

УДК 658.012.32:658.8
DOI: 10.60022/2(9)-34S

Черничко Станіслав Федорович

кандидат економічних наук
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Україна

Chernychko Stanislav

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Management, Entrepreneurship and Trade
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Ukraine
ORCID: 0009-0003-1068-8136

Лінтур Інна Володимирівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет, Україна

Lintur Inna

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics and Finance
Mukachevo State University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8009-1392

Смочко Валерія Юрївна

кандидат економічних наук
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Ужгородський торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Україна

Smochko Valeriya

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
Uzhhorod Institute of Trade and Economics of SUTE, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0319-9783

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено особливості формування бізнес-моделі торговельного підприємства в умовах воєнної економіки. Обґрунтовано, що руйнування логістичної інфраструктури, зміни у купівельній спроможності населення, трансформація споживчої поведінки та зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації торговельної діяльності. Узагальнено класичні та сучасні наукові підходи до бізнес-моделювання з акцентом на використання Business Model Canvas як універсального інструменту структуризації логіки функціонування підприємства. На основі аналізу останніх досліджень доведено доцільність адаптації моделі Canvas до впливу кризових процесів, цифрової трансформації та вимог сталого розвитку. Запропоновано адаптовану бізнес-модель торговельного підприємства на основі Business Model Canvas з урахуванням воєнних умов функціонування. Наукова новизна полягає у введенні додаткового блоку «ризикостійкість бізнес-моделі» та уточненні змісту традиційних блоків через призму логістичних обмежень, мінімізації витрат і забезпечення безперервності постачання. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання торговельними підприємствами для підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Ключові слова: бізнес-модель, Business Model Canvas, торговельне підприємство, воєнна економіка, ризикостійкість, логістичні обмеження, адаптація бізнес-моделі.

FORMATION OF THE BUSINESS MODEL OF A TRADE ENTERPRISE

Abstract. The article focuses on the formation of a business model of a trade enterprise under wartime economic conditions. It is substantiated that military aggression, destruction of logistics infrastructure,

disruption of supply chains, changes in consumers' purchasing power, and the transformation of consumer behavior significantly affect the operating environment of trade enterprises and limit the effectiveness of traditional management approaches. Under such conditions, the business model becomes a key instrument for ensuring adaptability, resilience, and competitiveness of enterprises in the trade sector. The study systematizes classical and contemporary scientific approaches to business modeling, emphasizing the Business Model Canvas as a widely recognized and methodologically grounded framework for structuring the logic of value creation, delivery, and capture. The analysis of recent academic literature demonstrates that modern research increasingly interprets the business model as a dynamic system requiring continuous adaptation to external shocks, crisis processes, digital transformation, and sustainability challenges. Particular attention is paid to studies addressing business model adaptation during crises, digitalization of trade activities, and the integration of sustainability principles into business model design. Based on the theoretical analysis, an adapted business model of a trade enterprise is proposed using the Business Model Canvas as a basic framework. The proposed model reflects the specific features of enterprise functioning under wartime conditions and incorporates logistics constraints, limited resources, and the need for cost minimization. The scientific novelty of the study lies in introducing an additional block – business model resilience – which characterizes the enterprise's ability to ensure continuity of supply, flexibility of partner networks, diversification of logistics channels, and rapid reconfiguration of business processes in response to wartime risks. Furthermore, the content of traditional Canvas blocks is refined through the prism of resilience, adaptability, and risk management. The results of the study expand the theoretical understanding of business model formation in the trade sector under conditions of high uncertainty and provide practical guidelines for trade enterprises seeking to enhance stability, flexibility, and financial sustainability during wartime and post-war economic transformation.

Keywords: business model, Business Model Canvas, trade enterprise, wartime economy, resilience, logistics constraints, business model adaptation.

