

## СЦЕНАРНО-ОРІЄНТОВАНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Сучасний етап розвитку підприємств характеризується тим, що невизначеність уже не може розглядатися як тимчасовий або другорядний супровід господарської діяльності. Вона дедалі виразніше набуває ознак сталої характеристики підприємницького середовища, яка безпосередньо впливає на умови функціонування, можливості розвитку та межі управлінського вибору. Посилення конкуренції, прискорення технологічних змін, регуляторні зрушення, коливання попиту, порушення партнерських зв'язків і підвищена чутливість до зовнішніх шоків змінюють не лише окремі параметри діяльності підприємства, а й саму логіку його економічного існування. Саме тому за таких умов бізнес-модель доцільно розглядати не як відносно сталу конфігурацію створення, доставки та привласнення цінності, а як динамічну архітектуру, що потребує постійного перегляду, коригування або, за певних обставин, більш глибокої перебудови залежно від змін середовища, внутрішніх ресурсів і потенціалу розвитку. Така постановка питання узгоджується із сучасними підходами, у межах яких бізнес-модель дедалі тісніше пов'язується з динамічними здатностями, організаційним дизайном і механізмами адаптації підприємства [14; 15].

Посилення наукового інтересу до проблематики бізнес-моделей зумовлене тим, що вони поступово вийшли за межі суто описового інструмента і стали самостійним аналітичним конструктом, у якому перетинаються стратегічний, інноваційний і підприємницький виміри розвитку фірми. Систематичні огляди свідчать, що цифрові технології, платформізація, нові механізми координації та мережеві ефекти істотно змінюють способи створення, доставки й захоплення цінності. Водночас розширення дослідницького поля не усунуло його внутрішньої фрагментарності. Навпаки, значна частина праць зосереджується або на описі чинників трансформації бізнес-моделі, або на фіксації її наслідків, тоді як значно

менше уваги приділяється послідовному інструментарію переходу від діагностики поточного стану до обґрунтованого вибору режиму змін. Саме ця методична лакуна набуває особливої ваги в умовах високої невизначеності, коли підприємству недостатньо констатувати факт зміни середовища; виникає потреба з'ясувати, яким чином ці зміни впливають на життєздатність бізнес-моделі та який тип управлінської відповіді є доцільним за конкретної конфігурації впливів [11; 14].

У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблематика стійкості та резильєнтності бізнес-моделей. Результати сучасних досліджень дають підстави стверджувати, що життєздатність підприємства визначається не лише наявністю ресурсного запасу, а й здатністю систематично переглядати конфігурацію власної бізнес-моделі, адаптувати її до нових умов і, за потреби, здійснювати глибшу реконфігурацію. Отже, резильєнтність у даному контексті доцільно трактувати не лише як здатність до відновлення після порушення або шоку, а як спроможність до навчання, стратегічного переосмислення та перебудови логіки створення цінності. Для малих і середніх підприємств ця проблема є особливо гострою, оскільки обмеженість часу, капіталу та організаційних резервів істотно звужує простір для помилки. За таких умов як запізнення зі зміною бізнес-моделі, так і надмірно радикальна реакція можуть однаковою мірою призвести до втрати її стійкості [4-5; 16].

Попри значну кількість праць, присвячених бізнес-модельній інновації, сучасна література все ще не дає цілісної відповіді на питання, яким саме чином підприємство має переходити від аналізу поточного стану до вибору режиму змін. У більшості випадків увага концентрується або на виявленні драйверів трансформації, або на описі окремих траєкторій оновлення моделі. Натомість відчутно бракує інструмента, який дозволяв би поєднати аналіз багатовимірної невизначеності, сценарне моделювання альтернативних конфігурацій розвитку подій, перевірку стійкості ключових блоків бізнес-моделі та алгоритмізований вибір між стабілізацією, адаптацією, реконфігурацією і трансформацією. Саме з цієї причини особливої ваги набуває сценарний підхід,

оскільки він дає змогу працювати не з одним очікуваним майбутнім, а з кількома змістовно різними конфігураціями умов функціонування бізнесу [7].

У межах даного дослідження сценарний підхід розглядається не як автономна вправа з опису можливих майбутніх станів, а як інструмент підтримки управлінського вибору. Його значення полягає в тому, що він дозволяє перевести невизначеність із розмитого фону в систему аналітично осмислених сценаріїв, співвіднести ці сценарії з вразливими елементами бізнес-моделі та визначити, за яких умов локального коригування вже недостатньо. Така постановка питання є особливо важливою для підприємств, діяльність яких відбувається під впливом комбінованих інституційних, ресурсних, поведінкових і системно-мережевих зрушень і які, з огляду на це, не можуть покладатися лише на статичні діагностичні інструменти [2; 8; 13].

Підґрунтям для розроблення такого підходу виступають попередні авторські дослідження, у межах яких обґрунтовано багатовимірний аналіз підприємницького середовища як контексту функціонування бізнес-моделі [20]; запропоновано підхід до оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделі на основі логіки «реакція-адаптація- трансформація» та інтегрального показника Adaptive Index [19]; розроблено інтегральну оцінку трансформації бізнес-моделей як інструмент виявлення слабких місць і порівняння альтернативних конфігурацій [18].

*Метою дослідження є розроблення сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах невизначеності. Необхідність побудови такого механізму зумовлена тим, що наявні підходи здебільшого або зосереджуються на описі чинників змін, або фіксують їх результати, однак не забезпечують цілісного переходу від діагностики стану бізнес-моделі до обґрунтованого вибору режиму її подальшої зміни. Саме тому в межах даного дослідження пропонується підхід, який поєднує кілька взаємопов'язаних аналітичних блоків: діагностику поточного стану бізнес-моделі, моделювання базового, посиленого та стресового сценаріїв, what-if аналіз можливих змін, архітектурну перевірку стійкості конфігурації, дерево рішень щодо вибору режиму змін.*

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в тому, що трансформація бізнес-моделі трактується не як одноразова реакція підприємства на окремий шок або зовнішнє порушення, а як керований процес вибору між кількома режимами змін. Такий вибір, на відміну від спрощених лінійних трактувань, визначається не одним фактором, а поєднанням сили, конфігурації та характеру середовищного тиску, внутрішніх можливостей підприємства, а також ступеня пошкодження ключових блоків бізнес-моделі. Отже, трансформація розглядається нами як результат послідовного аналітичного відбору управлінської відповіді, що формується на перетині сценарних умов функціонування підприємства, рівня стійкості його бізнес-моделі та потенціалу її подальшої перебудови.

### **1. Теоретичні засади сценарного управління трансформацією бізнес-моделі.**

У межах даного дослідження підприємницьке середовище розглядається як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність трактується як його сутнісна характеристика. Таке розмежування є принципово важливим, оскільки воно дозволяє, з одного боку, уникнути підміни базової категорії середовища категорією невизначеності, а з іншого – показати, що невизначеність не виступає ізольованим зовнішнім фактором, а є формою прояву середовищної мінливості, непередбачуваності та варіативності умов, у яких підприємство створює, доставляє та привласнює цінність. Саме тому трансформацію бізнес-моделі доцільно аналізувати не через механічний перелік загроз або збурень, а через конфігурацію тих вимірів підприємницького середовища, які змінюють логіку бізнес-модельного вибору [14; 15].

Методична основа такого підходу вже була закладена в попередніх авторських дослідженнях, у яких підприємницьке середовище описано через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри. Водночас для цілей даного дослідження важливо не відтворювати цю модель у повному обсязі, а використати її як аналітичний каркас для пояснення того, яким чином формуються різні типи невизначеності. Інституційний вимір відображає

несталість правил, регуляторних вимог, стандартів і процедур правозастосування. Ресурсний вимір пов'язаний із невизначеністю доступу до фінансування, матеріальних ресурсів, технологій, компетенцій і людського капіталу. Поведінковий вимір фіксує мінливість очікувань, мотивацій і реакцій споживачів, партнерів, інвесторів та менеджменту. Системно-мережевий вимір, своєю чергою, відображає залежність бізнес-моделі від ланцюгів постачання, платформних екосистем, партнерських конфігурацій і зовнішніх координаційних механізмів [20].

Такий підхід дозволяє відмовитися від фрагментарного бачення підприємницького середовища. Так, ринкова нестабільність лише в окремих випадках має суто поведінкову природу; значно частіше вона поєднується з ресурсними обмеженнями та мережевими збоями. Аналогічно технологічні зрушення не слід трактувати лише як технологічний факт, оскільки вони здатні одночасно змінювати правила доступу до ринку, вимоги до ресурсної бази, конфігурацію партнерських зв'язків і поведінку клієнтів. Отже, різні прояви невизначеності доцільно розглядати не як самодостатні та ізольовані чинники, а як конкретні форми поєднання чотирьох базових вимірів підприємницького середовища.

З позицій управління трансформацією бізнес-моделі це означає, що одна й та сама конфігурація бізнесу може виявляти стійкість до одних поєднань середовищного тиску і, водночас, бути вразливою до інших. Наприклад, бізнес-модель із сильною ціннісною пропозицією та розвинутими цифровими каналами здатна зберігати життєздатність за умов поведінкових зрушень, але швидко втрачати стійкість у разі руйнування критичної партнерської мережі або різкого посилення регуляторного навантаження. Саме тому для аналізу трансформації визначальним є не стільки питання, чи є середовище стабільним або нестабільним, скільки питання, в якому саме вимірі виникає тиск, яким є поєднання цих вимірів і які блоки бізнес-моделі вони зачіпають у першу чергу [4; 7].

