

**Канд. екон. наук Тростянська К. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ВИБОРУ РЕЖИМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасний розвиток бізнес-організацій відбувається в умовах, коли невизначеність уже не може розглядатися як тимчасове відхилення від нормального стану середовища. Вона дедалі виразніше набуває ознак сталої характеристики підприємницького середовища, що безпосередньо впливає на межі управлінського вибору, конфігурацію ресурсів і траєкторії розвитку підприємства. За таких умов бізнес-модель доцільно трактувати не як відносно сталий опис способу створення, доставки та привласнення цінності, а як динамічну архітектуру, що потребує періодичного перегляду, коригування або глибшої перебудови залежно від сили та характеру середовищного тиску [1]. У таких умовах особливого значення набувають аналітичні інструменти, які дозволяють не лише фіксувати стан бізнес-моделі, а й оцінювати межі її стійкості та обґрунтовувати вибір режиму змін. У сучасних дослідженнях бізнес-модельної інновації достатньо ґрунтовно висвітлено питання динамічних здатностей, адаптації та стратегічного оновлення підприємства. Водночас значно рідше пропонується інструментарій, який дозволяє перейти від фіксації вразливостей до обґрунтованого вибору режиму змін. Саме в цьому полягає одна з ключових методичних проблем. Статична діагностика бізнес-моделі дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конфігурації, однак не дає вичерпної відповіді на питання, яким чином модель поводитиметься за різних комбінацій середовищного тиску і де саме проходить межа між допустимою вразливістю та втратою життєздатності [1; 3].

У зв'язку з цим особливої ваги набуває сценарний підхід, значення якого полягає не в точному передбаченні майбутнього стану середовища, а в упорядкуванні невизначеності через побудову кількох змістовно різних конфігурацій розвитку подій. Сценарії дозволяють співвіднести можливі зміни середовища з найбільш чутливими елементами бізнес-моделі та попередньо окреслити логіку вибору режиму дії. Проте сам по собі сценарний підхід ще не дає достатніх підстав для висновку про те, чи зберігає модель функціональну

цілісність за комбінованого тиску. Саме тому між сценарним моделюванням і управлінським рішенням доцільно вводити спеціальний аналітичний блок архітектурної перевірки стійкості [2].

Архітектурна перевірка стійкості бізнес-моделі спрямована на виявлення того, чи здатна конфігурація продовжувати створювати, доставляти та привласнювати цінність у ситуації, коли кілька її ключових блоків одночасно зазнають ослаблення. Такий підхід дозволяє розглядати стійкість не як абстрактну властивість, а як здатність утримувати функціональну цілісність за пошкодження окремих каналів, ресурсних контурів, партнерських вузлів, фінансових потоків або цифрової інфраструктури [4-5]. Отже, архітектурна перевірка дає змогу перейти від загального твердження про ризик до більш предметного висновку про межі життєздатності бізнес-моделі. Для операціоналізації цього підходу доцільно спиратися на кілька взаємопов'язаних критеріїв: збереження ціннісної пропозиції, операційну безперервність, фінансову життєздатність, відновлюваність партнерської мережі та здатність до реконфігурації [3-5]. Відповідно, архітектурна перевірка може бути реалізована через систему тестів: тест на канал, тест на ресурс, тест на партнерства та тест на ліквідність. У сукупності такі тести дозволяють не лише зафіксувати наявність вразливості, а й з'ясувати, чи залишається вона локальною, чи вже переходить у системне послаблення моделі.

Методичне значення архітектурної перевірки полягає в тому, що вона формує підставу для вибору режиму змін. Якщо функціональна цілісність бізнес-моделі збережена, а тиск середовища ще не набув критичного характеру, доцільними можуть бути режими стабілізації або адаптації. Якщо ж частина блоків уже втратила стійкість, але загальна конфігурація ще не зруйнована повністю, найбільш обґрунтованим стає режим реконфігурації. У разі, коли порушення охоплює кілька ключових блоків одночасно і модель утрачає функціональну цілісність, виникає потреба в глибшій трансформації [3-5].

Отже, архітектурну перевірку стійкості доцільно розглядати як ключову проміжну ланку між сценарним опрацюванням невизначеності та управлінським рішенням. Її функція полягає в тому, щоб перевести загальне уявлення про ризику в більш операційне розуміння меж життєздатності конкретної бізнес-модельної конфігурації. Саме це дозволяє уникнути як недооцінки глибини

проблеми, так і надмірно радикальної реакції. Перспективність такого підходу полягає в можливості його подальшої операціоналізації через систему показників і апробацію на підприємствах різних галузей та масштабів діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
2. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 149. Art. 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.
3. Galkina T., Atkova I., Gabrielsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 802-829. DOI: 10.1002/sej.1474.
4. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023. Vol. 14, No. 5. P. 713-721. DOI: 10.1007/s13753-023-00494-x.
5. Radic M., Herrmann P., Haberland P., Riese C. R. Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 575-601. DOI: 10.1007/s41471-022-00135-x.

**Канд. екон. наук Тростянська К. М., Чічкань К. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЛОМБАРДУ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ**

У сучасних умовах цифровізації економіки витрати на оплату праці набувають ознак повноцінного об'єкта аналітичного управління. Для ломбардів це має особливе значення, оскільки їх діяльність поєднує високу операційну інтенсивність, стандартизованість процедур і чутливість фінансового результату до змін продуктивності праці. За таких умов фонд оплати праці доцільно розглядати не лише як елемент витрат, а як об'єкт цілеспрямованого управління, ефективність якого оцінюється через систему взаємопов'язаних показників і цифрових аналітичних інструментів [1].

Метою дослідження є обґрунтування практичних підходів до оцінки та оптимізації витрат ломбарду на оплату праці на основі інструментів бізнес-аналітики. Методичну основу становлять структурний і динамічний аналіз витрат на персонал, розрахунок показників ефективності використання фонду