

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-18-25](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-18-25)

УДК 338.1

JEL Classification: Q01; Q56; L26

Крістіна Павлівна Коваль

доктор філософії, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>
ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/AAI-2121-2019)

Владислав Павлович Коваль

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vladyslav.koval14@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2563-8198>

**РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПОВОЄННОМУ
ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

У статті окреслено актуальність сталого розвитку як ключового аспекту розвитку всіх галузей промисловості та сфер економіки. Визначено, що перехід до використання сталих бізнес-моделей є вимогою часу й дозволить забезпечити довгострокові конкурентні переваги та задовольнити потреби споживачів. Наведено поширені архетипи сталих бізнес-моделей, як от циркулярні ланцюги постачання, подовження терміну служби продукту, продукт як послуга, відновлення та переробка й платформи спільного використання. Увага зосереджується на сутності найпоширеніших сталих бізнес-моделей – циркулярної економіки, економіки спільного споживання, ощадливого виробництва, соціального підприємництва та електронного бізнесу.

Ключові слова: *талий розвиток; сталі бізнес-моделі; циркулярна економіка; шерінгова економіка; економіка ощадливого виробництва; соціальне підприємництво; електронна комерція.*

Рис.: 5. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти нашої країни, пошкодження логістичних ланцюгів та доступу до глобальних ринків для придбання ресурсів та продукції, ризики екстремальних погодних явищ, руйнування екосистем – усе це не лише поточні, а й майбутні виклики щодо ефективного розвитку економіки України. Враховуючи ситуацію сьогодення та необхідність протистояння усім наявним та майбутнім ризикам, найбільш перспективним шляхом виступає стале повоєнне відновлення, що передбачає розбудову нової моделі інфраструктури та економіки держави для досягнення стійкого довгострокового функціонування країни навіть за кризових умов.

Одним з аспектів запровадження стратегії сталого повоєнного відновлення є перехід до інноваційних сталих бізнес-моделей, тобто включення концепції сталого розвитку до бізнес-процесів підприємств, з метою створення позитивного впливу або зменшення негативних наслідків як для довкілля, так і для суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція сталого розвитку перебуває в зоні підвищеної уваги таких міжнародних організацій, як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Світовий банк, Організація країн економічного співробітництва та розвитку, Європейська комісія, Науковий комітет з проблем навколишнього середовища та ін.

В умовах сьогодення численні дослідження науковців зосереджені на питаннях повоєнного відновлення України на засадах сталого розвитку. Зокрема варто згадати про роботи С. Горблюка, Г. Дугінець, А. Кострубіцької, О. Куца, В. Небрат, О. Охріменко, І. Підоричевої, О. Пустовойта, М. Скрипниченко, Н. Супрун, Т. Чернявської та багатьох інших науковців.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри те, що концепція сталого розвитку протягом останніх десятиліть перебуває у фокусі уваги багатьох урядів, міжнародних організацій та науковців, наразі питання повоєнного економічного відновлення України на засадах сталого розвитку потребують подальшого дослідження для пошуку оптимальних шляхів застосування сталих бізнес-моделей у підприємницькій діяльності.

Мета статті. Окреслити основні архетипи сталих бізнес-моделей та дослідити сутність найпоширеніших з них для використання у процесі повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток бізнесу, підґрунтям якого виступають використовувані сталі бізнес-моделі, можна охарактеризувати як можливість досягнення бізнес-одиницею балансу щодо економічного зростання, соціальної відповідальності та ощадливого ставлення до природних ресурсів. Серед складових, що їх охоплює сталий розвиток бізнесу, виділяють фінансові переваги та прибуток, задоволення потреб клієнтів та співробітників, поліпшення якості життя місцевих громад та збереження довкілля [1].