Отже, багатовимірна невизначеність у даному дослідженні розглядається як стан підприємницького середовища, що визначає варіативність умов функціонування бізнес-моделі. Така постановка питання дозволяє перейти від

загального твердження про нестабільність до більш операційного рівня аналізу, а саме до з'ясування того, які саме конфігурації невизначеності ініціюють адаптацію, реконфігурацію або повну трансформацію бізнес-моделі.

### ***Обмеження статичної діагностики бізнес-моделі***

У дослідженнях бізнес-моделей важливе місце закономірно посідають різні інструменти діагностики: профілі, карти компонентів, матриці, індекси, експертні оцінки, шкали та інші засоби аналітичного опису поточного стану конфігурації. Їх значення є безсумнівним, оскільки саме вони дозволяють зафіксувати сильні та слабкі сторони бізнес-моделі, встановити вихідний профіль створення, доставки та привласнення цінності, а також співвіднести його з поточними умовами підприємницького середовища. У межах авторського доробку до таких інструментів належать, зокрема, Adaptive Index та інтегральна оцінка трансформації бізнес-моделей. Водночас важливо не лише підкреслити їх аналітичну цінність, а й чітко окреслити межі їх застосовності.

Статична діагностика, за своєю природою, фіксує стан, але не пояснює траєкторію подальшого руху. Вона дає змогу визначити, у якому положенні перебуває бізнес-модель на певний момент часу, однак не забезпечує вичерпної відповіді на питання, яким чином ця конфігурація поводитиметься за зміни поєднання інституційних, ресурсних, поведінкових і системно-мережевих зрушень. Навіть комплексний індекс може демонструвати відносно прийнятний стан моделі, хоча за посилення одного вузлового фактора саме ця конфігурація виявиться нестійкою. Саме тому зріз поточного стану доцільно розглядати як необхідний, але недостатній для обґрунтування подальшого управлінського вибору [18].

Обмеженість статичної діагностики особливо виразно проявляється в умовах високої невизначеності. За таких обставин одні й ті самі формально зафіксовані параметри можуть набувати різного управлінського значення залежно від того, в якому саме поєднанні діють зовнішні імпульси. Так, зниження маржі саме по собі ще не означає необхідності глибокої

трансформації. Проте те саме зниження маржі в комбінації зі втратою критичного каналу збуту або зростанням регуляторного навантаження вже може сигналізувати про наближення межі функціональної стійкості бізнес-моделі. Аналогічно високий рівень адаптивності не гарантує безумовної життєздатності конфігурації, якщо одночасно руйнуються партнерська мережа, логістична інфраструктура та джерела фінансової підтримки.

Ще одна принципова межа статичної діагностики полягає в тому, що вона недостатньо повно відображає поведінковий та інтерпретаційний вимір змін. Одна й та сама вихідна конфігурація може породжувати різні траєкторії дії залежно від того, яким чином менеджмент інтерпретує сигнали середовища, які ризику вважає критичними та наскільки він є готовим до змін. Отже, індекс або діагностичний профіль не можуть автоматично переводитися у конкретне рішення. Між фіксацією стану і вибором режиму дії має бути розміщений окремий проміжний аналітичний блок, який дозволяє випробувати різні конфігурації майбутніх умов і встановити, де саме проходить межа між адаптаційною чутливістю та втратою стійкості бізнес-моделі [4; 5, 11].

Саме тому в логіці даного дослідження статична діагностика розглядається як відправна точка, а не як завершальний інструмент аналізу. Її функція полягає у формуванні вихідного профілю бізнес-моделі, виявленні вразливих зон і фіксації рівня поточної адаптивності. Водночас перехід від такого профілю до вибору режиму змін можливий лише за наявності сценарного блоку, який вводить часовий вимір, альтернативність конфігурацій середовища та перевірку життєздатності моделі за різних умов.

### ***Сценарний підхід у логіці трансформації бізнес-моделі***

За умов високої невизначеності сценарний підхід у межах даного дослідження виконує не прогностичну, а передусім управлінсько-аналітичну функцію. Його призначення полягає не у спробі «вгадати» майбутній стан середовища, а у впорядкуванні невизначеності через побудову кількох змістовно відмінних конфігурацій розвитку подій та їх співвіднесення з уразливими елементами бізнес-моделі.

Саме в цьому полягає його принципова перевага порівняно з лінійним продовженням поточних тенденцій, оскільки він дозволяє працювати не з одним очікуваним сценарієм, а з полем можливих ситуацій, кожна з яких по-різному випробовує бізнес-модель на стійкість [2].

У межах запропонованого підходу сценарій розглядається не як самоцільний опис майбутнього стану, а як форма перевірки управлінських рішень. Через сценарій підприємство фактично ставить перед собою низку аналітичних запитань: яким чином зміниться життєздатність бізнес-моделі у разі посилення ресурсної напруженості; що відбудеться з каналами взаємодії за різкого зсуву поведінкових патернів клієнтів; чи виявиться достатнім цифровий резерв у ситуації, коли критичні процеси потрібно буде оперативно перевести в новий режим функціонування. Отже, сценарій виступає не лише способом побудови альтернативних образів майбутнього, а насамперед аналітичним простором для випробування логіки реагування на можливі зміни [9].

Функціонально сценарний підхід у межах даного дослідження виконує три взаємопов'язані ролі. По-перше, він структурує невизначеність, перетворюючи її з розмитого та слабо диференційованого фону на систему альтернативних конфігурацій умов функціонування. По-друге, він дозволяє співвіднести ці конфігурації з конкретними блоками бізнес-моделі, а саме: ціннісною пропозицією, каналами взаємодії, ресурсною архітектурою, партнерською системою, структурою витрат і джерелами доходів. По-третє, сценарний підхід створює підставу для вибору режиму змін – від стабілізації до повної трансформації. Саме завдяки цій третій функції сценарій перестає бути лише описовим інструментом і входить до логіки управління трансформацією бізнес-моделі [2; 8-9].

Таким чином, сценарний підхід виступає проміжною ланкою між статичною діагностикою та управлінським рішенням. Він поєднує вихідний стан бізнес-моделі з можливими траєкторіями розвитку подій і, тим самим, формує поле для подальшого what-if аналізу та архітектурної перевірки стійкості. Саме тому наступним логічним кроком постає побудова сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі, у межах якого сценарій набуває вже

не допоміжного, а конструктивного значення для обґрунтування управлінського вибору [13].

## **2. Архітектура сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі.**

Вихідною передумовою побудови запропонованого механізму є положення про те, що управління трансформацією бізнес-моделі не може зводитися ані до констатації зовнішнього тиску, ані до ізольованого опису внутрішнього стану підприємства. Така постановка питання є принциповою, оскільки сама по собі наявність середовищного імпульсу ще не визначає ні характеру змін, ні доцільного режиму управлінської відповіді. Аналогічно фіксація внутрішніх параметрів підприємства без урахування конфігурації зовнішнього тиску не дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо глибини та напрямку подальшої перебудови. Саме тому управління трансформацією бізнес-моделі потребує цілісної аналітичної системи, яка поєднує параметри середовища, ресурсну базу підприємства, його динамічні здатності, поточну конфігурацію бізнес-моделі, модулі перевірки її стійкості та алгоритм переходу до управлінського рішення. З огляду на це запропонований механізм має багатоблокову побудову й орієнтований не на одну ізольовану дію, а на послідовність взаємопов'язаних аналітичних і управлінських кроків [11; 14-15].

У концептуальному плані механізм включає три групи вхідних параметрів. Першу групу становлять параметри зовнішнього середовища, які відображають конфігурацію інституційного, ресурсного, поведінкового та системно-мережевого тиску. Саме вони задають характер обмежень і можливостей, у межах яких функціонує бізнес-модель. Друга група охоплює внутрішні ресурси й динамічні здатності підприємства, що визначають його реальну спроможність реагувати на зовнішні зрушення, утримувати функціональну цілісність моделі або переходити до її перебудови. Третю групу становить поточний стан бізнес-моделі, представлений як профіль її ключових елементів і рівня адаптивності. Сукупність зазначених трьох блоків формує аналітичний вхід механізму, на який надалі накладаються

сценарне моделювання, what-if аналіз, перевірка стійкості та дерево рішень щодо вибору режиму змін [2].

Така побудова відображає принципову логіку дослідження: зовнішній імпульс сам по собі не визначає тип управлінської відповіді. Один і той самий шок може зумовлювати різні режими дії залежно від того, яким є запас адаптації підприємства, чи має воно резерв цифрової реконфігурації, наскільки збереженою є партнерська підтримка та чи дозволяє фінансова життєздатність утримувати або перебудовувати бізнес-модель. Саме тому механізм не повинен мати вигляд лінійної схеми типу «шок-реакція». Навпаки, він має бути побудований як аналітична конструкція, що дозволяє співвіднести силу й конфігурацію середовищного тиску з внутрішньою здатністю підприємства зберігати, адаптувати або трансформувати власну бізнес-модель. Отже, у межах даного підходу механізм виступає не просто схемою фіксації змін, а засобом упорядкування логіки переходу від середовищного імпульсу до обґрунтованого управлінського вибору.

