

Карина Миколаївна ТРОСТЯНСЬКА

к. е. н., доцент, докторант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>

e-mail: karina\_tr@ukr.net

## БАЗОВІ КОНЦЕПТИ ТА МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

У статті досліджено трансформацію бізнес-моделей як багатofакторний процес, зумовлений взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників. Проаналізовано провідні підходи до структурування та управління змінами, включно з концепціями дизайну моделі та динамічних здатностей. Систематизовано чинники змін за ключовими компонентами моделі, охарактеризовано її дизайн як інструмент модульної та радикальної перебудови, описано механізм трансформації й обґрунтовано переваги гібридного підходу, що поєднує структурованість та системне бачення. Запропоновані результати може бути застосовано у наукових дослідженнях й практиці стратегічного управління підприємствами.

**Ключові слова:** бізнес-модель, дизайн бізнес-моделі, динамічні здатності, механізм трансформації

### ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкоплинних змін бізнес-середовища підприємства змушені постійно переглядати та адаптувати свої бізнес-моделі. Цифровізація економіки, поширення технологій Інтернету речей, штучного інтелекту (ШІ) та хмарних платформ, розвиток платформних рішень і моделей «as-a-service» радикально змінюють логіку створення, доставки та отримання цінності. Паралельно з цим екзогенні шоки (пандемія COVID-19, війна в Україні, зміни глобальних ланцюгів постачання та зростання геополітичної нестабільності) постають потужними каталізаторами трансформацій, що вимагають швидкої реакції від бізнесу.

Важливість вивчення трансформації бізнес-моделей зумовлено необхідністю забезпечення їх адаптивності та стійкості, що є ключовою передумовою збереження конкурентних переваг і досягнення довгострокового розвитку. Ця проблематика є водночас теоретично значущою, оскільки стосується розвитку концептуальної бази стратегічного менеджменту, та практично важливою, адже надає інструменти для розробки ефективних стратегій у турбулентному середовищі.

Останні вітчизняні дослідження зосереджено на двох основних напрямках: технологічному та кризовому. Перший охоплює вплив цифрових технологій (IoT, ШІ, хмарні платформи, блокчейн, Big Data, платформні моделі) на оновлення ціннісної пропозиції, каналів збуту та взаємодії з клієнтами. Другий пов'язано з адаптацією бізнес-моделей у кризових та посткризових умовах, зокрема під час пандемії та війни, з поетапними підходами до трансформації та врахуванням галузевої специфіки.

Попри значний внесок науковців, у дослідженнях залишаються прогалини, переважно частину робіт зосереджено або на технологічних драйверах, або на окремих кризових чинниках, тоді як інтегрований підхід, що поєднує факторний і процесний аналіз трансформацій, подано недостатньо.

**МЕТА** статті полягає у дослідженні концептуальних засад трансформації бізнес-моделей та визначенні чинників і підходів, що забезпечують їх ефективну адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті застосовано: методи системного аналізу та уза-

гальнення для визначення базових концептів трансформації бізнес-моделей і виокремлення їх ключових етапів; структурно-логічний підхід для побудови схеми процесу трансформації, що відображає послідовність та зміст основних стадій змін. Теоретичні положення ґрунтуються на критичному огляді сучасних наукових джерел та узагальненні емпіричних прикладів з міжнародної і вітчизняної практики.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «бізнес-модель» сьогодні розглядають як універсальний спосіб опису того, як організація створює, доставляє та захоплює цінність у широкому економічному, соціальному чи культурному контексті. Значний внесок у формування сучасної концепції зробили А. Osterwalder та Y. Pigneur, запропонувавши Business Model Canvas (BMC) – шаблон з дев'яти блоків, що дає змогу візуально моделювати бізнес-модель [1]. Попри популярність серед практиків, цей інструмент критикують за певну «статичність», оскільки він обмежено відображає зміну стратегії та взаємодії компонентів. С. Zott та R. Amit розвинули цю ідею через концепцію Activity System, що розглядає бізнес-модель як мережу взаємопов'язаних дій, які створюють цінність у конкретному контексті [2]. Такий підхід дає змогу дослідити внутрішні механізми розроблення та еволюції моделі.

Трансформація бізнес-моделі – це глибока перебудова її структури, що охоплює ціннісну пропозицію, канали доставки, ресурси та партнерства. Вона може бути поступовою або радикальною залежно від інтенсивності зовнішніх змін. Важливим пояснювальним підходом є концепція динамічних здатностей (dynamic business model framework), що охоплює три складники: виявлення можливостей і загроз (sensing), реалізацію можливостей (seizing) та оновлення структури і ресурсів (transforming) [3]. Ці здатності безпосередньо пов'язано із трансформацією бізнес-моделі, адже забезпечують швидку адаптацію до викликів середовища. Поєднання цього підходу із системним мисленням допомагає зберегти внутрішню узгодженість під час змін.