Тобто сталі бізнес-моделі, на відміну від традиційних, які зосереджуються переважно на отриманні прибутку та фінансових вигодах, допомагають вирішувати низку екологічних та соціальних проблем, що є позитивним внеском у розвиток суспільства. При цьому використання сталої бізнес-моделі дозволяє бізнес-одиницям розвивати свою мету, продукти та бізнес-процеси [2].

До того ж актуалізація прагнення відповідати засадам сталого розвитку призводить до змін у ставленні до власного бізнесу, діяльності бізнес-партнерів та купівельної поведінки споживачів, як от [3]:

- розуміння того, що сталий розвиток є своєчасним та життєво важливим, а уряди, бізнес й окремі особи можуть бути не лише частиною проблеми, проте частиною її вирішення;
- тяжіння до більш сталого способу життя, особливо серед найчисельніших представників суспільства – міленіалів та зумерів, які вважаються свідомими та готовими сплачувати вищу ціну за екологічно чисті продукти;
- збільшення кількості ініціатив та нормативних актів щодо сталого розвитку;
- зростання популярності сталого фінансування, тобто врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів під час ухвалення інвестиційних рішень;
- прийняття «економіки пончиків», тобто зосередження на скороченні надмірного споживання ресурсів навколишнього середовища та боротьбі з бідністю;
- недостатність здаватися «сталим» – варто створювати та впроваджувати інновації щодо досягнення засад сталого розвитку, інакше буде втрачена довіра споживачів.

Враховуючи вищевикладене, перехід до використання сталих бізнес-моделей виступає не лише вимогою часу, а і є інструментом щодо досягнення конкурентних переваг, дає можливість оцінити та підвищити ефективність бізнесу, зменшити витрати, а зрештою, і збільшити прибутки [4].

Для глибшого розуміння сутності сталих бізнес-моделей варто розглянути найпоширеніші їхні архетипи, які є шаблонами щодо інноваційних стратегій розвитку шляхом підвищення рівня сталості. (рис. 1).

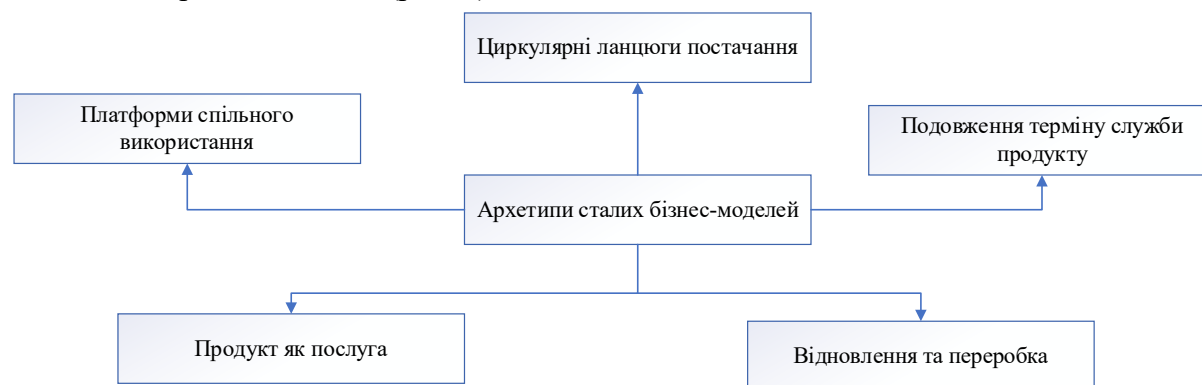


Рис. 1. Поширені архетипи сталих бізнес-моделей

Джерело: [5].

Циркулярні ланцюги постачання передбачають зміну підходів до використання ресурсів, як от використання повністю перероблюваних матеріалів, чи то відновлюваної енергії. Платформи спільного використання спрямовані на розширене використання продукту завдяки моделям спільного володіння, використання та доступу. Продукт як послуга пропонує відповідальне використання продукту із правом володіння ним з метою підвищення продуктивності ресурсів протягом усього їх життєвого циклу. Подовження життєвого циклу продукту передбачає продовження терміну його служби шляхом ремонту, технічного обслуговування, оновлення, перепродажу тощо. Відновлення та переробка спрямовані на відновлення цінності відходів шляхом переробки чи відновлення ресурсів та енергії.