#### ***Вхідні блоки механізму.***

Першим вхідним блоком механізму виступають параметри зовнішнього середовища. Їхнє функціональне призначення полягає в тому, щоб задати простір можливих обмежень і можливостей для бізнес-модельного вибору. Водночас у межах запропонованого механізму ці параметри не можуть залишатися на рівні загальних описових характеристик. Вони мають бути переведені в систему аналітичних сигналів, які дозволяють встановити, які саме виміри середовища зазнають змін, у якому напрямі ці зміни відбуваються, якою є їх інтенсивність і чи формують вони одиничний, чи комбінований тиск на бізнес-модель. Саме така операціоналізація зовнішнього середовища створює підставу для побудови базового, посиленого і стресового сценаріїв, у межах яких надалі здійснюється перевірка життєздатності бізнес-моделі [2; 9].

Другим вхідним блоком є внутрішні ресурси та динамічні здатності підприємства. У даному випадку йдеться не лише про запас ресурсів у вузькому значенні, а про здатність підприємства інтегрувати, поєднувати й перебудовувати внутрішні та зовнішні ресурси, змінювати логіку створення цінності, накопичувати

управлінський досвід, навчатися та переводити прийняті рішення в реальне оновлення бізнес-моделі. Саме цей блок дозволяє розмежувати ситуації, в яких підприємство ще має потенціал обмежитися адаптацією, і ситуації, коли недостатній рівень внутрішньої готовності зумовлює необхідність переходу до глибшої реконфігурації або трансформації. Отже, значення цього блоку полягає в тому, що він фіксує не лише наявність ресурсної бази, а й реальну спроможність підприємства використати її для перебудови бізнес-моделі в умовах посилення середовищного тиску [5; 7; 11; 16].

Третім вхідним блоком виступає поточний стан бізнес-моделі. Він має бути представлений не фрагментарно, а як цілісний профіль наявної конфігурації, який охоплює ціннісну пропозицію, канали взаємодії, ключові ресурси, партнерську систему, структуру витрат, механізми формування доходів і показники функціонування. Саме цей профіль виконує роль вихідної точки, з якою в подальшому співвідносяться результати сценарного моделювання та перевірки стійкості. Без такої вихідної фіксації неможливо ні оцінити глибину чутливості бізнес-моделі до зовнішнього тиску, ні встановити межу між локальним коригуванням і більш глибокою перебудовою. Саме тому поточний стан бізнес-моделі у межах даного механізму розглядається не як кінцевий результат діагностики, а як аналітична основа для подальшого випробування її життєздатності в альтернативних сценарних умовах [1; 4].

#### ***Аналітичні модулі механізму.***

Після формування вхідного профілю механізм переходить до трьох аналітичних модулів. Першим із них є сценарний модуль, призначення якого полягає у формуванні типових конфігурацій розвитку подій та їх співвіднесенні з ключовими елементами бізнес-моделі. Другим виступає модуль what-if аналізу й архітектурної перевірки стійкості. Його функція полягає у виявленні найбільш чутливих блоків бізнес-моделі, визначенні меж її життєздатності та встановленні потенційних точок руйнування конфігурації. Третім модулем є дерево рішень, яке виконує підсумкову функцію, оскільки саме воно переводить результати попередніх аналітичних блоків у площину управлінського вибору [2-3; 9].

Зазначені модулі не дублюють один одного, а виконують різні, хоча й взаємопов'язані функції в межах єдиної логіки механізму. Сценарний блок задає загальну конфігурацію умов, у яких має бути випробувана бізнес-модель. What-if аналіз дозволяє конкретизувати, які саме параметри бізнес-моделі першими втрачають стійкість за зміни окремих умов. Архітектурна перевірка, своєю чергою, показує, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність за комбінованого тиску. Дерево рішень узагальнює результати попередніх модулів і визначає, який саме режим дії є доцільним: чи достатньо стабілізації, чи виникає потреба в адаптації, реконфігурації або повній трансформації. Саме таке функціональне розмежування дозволяє уникнути логічного дублювання, яке нерідко виникає в подібних аналітичних побудовах, і водночас забезпечує послідовний перехід від аналізу умов до обґрунтованого управлінського рішення.

#### **Вихід механізму та його результати.**

Виходом запропонованого механізму є вибір режиму змін бізнес-моделі. У межах даного дослідження йдеться не про спрощене бінарне рішення типу «змінювати / не змінювати», а про визначення характеру і глибини втручання в наявну конфігурацію бізнесу. Така постановка питання є принципово важливою, оскільки результатом аналізу має виступати не загальна рекомендація щодо «посилення адаптивності», а більш конкретизований висновок про те, чи потребує бізнес-модель лише утримання працездатності, локального коригування, цілеспрямованої перебудови окремих компонентів або ж глибокої зміни логіки ведення бізнесу. Саме в такому розумінні вибір режиму змін постає як підсумок послідовного аналітичного відбору управлінської відповіді, а не як інтуїтивна реакція на зовнішній тиск [1; 10; 13].

Практичним результатом роботи механізму є очікувані зміни в ключових елементах бізнес-моделі. Йдеться, насамперед, про ціннісну пропозицію, канали взаємодії, партнерську конфігурацію, ресурсну архітектуру, структуру витрат, джерела доходів та систему показників результативності. Отже, запропонований механізм виконує не лише аналітичну, а й конструктивну функцію, оскільки дозволяє пов'язати конфігурацію середовищного тиску з типом управлінського

втручання та прогнозованими наслідками для бізнес-моделі. Саме завдяки цьому аналіз не завершується фіксацією проблемної ситуації, а переходить у площину обґрунтування змін, які мають бути здійснені в конфігурації створення, доставки та привласнення цінності [1; 4; 7].

Для практичного застосування запропоновану архітектуру доцільно звести до причинно-наслідкової послідовності: ризик або шок → зміна параметрів середовища → управлінський тригер → вибір механізму змін → очікуваний результат → показник контролю. Така схема є методично важливою з двох причин. По-перше, вона не дозволяє змішувати джерело проблеми з формою управлінської відповіді, оскільки сам факт виникнення шоку ще не визначає рішення доти, доки не встановлено, яким саме є його вплив на параметри середовища та на поточну конфігурацію бізнес-моделі. По-друге, вона вводить зворотний зв'язок у логіку механізму, адже результат має оцінюватися через систему контрольних показників. Саме тому механізм набуває не одноразового, а циклічного характеру, коли кожен новий результат стає підставою для уточнення подальшого управлінського вибору [17].

### **3. Сценарний модуль трансформації бізнес-моделі.**

У загальній архітектурі запропонованого механізму сценарний модуль виконує центральну функцію. Його призначення полягає в тому, щоб поєднати вихідну діагностику стану бізнес-моделі з аналізом можливих траєкторій її подальших змін. Якщо діагностичний блок дає змогу відповісти на питання, якою є конфігурація бізнес-моделі в поточний момент часу, то сценарний модуль переводить аналіз в іншу площину: дозволяє з'ясувати, що відбудеться з цією конфігурацією у разі, якщо підприємницьке середовище змінюватиметься за різними логіками тиску. Саме тому сценарний модуль не слід розглядати як допоміжне доповнення до діагностики. Навпаки, у межах сценарно-орієнтованого механізму він виступає його ядром, оскільки забезпечує перехід від фіксації стану до випробування життєздатності бізнес-моделі в альтернативних умовах функціонування [2; 9]. У межах даного дослідження сценарний модуль спирається на три базові рівні напруження: базовий, посилений і стресовий сценарії. Базовий

сценарій фіксує такі умови, за яких тиск середовища посилюється, але ще не призводить до одночасного руйнування кількох критичних блоків бізнес-моделі. Посилений сценарій відображає ситуацію системного ускладнення умов функціонування, коли порушення вже зачіпають кілька елементів конфігурації та помітно послаблюють її стійкість. Стресовий сценарій, своєю чергою, моделює таке поєднання збурень, яке ставить під загрозу функціональну цілісність бізнес-моделі як цілого. Така триврівнева логіка сценарного опрацювання дозволяє, з одного боку, зберегти аналітичну компактність моделі, а з іншого – уникнути спрощення, за якого все сценарне бачення зводиться до одного усередненого образу майбутнього. Отже, запропонована побудова створює підставу для більш диференційованого аналізу того, за яких меж середовищного тиску бізнес-модель зберігає працездатність, а за яких – переходить у стан, що потребує глибшої перебудови.

#### ***Авторська типологія базових сценаріїв***

Для поглибленої інтерпретації сценарного модуля доцільно виокремити чотири типові конфігурації розвитку подій: контрольовану турбулентність, асиметричний шок, системну кризу та вікно прискореного зростання. Їх призначення полягає не у вичерпному описі всіх можливих варіантів майбутнього, а у виділенні найбільш аналітично продуктивних типів ситуацій, які дозволяють пов'язати характер середовищного тиску з режимом бізнес-модельної відповіді. Саме тому зазначені конфігурації слід розглядати не як замкнений перелік сценаріїв, а як типологічний інструмент, за допомогою якого можна впорядкувати різні форми середовищного впливу та співвіднести їх з доцільною логікою змін бізнес-моделі [1-2; 6].

