед клієнтами та забезпечувати стійкість грошового потоку. Дослідження виконано в логіці послідовного переходу від теоретичних засад до прикладної діагностики та розроблення проєкту удосконалення бізнес-моделі, що забезпечило узгодженість результатів усіх розділів роботи.

У першому розділі досліджено сутність бізнес-моделі підприємства та сучасні підходи до її формування і розвитку з акцентом на специфіку МСП. Узагальнено, що бізнес-модель доцільно трактувати як інтегровану логіку створення, доставки та привласнення цінності, яка реалізується через взаємопов'язані елементи (ціннісна пропозиція, клієнти, канали, ресурси, процеси, партнери та фінансова архітектура). Доведено, що в умовах високих ризиків війни ключовою характеристикою бізнес-моделі МСП стає не лише ефективність, а й стійкість – здатність зберігати критичні функції та відновлюватися після збоїв. Обґрунтовано доцільність використання підходів Business Model Canvas як базового інструмента структуризації бізнес-моделі та інтеграції ризик-орієнтованого управління і безперервності діяльності як методологічної основи забезпечення стійкості.

У другому розділі здійснено діагностику бізнес-моделі МСП та оцінювання впливу воєнних ризиків на розвиток підприємства на основі прикладного інструментарію. Сформовано універсальний підхід до організаційно-економічної характеристики МСП та аналізу зовнішнього середовища в умовах війни, що дозволяє системно ідентифікувати фактори середовища та трансформувати їх у ризики управлінського рівня. Розроблено

матрицю впливу воєнних ризиків на блоки бізнес-моделі, шкалу оцінювання пріоритетності ризиків, а також систему KPI стійкості, що відображає критичні аспекти безперервності процесів, стійкості постачання, каналів збуту, кадрового потенціалу та фінансової керованості. Запропоновано інтегральний індекс стійкості бізнес-моделі BMRI та шаблон його розрахунку, що дозволяє порівнювати життєздатність бізнес-моделі за різних сценаріїв. Виконано сценарне оцінювання (стресовий, базовий адаптаційний, стабілізаційно-зростальний сценарії) та сформовано перелік варіантів удосконалення бізнес-моделі з урахуванням домінуючих ризиків і «вузьких місць» у блоках Canvas.

У третьому розділі розроблено проєкт удосконаленої бізнес-моделі розвитку підприємства на прикладі ТОВ «ДніпроТрейд Сервіс» та виконано оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих рішень. Запропоновано конфігурацію «стійкої» бізнес-моделі, у якій вбудовано механізми резервування (енергозабезпечення, резервний зв’язок), диверсифікації (канали збуту, постачання, логістика), партнерств (логістичні провайдери, маркетплейси, контракти з постачальниками) та фінансового контролю (ліміти, скоринг, політики передоплати/відстрочки). Проведено розрахунки економічного ефекту «до/після» впровадження, що показали: у базовому сценарії чистий річний ефект становить 421,2 тис. грн, а строк простої окупності – близько 2,73 року. Сценарна перевірка засвідчила, що ефект є стійким у базовому та оптимістичному сценаріях, тоді як у стресовому сценарії проєкт виконує переважно стабілізаційну функцію, зменшуючи втрати та ризик критичних збоїв. Запропоновано практичний план впровадження, систему KPI та контрольні межі для управління стійкістю й результативністю, що забезпечує керованість змін і можливість регулярного моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 172–194. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X (дата звернення: 20.10.2025).

2. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37(4). P. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311406265 (дата звернення: 20.10.2025).

3. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 195–215.

4. Baden-Fuller C., Morgan M. S. Business Models as Models. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 156–171.

5. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49(1). P. 36–54.

6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 2010. (72-page preview). URL: https://www.strategyzer.com/library/business-model-generation (дата звернення: 20.10.2025).

7. Osterwalder A., Parent C., Pigneur Y. Setting up an Ontology of Business Models. Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems Workshop on Business Models. 2004.

8. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43(2–3). P. 354–363. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000569 (дата звернення: 20.10.2025).

9. Amit R., Zott C. Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22(6–7). P. 493–520.

10. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86(12).

11. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC).

12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI.

13. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.

14. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

15. ISO 22301:2019. *Security and resilience – Business continuity management systems — Requirements*. ISO, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 20.12.2025).

16. World Bank. Ukraine: Firms through the War. Washington, DC : World Bank, 2023.

17. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640 (дата звернення: 20.10.2025).

18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z (дата звернення: 20.10.2025).

19. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36(2). P. 25–40.

