

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-49>

УДК: 339.13

ФЕРТИКОВА Тетяна

Чорноморський національний університет ім. П. Могили

<https://orcid.org/0000-0002-6372-5522>

tatyana.gm79@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Метою даного дослідження є визначення впливу змін мікро та макросередовища на бізнес під час повномасштабної війни та напрямків модифікації бізнес-моделей, що забезпечують виживання та розвиток підприємницьких структур. Методологічною базою дослідження є підхід до бізнес-моделювання О. Остервальдера та І Пінье, згідно з яким було проаналізовано напрямки трансформації окремих складових бізнесу. В ході дослідження визначено, що війна спричинила появу нових сегментів споживачів, а також потребує переосмислення бізнесом рис наявних ринкових сегментів. Ціннісна пропозиція може бути модифікована з урахуванням зростання національної самосвідомості, збільшення психологічного навантаження споживачів, зміни споживчих пріоритетів в умовах війни. Проблеми з організацією фізичного переміщення товарів підвищують актуальність е-комерції. З'являється необхідність перегляду каналів та якості комунікацій для залучення споживачів та формування довгострокових відносин з ними. Перегляд ключових сегментів, ціннісної пропозиції тягне за собою внесення змін до асортименту товарів і послуг, які забезпечують надходження доходів, організації продажів, способів оплати. Підвищення вартості ресурсів, в першу чергу сировини і матеріалів, безпосередні втрати майна, зменшення доступності фінансових ресурсів, втрата людського капіталу під час війни вимагає перегляду пріоритетності ресурсів для фірми, пошуку нових способів їх залучення. Визначення ключових видів діяльності здійснюється під впливом коригування споживчих сегментів та доступних ресурсів. Оскільки чимало бізнес-структур втрачають можливості виконувати раніше укладені зобов'язання, фірми вдаються до перегляду ключових партнерів, а подорожчання ресурсів та падіння доходів клієнтів підвищує актуальність оптимізації витрат.

Ключові слова: бізнес-модель, війна, сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, доходи, витрати.

FERTIKOVA Tetyana

Petro Mohyla Black Sea National University

TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

The purpose of the study is to determine the impact of changes in the micro and macro environment on business during a full-scale war and directions for modifying business models that ensure the survival and development of business structures. The methodological basis of the research is A. Osterwalder's and I. Pigneur's approach to business modeling. In the study it was determined that the war caused the emergence of new consumer segments. There are displaced persons, the state or volunteers, consumers with specific needs due to the special circumstances created by the war. As a result of changes in the demographic, socio-economic characteristics of society, business must rethink the characteristics of existing market segments. The value proposition can be modified taking into account the growth of national self-awareness, an increase in psychological stress, and changes in consumer priorities in wartime conditions. Problems with the organization of physical movement of goods increase the relevance of e-commerce. There is a need to review the channels and quality of communications to attract consumers to form long-term relationships with them, because consumers are more particular about the content and timeliness of messages from sellers during a war. Review of key segments, value proposition prompts to make changes to the range of goods and services that ensure incomes, sales organization, payment methods. An increase in the cost of resources, primarily raw materials, direct loss of property, a decrease of availability of financial resources, and the loss of human capital during the war causes the need to review the priority of resources for the company, and the search for new ways of attracting them. Determination of key types of activities is carried out under the influence of adjustment of consumer segments and available resources. Since many businesses lose the ability to fulfill previously obligations, companies need to look for new key partners, and the increase in the price of resources and the drop in client incomes increases the urgency of cost optimization.

Key words: business model, war, consumer segments, value proposition, incomes, costs.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Негативний вплив війни на економіку полягає у створенні чисельних обмежень для суб'єктів бізнесу, що виникають внаслідок погіршення умов макро- та мікросередовища. Реагуючи на чинники, які об'єктивно призводять до зменшення доходів та збільшення витрат, що в гіршому випадку унеможливує продовження бізнес-діяльності, підприємці намагаються адаптуватися до змін макроекономічної ситуації та правових вимог, відносин з постачальниками, посередниками і персоналом, попиту і конкуренції. Усвідомлена адаптація призводить до трансформації бізнес-моделей.