Сценарій контрольованої турбулентності відображає ситуацію, за якої середовище змінюється поступово, але достатньо відчутно для того, щоб зберігати тиск на бізнес-модель. Такий сценарій може проявлятися через погіршення динаміки попиту, зростання витрат, зміну окремих регуляторних вимог, посилення конкуренції або трансформацію споживчих очікувань. Його особливість полягає в тому, що тиск ще не руйнує ядро бізнес-моделі, проте

вже робить неможливим її інерційне функціонування без коригування. За таких умов підприємство, як правило, зберігає часовий резерв для дії, а отже найбільш доцільним режимом відповіді виступає адаптація. Йдеться про зміну окремих параметрів ціннісної пропозиції, каналів взаємодії, витратної структури або способів роботи з клієнтами без демонтажу цілісної архітектури моделі [2; 6].

Сценарій асиметричного шоку відображає іншу логіку розвитку подій. У цьому випадку критичний вплив концентрується не на всій системі одразу, а в одному або кількох вузлових елементах бізнес-моделі. Таким вузлом може виступати втрата ключового каналу збуту, порушення доступу до стратегічного ресурсу, випадіння важливого партнера, різка зміна поведінки окремого клієнтського сегмента або локальний регуляторний удар. За такої конфігурації загальна життєздатність бізнес-моделі ще може зберігатися, однак критичний вузол уже виявляється пошкодженим. Саме тому найбільш доцільною відповіддю в даному випадку є реконфігурація, тобто часткова, але цілеспрямована перебудова конкретних компонентів без повної зміни логіки бізнесу. Отже, сценарій асиметричного шоку дозволяє відокремити ситуації локального руйнування від ситуацій системного колапсу і тим самим уточнити межу між адаптацією та глибшою трансформацією [1; 6-7].

Сценарій системної кризи характеризується одночасною дією кількох взаємопов'язаних збурень, які не просто накладаються одне на одне, а взаємно підсилюють свій вплив. У такій ситуації інституційні, ресурсні, поведінкові й системно-мережеві зрушення формують комбінований тиск, що зачіпає відразу кілька ключових блоків бізнес-моделі: ціннісну пропозицію, канали взаємодії, партнерську конфігурацію, доходну архітектуру, ліквідність та операційну безперервність. За такої конфігурації локальних коригувань або часткової перебудови вже недостатньо, оскільки бізнес-модель втрачає не окремі елементи, а функціональну цілісність. Саме тому управлінською відповіддю в межах цього сценарію має виступати глибша трансформація, тобто перебудова не лише окремих компонентів, а логіки бізнесу в цілому [4; 7; 16].

Сценарій вікна прискореного зростання відрізняється від попередніх тим, що не має кризового характеру у прямому розумінні. Його зміст полягає в тому, що в середовищі виникає така комбінація технологічних, мережевих, поведінкових або інституційних можливостей, яка не руйнує чинну бізнес-модель, але водночас робить її наявну конфігурацію недостатньою для реалізації нового потенціалу розвитку. У цьому випадку підприємство не стільки рятує бізнес-модель від втрати стійкості, скільки прагне своєчасно змінити її так, щоб використати сприятливе вікно можливостей. Саме тому найбільш доцільною відповіддю тут виступає випереджальна реконфігурація або трансформація розвитку. Отже, на відміну від кризових сценаріїв, де зміни мають переважно захисний характер, у даній конфігурації вони набувають проактивного змісту і спрямовуються на розширення можливостей створення та привласнення цінності.

### ***Зв'язок сценаріїв з елементами бізнес-моделі та режимами змін.***

Запропонована типологія набуває практичного значення лише за умови її співвіднесення з конкретними елементами бізнес-моделі. Саме по собі виокремлення типових конфігурацій розвитку подій ще не дає достатніх підстав для управлінського висновку, якщо не встановлено, які саме блоки бізнес-моделі виявляються найбільш чутливими в межах кожного сценарію. Так, для сценарію контрольованої турбулентності найбільш уразливими, як правило, є ціннісна пропозиція, канали взаємодії та структура витрат, оскільки саме ці елементи першими реагують на поступове, але відчутне погіршення умов функціонування (таб. 1). Для сценарію асиметричного шоку критичним стає той вузловий елемент, навколо якого вибудовується значна частина створення цінності: окремий канал, ключовий ресурс, стратегічний партнер або специфічний клієнтський сегмент. У разі системної кризи вразливість поширюється вже не на окремий елемент, а практично на всю архітектуру бізнес-моделі. Натомість для сценарію вікна прискореного зростання визначальними стають ті елементи, які забезпечують масштабування бізнесу, а саме: канали, цифрові сервіси, партнерські зв'язки, механізми монетизації та організаційна здатність до розширення [1; 6].

## Зв'язок базових сценаріїв з елементами бізнес-моделі та режимами змін

Сценарій	Характер тиску	Найбільш чутливі елементи	Попередній режим змін
Контрольована турбулентність	Поступове, але відчутне погіршення умов без руйнування ядра моделі	Ціннісна пропозиція; канали; структура витрат	Адаптація
Асиметричний шок	Критичний удар по одному або кількох вузлових елементах конфігурації	Канали; ключові ресурси; ключові партнери; споживчі сегменти	Реконфігурація
Системна криза	Поєднання кількох взаємопов'язаних збурень, що підривають функціональну цілісність	Практично вся архітектура моделі: ціннісна пропозиція; канали; ключові партнери; ключові ресурси; структура витрат; потоки доходів	Трансформація
Вікно прискореного зростання	Сприятлива конфігурація можливостей, що перевищує потенціал поточної моделі	Елементи масштабування: ціннісна пропозиція; канали; ключові партнери; потоки доходів	Випереджальна реконфігурація / трансформація

*Джерело: розроблено автором*

В такій логіці сценарний модуль переводить загальний аналіз невизначеності у площину управлінської конкретики. Кожен сценарій задає не лише опис умов функціонування підприємства, а й формує попередню логіку вибору режиму змін: адаптації, реконфігурації, трансформації або випереджального розвитку. Водночас остаточне рішення не може ґрунтуватися лише на типі сценарію як такому. Воно потребує додаткової перевірки того, яким чином бізнес-модель поводить під впливом окремих варіацій параметрів та комбінованих критичних впливів. Цю функцію в межах запропонованого механізму виконують what-if аналіз і архітектурна перевірка стійкості, які дозволяють перейти від типологічного опису ситуації до більш точного встановлення меж життєздатності бізнес-моделі [2; 9].

З огляду на це три рівні сценарної напруженості (базовий, посилений і стресовий) доцільно трактувати як спосіб масштабування однієї й тієї самої конфігурації ризику. Базовий рівень відповідає ситуації, коли окремі сигнали погіршення вже наявні, проте ще не формують руйнівної взаємодії між ключовими блоками

бізнес-моделі. Посилений рівень фіксує перехід від окремих сигналів до їх системного поєднання, за якого тиск середовища починає відчутно послаблювати стійкість конфігурації. Стресовий рівень означає, що взаємодія ризиків набуває такого характеру, за якого бізнес-модель наближається до межі функціональної цілісності. Саме тому поєднання типології сценаріїв і рівнів напруженості надає сценарному модулю необхідної гнучкості: він дозволяє одночасно відобразити і характер ситуації, і ступінь її загострення.

### ***Методичні правила побудови сценаріїв у межах механізму.***

Щоб сценарний модуль не перетворювався на набір довільних описів, його побудова має підпорядковуватися низці методичних правил. Перше з них полягає в тому, що сценарій повинен виходити не з абстрактного «можливого майбутнього», а з реально значущої для бізнес-моделі конфігурації ризиків і можливостей. Інакше кажучи, відправною точкою мають бути не загальні макротренди як такі, а ті середовищні зрушення, які безпосередньо зачіпають логіку створення, доставки та привласнення цінності в конкретному типі бізнесу.

Друге правило полягає в необхідності чітко розрізняти тип ситуації та рівень її загострення. В межах запропонованого підходу доцільно поєднувати типологію сценаріїв із трирівневою шкалою напруженості – базовою, посиленою та стресовою, що дозволяє одночасно фіксувати як характер ситуації, так і ступінь її ускладнення [2; 9].

Третє правило полягає в тому, що сценарій має бути перевідним у мову елементів бізнес-моделі. Якщо сценарний опис не дозволяє встановити, який саме блок моделі зазнає первинного тиску, він може залишатися теоретично цікавим, але в методичному відношенні буде недостатньо продуктивним. Саме тому в межах запропонованого механізму кожен сценарій повинен співвідноситися щонайменше з ціннісною пропозицією, каналами взаємодії, ресурсною архітектурою, партнерською системою, структурою витрат і доходними механізмами.

Четверте правило: сценарій має створювати підстави для управлінського вибору, а не обмежуватися лише описом ризику. Його результатом повинно бути не загальне твердження про зростання невизначеності, а більш предметна

постановка питання: чи є достатньою стабілізація, чи виникає потреба в адаптації, реконфігурації або трансформації бізнес-моделі.

