

3. Іщейкін Т., Завгородній В., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету*. 2025. № 2. С. 45–53.
4. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 4. С. 12–19.
5. IR КНЕУ. Інноваційна діяльність підприємств: українські кейси та міжнародний досвід. URL: [https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659?utm\\_source](https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303659?utm_source) (дата звернення 10.11.2025).
6. DSNews. Топ-25 інноваційних компаній України. URL: [https://www.dsnews.ua/ukr/vlast\\_deneg/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-02112020-404651?utm](https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-02112020-404651?utm) (дата звернення 10.11.2025).
7. Special.AIN. AXDRAFT: автоматизація документообігу в Україні. URL: <https://special.ain.ua/ukraine-innovation-awards-ua/> (дата звернення 10.11.2025).
8. Ela.KPI. Інновації та цифровізація на прикладі General Electric. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e93d0c19-1dd2-4e9c-8aed-d99a2a1f6d05/content> (дата звернення 10.11.2025).

УДК 004.738.5:005.334:339.13

## RESILIENT BUSINESS MODEL CANVAS ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТУВАННЯ D2C-БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В МІЖНАРОДНІЙ Е-КОМЕРЦІЇ

**Лисак О. І.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6744-1471

**Болтянська Л. О.**

кандидат економічних наук, доцент,

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна

ORCID: 0000-0002-6314-4429

Зростання невизначеності та зовнішніх викликів, з якими сьогодні стикається Україна – від порушення ланцюгів постачання до вимушеної релокації малого й середнього бізнесу – суттєво послабило стійкість традиційних бізнес-моделей електронної комерції. У такому контексті модель direct-to-consumer (D2C) в міжнародній е-комерції стає особливо важливою для українських компаній, адже дає змогу працювати безпосередньо з клієнтом і мінімізувати залежність від посередників. Це відкриває можливість формувати власні бази даних, посилювати бренд, вибудовувати лояльність аудиторії, а також залишатися гнучкими в умовах логістичних збоїв, змін у платіжній інфраструктурі, санкційних обмежень чи нових регуляторних вимог на ринках ЄС.

В умовах високої невизначеності бізнесам потрібен інструмент, який дозволяє моделювати стійкість (resilience) не фрагментарно – на рівні окремих операцій чи процесів, – а комплексно, охоплюючи всю бізнес-модель. Саме таким інструментом виступає Resilient Business Model Canvas (RBMC), що є розвитком класичної моделі BMC.

RBMC надає можливість інтегрувати у D2C-бізнес-модель блоки ризиків, сценаріїв, резервних рішень і механізмів адаптації, що особливо важливо для українських МСП, які виходять на ринки Європейського Союзу й працюють у контексті постійних кризових

викликів. Це робить RBMC не лише аналітичним, а й стратегічним інструментом для проектування стійких і конкурентоспроможних моделей міжнародної е-комерції.

Розвиток електронної комерції, особливо у форматі D2C, потребує переосмислення підходів до моделювання бізнесу. Класична Business Model Canvas (BMC) залишається фундаментальним інструментом, проте її можливостей вже недостатньо для роботи в умовах нестабільності, високих ризиків та міжнародної конкуренції. Саме тому з'являється потреба у більш стійкій, адаптивній структурі – Resilient Business Model Canvas, яка розширює традиційну BMC додатковими вимірами резильєнтності, сценарного планування та сталого розвитку.

Традиційний BMC складається з дев'яти блоків, що описують ключову логіку створення, доставки та захоплення цінності бізнесом (рис. 1).

У моделі D2C деякі елементи BMC отримують іншу вагу та інший акцент. Компанії переходять від традиційних посередників до:

- власних e-commerce каналів (сайт, мобільний застосунок);
- first-party data, що формуються напряму від покупця;
- розвинених CRM-систем;
- побудови активної спільноти бренду;
- підписних моделей та персоналізації продуктів.



Рис. 1. Business Model Canvas.

Таким чином, D2C-підприємства використовують BMC у більш цифровізованому вигляді, з акцентом на взаємодію з кінцевим споживачем без посередників.

RBMC є логічним розвитком BMC і доповнює її блоками, що дозволяють бізнесу вистояти в умовах невизначеності. На відміну від класичного підходу, RBMC фіксує не лише статичні елементи бізнес-моделі, а й потенційні загрози, варіанти адаптації та сценарії розвитку подій (рис. 2).