К. Rhoads визначає початком активного дослідження бізнес-моделювання 90-і роки, що пов'язано з поширенням інтернету, технологічним бумом (в першу, чергу, електронної комерції) та глобалізацією. Разом узяті, ці три чинники настільки змінили бізнес-середовище, що фірми будь-якого розміру та віку «отримали нові можливості на ринках, нові можливості залучати майбутніх інвесторів і розвивати більш ефективні та життєздатні способи ведення бізнесу» [1, с.35].

З'ясування сутності бізнес-моделювання має вже тридцятирічну історію, але цей процес триває і досі, оскільки відомі визначення відображають різні підходи до ідентифікації бізнес-моделей: «опис бізнесу як загальної системи», «ціннісна пропозиція компанії», «визначення того, як фірма позиціонує себе на ринку та організує відносини з постачальниками, клієнтами, партнерами для генерування цінності», «базова логіка та стратегічний вибір компанії для створення цінності» [2, с.5]... Не дивлячись на різноманіття дефініцій, більшість науковців наголошує, що бізнес-модель повинна ідентифікувати процес створення цінності для споживача, що є запорукою отримання доходу, та систему зв'язків фірми з ключовими суб'єктами мікросередовища.

В умовах війни змінюються потреби і можливості як виробників, так і споживачів, тож актуальним є виявлення таких напрямків трансформації бізнес-моделей, які дозволять підприємцям досягати ключових цілей функціонування бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роботи таких науковців, як Дж. Магретта, П. Тіммерс, К. Зотт та Р. Аміт, О. Остервальдер та І. Пінье є класичними в теорії бізнес-моделювання. Розглянемо підходи, які, на наш погляд, більш системно характеризують сутність бізнес-моделі.

К. Зотт, Р. Аміт тлумачать бізнес-модель як «систему взаємопов'язаних та взаємозалежних видів діяльності, які визначають спосіб, в який фірма «робить бізнес» з її стейхолдерами». Бізнес-модель показує, як працівники фірми, взаємодіючи між собою та бізнес-партнерами, здійснюють дані види діяльності, задовольняючи потреби ринку. Базовими елементами бізнес-моделі науковці називають зміст (що робить фірма?), структуру (як пов'язано здійснення видів діяльності?) та Оуправління (хто представляє дані види діяльності?). Отже, зміна одного з даних елементів означає зміну всієї бізнес-моделі. Її ключовими драйверами, які дозволяють збільшити вартість для стейкхолдерів, є новизна, фіксація (як забезпечення бажання учасників взаємодії здійснювати її і надалі), доповнення (корисні взаємодії з партнерами, які дозволяють збільшити цінність, що пропонується), ефективність (зменшення витрат завдяки взаємозв'язкам між видами діяльності в їх системі) [3, с.20-21].

Підхід до бізнес-моделювання О. Остервальдера та І. Пінье CANVAS став найбільш популярним інструментом, який дозволяє встановити взаємозв'язки між ціннісними пропозиціями фірми та ключовими сегментами, на які дані пропозиції розраховані, ідентифікувати способи взаємодії з клієнтами, канали збуту, ключові види діяльності, ресурси, необхідні для їх здійснення, потоки надходження доходів, що мають стати результатом здійснення діяльності, головних партнерів фірми та структуру її витрат [4].

Бізнес-модель може являти собою доволі спрощений опис бізнесу, фактично, у форматі ключової ідеї, головної особливості, виходячи з якої цей бізнес реалізується. Прикладом такого підходу є як традиційні бізнес-моделі («хранителя магазину»), що передбачає відкриття магазину в місці, де перебувають постійні клієнти, «бритви і леза», що означає продаж основного товару за відносно невисокою ціною, а додаткових, необхідних для експлуатації основного – за відносно високими), так і більш сучасні та інноваційні («freemium» - отримання базового пакету послуг безкоштовно з необхідністю доплачувати за додаткові послуги, «підписка» - періодична сплата за доступ до товару або послуги, «краудсорсинг» і таке інше).