Нарешті, п'яте правило полягає у вбудуванні сценарію в циклічну логіку моніторингу та коригування. Сценарій у даному дослідженні не розглядається як одноразовий прогноз. Навпаки, він має періодично уточнюватися залежно від того, як змінюється конфігурація середовищного тиску і яким чином на цей тиск реагує бізнес-модель. Саме така постановка питання робить сценарний модуль сумісним із системою показників і деревом рішень, а отже дозволяє перетворити його не на епізодичну аналітичну вправу, а на постійно діючий інструмент підтримки управлінського вибору [10; 13].

#### **4. Аналіз можливих змін і перевірка стійкості бізнес-моделі.**

У структурі запропонованого механізму what-if аналіз виконує проміжну функцію між загальною сценарною логікою та конкретним управлінським рішенням. Його зміст полягає у контрольованому варіюванні окремих параметрів за відносної стабільності інших умов. Якщо сценарний модуль окреслює загальний контур майбутньої конфігурації середовища, то what-if аналіз дозволяє з'ясувати, який саме елемент бізнес-моделі виявляється найбільш чутливим до конкретного зрушення і де проходить межа, після якої локальна вразливість перетворюється на системну проблему [2; 9].

Для цілей даного дослідження доцільно використовувати шість типових варіацій. Перша варіація пов'язана зі зростанням витрат на залучення клієнта, що дозволяє оцінити стійкість ціннісної пропозиції та каналів комунікації. Друга стосується зниження доступності фінансування і дає змогу перевірити ресурсну напруженість та межі фінансової витривалості бізнес-моделі. Третя варіація полягає у втраті одного каналу продажу або взаємодії, що дозволяє встановити ступінь залежності від окремого каналу. Четверта пов'язана зі скороченням партнерської мережі та зниженням надійності коопераційних зв'язків. П'ята стосується посилення регуляторного тиску. Шоста відображає прискорення цифрового попиту, за якого чинна конфігурація починає відставати від нових способів взаємодії зі споживачем. Сукупно такі варіації охоплюють чотири базові виміри

підприємницького середовища і водночас переводять їх у площину операційно зрозумілих управлінських перевірок.

### *Архітектурна перевірка стійкості бізнес-моделі.*

What-if аналіз дозволяє виявити чутливість окремих параметрів бізнес-моделі, однак цього ще недостатньо для встановлення того, чи зберігає вона функціональну цілісність за комбінованого тиску. Саме тому в межах даного дослідження вводиться архітектурна перевірка стійкості як спеціалізований методичний блок, спрямований на випробування ключових складових бізнес-моделі на здатність зберігати функціональність у критичних умовах. Її зміст не зводиться до вузько фінансового аналізу. Навпаки, йдеться про значно ширше питання, а саме про те, чи здатна бізнес-модель продовжувати створювати, доставляти та привласнювати цінність у ситуації, коли кілька важливих блоків одночасно зазнають ослаблення [3; 12].

У межах даного дослідження доцільно використовувати шість основних тестів. Перший із них є тестом на канал і призначений для оцінювання того, наскільки бізнес-модель залежить від окремого способу взаємодії або збуту та чи здатна вона зберігати доступ до клієнта у разі втрати ключового каналу. Другий є тестом на ресурс і дозволяє перевірити здатність конфігурації функціонувати за дефіциту фінансових, матеріальних, кадрових або технологічних ресурсів. Третій тест спрямований на оцінювання партнерств. Його завдання полягає у виявленні залежності бізнес-моделі від конкретних вузлів партнерської мережі та у з'ясуванні можливості їх заміщення. Четвертий тест є тестом на ліквідність і показує, чи може модель утримувати мінімально достатній фінансовий ритм за падіння доходів або зростання витрат. П'ятий тест пов'язаний із цифровою готовністю та дає змогу оцінити спроможність підприємства швидко переводити критичні процеси в цифровий режим. Шостий тест є тестом на регуляторну чутливість і дозволяє встановити, наскільки істотно зміна нормативного режиму впливає на життєздатність конфігурації [4; 6-7; 16].

Наукова доцільність запровадження такого блоку полягає в тому, що він переводить поняття стійкості з рівня загальної декларації на рівень цілеспрямованого

аналітичного випробування. Стійкість бізнес-моделі розглядається нами не як абстрактна властивість «бути сильною», а як здатність утримувати функціональну цілісність за пошкодження окремих каналів, ресурсних контурів, партнерських вузлів, фінансових потоків, цифрової інфраструктури або регуляторних умов. Саме тому архітектурна перевірка стійкості дозволяє виявити межі життєздатності конфігурації не постфактум, а до моменту прийняття управлінського рішення [3; 12].

### ***Критерії стійкості бізнес-моделі.***

Для того щоб результати what-if аналізу та тестування могли бути використані у виборі режиму змін, необхідно визначити критерії їх інтерпретації. У межах даного дослідження пропонується п'ять критеріїв стійкості бізнес-моделі: збереження ціннісної пропозиції, операційна безперервність, фінансова життєздатність, відновлюваність партнерської мережі та здатність до реконфігурації [3-4; 12].

Першим критерієм виступає збереження ціннісної пропозиції. Його зміст полягає в оцінюванні того, чи зберігає бізнес-модель здатність пропонувати клієнтові релевантну цінність попри посилення середовищного тиску. Якщо така здатність втрачається, бізнес-модель перестає бути життєздатною у своєму базовому значенні. Другим критерієм є операційна безперервність. Вона відображає, чи може підприємство підтримувати критичні процеси створення й доставки цінності без повного розриву діяльності. Третім критерієм є фінансова життєздатність, яка охоплює не лише поточну ліквідність, а й загальну спроможність бізнес-моделі підтримувати доходну логіку, зберігати мінімально достатній фінансовий ритм і забезпечувати ресурсний цикл оновлення [12]. Четвертим критерієм виступає відновлюваність партнерської мережі. Для сучасних бізнес-моделей зовнішні взаємозв'язки дедалі частіше є не периферійним, а структуроутворюючим елементом створення цінності. Саме тому стійкість бізнес-моделі значною мірою залежить від здатності швидко відновлювати або перебудовувати партнерські відносини за порушення звичних коопераційних зв'язків. П'ятим критерієм є здатність до реконфігурації. Вона відображає внутрішній потенціал бізнес-моделі до перебудови без повної втрати керованості. Саме цей критерій виконує

роль зв'язувальної ланки між поняттям стійкості та вибором конкретного режиму змін, оскільки дозволяє встановити, чи зберігає модель резерв для часткової перебудови, чи вже наближається до межі, за якою потрібна повна трансформація [4; 7; 16].

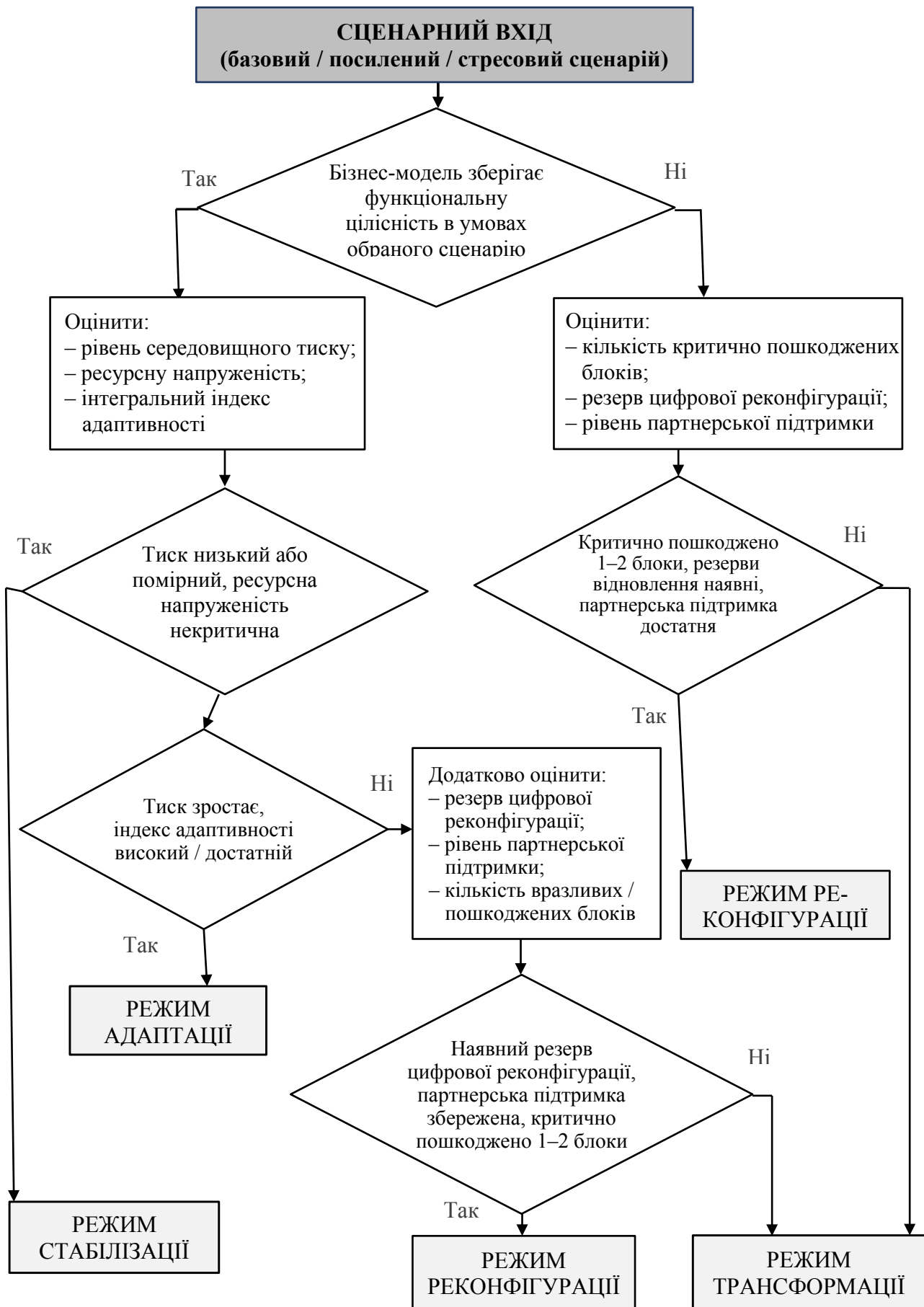
У сукупності зазначені критерії дозволяють інтерпретувати результати перевірки не ізольовано, а як систему взаємопов'язаних ознак функціональної цілісності бізнес-моделі, і в такому розумінні вони створюють підставу для побудови дерева рішень і дають змогу перейти від набору окремих сигналів до більш чіткого висновку щодо доцільного режиму дії.

