

- Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2026, January 29). NSZU zdiisnyla pershocherhovi vyplaty na sumu blyzko 3,4 mlrd hrn dlia zabezpechennia stabilnoi roboty medzakladiv na pochatku roku [NSZU made priority payments in the amount of about UAH 3.4 billion to ensure the stable operation of medical facilities at the beginning of the year]. <https://moz.gov.ua/uk/nszu-zdiisnyla-pershochergovi-viplati-na-sumu-blyzko-3-4-mlrd-grn-dlya-zabezpechennya-stabilnoyi-roboti-medzakladiv-na-pochatku-roku>
- Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy. Normatyvno-pravovi akty Natsionalnoi sluzhby zdorovia Ukrainy [Regulatory and legal acts of the National Health Service of Ukraine]. <https://nszu.gov.ua/pro-nzsu/normativno-pravovi-akti>
- Natsionalna sluzhba zdorovia Ukrainy. (2025, December 31). Prohrama medychnykh harantii: shcho zminiuietsia u 2026 rotsi [Medical guarantees program: what is changing in 2026]. <https://nszu.gov.ua/news/prohrama-medychnykh-harantii-shcho-zminiuietsia-u-2026-r>
- Ukraina. (1992, November 19). Zakon Ukrainy «Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorovia» vid 19.11.1992 r. № 2801-XII [Law of Ukraine «Fundamentals of Ukrainian Legislation on Healthcare» dated 19.11.1992 No. 2801-XII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

- Ukraina. (2012, June 21). Zakon Ukrainy «Pro tsyny i tsinoutvorennia» vid 21.06.2012 r. № 5007-VI [Law of Ukraine «On Prices and Pricing» dated 21.06.2012 No. 5007-VI]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>
- World Health Organization & World Bank (2024). *Health Financing in Ukraine: Reform, Resilience and Recovery*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EU-RO-2024-10570-50342-75964>
- Yurchenko N. B. (2025). Stratehichni pidkhody do tsinoutvorennia na rynku okhorony zdorovia [Strategic approaches to pricing in the healthcare market]. *Ekonomika i suspilstvo*, 76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-101>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки статті автори використовували ChatGPT (OpenAI) для допомоги у структуризації матеріалу, мовному редагуванні та вдосконаленні академічного стилю викладу. Аналіз нормативно-правової бази, інтерпретація результатів дослідження, формування висновків і відповідальність за зміст статті повністю належать авторам.

Стаття надійшла до редакції / Received: 09.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 22.07.2026

Оприлюднено / Published: 21.08.2026

УДК 658.562:658.8:005.332.4

JEL: L81; M10; M11; M15

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-584-593>

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ МЕРЕЖІ МУЛЬТИМАРКЕТІВ «АВРОРА» В УМОВАХ BANI-СЕРЕДОВИЩА

©2026 ГОРЯЧОВА О. О., ЛАВЕЦЬКИЙ М. В., ПЕДЧЕНКО Г. В., ПИРІГ Я. Б.

УДК 658.562:658.8:005.332.4

JEL: L81; M10; M11; M15

Горячова О. О., Лавецький М. В., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б. Інноваційні стратегії адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості підприємства в умовах BANI-середовища, яке характеризується крихкістю, тривожністю, нелінійністю та незрозумілістю соціально-економічних процесів. Узагальнено сучасні наукові підходи до трактування бізнес-моделей, концепції динамічних здібностей, проактивного антикризового менеджменту, менеджменту якості та концепції BANI. Визначено роль інноваційних стратегій у забезпеченні організаційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств за умов зростаючої невизначеності. Розкрито особливості функціонування мережі мультимаркетів «Аврора» як одного з провідних представників українського ритейлу та проаналізовано ключові напрями трансформації її бізнес-моделі в сучасних умовах. Обґрунтовано доцільність інтеграції цифрових технологій, ризик-орієнтованого менеджменту якості, логістичної диверсифікації, розвитку людського капіталу та клієнтоорієнтованого підходу до управління. Систематизовано стратегічні заходи адаптації мережі «Аврора» відповідно до основних викликів BANI-середовища. Розроблено концептуальну модель адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора», яка базується на взаємодії інноваційних стратегій управління, принципів ISO 9001:2015 та механізмів забезпечення організаційної стійкості. Доведено, що синергія цифрової трансформації, проактивного антикризового менеджменту та сучасних підходів до управління якістю сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних переваг і забезпеченню сталого розвитку в умовах невизначеності.