Також бізнес-модель може являти опис структури бізнесу, де у вигляді окремих блоків зафіксовано ключову цінність, яку фірма забезпечує споживачам, стейкхолдери фірми, ключові процеси, з якими пов'язані отримання доходів та здійснення витрат та взаємозв'язки між зазначеними блоками.

Вітчизняними науковцями пропонуються скоріше уточнюючі, ніж принципово нові визначення бізнес-моделей, але на підставі існуючих підходів надається характеристика бізнес-моделей для того чи іншого виду бізнесу (Васильєва Т. [5], Щуров І. [6]), досліджується вплив на модифікацію бізнес-моделей таких факторів, як цифровізація економіки (Скібіцька Л. [7], Чатченко І. та Бубенець О. [8]), реалізація концепції сталого розвитку.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

В даному дослідженні аналізується характер змін бізнес-моделей, обумовлений викликами війни.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є визначення впливу змін мікро та макросередовища під час повномасштабної війни на бізнес та напрямків модифікації бізнес-моделей, що забезпечують виживання та розвиток підприємницьких структур. Методологічною базою дослідження є підхід до бізнес-моделювання О. Остервальдера та І. Пінье, згідно з яким бізнес-модель являє собою опис сегментів фірми, процесу створення вартості, сукупності видів діяльності, до яких залучені персонал фірми та її зовнішні партнери, які взаємодіють між собою та забезпечують фірмі потоки доходів. Завданнями дослідження є виявлення факторів, що обумовлюють необхідність адаптації кожного блоку бізнес-моделі або створюють додаткові можливості, використання яких допомагає бізнесу досягати кращих результатів в умовах війни; характеристика наявних чи потенційних змін відповідних блоків бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу

1) За О. Остервальдером та І. Піньє першим кроком у створенні бізнес-моделі є вибір ключових сегментів. Вибір споживчого сегмента потребує якомога точнішого розуміння характеристик споживачів та їх проблем. Розробка узагальненої характеристики споживача суперечить справжнім завданням, які стоять перед продавцем на даному етапі. Тож в даному дослідженні ми охарактеризуємо кілька сегментів, які з'явилися під час війни.

На початку війни чимало людей змінили місце проживання у зв'язку з окупацією місць постійного проживання чи їх близькістю до зони бойових дій. Люди, які перемістилися по країні, суттєво відрізнялися за своїм матеріальним станом, можливостями працевлаштуватися на новому місці, час від часу відвідувати домівку тощо. Але спільним для них була необхідність знайти житло, забезпечити себе важливими для організації побуту речами, можливо, отримати роботу. Переміщені особи могли сприйматися в якості окремих сегментів для підприємців, що надають послуги з оренди житла, оренди товарів довгострокового використання. Щоправда, існування такого сегменту є тимчасовим, оскільки протягом другого року війни переміщені особи або повернулися додому, або адаптувалися до життя на новому місці.

Іншим прикладом тимчасового сегменту, що сформувався взимку 2022-23 рр., є бізнес та домогосподарства, які потребували стабільного енергоживлення. Це сприяло активізації бізнесу з продажу генераторів, пауербанків, різноманітних приладів освітлення, які працюють на батарейках чи акумуляторах. Крім того, споживачі, що зіштовхнулися з проблемою відсутності енергозабезпечення, надавали перевагу продавцям, які разом з основними товарами пропонували послуги з зарядки мобільних пристроїв, або просто працювали незалежно від перерв в енергозабезпеченні.

Новим сегментом, виникнення якого безпосередньо пов'язане з війною, є військові. Фінансування оборони країни є задачею держави, але для виконання цієї задачі держава часто звертається до приватного бізнесу, який отримує державні замовлення та безпосередньо виробляє продукцію для забезпечення потреб збройних сил. Зважаючи на безпрецедентний для України масштаб війни, державних витрат для фінансування потреб військових очевидно недостатньо, тож важливу роль у забезпеченні їх необхідними товарами відіграють волонтери. Але вони також здійснюють закупівлі у приватного бізнесу. Через участь у державних тендерах або налагодження відносин з волонтерами, які можуть розглядатися як окремих сегмент споживачів, бізнес залучається до виробництва товарів і послуг, потреба в яких виникла під час війни. Також бізнес буде займатися задоволенням потреб ветеранів після завершення війни та демобілізації.

