

складаючи програму та формуючи портфель антикризових заходів страховика, вищий управлінський персонал повинен не тільки керуватися показниками його ефективності, а й також проводити стратегічний аналіз і оцінку впливу цього заходу на його позиції і економічний потенціал.

Досліджуючи проблеми організації антикризового управління діяльністю страховиків в подальшому потрібно: виявити специфіку основних етапів та розкрити основні закономірності генези антикризового управління діяльністю страховиків; здійснити науковий аналіз теоретичних і практичних підходів до дослідження проблем організації антикризового управління діяльністю страхових компаній (зосередити увагу на дослідженні інструментарію та технології управління на випередження, яке в науковій літературі визначено як антисипативне); розробити методiku оцінки ефективності та виробити конкретні рекомендації щодо підвищення дієвості антикризових заходів у діяльності страхових організацій в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

#### Література:

1. Плиса В.Й. Особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2001. Вип. 30. С. 158-167.
2. Плиса В.Й., Плиса З.П. Антикризове управління діяльністю страховика. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С.221-226.
3. Плиса В.Й. Страховий менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 378 с.
4. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О.Є. Кузьмін [та ін.]. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 224 с.

### **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ**

*Пушкар Т. А., к.е.н., доцент  
Харківський національний університет міського господарства  
ім. О.М. Бекетова  
Шершенюк О.М., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В умовах кризи, коли вплив негативних факторів зростає, підвищуються ризики діяльності, одним із дієвих заходів розвитку підприємницької діяльності стає зміна або обґрунтування і впровадження новітніх бізнес-моделей. Бізнес-модель, яка визначає зв'язок між технічними та технологічними характеристиками і очікуваними результатами, виявляє чітке розуміння з боку підприємців руху і дій, а також демонструє цінність для споживача. Як визначав один із фундаторів теорії відкритих інновацій Г. Чесбро, саме бізнес-модель виступає запорукою виходу будь-якого товару на ринок, виступаючи

когнітивною картою яка пов'язує можливості компанії з соціально-економічними ефектами, а також основою утримання довгострокових конкурентних позицій [1]. В сучасній економічній науці формуванню доцільних та ефективних бізнес-моделей приділяється значна увага. Якщо на початку досліджень даного напрямку досліджень її розглядали в основному у розрізі інноваційної діяльності, то реалії часу все більше змінили акценти, підкреслюючи важливість бізнес-моделей в будь-яких сферах діяльності компаній [2-4]. Особливе місце в дослідженні бізнес-моделей розвитку підприємницької діяльності останні роки займає вплив процесів цифрової трансформації, створення новітніх цифрових бізнес-моделей діяльності, використання можливостей, які надає цифровий простір для трансформації бізнес-моделей [5-6].

Однак, незважаючи на значне коло досліджень, ряд питань щодо формування ефективної бізнес-моделі залишаються недостатньо визначеними. Зокрема, в класичному розумінні бізнес-моделей майже немає місця для реагування на кризи, нівелювання і пропозицій щодо її корегування при зростанні невизначеності та появи нових ризиків, що є ймовірним в умовах кризових явищ в економіці та суспільстві.

У якості когнітивної карти бізнес-модель наглядно демонструє підприємцю наступні складові:

- 1) які технічні, технологічні та інші особливості має продукт, який він пропонує;
- 2) які ресурси необхідні для здійснення діяльності, зокрема виробництва продукту?
- 3) яку цінність для споживача має продукт, розкриваючи за рахунок чого вона формується;
- 4) як оцінюються конкурентні позиції та можливості конкурентів;
- 5) як вибудовується логістична мережа в процесі створення споживчої цінності;
- 6) які соціальні та економічні результати очікує підприємець від даного продукту;
- 7) як здійснюється рух від визначеної споживчої цінності та ресурсних можливостей до очікуваних результатів.

Чітке розуміння як взаємопов'язані результати із сформованою споживчою цінністю зумовлюють успіх на ринку, але в класичній бізнес-моделі такий взаємозв'язок є статичним. При посиленні суспільних кризових явищ в бізнес-моделях розвитку підприємницької діяльності необхідно передбачати гнучке реагування, виходячи з того, що вплив може здійснюватися на будь-якому етапі реалізації бізнес-моделей. Розглядаючи, складові бізнес-моделей, необхідно визначити саме ті, в яких найбільш очікуваним є прояв впливу криз. Однак, слід враховувати, що такий вплив може бути не тільки негативний. Наприклад, в умовах кризи платоспроможності, продукти з певною меншою споживчою цінністю, але меншими витратами ресурсів, що знаходить своє відображення в ціні продукту, можуть отримати зростання цінності споживача

саме за рахунок скорочення попиту на аналогічні продукти з більшою споживчою цінністю. Основними складовими бізнес-моделей розвитку підприємницької діяльності, де, на думку авторів, слід враховувати вплив кризових явищ, є ресурсна складова, безпосередньо створення споживчою цінності, логістичні зв'язки при реалізації бізнес-моделі. Отже, які зміни в класичній формі бізнес-моделі розвитку підприємницької діяльності в умовах кризи повинні відбуватися? По-перше, одним з варіантів є врахування у складових бізнес-моделі на усіх етапах позитивних та негативних чинників впливу, що можливо шляхом розробки альтернативних бізнес-моделей або побудови альтернативних взаємозв'язків між продуктом, ресурсами, споживчою цінністю та очікуваними результатами. По-друге, як варіант, створення плану дій на кожному етапі реалізації бізнес-моделі при поглибленні криз та активізації впливу її чинників на підприємницьку діяльність. Такий план дій може бути представлений у вигляді матриці, в якій визначено чинники впливу і комплекс заходів відповідно кожного структурного елементу бізнес-моделі (залучення ресурсів, технологія визначення споживчої вартості, дії на відповідному ринку, зміни в логістиці, які стосуються постачальників, каналів збуту, а також перегляд формування результатів).

Отже, при формуванні бізнес-моделі розвитку підприємницької діяльності в умовах криз важливим аспектом успіху є гнучкість у визначеності взаємозв'язків між результатами, споживчою вартістю і ресурсами, які є у розпорядженні та застосовуються при її реалізації. Необхідно враховувати, що кризові явища можуть здійснювати не тільки негативний вплив, а при швидкому реагуванні та гнучкому підході створювати нові можливості при наявності обґрунтованого плану дій і трансформації бізнес-моделі в залежності від умов.

#### Література:

1. CHESBROUGH, H. (2016). Managing Open Innovation. *Research-Technology Management*. Vol. 47. pp. 23-26.
2. Касич А.О., Рафальська І.В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.
3. Прохорова В.В., Чоботок В.І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 2 (145). С. 65-75.
4. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 1. № 1. С. 107-120.
5. Борнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47. С. 16-29.
6. Гурочкіна В.В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 1 (13). С. 28-35.