Дизайн бізнес-моделі визначає її здатність до своєчасної та цілеспрямованої трансформації. На думку С. Zott та R. Amit, він є системою взаємопов'язаних дій, орієнтованою на новизну, ефективність, комплементарність і кооперацію [2]. Це означає, що зміни можуть стосуватися не лише

продукту чи ресурсів, а й логіки взаємодії в межах бізнес-екосистеми. А. Osterwalder та Y. Pigneur зробили BMC універсальним інструментом для швидких ітеративних змін [1]. Подальші розробки, зокрема St. Gallen Business Model Navigator, Triple Layered BMC, Compass Method, а також інструменти на основі ШІ та LLM-моделювання розширили можливості дизайну, інтегрувавши соціальні, екологічні та цифрові аспекти.

Отже, дизайн бізнес-моделі є не лише інструментом її створення, а й важливим механізмом трансформації від зміни окремих компонентів до переосмислення логіки створення цінності. Структуровані підходи, як-от BMC, забезпечують прозорість і простоту впровадження змін, тоді як концептуальні, наприклад, концепція динамічних здатностей чи Activity System, підвищують стратегічну гнучкість та інноваційність. Оптимальним для управління трансформаціями є поєднання BMC та Activity System. Перший інструмент дає змогу чітко візуалізувати логіку створення, доставки та захоплення цінності й визначити зони для змін, другий доповнює його стратегічною перспективою та орієнтацією на перебудову взаємодій у межах екосистеми. Синергія цих підходів забезпечує і керуваність процесу змін, і стратегічну гнучкість, створюючи умови як для поетапного вдосконалення, так і для радикальної перебудови бізнесу.

Трансформація бізнес-моделей є важливим процесом, зумовленим як впливом об'єктивних зовнішніх чинників, так і потребою у внутрішніх змінах, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів (табл. 1).

Процес трансформації бізнес-моделі є послідовністю взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує чітко визначену функцію в адаптації підприємства до нових умов середовища (рис. 1).

Першим етапом є ініціація трансформації, що полягає у виявленні сигналів змін: як зовнішніх (технологічні інновації, зміни регуляторного середовища, поведінкові зсуви споживачів), так і внутрішніх (необхідність оптимізації витрат, пошук нових джерел доходу). На цьому



Рис. 1. Основні компоненти механізму трансформації бізнес-моделі (розроблено автором)

етапі формується усвідомлення потреби змін та визначаються ключові проблеми, що потребують вирішення.

Другий етап становить стратегічне планування змін бізнес-моделі, що передбачає аналіз поточної конфігурації моделі, оцінювання доступних ресурсів, визначення цільових параметрів і розроблення сценаріїв трансформації. Тут важливо інтегрувати як довгострокові стратегічні орієнтири, так і гнучкі тактичні кроки.

Третій етап – реалізація трансформації, коли обраний сценарій втілюється в конкретних організаційних, технологічних і ринкових рішеннях. Цей процес може включати запуск нових продуктів, зміну каналів збуту, впровадження цифрових інструментів або реорганізацію бізнес-процесів.

На четвертому етапі відбувається адаптація організації, зміст якої полягає в узгодженні оновленої бізнес-моделі з корпоративною культурою, системою управління та усталеними поведінковими патернами персоналу.

Цей етап передбачає інтеграцію змін у щоденну діяльність підприємства та формування нового, стабільного операційного ритму, що забезпечує стійке функціону-

Таблиця 1 – Групи чинників трансформації бізнес-моделей за компонентами BMC (складено автором)

Компонент бізнес-моделі	Ключові групи зовнішніх чинників	Ключові групи внутрішніх чинників	Характер впливу на трансформацію
Ціннісна пропозиція	Технологічні прориви; зміна ринкових стандартів; посилення конкуренції	Актуалізація продуктового портфеля; підвищення ефективності створення цінності	Формує необхідність оновлення та диференціації пропозицій
Сегменти клієнтів	Соціально-демографічні зрушення; глобалізація попиту	Пошук нових ринкових ніш; переорієнтація на більш прибуткові сегменти	Зумовлює перерозподіл фокусу на нові або більш вигідні сегменти
Канали збуту	Розвиток цифрової комерції; інновації в логістиці	Оптимізація витрат на доставку; інтеграція омніканальних стратегій	Сприяє підвищенню ефективності та доступності продукту
Взаємовідносини з клієнтами	Підвищення очікувань клієнтів; цифровізація комунікацій	Підвищення якості сервісу; впровадження CRM-рішень	Забезпечує персоналізацію та зміцнення лояльності
Джерела доходів	Зміни в купівельній спроможності; нові ринкові моделі монетизації	Диверсифікація джерел прибутку; адаптація цінової політики	Оптимізує фінансову стійкість
Ключові ресурси	Дефіцит ресурсів; регуляторні та екологічні вимоги	Розвиток компетенцій; раціоналізація використання активів	Змінює структуру ресурсного забезпечення
Ключові види діяльності	Автоматизація та нові регуляторні стандарти; конкурентний тиск	Інноваційне оновлення процесів; реорганізація операцій	Підвищує ефективність і гнучкість операцій
Ключові партнери	Зміна доступності ресурсів; стратегічні альянси конкурентів	Оптимізація партнерської мережі; вихід на нові ринки через кооперацію	Розширює або переосмислює мережу взаємодій
Структура витрат	Зростання собівартості; податкові коливання	Впровадження ощадливих методів; контроль витрат	Зменшує фінансові ризики та підвищує ефективність