Працюючи з звичними для себе цільовими сегментами фірми мають врахувати зміни, які відбулися в чисельності населення та його концентрації по окремих областях, у віковій та статевій структурах, доходах, родах занять та способі життя. Має місце зменшення загальної чисельності населення в країні, падіння середнього рівня життя, зменшення частки доходів від зайнятості та збільшення частки соціальної допомоги в структурі доходів населення. Так, за даними Опендатабот, станом на серпень 2023 р. різниця між кількістю громадян України, які виїхали з країни з початку війни та повернулися, складає 2,4 млн осіб [9]. Падіння ВВП на 29,1% в 2022 р., зменшення кінцевих витрат домогосподарств на 26,7% за даний період часу [10] є свідченнями зниження рівня життя. Переважну частину тих, хто виїхав з країни, складають жінки та діти. Отже, в країні побільшала частка розірваних сімей, внаслідок перебування жінок з дітьми за кордоном або внаслідок перебування чоловіків чи жінок на фронті. З іншого боку, завдяки зростанню витрат на безпеку та оборону, соціальний захист, порівняно стійке фінансування інших бюджетних напрямків протягом 2022 року відбулося зростання споживання державного сектору на 18%, що дозволяє розглядати державних замовників як окремі цільові сегменти.

2) Ціннісна пропозиція. Зміна ціннісної пропозиції пов'язана з оновленням особистісних та суспільних цінностей, що відбулося внаслідок появи нових загроз та вимушеної зміни способу життя цілої країни. Російська агресія сприяла становленню національної свідомості, про що свідчать результати соціологічних досліджень, проведених в серпні 2022 р.. В порівнянні з 2020 роком на 18% зросла кількість опитуваних, що позитивно оцінюють розпад СРСР, на 25% - кількість тих, хто позитивно ставиться до засудження СРСР як тоталітарної країни. 75% підтримали б рішення про розірвання всіх відносин з росією після перемоги України [11]. Під час війни зросли загрози життю і здоров'ю як для цивільного населення, так і для військових. Частка останніх очевидно зросла, як і усвідомлення залежності безпеки цивільних від стану справ на фронті. У зв'язку з цим виникли чисельні волонтерські організації, фонди, які дають змогу долучитися українському суспільству до матеріальної підтримки військових. Значна частина цивільного населення живе від гнітом тривоги, пов'язаних з військовими діями в регіонах проживання, тимчасовою окупацією частини території країни, перебуванням родичів чи друзів на фронті, порушенням звичного способу життя.

Отже, розробляючи ціннісну пропозицію, суб'єкти бізнесу можуть враховувати таку ознаку споживачів, як вища національна самосвідомість, такі їх проблеми, як тривалий психологічний дискомфорт, невпевненість в майбутньому, їх потреби бути причетними до протистояння російській агресії, з одного боку, але з іншого – періодично відволікатися від війни та пов'язаної з нею тривожності (а у деяких – сховатися від війни і жити так, немов нічого не змінилося). Дані характеристики споживачів можуть бути враховані як при виробництві та просуванні звичних благ, так і при розробці нових пропозицій, обумовлених саме вищезазначеними проблемами.

3) Канали збуту. Канали, за якими відбувається передача інформації та збут продукції, можуть потребувати трансформації під впливом воєнних дій. По-перше, це обумовлено зміною самих ринків збуту: чисельності споживачів, їх доходів та пріоритетів тощо. По-друге, ускладненням фізичного переміщення товарів внаслідок руйнувань складів, доріг, мостів, зростання небезпеки використання окремих транспортних шляхів. По-третє, переміщення частини населення за межі країни та всередині країни, релокація багатьох підприємств протягом перших місяців війни також могли поставити питання про зміну традиційного ланцюгу руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Для окремих галузей, підприємств трансформація каналів збуту стала радикальною, як, наприклад, для великих сільськогосподарських підприємств чи трейдерів, які спеціалізуються на поставці зернових за кордон.