Проте універсального підходу не має, й перелічені архетипи сталих бізнес-моделей можуть поєднуватися на різних етапах ланцюга створення цінності.

На підставі проаналізованих архетипів можна виділити найпоширеніші сталі бізнес-моделі, що вже використовуються як в Україні, так і в інших країнах світу.

Циркулярна економіка, як приклад сталої бізнес-моделі, від моменту своєї появи була спрямована на гармонізацію екологічних, економічних і соціальних переваг. Враховуючи вплив війни та викликану нею економічну невизначеність в Україні, саме модель циркулярної економіки може бути використана для відновлення та розвитку економіки, водночас із дотриманням європейських стандартів розвитку. Щодо способів підтримки промислового розвитку в умовах використання моделі циркулярної економіки, можна визначити такі: ресурсоефективність; підвищення стійкості; трансформація існуючих і створення нових робочих місць; інновації; економія коштів; збереження довкілля; соціальні переваги.

Для розуміння сутності цієї моделі використовують рамку ключових елементів, що формують циркулярну економіку. Зазначена рамка складається з трьох основних та п'яти допоміжних елементів (рис. 2).



Рис. 2. Сутність моделі циркулярної економіки

Джерело: [6].

Серед основних елементів, які зосереджені на зміні фізичних потоків, виділяють такі:

- пріоритетність відновлюваних ресурсів – як матеріали та енергію мають ефективно використовувати відновлювані, багаторазові й нетоксичні ресурси;

- збереження та подовження терміну експлуатації вже створеного продукту – давати «друге життя», де це доцільно, шляхом підтримання, ремонту та модернізації;

- використання відходів як ресурсу – збирання відходів для повторного використання та перероблення.

Аналізуючи допоміжні елементи циркулярної економіки, стає зрозумілим, що в представленій моделі розглядаються можливості для створення більшої цінності шляхом взаємодії між продуктами та послугами; враховується системна перспектива в процесі просуктування; пріоритезується співпраця по всьому ланцюгу постачання та створення спільної цінності; актуалізується використання цифрових онлайн-платформ та технологій; акцентується увага на виконанні досліджень, структуруванні наявних знань, підтриманні розвитку інновацій.

Ще одна поширена стала бізнес-модель – економіка спільного використання, або шерінгова економіка. Ця бізнес-модель являє собою економічну модель, де товари та ресурси розподіляються між окремими особами чи групами осіб таким чином, що фізичні активи перетворюються на послуги. Іншими словами, економіка спільного використання дозволяє окремим особам та організаціям отримувати прибуток від ресурсів, що є недостатньо використовуваними (рис. 3).

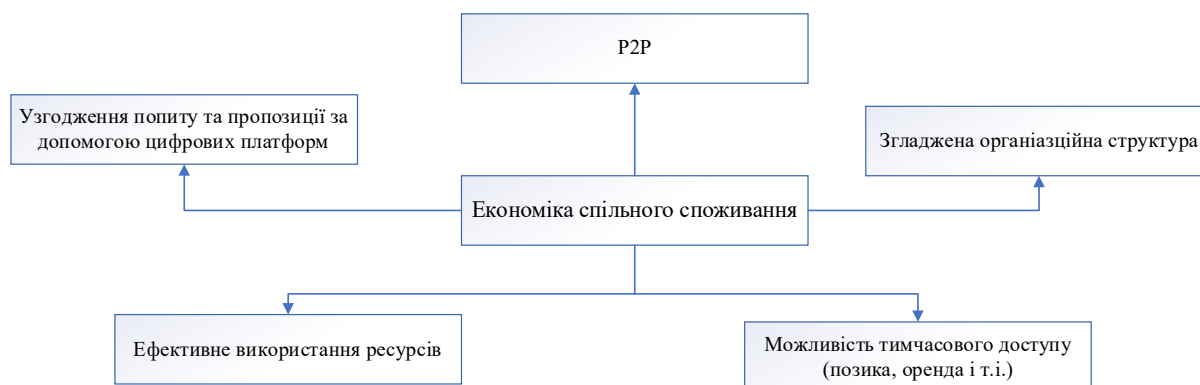


Рис. 3. Сутність економіки спільного споживання

Джерело: [7].