Ризики та вразливості	Механізми адаптації	Сценарії криз	Зв'язок із SDG
<input type="checkbox"/> порушення ланцюгів постачання <input type="checkbox"/> блокування платежів, кібератаки <input type="checkbox"/> зміни регуляцій ЄС	<input type="checkbox"/> альтернативні постачальники <input type="checkbox"/> резервні PSP <input type="checkbox"/> мультиканальні логістичні рішення	<input type="checkbox"/> блекаути <input type="checkbox"/> ескалація бойових дій <input type="checkbox"/> валютна турбулентність	<input type="checkbox"/> зелена логістика <input type="checkbox"/> відповідальна упаковка <input type="checkbox"/> етичні трудові практики

Рис. 2. Ключові резильєнтні виміри RBMC

Особливістю RBMC є введення сценарного мислення, коли бізнес одночасно розробляє декілька конфігурацій моделі (наприклад, «базова», «кризова», «експортна»), кожна з яких має різні ключові партнерства, витрати, логістику та платежі.

Це дозволяє компаніям швидко перебудовуватися відповідно до ситуації, а не реагувати постфактум.

Для D2C-компаній, що працюють на міжнародних ринках, резильєнтність бізнес-моделі особливо важлива. Саме цей формат найбільш чутливий до збоїв у логістиці, платіжній інфраструктурі та цифрових каналах.

Основні елементи резильєнтності в D2C-моделі охоплюють ключові компоненти, які забезпечують стійкість бізнесу до зовнішніх впливів та непередбачуваних обставин.

У контексті міжнародної D2C-електронної комерції кожен блок Resilient Business Model Canvas набуває додаткового змісту, пов'язаного зі стійкістю бізнесу до зовнішніх шоків і непередбачуваних змін.

Канали у D2C-моделі означають широку та диверсифіковану присутність бренду в цифровому середовищі. Якщо традиційний підхід передбачає один домінуючий канал, то резильєнтний бізнес формує одразу кілька точок контакту з клієнтом – власний e-commerce сайт, маркетплейси ЄС (наприклад, Etsy чи Amazon), соцмережі та соціальний commerce. Це дозволяє зберегти продажі навіть у разі, якщо один канал тимчасово перестав працювати або стикається з регуляторними обмеженнями.

Потоки доходів у резильєнтній D2C-моделі також характеризуються гнучкістю. Компанії використовують різні джерела монетизації: не лише разові продажі, а й підписні моделі, допродаж, комплекти товарів. Така диверсифікація дає змогу компенсувати коливання попиту та підвищувати стабільність прибутку.

Ризики у RBMC визначаються як потенційні вразливості всієї бізнес-моделі. Для D2C це може бути падіння конверсії через блокування певного платіжного провайдера, зупинка логістичного маршруту, затримки на митниці, збої реклами або зміни в алгоритмах платформ. Ідентифікація таких вразливостей на етапі планування дозволяє компанії швидше реагувати на зміни.

Механізми адаптації описують, як саме бізнес здатний перебудовуватися у відповідь на ризики. Наприклад, компанія може заздалегідь мати угоди з альтернативними логістичними операторами, використовувати резервні платіжні сервіси або працювати з кількома складами в різних країнах. Це дає можливість оперативно перемкнутись на іншу конфігурацію бізнес-моделі без зупинки продажів.

Сценарії розвитку подій допомагають підготуватися до кризових ситуацій. Компанія може моделювати «блекаут-сценарій», коли виробництво або сайт працюють зі збоями; «інфляційний сценарій», коли різко зростають витрати; або сценарій «експорт через ЄС-хаб», який передбачає перенесення складу до країни ЄС для збереження стабільності поставок. Кожен сценарій включає окрему логіку витрат, партнерств і каналів.

SDG-компонент підкреслює зв'язок бізнес-моделі зі сталим розвитком. Для D2C це може означати використання екологічної упаковки, впровадження зеленої логістики, відмову від одноразових матеріалів або дотримання етичних трудових практик. Такі рішення не лише сприяють відповідності вимогам ринку ЄС, а й формують позитивний імідж бренду та підвищують довіру клієнтів.