Загальний тренд з цифровізації відкриває додаткові можливості з організації збуту. За даними опитування Deloitte напередодні війни протягом двох років поспіль темп зростання онлайн продажів був вдвічі більшим за темп зростання продажів офлайн. В перші дні війни обсяги електронної комерції вражаюче впали, але з середини березня доходи онлайн магазинів та кількість сесій почали збільшуватися [12]. Переміщення та втрата звичних місць купівлі переорієнтували людей на онлайн закупівлі. Закриття чи релокація бізнесу з території поблизу зони ведення бойових дій підвищили актуальність онлайн закупівель для населення, яке не наважилося залишити свої домівки.

4) Взаємовідносини з клієнтами. Ті види бізнесу, які зіштовхнулися з проблемою зниження попиту на їх продукцію, особливо зацікавлені не лише у залученні нових споживачів, але й формуванні довгострокових відносин з ними. Становлення довгострокових взаємовідносин з клієнтами починається на стадії їх залучення, триває на стадії продажу та обслуговування і продовжується після здійснення купівлі. В умовах зниження доходів та зростання невизначеності споживачі особливо цінують продавців, які будують відносини з клієнтами з урахуванням потреб та проблем останніх, які задовольняють їх вимоги, адже усталений вибір продавця зменшує транзакційні витрати та збільшує відчуття безпеки.

В умовах небезпеки та невизначеності найкраще сприймається інформація, що має безпосередню цінність для потенційного клієнта, є актуальною та своєчасною. Тож важливими методами реклами є таргетована реклама в соцмережах, наружна реклама біля точок продажу та в місцях зосередження потенційних споживачів. Фірми, які поширюють корисний контент щодо шляхів вирішення актуальних проблем, повідомляють про свою соціальну активність теж покращують власну репутацію та збільшують число потенційних клієнтів. В повідомленнях користувачі схвалюють патріотичність, позитивно реагують на слова підтримки, але засуджують зловживання національною символікою в комерційних цілях [13].

Велике значення для довгострокових відносин мають враження та досвід, які клієнт отримує при кожному контакті з продавцем. Тож для розвитку бізнесу в умовах війни більшої важливості набувають уважне та доброзичливе ставлення до клієнтів, готовність спілкуватися бажаною для клієнта мовою (зараз все частіше українською), демонстрація обізнаності щодо поточних проблем, які характерні для певного цільового сегмента.

До традиційних способів підвищення лояльності споживачів, які зберігають актуальність і під час війни, відносяться накопичувальні знижки, розсилка інформації про нові пропозиції, забезпечення участі у клубних програмах, за якими бонуси, отримані за купівлю продукції одного продавця, можуть бути витрачені при купівлі у іншого.

5) Потіки надходження доходів. Аналіз потоків надходження доходів передбачає визначення того, за що і як платити зараз і за що і як саме готовий сплачувати клієнт. В умовах обмеженого бюджету є доцільним аналіз асортименту товарів та послуг, які представляють основну діяльність продавця, а також аналіз додаткових послуг, надання яких підвищує ймовірність продажу основної продукції. Отже, продавці зацікавлені в тому, щоб відслідковувати динаміку обсягів збуту всіх складових товарного асортименту, позбуватися товарів та послуг, які не користуються попитом, в процесі продажу та післяпродажного обслуговування надавати саме ті послуги, які стимулюють попит на основну продукцію. Очевидно, що коригування асортименту відбувається на основі розуміння, хто є ключовими сегментами фірми, як змінилися їх потреби, що створює найвищу цінність для споживача.

Що стосується методів оплати, то покупці надають перевагу тим, які економлять їх час та гроші. Можливість скористатися терміналом або переказати гроші на картку стають все більш популярними способами оплати.