Інтерес з боку бізнесу до моделі спільного споживання виник на межі 80-90 років, а з 2008 року внаслідок системної кризи та активного розвитку ІТ технологій представлена бізнес-модель почала активно розвиватися.

Серед переваг використання економіки спільного споживання виділяють такі: економія часу та ресурсів; дешевші товари та послуги; додатковий дохід для провайдерів; розширення ринку збуту завдяки цифровим рішенням; раціональне споживання і т. ін.

Економічна модель ощадливого виробництва також належить до сталих бізнес-моделей. У її основі перебуває прагнення до мінімізації та навіть усунення усіх можливих втрат. Оскільки ключовим аспектом моделі ощадливого виробництва виступає максимальна орієнтація на споживача, то кожне рішення або дія, які не мають такої цінності, вважаються втратами. Ця економічна модель передбачає низку видів втрат, зокрема втрати через: перевиробництво, очікування, зайві етапи обробки, зайві запаси, зайві переміщення, випуск дефектної продукції, нереалізований потенціал працівників та ін. (рис. 4).

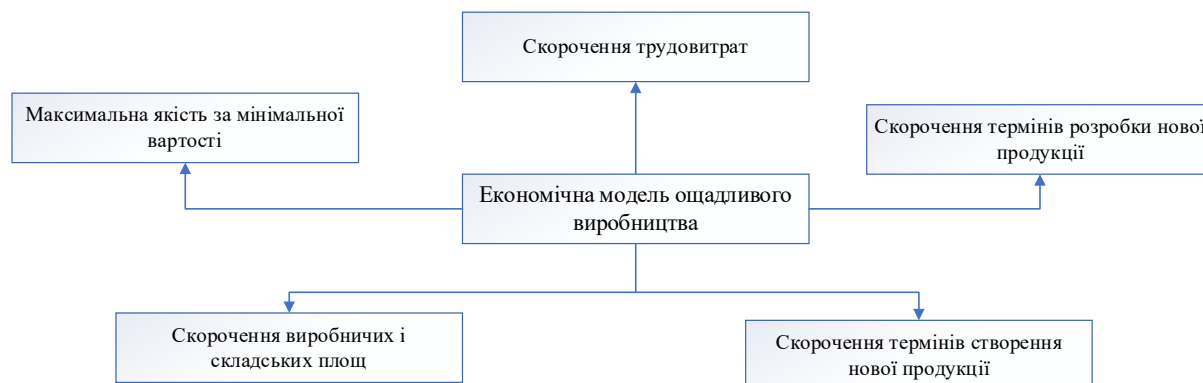


Рис. 4. Сутність економічної моделі ошадливого виробництва

Джерело: [8].

Для усунення втрат під час застосування моделі ошадливого виробництва використовують низку інструментів: карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping (VSM); система TPM (Total Productive Maintenance); система «Впорядкування» “5S”; Метод Кайдзен (kaizen); системи витягування, канбан; «Саме вчасно»; «Poka-yoke»; Jidoka; система швидкого переналагоджування устаткування (SMED – Single Minute Exchange of Dies); карта стандартної операції (SOP – Standard Operating Procedure) та ін.

В умовах сьогодення в Україні модель ошадливого виробництва майже не використовується, у той час як майже 100 % японських компаній, 72 % компаній США, 55 % компаній Бразилії є прихильниками саме цієї економічної бізнес-моделі [8].