Ключові слова: BANI-середовище; бізнес-модель; менеджмент якості; адаптація підприємства; інноваційні стратегії; організаційна стійкість; проактивний антикризовий менеджмент; цифрова трансформація; мережа мультимаркетів «Аврора»; роздрібна торгівля.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Горячова Олена Олександрівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: goryachovaOea@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0424-4198>

Лавецький Микита Володиславович – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: nekalave@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1332-1624>

Педченко Геннадій Володимирович – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: pedhenko15@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8271-2424>

Пиріг Ярослав Борисович – здобувач ступеня доктора філософії, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: Pirogdent@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7776-1241>

UDC 658.562:658.8:005.332.4

JEL: L81; M10; M11; M15

Horyachova O. O., Lavetskyi M. V., Pedchenko H. V., Pyrih Ya. B. Innovative Strategies For Adapting the Business Model and Quality Management System of the «Aurora» Multimarket-Chain in a BANI Environment

The article explores the theoretical and practical aspects of adapting a company's business model and quality management system in a BANI environment, characterized by brittleness, anxiety, non-linearity, and uncertainty of socioeconomic processes. The article summarizes modern scientific approaches to interpreting business models, conceptions of dynamic capabilities, proactive crisis management, quality management, and the BANI conception. The role of innovative strategies in ensuring organizational resilience and competitiveness in conditions of increasing uncertainty is defined. The peculiarities of the «Aurora» multi-market chain as one of the leading representatives of Ukrainian retail are revealed, and the key directions of the transformation of its business model in the current conditions are analyzed. The feasibility of integrating digital technologies, risk-oriented quality management, logistics diversification, human capital development, and a customer-oriented management approach is substantiated. The strategic measures for adapting the «Aurora» network have been systematized according to the main challenges of the BANI environment. A conceptual model for adapting the business model and quality management system of the «Aurora» multi-market network has been developed, based on the interaction of innovative management strategies, ISO 9001:2015 principles, and mechanisms for ensuring organizational resilience. It has been shown that the synergy of digital transformation, proactive crisis management, and modern approaches to quality management helps improve the company's performance, strengthen its competitive advantages, and ensure sustainable development in conditions of uncertainty.

Keywords: BANI environment; business model; quality management; enterprise adaptation; innovative strategies; organizational resilience; proactive crisis management; digital transformation; «Aurora» multi-market chain; retail.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 15.

Horyachova Olena O. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Science, Biotechnology, Expertise and Customs Affairs, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: goryachovaOea@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0424-4198>

Lavetskyi Mykyta V. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: nekalave@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1332-1624>

Pedchenko Hennadii V. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: pedhenko15@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8271-2424>

Pyrih Yaroslav B. – Graduate of the degree of Doctor of Philosophy, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: Pirogdent@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7776-1241>

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням впливу непередбачуваних факторів на результати господарської діяльності. Воєнний стан, економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміни споживчої поведінки, цифрова трансформація та

загострення конкуренції створюють нові виклики для суб'єктів господарювання, що потребують перегляду традиційних підходів до управління бізнесом. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств швидко адаптувати власні бізнес-моделі та системи менеджменту якості до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність.

У науковому середовищі дедалі більшого поширення набуває концепція BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), що описує сучасний стан соціально-економічних систем як крихкий, тривожний, нелінійний і важкозрозумілий. На відміну від моделі VUCA, яка акцентує увагу на мінливості та складності середовища, концепція BANI підкреслює необхідність формування нових підходів до управління, орієнтованих на організаційну стійкість, гнучкість, адаптивність і здатність до швидкого реагування на кризові ситуації. У таких умовах ключовою передумовою успішного розвитку підприємств стає впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, підвищення якості продукції та послуг, а також забезпечення безперервності діяльності.

Особливо актуальними зазначені питання є для підприємств роздрібною торгівлі, які безпосередньо залежать від змін попиту, купівельної спроможності населення та ефективності логістичних процесів. Одним із прикладів успішної адаптації до умов невизначеності є мережа мультимаркетів «Аврора», яка демонструє високі темпи розвитку навіть в умовах воєнного стану завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління, цифровізації бізнес-процесів, розвитку логістичної інфраструктури та вдосконаленню системи менеджменту якості.