6) Ключові ресурси. Під час війни помітно змінюється вартість та доступність ресурсів. В середньому для українських підприємств збільшилися ризики матеріальних втрат внаслідок ведення бойових дій, ускладнилися постачання матеріальних ресурсів, підвищилась актуальність проблеми збереження персоналу, подорожчали кредитні ресурси. Згідно з результатами опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій зростання цін на сировину і матеріали підприємці визначали як головну перешкоду для ведення бізнесу з березня по серпень 2023 року. Лише у вересні абсолютне значення цієї перешкоди зменшилося до найменшого значення за час проведення опитування (з травня 2022 р.) і склало 46%. В серпні значення даного показника становило 57%. Небезпека для роботи, пов'язана з атаками країни-агресора – на другому місці в рейтингу перешкод за вересень. На даному виді перешкод наголосило 40% опитаних, і це значення співпадає з найбільшим значенням з лютого 2023 р.. Такі

проблеми як труднощі з перевезенням сировини або товарів територією України (зменшення значення у вересні порівняно з трьома попередніми місяцями) та брак робочої сили внаслідок призову або виїзду співробітників поділили третє-четверте місце в рейтингу [14].

Отже, ризик втрати наявних матеріальних та людських ресурсів, зменшення їх доступності призводить до необхідності трансформації бізнес-моделей з урахуванням пріоритетності того чи іншого виду ресурсів для конкретного бізнесу та ймовірності їх втрати чи нестачі.

7) Ключові види діяльності. В даному блоку моделі зазначаються види діяльності, які допомагають налагодити канали збуту і збільшити потік доходів. Безпосередньо на потік доходів впливають продажі. Їх обсяг залежить від того, наскільки комплекс маркетингу відповідає потребам споживачів і допомагає взаємодіяти з ними. Можна виділити базові види діяльності підприємства, здійснення яких створює передумови для отримання доходів, та види діяльності, що безпосередньо впливають на продажі. Під час війни і ті, і інші мають бути скориговані під впливом зміни споживчих уподобань щодо товарних атрибутів, ціни, розміщення чи характеру комунікацій. Фірма може прийняти рішення щодо зміни атрибутів товарів, що виробляються чи закуповуються, вибору нових постачальників. Результати цих рішень змінюють базові процеси на підприємстві. Діяльність, що безпосередньо впливає на отримання доходів, може бути скоригована, зважаючи на зміну чутливості споживачів до ціни товару та його розміщення, підвищення важливості доступності інформації про діяльність підприємства та цінності, на основі яких вона здійснюється.

Першочергового значення набувають комунікації з цільовими сегментами на тих майданчиках, де ймовірність отримання даними сегментами повідомлень від продавця є найвищою. Для одних сегментів це соціальні мережі, для інших – звичні місця продажів чи обслуговування. Якщо фірма має кілька каналів дистрибуції, то аналіз їх ефективності має підказати, які з них є більш прибутковими. Фірма може зосередитися на організації роботи саме цих каналів або подумати, як сприяти зростанню доходів від менш ефективних. В умовах війни підвищуються ризики втрати ключових партнерів, але завдяки цьому у виробників з'являються шанси започаткування каналів збуту, що були недоступними в мирні часи. Наприклад, втрата рітейлером окремих постачальників може створити шанси для інших виробників збувати продукцію роздрібною мережі.

8) Ключові партнери. Як було сказано, в умовах війни зростає перелік обставин, внаслідок яких виникає потреба зміни ключових партнерів фірми або перегляду взаємовідносин з ними. Звичні постачальники і посередники можуть переміститися в інший регіон, втратити можливість працювати або ініціювати зміну умов співробітництва із своїми партнерами. Отже, кожна фірма зацікавлена у продовженні відносин з надійними постачальниками та пошуках нових, якщо робота з попередніми контрагентами стала неможливою або не вигідною.

9) Структура витрат. Оптимізація витрат є актуальним процесом в умовах економічного спаду, що супроводжується інфляцією. Серед важливих напрямків оптимізації витрат – відмова від активів, які не використовуються (зайві виробничі чи торговельні площі, обладнання, запаси), перегляд відносин з постачальниками в пошуках можливості домовитися про більш вигідні ціни на ресурси чи товари. Чимало підприємств вдалося до скорочення персоналу чи зменшення заробітної плати, але такі заходи є виправданими, якщо вони не призводять до зменшення продуктивності праці та погіршення якості діяльності. Загалом, визначення пріоритетності витрат та можливостей їх скорочення – це останній крок у трансформації бізнес-моделі. Шляхи коригування витрат впливають з тих змін, що були запроваджені при виборі ключових сегментів, каналів збуту, ключових ресурсів, видів діяльності, партнерів.