Крім перерахованих вище, до сталих бізнес-моделей можна віднести модель соціального підприємництва, що балансує на межі бізнесу та соціальної цінності, використовуючи інноваційні рішення, які створюють не лише економічну вигоду, а й чинять значний соціальний та екологічний вплив.

Наявні дані свідчать про те, що у світі функціонує близько 10 млн соціальних підприємств – понад 3 % усіх існуючих підприємств. До ключових особливостей функціонування соціального підприємства можна віднести такі: дотримання принципу піднесення мети над прибутком; генерування значної суми прибутку (близько 3 трлн дол. доходу); створення значної кількості робочих місць (майже 200 млн); подолання гендерного розриву (кожне друге таке підприємство очолює жінка, порівняно із кожним п'ятим традиційним підприємством); існують у різних галузях промисловості та секторах економіки; досягають усіх цілей сталого розвитку. Найчастіше соціальне підприємництво спрямовані на досягнення наступних цілей сталого розвитку: 8 «Гідна праця та економічне зростання» (49,9 %), 3 «Добре здоров'я та благополуччя» (49,0 %) та 10 «Зменшення нерівності» (46,2 %) [9].

Незважаючи на те, що підходи до тлумачення соціального підприємництва можуть різнитися від країни до країни, можна виділити низку спільних характеристик даної бізнес-моделі (рис. 5).

Враховуючи особливості архетипів сталих бізнес-моделей, варто згадати і про моделі для електронного бізнесу, що охоплює будь-яку комерційну діяльність онлайн - B2C (business to consumer), B2B (business to business), C2C (consumer to consumer), C2B (consumer to business), D2C (direct to consumer), B2G (business to government) / B2A (business to administration), C2G (consumer to government) / C2A (consumer to administration).

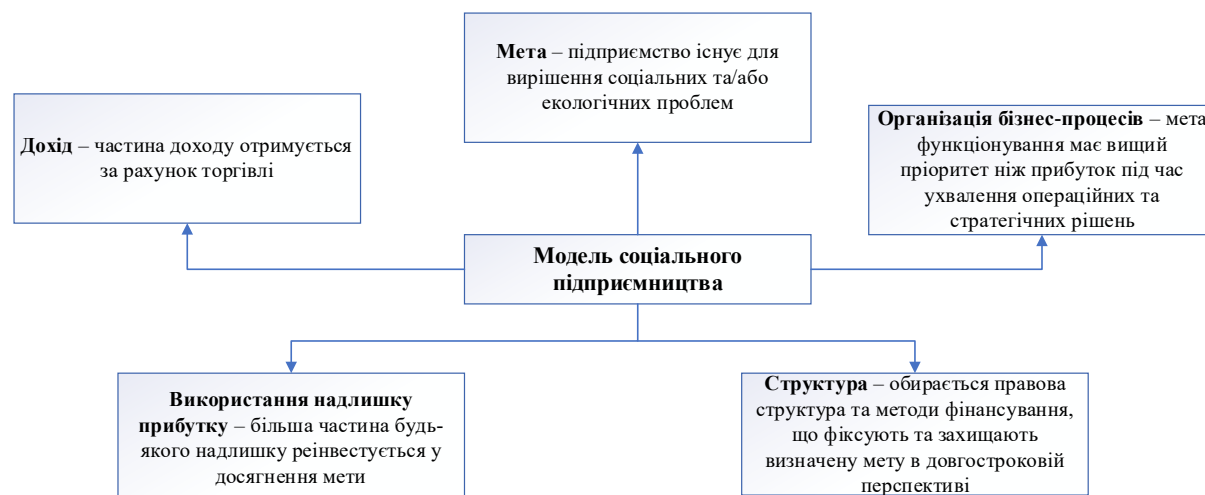


Рис. 5. Характеристики бізнес-моделі соціального підприємництва

Джерело: [9].