Водночас потребують подальшого дослідження механізми адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості підприємств роздрібною торгівлі в умовах BANI-середовища, а також визначення ефективних інноваційних стратегій, що забезпечують підвищення організаційної стійкості та конкурентних переваг. Все вищезазначене зумовлює актуальність дослідження інноваційних стратегій адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження, присвячені адаптації підприємств до умов невизначеності, охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із трансформацією бізнес-моделей, розвитком організаційної стійкості, цифровізацією управління та вдосконаленням систем менеджменту якості.

Так, О. В. Лозова та Л. М. Шимановська-Діанич [1] досліджують проблеми забезпечення економічної рівноваги підприємств в умовах невизначеності та сталого розвитку. Авторки обґрунтовують доцільність використання інтегрованих стратегій проактивного антикризового менедж-

менту, які поєднують інструменти стратегічного планування, ризик-менеджменту, моніторингу зовнішнього середовища та адаптивного управління. Науковці наголошують, що в сучасних умовах підприємства мають переходити від реактивного реагування на кризові явища до проактивної моделі управління, орієнтованої на попередження ризиків та забезпечення довгострокової стійкості.

Основи сучасного підходу до розуміння бізнес-моделі були закладені у праці О. Остервальдера та І. Пінє, які запропонували концепцію Business Model Canvas [2]. Дослідники визначають бізнес-модель як логіку створення, доставки та отримання цінності організацією. Запропонований ними підхід дозволяє комплексно оцінювати ключові елементи діяльності підприємства та визначати напрями їх трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Подальший розвиток теорії інновацій бізнес-моделей представлено в роботі Н. Фосса та Т. Саєбі, які здійснили систематизацію результатів багаторічних досліджень у цій сфері [3]. Автори доводять, що інновація бізнес-моделі є одним із важливих джерел формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку підприємств. Особливу увагу вони приділяють здатності підприємств адаптувати механізми створення цінності відповідно до змін ринкового середовища.

Важкий внесок у розвиток теорії адаптивного управління належить Д. Тісу, який розвинув концепцію динамічних здібностей підприємства [4]. Учений підкреслює, що стійкість організації визначається її здатністю своєчасно виявляти нові можливості та загрози, мобілізувати ресурси та перебудовувати бізнес-процеси відповідно до вимог зовнішнього середовища. Саме динамічні здібності розглядаються як основа успішної трансформації бізнес-моделі в умовах невизначеності.

Суттєвий вплив на розвиток сучасної управлінської думки справила концепція Дж. Кашіу, який запропонував модель BANI для пояснення особливостей сучасного світу [5]. Науковець характеризує середовище функціонування організацій як крихке, тривожне, нелінійне та незрозуміле. На відміну від концепції VUCA, модель BANI більш повно відображає сучасні виклики та необхідність формування нових підходів до управління організаціями в умовах постійних кризових змін.

Особливе місце в сучасних дослідженнях займають питання менеджменту якості. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 визначає систему менеджменту якості як інструмент забезпечення результативності діяльності підприємства через застосування процесного підходу, ризик-орієнто-

ваного мислення, орієнтації на споживача та безперервного вдосконалення [6]. Положення стандарту є основою формування сучасних систем управління якістю в організаціях різних сфер діяльності.

Практичні аспекти впровадження стандарту ISO 9001:2015 досліджують Л. Фонсека та Ж. Домінгеш [7]. Автори доводять, що сучасний менеджмент якості виходить за межі контролю продукції та стає складовою стратегічного управління підприємством. Науковці підкреслюють, що система менеджменту якості сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, конкурентоспроможності та організаційної стійкості підприємства.

Проблемам функціонування організацій у BANI-середовищі присвячене дослідження В. В. Гоца, який запропонував інтегрований стратегічний фреймворк для адаптації підприємств до сучасних умов невизначеності [8]. Автор обґрунтовує необхідність поєднання адаптивного лідерства, стратегічного форсайту, організаційної стійкості та гнучких управлінських підходів. Науковець зазначає, що забезпечення стійкого розвитку підприємств потребує комплексної трансформації системи управління відповідно до характеристик BANI-середовища.

Важливу роль цифрових технологій у розвитку сучасного бізнесу висвітлено в аналітичній доповіді OECD Digital Economy Outlook 2024 [9]. У документі наголошується, що цифрова трансформація, використання великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ стають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємств і забезпечення їхньої адаптивності в умовах високої невизначеності.