Постановка проблеми. Діяльність торговельних підприємств в умовах війни визначається необхідністю пошуку варіантів адаптації їх діяльності під мінливе зовнішнє середовище. Руйнування логістичної інфраструктури, зміни в купівельній спроможності населення та поведінці споживачів, розвиток цифрових технологій, це лише незначний перелік проблем, з якими стикаються торговельні підприємства у процесі діяльності. За таких умов, звичні підходи до ведення торгівлі вже не дають очікуваних результатів, тому все більшої ваги набуває питання формування сучасної бізнес-моделі, яка дозволяє підприємству бути гнучким, конкурентоспроможним та зорієнтованим на споживача.

Дослідження формування бізнес-моделі торговельного підприємства тісно пов'язане з практичними завданнями менеджменту. Чітко вибудована бізнес-модель допомагає більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити цінність для споживачів та забезпечити стабільні фінансові результати.

Для побудови бізнес-моделі торговельного підприємства у дослідженні використано класичну модель Business Model Canvas, яка є загальновизнаним інструментом побудови бізнес-процесів. Її застосування зумовлене здатністю комплексно поєднувати ключові елементи діяльності торговельного підприємства – ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту, партнерські зв'язки, ресурси, витрати та джерела доходів – у межах єдиної концептуальної рамки.

Висока універсальність і адаптивність Business Model Canvas дозволяє використовувати її як базову основу для подальшої модифікації бізнес-моделі відповідно до змін ринкового середовища, що є особливо важливим для торговельних підприємств у сучасних умовах функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з перших академічних робіт, у якій закладено логіку Business Model Canvas є праця А. Остервальдера, Ю. Піньєра та К. Туччі «Уточнення бізнес-моделей: походження, сьогодення та майбутнє концепції» [1, 2]. Сучасні наукові дослідження побудови бізнес-моделі підприємства зорієнтовано за трьома основними напрямками: необхідність адаптації моделі за наслідками впливу кризових процесів (досліджується вплив COVID-19) [3, 4]; розвиток в умовах цифровізації процесів [5, 8, 9, 10]; узгодження з концепцією сталого розвитку [6, 7].

Це підкреслює необхідність глибокого дослідження специфіки застосування моделі Business Model Canvas в діяльності торговельних підприємств в умовах війни.

Метою статті є удосконалення підходу до формування бізнес-моделі торговельного підприємства шляхом адаптації класичної моделі Business Model Canvas до сучасних умов функціонування, зокрема воєнних викликів, порушення логістичних ланцюгів та обмеженості фінансових ресурсів.

Виклад основного матеріалу. А. Остервальдером, Ю. Пінєрою та К. Туччі поняття бізнес-моделі підприємства визначено, як «...концептуальний інструмент, що містить набір елементів та їх взаємозв'язків, що дозволяє виразити бізнес-логіку конкретної фірми. Це опис цінності, яку компанія пропонує одному або кільком сегментам клієнтів, а також архітектури фірми та її мережі партнерів для створення, маркетингу та доставки цієї цінності та капіталу взаємовідносин, з метою генерування прибуткових та стійких потоків доходів». Науковцями виділено складові бізнес-моделі, які у взаємодії визначають ефективність її роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Структурні блоки бізнес-моделі (підхід Business Model Canvas)

Опорний елемент	Структурний блок бізнес-моделі	Характеристика
Продукт	Ціннісна пропозиція	Відображає сукупність товарів і послуг підприємства та цінність, яку вони створюють для споживачів.
Інтерфейс взаємодії з клієнтами	Цільовий споживач	Визначає сегменти споживачів, на які орієнтується підприємство при створенні та реалізації цінності.
	Канали збуту	Характеризує способи та канали, за допомогою яких підприємство здійснює комунікацію і доставку цінності клієнтам.
	Взаємовідносини з клієнтами	Описує типи взаємодії та формат відносин, які підприємство формує з різними сегментами споживачів.
Управління інфраструктурою	Конфігурація цінності	Відображає поєднання видів діяльності та ресурсів, необхідних для створення та надання ціннісної пропозиції.
	Ключові компетенції	Характеризує основні компетенції та можливості підприємства, що забезпечують реалізацію бізнес-моделі.
	Партнерська мережа	Відображає систему партнерських відносин із постачальниками та іншими суб'єктами, залученими до створення цінності.
Фінансові аспекти	Структура витрат	Узагальнює основні види витрат, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі підприємства.
	Модель доходів	Визначає способи формування доходів та джерела грошових надходжень підприємства.