В електронному бізнесі цифрові технології використовуються задля оптимізації внутрішніх та зовнішніх процесів та бізнес-діяльності загалом. Бізнес-моделі в електронному бізнесі можуть приймати різні форми – електронна комерція, Data-driven Models, модель підписки та членства, моделі економіки спільного використання, Platform Models або гібридні моделі.

Серед найрозповсюдженіших підтипів можна згадати про наступні: D2C (прямий продаж споживачам); приватне маркування та виробництво (є ідея, проте відсутні кошти для її реалізації); біле маркування (обирається продукт, що вже успішно продається іншою компанією); підписка та членство; маркетплейс та ін. [10].

Висновки та пропозиції. Сталий розвиток нині є ключовим аспектом розвитку всіх галузей промисловості та сфер економіки в усьому світі. Зі зростанням обізнаності споживачів щодо екологічних та соціальних проблем представники бізнесу змушені застосовувати у власній діяльності більш стійкі практики функціонування з метою створення довгострокових конкурентних переваг та задоволення зростаючих вимог споживачів.

Відповідно до аналізу поточних та майбутніх викликів, як от наслідки збройної агресії та економічної нестабільності, руйнування традиційних логістичних ланцюгів, порушення низки екосистем, кліматичні ризики варто звернутися до інструментів, які зможуть забезпечити сталість розвитку як на регіональному, так і загальнонаціональному рівні.

Враховуючи, що метою повоєнного відновлення України має стати стійке довгострокове функціонування навіть за кризових умов, перехід до сталих бізнес-моделей, як зміна способу функціонування бізнес-одиниць з метою позитивного впливу або зменшення негативних наслідків для довкілля та суспільства є невід’ємною складовою процесу подальшого розвитку.

Запровадження сталих бізнес-моделей сприятиме формуванню нових підходів до планування бізнес-процесів, управління ресурсами, взаємодії зі споживачами та партнерами, створення інноваційної цінності.

Розглянуті сталі бізнес-моделі – циркулярної економіки, економіки спільного споживання, ощадливого виробництва, соціального підприємництва, електронного бізнесу – не лише зменшують негативний екологічний і соціальний вплив, а і сприяють підвищенню ефективності бізнесу, зміцненню довіри споживачів, залученню інвестицій та розширенню позитивного впливу компаній.

Таким чином, здатність швидко та ефективно переходити до інноваційних бізнес-моделей не лише відповідає викликам сучасності, але і є важливим джерелом стійкої конкурентної переваги, відкривають нові можливості для довгострокового зростання, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін – бізнесу, держави, суспільства та природи.

Список використаних джерел

1. Sustainable Business Models [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/sustainable-business-model>.
2. What are sustainable business models? [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.leeds.ac.uk/online-courses-blog/22900/what-are-sustainable-business-models-with-examples>.
3. 6 Reasons why sustainability is important in business [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.falmouth.ac.uk/news/6-reasons-why-sustainability-important-business>.
4. 5 Principles of a sustainable business model [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.falmouth.ac.uk/news/5-principles-sustainable-business-model?__cf_chl_tk=4u56OmS2ul9eOINfBVHyP3mk.MsTmnfC_kZ2fYntOSE-1754031883-1.0.1.1-gShQi07hcYq5AHShfF8UwmMQMEb3auTaJOlyedNL9kQ.
5. Archetypes for Sustainable Business Models [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.ntnu.edu/iif/archetypes-for-sustainable-business-models>.
6. Циркулярна економіка для промислового розвитку в Україні. Дослідження стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf.
7. Економічна модель спільного споживання (шерингова економіка) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhyvannya_sherynhova_ekonomika.
8. Економічна модель ощадливого виробництва та послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlyvogo_virobnictva_ta_poslug.
9. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 INSIGHT REPORT APRIL 2024 [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf.
10. 8 бізнес-моделей електронної комерції з прикладами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://xn-----6kcbb4cegbzdnvr1ak3exe8ipar.in.ua/blogs/online-store-success-business/business-models-for-e-commerce-with-examples>.