Питання забезпечення стійкості підприємств роздрібної торгівлі розглядаються також у документі Європейської комісії «Transition Pathway for a More Resilient, Digital and Green Retail Ecosystem» [10]. У ньому визначено основні напрями розвитку сучасного ритейлу, серед яких: цифровізація бізнес-процесів, екологічна трансформація, розвиток людського капіталу та підвищення стійкості торговельних мереж до зовнішніх викликів.

Проблематику управління бізнес-моделями в умовах невизначеності досліджують Е. Джаванмарді, П. Марешова, Н. Се та Р. Мерзвяк [11]. На основі систематичного аналізу наукових праць автори дійшли висновку, що найбільш ефективними в умовах нестабільності є динамічні та інноваційні бізнес-моделі, які забезпечують гнучкість організації та дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Подібної позиції дотримуються А. Абаджієв, А. Сухов і М. Джонсон, які розглядають інно-

вації бізнес-моделі як інструмент зниження невизначеності та підвищення стійкості підприємств [12]. Результати їх дослідження підтверджують, що трансформація бізнес-моделі сприяє формуванню нових джерел цінності, зменшенню ризиків і зміцненню конкурентних позицій організації.

Соціально-психологічний аспект функціонування організацій у BANI-середовищі досліджує З. Р. Тшетше [13]. Авторка наголошує, що однією з ключових характеристик сучасного середовища є зростання рівня тривожності працівників, що вимагає від керівництва підприємств формування нових підходів до розвитку персоналу, підтримки корпоративної культури та забезпечення психологічної стійкості колективу.

Подальший розвиток концепції менеджменту якості відображено в оновленні ISO 9001:2015/Amd 1:2024, яке акцентує увагу на необхідності врахування кліматичних змін і факторів сталого розвитку під час функціонування систем менеджменту якості [14]. Це свідчить про розширення традиційного розуміння якості та інтеграцію принципів сталого розвитку в систему управління сучасними підприємствами.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що сучасні дослідження концентруються навколо проблем інноваційної трансформації бізнес-моделей, адаптивного та проактивного управління, розвитку організаційної стійкості, цифровізації бізнес-процесів і вдосконалення систем менеджменту якості в умовах BANI-середовища. Водночас недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти інтеграції зазначених підходів у діяльність українських підприємств роздрібної торгівлі, зокрема мережі мультимаркетів «Аврора», що обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища шляхом аналізу впроваджених інноваційних стратегій, оцінювання їх впливу на організаційну стійкість підприємства та визначення перспективних напрямів подальшого розвитку в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, геополітич-

ні конфлікти, економічні кризи та технологічні зміни обумовлюють необхідність формування нових підходів до управління підприємствами. У таких умовах особливого значення набувають питання адаптації бізнес-моделей і систем менеджменту якості, що забезпечують організаційну стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [1].

У науковій літературі бізнес-модель розглядається як система взаємопов'язаних елементів, що визначає механізм створення, доставки та отримання цінності підприємством. На думку А. Остервальдера та І. Піньє, бізнес-модель відображає логіку функціонування організації та створення нею економічної цінності для споживачів, партнерів і власників [2]. Водночас сучасні дослідники наголошують, що в умовах нестабільності бізнес-модель не може залишатися статичною структурою, а повинна трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища [3].

Важливий внесок у розвиток теорії адаптації підприємств зробила концепція динамічних здібностей (*dynamic capabilities*), запропонована Д. Тісом. Відповідно до цього підходу конкурентні переваги підприємства залежать від його здатності своєчасно розпізнавати зміни середовища, мобілізувати ресурси та перебудовувати внутрішні процеси відповідно до нових умов діяльності [4]. Саме динамічні здібності формують підґрунтя для ефективної адаптації бізнес-моделей в умовах постійних трансформацій.

Традиційно мінливість зовнішнього середовища пояснювалася через концепцію VUCA, яка охоплює такі характеристики, як мінливість (*Volatility*), невизначеність (*Uncertainty*), складність (*Complexity*) та неоднозначність (*Ambiguity*). Проте останніми роками все більшого поширення набуває концепція BANI, запропонована Дж. Кашію. Вона характеризує сучасний світ як крихкий (*Brittle*), тривожний (*Anxious*), нелінійний (*Nonlinear*) і незрозумілий (*Incomprehensible*) [5]. На відміну від VUCA, що акцентує увагу на зовнішніх проявах нестабільності, модель BANI акцентує увагу на системних наслідках кризових явищ і психологічних аспектах управління в умовах невизначеності.