Джерело: складено авторами за даними [1]

Подальші дослідження авторів, дозволили сформувати розуміння моделі Business Model Canvas (BMC) як універсального інструменту, який забезпечує цілісне бачення підприємства як системи, дозволяє швидко визначити «тонкі місця» в його діяльності [2].

Вплив зовнішніх шоків змушує підприємство змінювати власну бізнес-модель шляхом радикальної (перша стратегія) або поступової (друга стратегія) адаптації, з метою мінімізації ризиків. Третя стратегія, яку може застосовувати підприємство, полягає в тому, «...щоб перевести все в режим очікування та чекати, поки «бура мине», хоча вони можуть покладатися на свою фінансову силу та фінансування від допомоги...» [3].

Поява Інтернету та цифрова трансформація призвели до формування нової концепції цифрової бізнес-моделі, яка «...визначається як бізнес-модель, на яку впливають зміни, спричинені цифровими технологіями» [5]. «Технології дозволяють компаніям оптимально використовувати доступні дані. Дані слугують основою цифрової економіки, і знання того, як їх використовувати, має вирішальне значення для успіху. По-суті, успіх залежить від правильного управління даними та здатності інтерпретувати їх наслідки» [5].

Адаптацію бізнес-моделей торговельних підприємств в умовах цифрової економіки пов'язано з доповненням класичних блоків Business Model Canvas такими додатковими, як «...модернізація логістики – впровадження автоматизованих складів, цифрових систем управління доставкою; масова персоналізація – використання big data та алгоритмів штучного інтелекту для формування індивідуальних пропозицій; економіка підписки – запровадження нових форматів відносин зі споживачем (наприклад, регулярна доставка товарів); співпраця у цифрових екосистемах – інтеграція підприємств торгівлі у ширші платформи (маркетплейси, фінтех-сервіси)» [8].

Окремим напрямом є розширення Business Model Canvas у контексті сталості (застосування трирівневих підходів – економіка-екологія-соціум), що демонструє здатність бізнес-моделі «додавати» додаткові виміри цінності до базової структури. «Інновації сталого розвитку порівняно краще впроваджуються та комунікуються, ніж у класичній моделі, що може суттєво змінити ціннісну

пропозицію та диференціювати пропозиції (продукт, ціна, послуга), що призводить до отримання конкурентних переваг» [7].

У вітчизняних дослідженнях застосування бізнес-моделювання у діяльності торговельних підприємств простежується, зокрема, у роботі С. В. Ткачук, де запропоновано концептуальну модель ритейлера формату «Online + Offline», що за своєю логікою відповідає структурі Business Model Canvas, акцентуючи увагу на клієнтоорієнтованості, омніканальності та технологічній підтримці бізнес-процесів [9].

Узагальнення результатів аналізу джерел свідчить, що Business Model Canvas є придатним базовим інструментом для опису бізнес-моделі торговельного підприємства, однак сучасні дослідження демонструють потребу в його уточненні та адаптації під умови війни та структурних зрушень.

У воєнних умовах для торгівлі ключовими стають рішення щодо безперервності постачання, гнучкості партнерських мереж, перебудови каналів збуту та контролю витрат. Адапована Business Model Canvas торговельного підприємства в умовах воєнної економіки сформована на основі класичної моделі з адаптацією до ринкової невизначеності та обмежених ресурсів функціонування в умовах війни (табл. 2).