Отже, під час війни практично кожний блок бізнес-моделі за О. Остервальдером та І. Пінье потребує модифікації, якщо підприємство прагне адаптуватися до змін мікро та макросередовища і зберегти свою конкурентоспроможність та прибутковість. Характер модифікації залежить від сили впливу деструктивних для бізнесу факторів та нових можливостей, що з'являються на ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Загальновизнаним зручним інструментом бізнес-моделювання є CANVAS О. Остервальдера та І. Пінье. З використанням даного підходу було проаналізовано, який вплив здійснює зміна характеристик бізнес-середовища в умовах повномасштабного вторгнення на моделі ведення бізнесу. Так, в умовах війни з'являються нові групи споживачів, що можуть бути обрані в якості цільових сегментів, оновлюються проблеми, пріоритети, ціннісні орієнтири споживачів, що потребує перегляду ціннісних пропозицій та взаємовідносин з клієнтами. Зміна характерних рис ринків збуту, військові загрози обумовлюють необхідність пошуку нових каналів збуту. Коригування наступних блоків бізнес-моделі здійснюється як під впливом внесених коректив у вже згадані блоки, так і під впливом таких чинників, як підвищення вартості та зменшення доступності ресурсів, загальне зменшення доходів, переміщення чи припинення діяльності партнерами фірми тощо. З метою забезпечення доступності товарів чи послуг, збереження прибутковості фірми зацікавлені у більш ретельній ідентифікації тих видів діяльності, які приносять потоки доходів, та здійсненні оптимізації витрат.

Подальшим напрямком досліджень може бути уточнення бізнес-моделей для окремих видів бізнесу, вивчення напрямків їх трансформації не лише під час війни, але і в умовах післявоєнного відновлення.

Література

1. Rhoads K. Understanding the Gestalt Nature of Business Models: A Business Model Review. *Journal of Management and Strategy*. 2015. Vol. 6, No. 4. P. 34-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/283903677_Understanding_the_Gestalt_Nature_of_Business_Models_A_Business_Model_Review
2. Di Tullio P., Valentinetti D. & Rea M. A. Integrating The Business Model Puzzle: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business Research and Management*. 2018. Volume 9. Issue 1. URL: https://www.academia.edu/37694250/Integrating_The_Business_Model_Puzzle_A_Systematic_Literature_Review
3. Zott C. and Amit R. Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *GfK MIR*. 2017. Vol. 9. No. 1. P. 19-23. URL: https://www.researchgate.net/publication/316533178_Business_Model_Innovation_How_to_Create_Value_in_a_Digital_World
4. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. URL: https://www.academia.edu/9143538/Business_Model_Generation
5. Васильєва Т. А., Гончаренко Т. П., Чорна С. В.. Трансформаційна бізнес-модель формування та реалізації стратегії банку. *Вісник Сумського державного університету*. Серія : Економіка. 2022. № 2. С. 166-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_2_22
6. Щуров І. В. Формування бізнес-моделей енергетичного сектора економіки на основі неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 74-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_10_11
7. Скібіцька Л. І. Бізнес-моделі та новітні інформаційні технології. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_21_13
8. Чатченко О. Є., Бубенець І. Г. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. No1-2(39). С. 62-68. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2713/2606>
9. Лише 2,4 млн українців виїхали та не повернулися до України від початку великої війни. 2023. 16 серпня. Оpendатобот (сайт). URL: <https://opendatobot.ua/analytics/real-ukrainian-refugees>
10. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. Національний банк України (сайт). 2023. 14 квітня. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi#:~:text=%D0%A3%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D0%92%D0%9F,%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%D1%81%D1%8E%20%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8E%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8>
11. Як війна змінила суспільну свідомість українців: соціологічні дослідження. Національний інститут стратегічних досліджень (сайт). 2022. 9 листопада. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/yak-viyna-zminyala-suspilnu-svidomist-ukrayintsiv-sotsiolohichni>
12. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі ритейлерів протягом I півріччя 2022 року. Асоціація ритейлерів України (сайт). 2022. 31 серпня. URL: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet>
13. Костя С. Реклама під час війни: "хайп" не означає ефективність. Економічна правда (сайт). 2023. 5 липня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/5/701876/>
14. Кузяків О., Ангел Є., Федець І., Гулік А. Економічні тенденції з точки зору бізнесу (вересень 2023). Інститут економічних досліджень та політичних консультацій (сайт). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7294>