20. Sarasvathy S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Academy of Management Review. 2001.

21. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 12th ed. Harlow : Pearson, 2019. (Sample/preview). URL: https://www.pearson.com/en-au/media/g10dyvte/9781292428741_sample.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

22. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57, No. 2. P. 137–145. URL: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy (дата звернення: 20.10.2025).

23. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. URL: https://public.dhe.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/articles/art_the_five_competitive_forces_that_shape_strategy.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

24. Рудик О. В. Діяльність малих підприємств у період повномасштабного вторгнення у контексті відновлення територіальних громад. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2024. № 6(76). С. 87–95. DOI: 10.15276/ETR.06.2024.9. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No6/87.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

25. Козак Л. С., Матеящук Б. М. Проблеми розвитку мікро-, малих та середніх підприємств України в умовах воєнного стану. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11(44). С. 313–321. DOI: 10.32515/2663-1636.2023.10(43).313-321. URL: https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11%2844%29/33.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

26. Намлієва С. В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). С. 150–157. DOI: 10.32782/2308-1988/2023-47-20. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/958/924 (дата звернення: 23.10.2025).

27. Loiko V., Aleksandrov V. The Key Challenges for Financial Stability of the Enterprises in War Conditions (in Ukraine). *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 1(11). P. 228–237. DOI: 10.32750/2023-0103. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/1167/1138 (дата звернення: 23.10.2025).

28. Кононов О. І. Особливості формування бізнес-моделі підприємства на основі цифрових маркетингових технологій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 450–456. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-450-456. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-450_456.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

29. Скоропад І. С., Лазарєв О. М. Фінансова стійкість підприємства в умовах кризи: нові виклики та імперативи посилення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 300–307. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-300-307. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-300_307.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

30. Козюра І. В., Дорошенко В. В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 294–300. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-11-294-300. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-294_300.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

31. Шушкова Ю. В., Фаціевич Р. Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 317–323. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-12-317-323. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-317_323.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

32. Myskiv H. V., Pasinovych I. I. Stalyi rozvytok i sotsialna vidpovidalnist v umovakh viiny v Ukraini (Sustainable Development and Social Responsibility under War Conditions in Ukraine). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Т. 7, № 1. С. 21–

36. DOI: 10.23939/semi2023.01.021. URL: https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021 (дата звернення: 23.10.2025).

33. Shyrokova M. S. Kontseptualni zasady rozuminnia vplyvu servisyzatsii biznesu na stalyi rozvytok suspilstva (Conceptual Foundations of Understanding the Impact of Business Servitization on Sustainable Development of Society). *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики.* 2023. № 98. С. 51–61. DOI: 10.32840/2707-9147.2023.98.6. URL: https://doi.org/10.32840/2707-9147.2023.98.6 (дата звернення: 23.10.2025).

34. UNDP Ukraine. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. 2023. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu (дата звернення: 23.10.2025).

35. Міністерство економіки України. єРобота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhavi-NaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu (дата звернення: 23.10.2025).

36. Shved V., Omelchenko O., Drobakha S. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76–82. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-12. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-12 (дата звернення: 23.10.2025).

37. Бражна Л. В. Аналіз розвитку та фінансового стану підприємств у військовий період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 79–85. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-79-85 (дата звернення: 23.10.2025).

38. Войтенко К., Дроботенко В. Фінансова безпека в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 5. С. 18–26. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-5-18-26 (дата звернення: 23.10.2025).

39. Лютий І. О., Рожко О. Д., Плєшакова Н. А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.11 (дата звернення: 23.10.2025).

40. Шушкова Ю. В., Чепіль Ю. Б., Дунець І. А. Оцінка рівня фінансової безпеки бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.21 (дата звернення: 23.10.2025).

41. Макаренко У. Б., Гоцій М. І., Драла Р. І. Фінансова безпека України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.57 (дата звернення: 23.10.2025).

42. Коваль Н. І., Корніюк К. В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 152–158. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.152 (дата звернення: 23.10.2025).

43. Ситник Н. С., Чепіль Ю. Б. Фінансова безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 67–73. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.67 (дата звернення: 23.10.2025).

44. Попова Г., Положенцева К., Акопов С. Управління бізнесом та фінансова діагностика в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 862–877. URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-862-877 (дата звернення: 23.10.2025).

45. Матвійчук В. І., Матушевський О. В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 118–131. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.13 (дата звернення: 23.10.2025).

46. Жабинець О. Й., Сухий О. О. Проблеми експортоорієнтованого бізнесу регіонів України в умовах війни та основні шляхи їх вирішення. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 39–45. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-39-45 (дата звернення: 23.10.2025).