Таблиця 2

Адапована бізнес-модель торговельного підприємства
(на основі Business Model Canvas з урахуванням воєнних умов)

Блок Business Model Canvas	Класичний зміст	Воєнна адаптація (наукова новизна)
Продукт	Ціннісна пропозиція	Орієнтується на забезпечення доступності товарів першої необхідності, стабільності постачання та прогнозованості цін; асортимент формується з урахуванням логістичних можливостей і платоспроможного попиту.
Інтерфейс взаємодії з клієнтами	Цільовий споживач	Сегментація клієнтів здійснюється з урахуванням змін купівельної спроможності, територіальної мобільності та пріоритетності базових потреб.
	Канали збуту	Перевага надається омніканальним та низьковитратним каналам збуту (локальні магазини, онлайн-замовлення, самовивіз), що мінімізують логістичні ризики.
	Взаємовідносини з клієнтами	Акцент робиться на підтриманні довіри, стабільній комунікації, інформуванні про наявність товарів і зміни умов обслуговування, а не на витратних інструментах залучення.
Управління інфраструктурою	Конфігурація цінності	Бізнес-процеси вибудовуються з урахуванням гнучкої логістики, антикризового управління запасами та скорочення непрофільних операцій.
	Ключові компетенції	Ключовими стають компетенції з управління ризиками, адаптації ланцюгів постачання, оптимізації витрат і швидкого прийняття управлінських рішень.
	Партнерська мережа	Формується на основі диверсифікації постачальників, пріоритету локальних і національних партнерів, а також наявності альтернативних логістичних маршрутів.
Фінансові аспекти	Структура витрат	Витрати структуруються за принципом критичної достатності; мінімізуються фіксовані витрати та посилюється контроль змінних витрат, насамперед логістичних і енергетичних.
	Модель доходів	Орієнтація на стабільні та регулярні грошові потоки; пріоритет на товарах із гарантованим попитом і швидкою оборотністю капіталу.
Ризикостійкість бізнес-моделі (додатковий блок)	Управління ризиками та стійкістю	Відображає здатність бізнес-моделі функціонувати в умовах воєнних загроз через диверсифікацію постачань, резервування ресурсів, адаптацію логістики та оперативне коригування бізнес-процесів.

Джерело: складено авторами

На відміну від класичної структури Business Model Canvas, в адаптованій бізнес-моделі торговельного підприємства додатково виокремлено опорний елемент «ризикостійкість бізнес-моделі», який відображає здатність підприємства функціонувати в умовах воєнної економіки, логістичних обмежень та необхідності мінімізації витрат. Уточнення змісту традиційних блоків дозволяє розглядати бізнес-модель не лише як інструмент створення цінності, а і як механізм антикризового управління.

Запропонована інтерпретація конкретизує зміст ключових блоків Business Model Canvas

(партнери, ресурси, діяльність, витрати, канали) через призму стійкості та адаптивності, що відповідає сучасним тенденціям розвитку і модифікації моделі в дослідженнях останніх років.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах воєнної економіки діяльність торговельних підприємств характеризується підвищеним рівнем невизначеності, логістичними обмеженнями, трансформацією споживчої поведінки та зростанням витрат, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до організації торговельної діяльності. У таких умовах формування бізнес-моделі набуває ключового значення як інструмент стратегічного й антикризового менеджменту.

Узагальнення наукових підходів до бізнес-моделювання засвідчило, що класична модель Business Model Canvas залишається універсальною та методологічно обґрунтованою основою для опису логіки функціонування підприємства. Водночас сучасні дослідження доводять доцільність її адаптації до впливу зовнішніх шоків, цифрової трансформації та вимог сталого розвитку, що особливо актуально для торговельних підприємств у воєнних умовах.

На основі класичної Business Model Canvas у статті запропоновано адаптовану бізнес-модель торговельного підприємства, в якій уточнено зміст традиційних блоків з урахуванням логістичних ризиків, обмеженості ресурсів і необхідності мінімізації витрат. Ключовим елементом наукової новизни є введення додаткового блоку «ризикостійкість бізнес-моделі», який відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності, гнучкість партнерських мереж та оперативну перебудову бізнес-процесів у відповідь на воєнні загрози.