Водночас критерії стійкості не функціонують автономно. Саме їх взаємодія формує цілісне уявлення про життєздатність бізнес-моделі. Так, збереження ціннісної пропозиції без операційної безперервності є недостатнім, оскільки підприємство не зможе реально доставити цінність клієнтові. Аналогічно операційна безперервність без фінансової життєздатності не забезпечує тривалого функціонування моделі. Відновлюваність партнерської мережі без здатності до реконфігурації також не розв'язує проблему по суті, а лише тимчасово відтерміновує її загострення. В межах даного дослідження функціональна цілісність трактується як інтегральний ефект взаємодії критеріїв, а не як окрема властивість одного з блоків бізнес-моделі [3; 16].

### **5. Дерево рішень вибору режиму трансформації бізнес-моделі.**

Дерево рішень виступає завершальним аналітичним блоком сценарно-орієнтованого механізму управління трансформацією бізнес-моделі (рис. 1).

Його функція полягає в тому, щоб перевести результати діагностики, сценарного моделювання, what-if аналізу та архітектурної перевірки стійкості у впорядкований управлінський вибір. Отже, дерево рішень не підміняє собою попередні модулі і не дублює їх зміст. Його призначення полягає в синтезі результатів попередніх аналітичних блоків у логіку переходу від висновку до дії. Саме в такому розумінні дерево рішень слід розглядати як інструмент формалізації управлінського вибору, що завершує аналітичну частину механізму і відкриває можливість для практичного застосування його результатів.



**Рис. 1. Дерево рішень вибору режиму трансформації бізнес-моделі**

*Джерело: розроблено автором*

Потреба в запровадженні такого блоку зумовлена тим, що значний масив аналітичної інформації сам по собі ще не гарантує якості управлінського рішення. За відсутності формалізованої логіки переходу від аналізу до дії підприємство ризикує, з одного боку, недооцінити глибину проблеми й обмежитися змінами, які виявляються недостатніми, а з іншого – вдатися до надмірно радикальної реакції, руйнуючи ті елементи бізнес-моделі, які ще зберігають життєздатність. Саме тому дерево рішень має виконувати функцію впорядкування вибору між чотирма базовими режимами змін: стабілізацією, адаптацією, реконфігурацією і трансформацією. У межах даного дослідження це означає, що дерево рішень виступає не просто графічною схемою або допоміжною класифікацією, а способом приведення аналітичних результатів до чіткої послідовності управлінських альтернатив.

Вихідним вузлом дерева рішень у межах запропонованого механізму виступає питання про функціональну цілісність бізнес-моделі. У даному дослідженні під функціональною цілісністю розуміється збереження мінімально достатньої здатності моделі підтримувати ціннісну пропозицію, операційну безперервність і фінансову життєздатність в умовах обраного сценарію. Таке трактування не є тотожним повній стійкості бізнес-моделі, однак відображає її пороговий операційний прояв. Інакше кажучи, якщо бізнес-модель уже не зберігає базової працездатності, дерево рішень не повинно спрямовувати підприємство до м'яких режимів реагування, а має відразу переводити аналіз у площину глибших режимів перебудови [3; 12].

У разі, якщо функціональна цілісність бізнес-моделі зберігається, наступним етапом є оцінювання рівня середовищного тиску, ресурсної напруженості та інтегрального індексу адаптивності. За умов низького або помірною тиску та некритичної ресурсної напруженості найбільш доцільним виступає режим стабілізації. Якщо ж тиск середовища посилюється, але адаптивність бізнес-моделі залишається високою або достатньою, логічним є перехід до режиму адаптації. Водночас у тих випадках, коли адаптивність виявляється лише середньою, однак підприємство ще зберігає резерв цифрової реконфігурації, партнерську

підтримку та відносно обмежену кількість критично вразливих блоків, дерево рішень має переводити бізнес-модель до режиму реконфігурації.

Якщо ж функціональна цілісність не зберігається вже на базовому рівні, дерево рішень переходить до оцінювання глибини пошкодження конфігурації. У випадку, коли критично пошкодженими є один або два блоки, а резерви цифрової та партнерської перебудови ще не вичерпані, доцільним виступає режим реконфігурації. Якщо пошкодження охоплює три і більше ключових блоків або вичерпано резерви відновлення, підприємство має переходити до трансформації як до глибокої перебудови логіки бізнес-моделі.

У межах даного дослідження дерево рішень спирається на шість ключових вузлів: рівень середовищного тиску, ресурсну напруженість, інтегральний індекс адаптивності, кількість критично пошкоджених блоків, резерв цифрової реконфігурації та рівень партнерської підтримки. Перші два вузли відображають силу і характер зовнішнього та ресурсного тиску. Третій вузол фіксує внутрішню готовність бізнес-моделі до змін. Четвертий дає змогу встановити фактичну глибину руйнування конфігурації. П'ятий і шостий вузли дозволяють оцінити, чи зберігає підприємство резерви для часткової перебудови без переходу до повної трансформації.

З методичної точки зору важливо підкреслити, що зазначені вузли не слід трактувати як жорстко універсальні числові пороги. Для цілей даного дослідження більш доцільним є використання якісних або нормованих інтервалів, таких як «низький / помірний / високий», «достатній / недостатній», «збережений / ослаблений / вичерпаний». Такий підхід зменшує ризик псевдоточної оцінки та робить дерево рішень придатним до подальшої емпіричної калібровки залежно від галузі, масштабу підприємства та типу бізнес-моделі.

#### ***Чотири режими трансформації бізнес-моделі.***

*Стабілізація* у межах запропонованого підходу розглядається як режим утримання працездатності наявної конфігурації бізнес-моделі. Його застосування є доцільним у тих випадках, коли функціональна цілісність моделі збережена, середовищний тиск не набуває надмірного характеру, а ресурсна напруженість ще

не досягла критичних значень. За таких умов метою стабілізації виступає не перебудова логіки бізнесу, а підтримання керованості моделі, захист її критичних функцій і недопущення подальшого погіршення параметрів функціонування.

*Адаптація*, своєю чергою, є режимом контрольованого коригування бізнес-моделі. Вона є доречною тоді, коли середовище вже зазнає помітних змін, однак бізнес-модель ще зберігає функціональну цілісність і має достатній рівень внутрішньої готовності до змін. У такому випадку підприємство здатне коригувати ціннісну пропозицію, канали взаємодії, структуру витрат, окремі процеси та підходи до роботи з клієнтом без радикального порушення цілісної архітектури моделі. Саме тому адаптацію доцільно розглядати як режим, у межах якого зміни вже виходять за межі простого утримання працездатності, але ще не потребують глибокої перебудови логіки бізнесу.

*Реконфігурація* посідає проміжне місце між адаптацією і трансформацією. Її логіка полягає у цілеспрямованій перебудові окремих критичних компонентів бізнес-моделі, до яких можуть належати канали взаємодії, партнерські зв'язки, цифрова архітектура, ресурсні комбінації або способи монетизації. Застосування цього режиму є доцільним тоді, коли частина блоків моделі вже втратила стійкість, однак загальна конфігурація ще не зруйнована повністю. Отже, реконфігурація означає не локальне коригування параметрів, а більш глибоке структурне втручання, яке, однак, ще не переходить у повну зміну логіки бізнес-моделі [6].

*Трансформація* виступає режимом глибокої перебудови логіки бізнес-моделі. Необхідність її застосування виникає тоді, коли функціональна цілісність уже втрачена, пошкодженими є кілька ключових блоків, а резервів часткової реконфігурації недостатньо для відновлення життєздатності конфігурації. У такому випадку йдеться вже не про коригування окремих параметрів і не про часткову перебудову, а про зміну самої архітектури створення, доставки та привласнення цінності. Саме тому трансформацію у межах даного дослідження доцільно трактувати як режим, що означає перехід до нової логіки функціонування бізнесу [17].