References

1. Sustainable Business Models. (n.d.). <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/sustainable-business-model>.
2. What are sustainable business models? (n.d.). <https://www.leeds.ac.uk/online-courses-blog/22900/what-are-sustainable-business-models-with-examples>.
3. 6 Reasons why sustainability is important in business. (n.d.). <https://www.falmouth.ac.uk/news/6-reasons-why-sustainability-important-business>.
4. 5 Principles of a sustainable business model. (n.d.). https://www.falmouth.ac.uk/news/5-principles-sustainable-business-model?__cf_chl_tk=4u56OmS2ul9eOINfBVHyP3mk.MsTmnfC_kZ2fYntOSE-1754031883-1.0.1.1-gShQi07hcYq5AHShfF8UwmMQMEb3auTaJOlyedNL9kQ.
5. Archetypes for Sustainable Business Models. (n.d.). <https://www.ntnu.edu/iif/archetypes-for-sustainable-business-models>.
6. Tsyrukliarna ekonomika dlia promysloвого rozvytku v Ukraini. Doslidzhennia stanu [Circular Economy for Industrial Development in Ukraine. Status Study]. (n.d.). https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-Report_UKR-web.pdf.
7. Ekonomichna model spilnogo spozhyvannia (sherynhova ekonomika) [Economic Model of Shared Consumption (Sharing Economy)]. (n.d.). https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhyvannya_sherynhova_ekonomika.
8. Ekonomichna model oshchadlyvoho vyrobnytstva ta poslug [Economic model of lean production and services]. (n.d.). https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_oschadlyvogo_virobnictva_ta_poslug.
9. The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023 INSIGHT REPORT APRIL 2024. (2024). https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf.

10. 8 biznes-modelei elektronnoi komertsii z prykladamy [8 e-commerce business models with examples]. (n.d.). <https://xn----6kcb4cegbzdnvr1ak3exe8ipar.in.ua/blogs/online-store-success-business/business-models-for-e-commerce-with-examples>.

Отримано 02.10.2025

UDC 338.1

Kristina Koval

PhD, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: kristy80kv@stu.cn.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3796-6653>

ResearcherID: [AAI-2121-2019](https://orcid.org/0000-0003-3796-6653)

Vladyslav Koval

PhD student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: vladyslav.koval14@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2563-8198>

THE ROLE AND PLACE OF SUSTAINABLE BUSINESS MODELS IN THE POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE

Sustainable business models, unlike traditional ones that focus mainly on profit and financial benefits, help solve many environmental and social problems, as a positive contribution to the development of society. Accordingly, the transition to the use of sustainable business models is not only a requirement of the time, but also a tool for achieving competitive advantages.

Among the most common archetypes of sustainable business models are the following: circular supply chains; sharing platforms; product as a service; product life cycle extension; recovery and recycling.

The circular economy model supports industrial development through the following means: resource efficiency, increased sustainability, job creation, innovation, cost savings, environmental preservation, and social benefits. The sharing economy is an economic model that allows individuals and organizations to profit from resources that are underused. The basis of the lean production economic model is the desire to minimize and even eliminate all possible losses. Since the key aspect of the lean production model is maximum consumer orientation, every decision or action that does not have such value is considered a loss. The social entrepreneurship model balances on the border of business and social value, using innovative solutions that create not only economic benefits, but also have a significant social and environmental impact.

We should not forget about the e-business model, where digital technologies are used to optimize internal and external processes and business activities in general. Considering that the goal of post-war reconstruction of Ukraine should be sustainable long-term functioning even in crisis conditions, the transition to sustainable business models, as a change in the way business units operate in order to positively impact or reduce negative consequences for the environment and society, is an integral part of the process of further development.

Keywords: sustainable development; sustainable business models; circular economy; sharing economy; lean production economy; social entrepreneurship; e-commerce.

Fig.: 5. References: 10.