Запропонована адаптована Business Model Canvas дозволяє розглядати бізнес-модель торговельного підприємства не лише як інструмент створення споживчої цінності, а і як комплексний механізм антикризового менеджменту, спрямований на підвищення стійкості, конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання торговельними підприємствами при розробленні або коригуванні власних бізнес-моделей в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки.

Література

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. 16. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (дата звернення: 13.12.2025)
2. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. URL: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation> (дата звернення: 13.12.2025)
3. Peñarroya-Farell, M., Miralles, F. Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022. 8 (1). 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039> (дата звернення: 13.12.2025)
4. Bagnoli, C., Dal Mas, F., Biancuzzi, H. and Massaro, M. Business Models Beyond Covid-19. A Paradoxes Approach, *Journal of Business Models*. 2021. Vol 9, No 4, pp. 112-124. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i3.6419> (дата звернення: 13.12.2025)
5. Garcia Altafin, B., Morini, C., Dario Capitani, D. H. Business model revisited: a novel canvas for digital transformation. *Revista de Gestao*. 2025. Vol. 32. No. 2. PP. 81-98. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2023-0142> (дата звернення: 13.12.2025)
6. Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchtrager, S., & Jodlbauer, H. (2025). The evolution of the business model canvas for digital sustainability. *Procedia Computer Science*. 2025. 253. 1012-1023.
7. Mili, S., Loukil, T. (2023). Enhancing Sustainability with the Triple-Layered Business Model Canvas: Insights from the Fruit and Vegetable Industry in Spain. *Sustainability*. 2023. 15(8). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086501> (дата звернення: 13.12.2025)
8. Височин, І., Лях, С. (2025). Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 13.12.2025)
9. Ткачук, С. (2023). Бізнес-модель «О+О» у сфері ритейл-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7> (дата звернення: 13.12.2025)
10. Wibowo, H. Y. Proposed business strategy for improving retail business (Case study: PT. Angkasa Pura Solusi). *Research, Society and Development*. 2020. 9(3). DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i3.1683>

References

1. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. Communications of the Association for Information Systems, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> (accessed December 13, 2025).
2. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Available at: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation> (accessed December 13, 2025).
3. Peñarroya-Farell, M., Miralles, F. (2022). *Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, vol. 8, no. 1, art. 39. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039> (accessed December 13, 2025).
4. Bagnoli, C., Dal Mas, F., Biancuzzi, H., Massaro, M. (2021). *Business models beyond COVID-19: A paradoxes approach*. Journal of Business Models, vol. 9, no. 4, pp. 112–124. DOI: <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i3.6419> (accessed December 13, 2025).
5. Garcia Altafin, B., Morini, C., Capitani, D. H. (2025). *Business model revisited: A novel canvas for digital transformation*. Revista de Gestão, vol. 32, no. 2, pp. 81–98. DOI: <https://doi.org/10.1108/REG-12-2023-0142> (accessed December 13, 2025).
6. Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchtrager, S., Jodlbauer, H. (2025). *The evolution of the business model canvas for digital sustainability*. Procedia Computer Science, vol. 253, pp. 1012–1023.
7. Mili, S., Loukil, T. (2023). *Enhancing sustainability with the triple-layered business model canvas: Insights from the fruit and vegetable industry in Spain*. Sustainability, vol. 15, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086501> (accessed December 13, 2025).
8. Vysochyn, I., Liakh, S. (2025). *Adaptyvnist biznes-modelei pidpriemstv torhivli v umovakh tsyfrovoy ekonomiky*. [Adaptability of business models of trade enterprises in the digital economy]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (accessed December 13, 2025).
9. Tkachuk, S. (2023). *Biznes-model «O+O» u sferi ryteil-marketynhu* [The “Online + Offline” business model in retail marketing]. Ekonomika ta suspilstvo, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7> (accessed December 13, 2025).
10. Wibowo, H. Y. (2020). *Proposed business strategy for improving retail business (Case study: PT. Angkasa Pura Solusi)*. Research, Society and Development, vol. 9, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i3.1683> (accessed December 13, 2025).