References

1. Rhoads K. (2015). "Understanding the Gestalt Nature of Business Models: A Business Model Review", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 6, No. 4, P.34-49, available at: https://www.researchgate.net/publication/283903677_Understanding_the_Gestalt_Nature_of_Business_Models_A_Business_Model_Review
2. Di Tullio P., Valentinetti D. & Rea M. A. (2018). "Integrating The Business Model Puzzle: A Systematic Literature Review", *International Journal of Business Research and Management*, Vol. 9, Issue 1, available at: https://www.academia.edu/37694250/Integrating_The_Business_Model_Puzzle_A_Systematic_Literature_Review
3. Zott C. and Amit R. (2017). "Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World", *GfK MIR*, Vol. 9, No. 1, P.19-23, available at: https://www.researchgate.net/publication/316533178_Business_Model_Innovation_How_to_Create_Value_in_a_Digital_World
4. Osterwalder A., Pigneur Y. (2009). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers", available at: https://www.academia.edu/9143538/Business_Model_Generation
5. Vasilyeva T.A., Goncharenko T.P., Chorna S.V. (2022). "Transformatsiina biznes-model formuvannia ta realizatsii stratehii banku" [Transformational business model for the formation and implementation of the bank strategy]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho*

universytetu. Seriya : Ekonomika. № 2. P. 166-174, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_2_22

6. Shchurov I. V. (2022). "Formuvannia biznes-modelei enerhetychnoho sektora ekonomiky na osnovi neotekhnologichnoho vidtvorennia" [Formation of Business Models of the Energy Sector of the Economy on the Basis of Neotechnological Reproduction]. *Biznes Inform.* № 10. P. 74-82, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_10_11

7. Skibitska L. (2021). "Biznes-modelei ta novitni informatsiini tekhnologii" [Business models and the latest information technologies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii.* Vyp. 21. P. 65-71, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_21_13

8. Chatchenko O., Bubenets I. (2022). "Transformatsiia modeli biznesu v protsesi tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Transformation of the business model in the process of digitalization of the Ukrainian society]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* No1-2(39). P. 62-68, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2713/2606>

9. The site of state data from the main public registers for citizens and businesses (2023), "Only 2.4 million Ukrainians left and did not return to Ukraine since the beginning of the Great War", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/real-ukrainian-refugees>

10. The official site of National Bank of Ukraine (2023), "Commentary of the National Bank on changes in real GDP in 2022", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi#:~:text=%D0%A3%202022%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D0%92%D0%9F,%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%D1%81%D1%8E%20%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8E%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8>.

11. The site of National Institute for Strategic Studies (2022), "Iak viina zminyala suspilnu svidomist ukrayintiv: sotsiologichni doslidzhennia" [How the war changed the public consciousness of Ukrainians: sociological studies], available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/yak-viyna-zminyala-suspilnu-svidomist-ukrayintiv-sotsiologichni>

12. Symonenko K. (2022), "The impact of the war on online trade: how online sales of retailers changed during the first half of 2022", available at: <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet>

13. Kostia S. (2023). "Reklama pid chas viiny: "khaip" ne oznachaie efektyvnist" [Advertising in wartime: "hype" does not mean effectiveness]. 5.07, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/5/701876/>

14. Kuziakiv O., Anhel Ye., Fedets I., Hulik A. (2023). "Ekonomichni tendentsii z tochky zoru biznesu" [Economic trends from the point of view of business], available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7294>