Перехід від традиційної Business Model Canvas до Resilient Business Model Canvas у сфері D2C e-commerce є природним і необхідним кроком у умовах глобальної нестабільності та постійних змін. Така еволюція бізнес-моделювання дозволяє компаніям не лише описувати свою діяльність, а й закладати в модель здатність адаптуватися до непередбачуваних подій. RBMC дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця бізнес-моделі, аналізувати потенційні ризики та формувати кілька альтернативних конфігурацій роботи, які можуть бути активовані залежно від ситуації.

Завдяки підходу RBMC підприємства отримують інструмент для системної підготовки до кризових сценаріїв і мають можливість інтегрувати у свою діяльність принципи сталого

розвитку відповідно до міжнародних стандартів. Це робить бізнес більш гнучким, відповідальним і технологічно зрілим. У випадку українських компаній, що працюють або планують виходити на ринки Європейського Союзу, застосування RBMC стає додатковою перевагою: воно підсилює конкурентоспроможність, демонструє готовність працювати за правилами європейського ринку та забезпечує стабільність навіть у складних зовнішніх умовах.

Методологічне застосування Resilient Business Model Canvas у міжнародній D2C-електронній комерції ґрунтується на поетапному аналізі та моделюванні бізнес-моделі з урахуванням ризиків, сценаріїв і механізмів адаптації. Такий підхід дозволяє студентам, викладачам і представникам малого та середнього бізнесу проектувати стійкі D2C-моделі, які здатні витримувати зовнішні шоки та зберігати конкурентоспроможність на ринках Європейського Союзу.

Крок 1. Формування базової моделі D2C-BMC. На першому етапі необхідно побудувати класичну бізнес-модель у форматі BMC, орієнтовану на D2C-ринок. Це передбачає вибір цільових сегментів у ЄС – наприклад, екологічно свідомих споживачів у Німеччині чи Франції, покупців локальних ремісничих товарів або клієнтів нішевих товарів преміум-категорії. Далі формулюється ціннісна пропозиція, яка підкреслює українське походження продукту, унікальну локальну історію чи сталі практики виробництва.

Після цього описуються канали збуту: власний інтернет-магазин на Shopify, WooCommerce або індивідуальній платформі, а також додаткові канали – Etsy, Amazon чи інші європейські маркетплейси. До моделі включаються ключові ресурси: виробничі потужності в Україні, склад або фулфілмент у ЄС, команда та IT-інфраструктура. Завершує перший етап визначення потоків доходів – від разових продажів до підписних моделей, допродажів та змішаних форматів B2B2C.

Крок 2. Ідентифікація вразливостей і ризиків. Після побудови базової моделі до кожного блоку BMC додається аналіз потенційних ризиків. Для цього ставляться специфічні запитання, які допомагають визначити вразливості. Наприклад: що станеться, якщо ключовий логістичний партнер припинить роботу або суттєво підвищить тарифи? Як діяти, якщо платіжний провайдер почне блокувати транзакції з України? Чи зможе бізнес продовжувати роботу в умовах енергетичної кризи або відсутності доступу до цифрової реклами через обмеження з боку Meta чи Google Ads?

Виявлені ризики структуруються у вигляді карти ризиків, де кожному присвоюється рівень ймовірності та потенційний вплив на бізнес. Це дає змогу оцінити критичність загроз і визначити пріоритетні напрями для подальшої роботи.

Крок 3. Проектування механізмів резильєнтності. На цьому етапі для кожної ідентифікованої вразливості формується одна або кілька альтернативних конфігурацій бізнес-моделі. Наприклад, як резерв можуть бути залучені альтернативні постачальники, додаткові логістичні хаби або декілька платіжних провайдерів. Бізнес також може застосовувати сезонну диверсифікацію асортименту, щоб зменшити ризики залежності від одного продукту.

До механізмів резильєнтності належить і дублювання критичних IT-систем – CRM, ERP або онлайн-магазину – що допомагає уникнути простоїв у разі технічних збоїв. Важливу роль відіграють цифрові інструменти, зокрема аналітика попиту, прогнозування з використанням машинного навчання, автоматичне перемикавання логістичних маршрутів та система раннього виявлення проблем зі складськими залишками або відгуками клієнтів.