У прикладному вимірі дерево рішень може бути реалізоване як послідовність із п'яти кроків. На першому кроці формується сценарний вхід і фіксується рівень

його напруженості. На другому кроці перевіряється, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність. Третій крок передбачає оцінювання середовищного тиску, ресурсної напруженості та адаптивності. На четвертому кроці, у разі потреби, здійснюється поглиблена оцінка критично пошкоджених блоків, цифрового резерву та партнерської підтримки. На п'ятому кроці обирається режим дії і встановлюються контрольні індикатори, за якими надалі перевіряється ефект обраної відповіді. Саме останній крок має принципове значення, оскільки він перетворює дерево рішень із суто діагностичної схеми на інструмент керованого циклу змін. Для прикладного використання запропонованого механізму вузли дерева рішень можуть бути конкретизовані через систему індикаторів та інтерпретаційних орієнтирів, що дозволяє поєднати сценарний аналіз, перевірку стійкості й подальший моніторинг результативності обраного режиму змін.

#### 6. Ілюстративне застосування механізму: кейс аграрного підприємства.

Для ілюстративного застосування запропонованого сценарно-орієнтованого механізму доцільно звернутися до кейсу реального українського агропромислового підприємства, яке в даному дослідженні позначається як підприємство. Назва суб'єкта господарювання свідомо не розкривається, однак сам кейс побудовано на основі відкритої публічної звітності за 2024 рік. Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути умовності абстрактного прикладу, а з іншого – зберегти дослідницьку нейтральність та анонімізацію об'єкта аналізу. Підприємство функціонує як багатопрофільна агропромислова структура з виразно домінуючим рослинницьким ядром. У межах його бізнес-моделі поєднуються виробництво зернових та олійних культур, зберігання продукції, логістичне забезпечення та експортна діяльність. За даними публічної звітності, у 2024 році підприємство експортувало 0,9 млн. т зернових та олійних культур, а частка експорту в аграрному сегменті становила 89% виручки. Уже сама ця обставина свідчить про істотну залежність конфігурації бізнес-моделі від стабільності зовнішніх каналів реалізації. Водночас опора на логістичне вивезення через одеські порти додатково посилює чутливість підприємства до зовнішніх шоків, що робить його показовим об'єктом для аналізу в межах запропонованого механізму.

У базовій конфігурації бізнес-моделі ціннісна пропозиція підприємства полягає у виробництві та постачанні значних обсягів стандартизованої аграрної продукції з прогнозованими параметрами якості, строків і каналів поставки. Клієнтський сегмент охоплює трейдерів, експортерів, переробні компанії та інших оптових контрагентів. Канали реалізації представлені контрактними взаємодіями з трейдерами, поставками через портову та елеваторну інфраструктуру. До ключових ресурсів належать земельні ресурси, техніка, насіння, добрива, паливо, кадровий потенціал та агрономічні компетенції. Ключовими партнерами виступають постачальники ресурсів, логістичні оператори, елеватори, контрагенти зі збуту та фінансові партнери.

### ***Шок і сценарні конфігурації.***

Для демонстрації роботи запропонованого механізму доцільно обрати комбінований шок, який поєднує три взаємопов'язані впливи, а саме: ускладнення логістики збуту, посилення ресурсної напруженості та погіршення умов реалізації аграрної продукції внаслідок зниження врожайності та/або цінового тиску. Така конфігурація шоку є методично виправданою, оскільки дозволяє простежити не ізольовану дію окремого збурення, а комбінований вплив кількох факторів, які одночасно зачіпають канали реалізації, ресурсну базу та результативність аграрного сегмента.

Вибір саме такого шоку безпосередньо впливає з публічного профілю підприємства. По-перше, його аграрний сегмент істотно залежить від експорту, що робить канали зовнішньої реалізації одним із критичних елементів бізнес-моделі. По-друге, у публічній звітності прямо наголошується, що експортна діяльність підтримувалася стабільною роботою одеських портів, а отже логістична складова виступає не периферійною, а системоутворюючою умовою функціонування відповідної конфігурації. По-третє, аграрна виручка у 2024 році зменшилася на 13% унаслідок нижчої врожайності та скорочення обсягів продажу, попри загальну стійкість групової моделі. Саме тому для даного підприємства поєднання логістичного, ресурсного та виробничо-цінового шоку слід розглядати не як довільну гіпотезу, а як реально релевантну конфігурацію ризику.

У межах кейсу на цій основі доцільно сформувані три сценарії. Базовий сценарій передбачає збереження основних каналів експорту, однак за умов помірної зростання логістичних витрат і посилення тиску на маржу аграрного сегмента. Посилений сценарій відображає ситуацію системного ускладнення умов функціонування, коли порушення логістики поєднується з погіршенням доступності окремих ресурсів, ослабленням частини партнерських зв'язків і зростанням фінансової напруженості. Стресовий сценарій моделює таку конфігурацію подій, за якої порушення логістики поєднується зі зниженням врожайності, послабленням каналу збуту та різким погіршенням здатності підтримувати фінансову й операційну стійкість у межах наявної бізнес-модельної конфігурації.

Саме така побудова сценаріїв дозволяє перевести загальну характеристику ризику в аналітично впорядковану систему варіантів, на основі якої надалі може бути здійснено перевірку стійкості бізнес-моделі та обґрунтовано вибір доцільного режиму змін.

### ***Результати архітектурної перевірки стійкості бізнес-моделі.***

Після формування сценаріїв кейс проходить етап архітектурної перевірки стійкості за шістьма тестами, кожен з яких дозволяє виявити межі життєздатності окремих блоків бізнес-моделі в умовах наростання комбінованого тиску.

Результати тесту на канал свідчать, що базова конфігурація бізнес-моделі підприємства характеризується високою залежністю від експортного каналу та стабільності портової логістики. У межах базового сценарію така залежність ще не набуває критичного характеру, однак у посиленому, а особливо у стресовому сценарії вона переходить у зону підвищеної вразливості. Це пояснюється тим, що порушення одного ключового каналу швидко позначається не лише на доставці цінності, а й на параметрах грошового потоку, а отже безпосередньо впливає на здатність моделі підтримувати функціональну цілісність.

Тест на ресурс показує, що аграрна конфігурація підприємства істотно залежить від безперебійного доступу до матеріальних ресурсів, пального, сезонного фінансування та належної виробничої координації. За базового сценарію модель ще зберігає працездатність, однак у посиленому сценарії ресурсна напруженість

уже починає обмежувати її гнучкість. У стресовому сценарії цей чинник перетворюється на джерело системного ослаблення, оскільки порушення ресурсного забезпечення зачіпає не окремий елемент, а відразу кілька функціональних контурів бізнес-моделі.

Тест на партнерства дозволяє встановити, що бізнес-модель підприємства, попри наявну сегментну диверсифікацію, залишається чутливою до стабільності зовнішніх логістичних і збутових партнерів. У посиленому сценарії партнерська мережа ще зберігає ознаки відновлюваності, однак у стресовому сценарії послаблення або руйнування кількох вузлів уже створює каскадний ефект для всієї конфігурації. Саме тому в даному випадку партнерська залежність виступає не другорядною характеристикою, а одним із визначальних чинників стійкості бізнес-моделі.

Тест на ліквідність свідчить, що за базового сценарію фінансова життєздатність підприємства ще не втрачається, однак аграрний сегмент стає чутливим до затримки надходжень і додаткових витрат. У посиленому сценарії ризик касового розриву помітно зростає. У стресовому сценарії вже виникає загроза втрати мінімально достатньої здатності підтримувати безперервність фінансового забезпечення діяльності. Отже, фінансовий вимір у даному кейсі виступає не лише наслідком інших порушень, а й самостійним каналом поширення нестійкості.

Тест на цифрову готовність показує, що велике агропромислове підприємство має вищий цифровий потенціал, ніж типове мале фермерське господарство. Водночас сам по собі цифровий резерв не компенсує втрату логістичної або фінансової стійкості. У межах базового та посиленого сценаріїв він ще здатний підтримувати реконфігурацію окремих процесів, однак у стресовому сценарії його вже недостатньо для утримання моделі без переходу до глибших змін. Це дає підстави стверджувати, що цифрова готовність у даному випадку виступає важливим, але не самодостатнім чинником стійкості.

Тест на регуляторну чутливість демонструє, що за нормальних умов регуляторне навантаження не руйнує наявну конфігурацію бізнес-моделі. Проте

в поєднанні з логістичними та ресурсними обмеженнями воно посилює загальну напруженість, збільшує транзакційні витрати та знижує керованість конфігурації. Саме тому регуляторний вимір у даному кейсі доцільно розглядати не ізольовано, а як чинник, що підсилює дію інших обмежень і пришвидшує перехід від локальної вразливості до системного послаблення бізнес-моделі.