вання моделі в оновлених умовах.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності та коригування бізнес-моделі, що передбачає аналіз результатів трансформації за визначеними критеріями (фінансовими, операційними, ринковими) та внесення необхідних змін. Це дає змогу забезпечити безперервність процесу вдосконалення та підтримувати стратегічну релевантність бізнес-моделі в умовах турбулентного середовища.

Так, процес трансформації бізнес-моделі можна розглядати як безперервний цикл, в якому результати кожної ітерації стають основою для наступного етапу змін. Це відповідає сучасним підходам до управління динамічними організаційними системами, що функціонують у середовищі з високою швидкістю змін та невизначеністю.

### ВИСНОВКИ

Дослідження показало, що трансформація бізнес-моделей є багатофакторним процесом, в якому взаємодіють зовнішні та внутрішні чинники, структуровані за логікою Business Model Canvas. Дизайн бізнес-моделі визначає її здатність до адаптації: структуровані інструменти, як-от Business Model Canvas, забезпечують

прозорість і керованість модульних змін, тоді як системні підходи на кшталт Activity System дають змогу здійснювати глибоку реконфігурацію логіки взаємодії. Механізм трансформації доцільно розглядати як послідовність етапів від ініціації до оцінювання результатів і коригування, що забезпечує цілісність процесу змін.

Наукова новизна полягає в інтеграції факторного та процесного підходів до аналізу трансформації бізнес-моделей і розробленні гібридного підходу, який поєднує переваги Business Model Canvas та Activity System для поєднання операційної керованості й стратегічної гнучкості. Практичне значення полягає у створенні концептуально-методологічного підґрунтя для планування та впровадження адаптивних і стійких бізнес-моделей з урахуванням динаміки ринку та технологічних викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці запропонованого підходу на прикладі підприємств різних галузей та масштабів, а також у розробленні галузевих адаптацій механізму трансформації з урахуванням специфіки ринкових і технологічних умов.

### References

1. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, 2010. 288 p.
2. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, Issue 2–3. pp. 216–226. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. pp. 509–533.

### Karyna TROSTIANSKA

PhD in Economics, Associate Professor, Postdoctoral researcher, Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7970-9367>

e-mail: karina\_tr@ukr.net

### BASIC CONCEPTS AND MECHANISMS OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION

*The paper examines the transformation of business models as a multifactor process driven by the interaction of external and internal factors and requiring a comprehensive approach to change management. The introduction substantiates the relevance of the topic in the context of rapid technological, economic, and social shifts, and emphasizes the importance of business model adaptability for maintaining competitiveness. Modern scholarly approaches to defining the essence of a business model and its design are analyzed, in particular the Business Model Canvas, the activity system, and the concept of dynamic capabilities, which explain the mechanisms of business model adaptation and development. It is noted that the optimal approach to managing transformations combines structured and systemic perspectives, ensuring both operational controllability and strategic flexibility. The purpose of the paper is to explore the conceptual foundations of business model transformation and to identify the factors and approaches that ensure their effective adaptation to changes in the external and internal environment. The research results include: systematization of business model transformation factors according to the logic of the Business Model Canvas; characterization of business model design as a tool for both modular and radical restructuring; determination of the role of dynamic capabilities (sensing, seizing, transforming) in ensuring adaptability; description of the transformation mechanism as a sequence of stages from change initiation to results evaluation; substantiation of the advantages of a hybrid approach combining the Business Model Canvas and the Activity System. The conclusions confirm that business model design is a key factor in successful transformation, as it determines the transparency of the change process, its flexibility, and strategic coherence. The proposed conceptual and methodological framework can serve as a scientific basis for further research, as well as a practical tool for strategic planning and implementation of adaptive and resilient business models in a dynamic environment.*

**Keywords:** business model, business model design, dynamic capabilities, transformation mechanism