Крок 4. Сценарне планування та симуляції. RBMC передбачає проектування бізнес-моделі не як одного статичного варіанта, а як сукупності потенційних сценаріїв. Серед них може бути «базовий» сценарій стабільного росту, сценарій військово-енергетичної ескалації, який супроводжується затримками та підвищенням логістичних витрат, або «регуляторний shock», пов'язаний із новими вимогами ЄС щодо маркування, упаковки чи захисту даних.

Сценарне планування супроводжується використанням симуляторів та навчальних кейсів, зокрема тих, що розробляються в межах проєктів із резильєнтного підприємництва. Це дозволяє протестувати різні конфігурації RBMC у контрольованому середовищі та зрозуміти, як буде поводитись бізнес у різних критичних ситуаціях.

Крок 5. Оцінка впливу на Цілі сталого розвитку (SDG). Фінальний етап методології полягає в аналізі того, як кожна версія RBMC-моделі сприяє досягненню SDG. Це включає оцінку можливостей впровадження зелених ланцюгів постачання, використання енергоефективних складів або партнерств, створення гідних умов праці в українських прифронтових чи сільських громадах, а також забезпечення прозорої комунікації зі споживачами щодо сталості продукту.

Таким чином, RBMC допомагає не лише проєктувати стійку до ризиків D2C-модель, а й інтегрувати її у глобальний контекст відповідального та сталого підприємництва.

Для ілюстрації того, як працює підхід RBMC у міжнародній електронній комерції, можна представити умовний, але реалістичний кейс українського D2C-бренду. Це допомагає наочно продемонструвати перехід від класичної BMC до резильєнтної моделі та показати, як саме сценарне планування та симуляції впливають на стратегічні рішення бізнесу.

Уявімо українську компанію, що виготовляє есо-косметику або крафтовий текстиль у прифронтовому регіоні та працює за моделлю D2C. Основними ринками збуту стають Німеччина, Польща й країни Бенілюксу – аудиторії, що цінують сталість і соціальну відповідальність брендів. Компанія використовує кілька платіжних провайдерів, щоб уникнути залежності від одного сервісу, а логістика працює у двох форматах: частина замовлень відправляється з України, частина – зі складу в ЄС, що скорочує терміни доставки та зменшує ризики затримок. Також бізнес інтегрує елементи сталого розвитку – екологічну упаковку та підтримку місцевої спільноти.

Етап 1. Початковий BMC. Початкова бізнес-модель передбачає:

- ціннісну пропозицію: натуральні матеріали, локальна українська історія, етичне виробництво;
- канали збуту: власний e-shop, Etsy, Instagram Shop;
- ключові ресурси: виробництво, команда, сировина, маркетингова інфраструктура;
- партнерів: логістичні оператори, платіжні системи, постачальники сировини;
- структуру витрат: виробництво, пакування, реклама, логістика;
- доходи: продаж одиничних товарів, подарункові набори, невеликі партії;
- цільові сегменти: аудиторія, що цінує екологічність, етику та унікальний дизайн.

Модель працює, але поки не враховує ризиків, пов'язаних із воєнним станом, регуляторними змінами та нестабільною логістикою.

Етап 2. Побудова RBMC: ризики та механізми адаптації. Розширення моделі додає резильєнтний вимір. Виявляються ключові вразливості:

- логістичні ризики: затримки, обмеження маршрутів, нестабільність перевізників;
- платіжні ризики: блокування транзакцій, зміни тарифів PSP;
- енергетичні ризики: перебої у виробництві, збої в IT;
- ринкові ризики: зміни регуляцій ЄС, падіння купівельної спроможності;
- репутаційні ризики: потреба в прозорій комунікації про сталість.

Для них формуються механізми адаптації:

- співпраця з кількома логістичними провайдерами та використання 3PL у ЄС;
- резервні платіжні рішення (PayPal + Stripe + Revolut Merchant);
- альтернативні маршрути доставки;
- дублювання CRM та e-commerce платформи;
- гнучкі стратегії маркетингу в разі блокування каналів реклами.

Етап 3. Рішення на основі симуляцій. Після моделювання та тестування кількох RBMC-конфігурацій компанія формує оновлену стратегію, спрямовану на підвищення стійкості та конкурентоспроможності на європейських ринках.