### ***Рішення за деревом рішень.***

Відповідно до логіки запропонованого дерева рішень, першим кроком виступає перевірка того, чи зберігає бізнес-модель функціональну цілісність в умовах обраного сценарію. У межах даного кейсу функціональна цілісність оцінюється через три базові критерії, а саме: збереження ціннісної пропозиції, операційну безперервність та фінансову життєздатність. Саме така постановка питання дозволяє перейти від загальної характеристики сценарного тиску до більш предметного висновку про те, чи зберігає наявна конфігурація мінімально достатню здатність до функціонування. Результати такої перевірки свідчать, що в базовому сценарії підприємство зберігає функціональну цілісність. У посиленому сценарії ця цілісність уже виявляється ослабленою, однак ще не втраченою повністю, оскільки бізнес-модель продовжує функціонувати, хоча й за істотно вищого рівня тиску. У стресовому сценарії виникає вже не просто послаблення, а загроза втрати функціональної цілісності, що пояснюється одночасним погіршенням каналової стійкості, ліквідності та відновлюваності партнерської мережі. Отже, саме перехід від базового до стресового сценарію дозволяє зафіксувати межу, після якої наявна конфігурація перестане забезпечувати достатній рівень життєздатності.

Після цього дерево рішень передбачає оцінювання низки ключових параметрів, а саме: рівня середовищного тиску, ресурсної напруженості, індексу адаптивності, резерву цифрової реконфігурації, рівня партнерської підтримки та глибини пошкодження ключових блоків бізнес-моделі. Сукупна оцінка зазначених параметрів дає підстави стверджувати, що для даного підприємства середовищний тиск є високим, однак ще не набуває тотально руйнівного характеру. Ресурсна напруженість є значною. Рівень адаптивності слід оцінити як достатній, але

не високий. Резерв цифрової реконфігурації зберігається. Партнерська підтримка є ослабленою, хоча ще не втраченою повністю. Найбільш критично вразливими при цьому виступають каналовий, фінансовий та мережевий блоки бізнес-моделі.

Саме така конфігурація параметрів зумовлює підсумковий висновок дерева рішень. У даному випадку воно не веде ані до режиму стабілізації, оскільки тиск уже перевищує межі простого утримання працездатності, ані до повної трансформації, оскільки резерви часткової перебудови ще не вичерпані. Найбільш доцільним режимом дії за таких умов виступає реконфігурація, тобто цілеспрямована перебудова критично вразливих компонентів бізнес-моделі без повної зміни її базової логіки. Сценарну диференціацію вразливих блоків бізнес-моделі та відповідних режимів дії узагальнено в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Уразливість блоків бізнес-моделі підприємства за сценаріями**

<b>Сценарій</b>	<b>Найбільш уразливі блоки бізнес-моделі (за логікою Canvas)</b>	<b>Стан функціональної цілісності</b>	<b>Рекомендований режим дії</b>
Базовий	Канали; структура витрат; потоки доходів	Збережена	Стабілізація / адаптація
Посилений	Канали; ключові ресурси; ключові партнери; структура витрат; потоки доходів	Ослаблена, але не втрачена	Адаптація / реконфігурація
Стресовий	Канали; ключові партнери; ключові ресурси; структура витрат; потоки доходів	Під загрозою втрати	Реконфігурація

*Джерело: розроблено автором*

Для аграрного підприємства найбільш доцільним у межах даного кейсу є режим керованої реконфігурації бізнес-моделі. Його зміст полягає не у зміні профілю підприємства як такого, а у цілеспрямованій перебудові тих елементів конфігурації, які виявилися критично вразливими під впливом комбінованого середовищного тиску. Отже, йдеться не про відмову від базової логіки функціонування агропромислової структури, а про її структурне коригування з метою відновлення керованості, зниження залежності від вузлових ризиків і підвищення загальної життєздатності моделі.

У практичному вимірі такий режим передбачає, по-перше, диверсифікацію каналів реалізації, що дозволяє зменшити залежність від одного домінуючого способу збуту. По-друге, необхідним є зниження залежності від одного логістичного вузла, оскільки саме ця залежність у даному кейсі виявилася одним із ключових джерел системної вразливості. По-третє, доцільним виступає посилення резервних партнерських зв'язків, що створює підстави для підвищення відновлюваності зовнішньої коопераційної конфігурації. По-четверте, потрібною є більш гнучка фінансова архітектура, здатна підтримувати функціонування моделі в умовах зростання витрат, затримки надходжень і посилення ресурсної напруженості. По-п'яте, важливим напрямом реконфігурації є підвищення цифрової підтримки процесів планування, моніторингу та координації. По-шосте, доцільним є перегляд пропорцій між сегментами діяльності, які формують основну стійкість бізнес-моделі, з тим щоб зменшити надмірну концентрацію ризику в найбільш чутливих контурах.

Таким чином, реконфігурація дозволяє не руйнувати базове ядро бізнес-моделі, а підвищити її здатність функціонувати в умовах комбінованого середовищного тиску. Саме в цьому полягає прикладне значення запропонованого механізму, оскільки він дає змогу не лише зафіксувати наслідки шоку, а й вивести з проведеного аналізу обґрунтований режим дії, співвіднесений із характером вразливостей, наявними резервами та межами життєздатності конкретної бізнес-модельної конфігурації.

**Висновки.** У результаті дослідження обґрунтовано доцільність сценарно-орієнтованого підходу до управління трансформацією бізнес-моделі підприємства в умовах багатовимірної невизначеності. Показано, що підприємницьке середовище доцільно розглядати як базовий контекст функціонування бізнес-моделі, тоді як невизначеність виступає його сутнісною характеристикою, що проявляється через інституційний, ресурсний, поведінковий і системно-мережевий виміри.

Доведено, що статична діагностика є необхідною, але недостатньою передумовою управлінського вибору, у зв'язку з чим запропоновано сценарно-орієнтований механізм, який поєднує параметри середовища, внутрішні ресурси й

динамічні здатності, поточний стан бізнес-моделі, сценарне моделювання, what-if аналіз, архітектурну перевірку стійкості та дерево рішень вибору режиму змін.

Практичну придатність запропонованого механізму підтверджено на кейсі анонімізованого аграрного підприємства, для якого за умов комбінованого логістичного, ресурсного та збутового тиску найбільш доцільним режимом змін визначено керовану реконфігурацію бізнес-моделі. Отже, основний результат даного дослідження полягає в розробленні цілісного сценарно-орієнтованого механізму, який дозволяє перейти від фіксації стану бізнес-моделі до більш обґрунтованого вибору типу і глибини її трансформації в умовах сучасних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні операціоналізації запропонованого механізму шляхом розроблення системи показників, процедур емпіричної калібровки порогових умов вибору режимів змін, а також апробації механізму на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності.

### Список використаних джерел

1. Atkova I., Galkina T., Yang M., Leposky T., Ahokangas P. Opening the black box of transition towards a sustainable business model. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58, No. 2. Article 102499. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102499.
2. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 149. Article 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.
3. Galaiti 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.
4. 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.
5. Garrido-Moreno A., Martín-Rojas R., García-Morales V. J. The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 77. Article 102777. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777.
6. Grego M., Magnani G., Denicolai S. Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 171. Article 114359. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114359.
7. Huang W., Ichikohji T. How dynamic capabilities enable Chinese SMEs to survive and thrive during COVID-19: Exploring the mediating role of business model innovation. *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, No. 5. Article e0304471. DOI: 10.1371/journal.pone.0304471.

8. Kunc M. Integrating system dynamics and scenarios: A framework based on personal experience. *Futures & Foresight Science*. 2024. Vol. 6, No. 1. Article e174. DOI: 10.1002/ffo2.174.
9. Oliver J. J. Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *Futures & Foresight Science*. 2023. Vol. 5, No. 3-4. Article e164. DOI: 10.1002/ffo2.164.
10. Pihlajamaa M., Komonen P., Huuhanmäki J., Kurki S. Four archetypes of organizing corporate foresight at the intermediate maturity stage: A multiple case study. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 215. Article 124117. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124117.
11. Rabetino R., Kohtamäki M., Foss N. J., Rahman N., Huikkola T. Microfoundations for business model innovation: Exploring the interplay between individuals, practices, and organizational design. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. Vol. 42, No. 4. P. 704-736. DOI: 10.1111/jpim.12784.
12. 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.
13. Schwarz J. O., Schropp T. C., Wach B., Buder F. Do internal foresight activities add value to decision-making? Insights from an empirical investigation. *Futures*. 2025. Vol. 166. Article 103548. DOI: 10.1016/j.futures.2025.103548.
14. Snihur Y., Markman G. Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60, No. 8. P. e1-e14. DOI: 10.1111/joms.12928.
15. 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.
16. Zhang H., Tian W., Sun X. How to enhance business model resilience: The mechanism of dynamic capability and leadership style in the enterprise-user interaction. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 10. Article 4463. DOI: 10.3390/su17104463.
17. Тростянська К. М. Базові концепти та механізми трансформації бізнес-моделей. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 7. С. 114-116. DOI: 10.37634/efp.2025.7.22.
18. Тростянська К. М. Методологічні засади інтегрального оцінювання трансформації бізнес-моделей. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 6. DOI: 10.60022/2(6)-1S.
19. Тростянська К. М. Оцінювання адаптаційної спроможності бізнес-моделей підприємств у динамічному середовищі. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 8. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/380>.
20. Тростянська К. Методологія багатовимірного аналізу зовнішніх факторів трансформації бізнес-моделей. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7-8. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.7-8.14.