По-перше, переглядаються канали збуту. Основний акцент зміщується на платформи Etsy та Amazon, які демонструють вищу стабільність та прогнозованість для виходу на ринки ЄС. Водночас Instagram і Facebook продовжують використовуватися як допоміжні канали, оскільки існують ризики, пов'язані з обмеженнями реклами та змінами алгоритмів.

По-друге, компанія проводить оптимізацію запасів. Частина продукції переноситься на склад у Польщі, що дозволяє суттєво скоротити час доставки європейським клієнтам і

мінімізувати затримки. На українському виробництві залишаються лише робочі запаси та товари, призначені для внутрішнього ринку.

Третім напрямом стає корекція цільових ринків. Після опрацювання сценарію «Регуляторний шок» компанія посилює свою присутність у країнах, де вимоги щодо сталості тісно збігаються з характеристиками продукту, зокрема в Нідерландах та Бельгії.

Нарешті, відбувається посилення SDG-компонента. Бренд переходить на упаковку з перероблених матеріалів і запроваджує практику регулярної публікації прозорих звітів щодо екологічності та соціальної відповідальності виробництва. Це зміцнює довіру споживачів і покращує репутаційний профіль компанії на міжнародному ринку.

Цей умовний приклад демонструє, що RBMC дозволяє не тільки описати бізнес-модель D2C, а й побудувати її стійкою, гнучкою та багатосценарною. Завдяки інтеграції ризик-менеджменту, цифрових інструментів і компонентів сталого розвитку українські компанії отримують можливість упевнено виходити на ринки ЄС і зберігати конкурентність навіть у складних умовах.

Resilient Business Model Canvas відкриває можливість будувати D2C-бізнес-моделі не як статичні структури, а як гнучкі, адаптивні системи, що здатні витримувати зовнішні шоки та функціонувати в умовах високої невизначеності. На відміну від підходів, які зосереджуються лише на локальних проблемах – логістичних збоях, рекламних обмеженнях чи нестабільності платежів, – RBMC дозволяє системно проектувати стійкість бізнесу, інтегруючи ризики, сценарії, механізми адаптації та компоненти сталого розвитку в загальну бізнес-архітектуру.

Для України, яка працює в умовах війни, часткової релокації підприємств та масштабних процесів відбудови, використання RBMC має особливе значення. По-перше, це ефективний інструмент зниження ризиків для малого та середнього бізнесу, що виходить на конкурентні ринки Європейського Союзу. Він допомагає передбачити слабкі місця, підготувати альтернативні варіанти дій і забезпечити стабільність навіть за несприятливих обставин.

По-друге, RBMC формує нові можливості для розвитку міждисциплінарної підприємницької освіти, де поєднуються e-commerce, стратегічний менеджмент, ризик-менеджмент, принципи сталого розвитку та інструменти штучного інтелекту. Такий підхід сприяє підготовці фахівців, здатних працювати з інноваційними моделями, відповідати вимогам європейських ринків і створювати бізнеси, орієнтовані на стійкість, відповідальність та конкурентоспроможність.

#### Список використаних джерел

1. Clauß T., Breitenecker R., Richter C., Brem A. Sustainability in family business: Mechanisms, technologies and business models for achieving economic prosperity, environmental quality and social equity. *Technological Forecasting and Social Change*, 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521008854> (дата звернення 12.11.2025).
2. Schoormann T., Beier G., Knackstedt R. Designing business model development tools for sustainability: A 2022 perspective. *Electronic Markets*, 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-021-00466-3> (дата звернення 12.11.2025).
3. Wieteska G. Supply chain redesign for resilience – perspective of disruption consequences. *Logistics and Transport*, 2019. URL: [https://dbc.wroc.pl/Content/73416/Wieteska\\_Supply\\_chain\\_redesign\\_for\\_resilience.pdf](https://dbc.wroc.pl/Content/73416/Wieteska_Supply_chain_redesign_for_resilience.pdf) (дата звернення 12.11.2025).
4. Денисенко Т. М. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації та геополітичних викликів. *Проблеми підвищення ефективності управління*, 2025. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/334951> (дата звернення 12.11.2025).
5. Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Лісовська Л. С., Циган Р. М. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. URL: <https://journals.kyvu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/263> (дата звернення 12.11.2025).