Крихкість (*Brittle*) означає, що зовнішньо стійкі системи можуть швидко втрачати працездатність під впливом незначних факторів. Тривожність (*Anxious*) відображає зростання психологічного навантаження на працівників та управлінців, що ускладнює прийняття рішень. Нелінійність (*Nonlinear*) проявляється у відсутності прямої залежності між причинами та наслідками управлінських дій. Незрозумілість (*Incomprehensible*) характеризується складністю інтерпретації подій

навіть за наявності значних масивів інформації [5]. У зв'язку з цим підприємства потребують нових інструментів стратегічного управління, орієнтованих не лише на прогнозування, а й на формування адаптивності та організаційної стійкості.

У таких умовах особливого значення набуває система менеджменту якості як інструмент забезпечення стабільності діяльності підприємства. Згідно зі стандартом ISO 9001:2015 сучасний менеджмент якості повинен базуватися на процесному підході, ризик-орієнтованому мисленні, безперервному вдосконаленні та орієнтації на потреби зацікавлених сторін [6]. Науковці підкреслюють, що система менеджменту якості сьогодні виходить за межі контролю продукції та стає складовою стратегічного управління організацією [7].

Досліджуючи проблеми функціонування підприємств в умовах невизначеності, Лозова О. В. і Шимановська-Діанич Л. М. зазначають, що забезпечення економічної рівноваги організації потребує впровадження інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту. Науковиці доводять, що ефективна адаптація має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного планування, управління ризиками, цифровізації бізнес-процесів і формування організаційної стійкості підприємства [1]. Такий підхід є особливо актуальним в умовах BANI-середовища, де традиційні механізми реагування на кризи часто виявляються недостатньо ефективними.

Таким чином, аналіз сучасних наукових підходів свідчить, що основою успішного функціонування підприємств в умовах BANI-середовища виступає інтеграція адаптивної бізнес-моделі, ризик-орієнтованого менеджменту якості, цифрових технологій та проактивного антикризового управління. Саме ці складові створюють підґрунтя для формування організаційної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Сучасне BANI-середовище актуалізує необхідність формування нових управлінських підходів, спрямованих не лише на реагування на зміни, а й на забезпечення організаційної стійкості в умовах системної нестабільності. Для підприємств роздрібної торгівлі особливого значення набуває здатність оперативно трансформувати бізнес-модель, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати належний рівень якості обслуговування споживачів незалежно від зовнішніх умов функціонування.

Одним із найбільш показових прикладів успішної адаптації до новітніх викликів є мережа мультимаркетів «Аврора», яка змогла не лише збе-

регти ринкові позиції в умовах воєнного стану, а й продемонструвати стає розширення мережі та підвищення операційної ефективності. Така динаміка свідчить про високий рівень адаптивності організації та наявність сформованої системи управління змінами, що охоплює всі елементи її бізнес-моделі.

З позиції концепції динамічних здібностей Д. Тіса адаптацію мережі «Аврора» доцільно розглядати як процес безперервного виявлення нових можливостей, оперативної реконфігурації ресурсів і трансформації бізнес-процесів відповідно до зміни параметрів зовнішнього середовища [4]. При цьому основою конкурентної стійкості компанії виступає не стільки наявність матеріальних ресурсів, скільки *здатність швидко змінювати механізми створення та доставки споживчої цінності*.

На відміну від традиційних моделей розвитку ритейлу, орієнтованих переважно на масштабування фізичної мережі, бізнес-модель «Аврори» характеризується високим рівнем адаптивності та інтеграції управлінських, логістичних, цифрових і маркетингових процесів. Це дозволяє підприємству одночасно підтримувати цінову доступність товарів, гнучко реагувати на зміну попиту та забезпечувати стабільну якість обслуговування клієнтів.

У контексті BANI-парадигми систему адаптації мережі мультимаркетів «Аврора» доцільно розглядати як багаторівневий комплекс стратегічних рішень, наведених у *табл. 1*.

Запропонований підхід дає підстави стверджувати, що адаптація мережі «Аврора» відбувається не на рівні окремих управлінських рішень, а на рівні комплексної трансформації архітектури бізнес-моделі. При цьому ключову роль відіграє цифровізація процесів управління. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності шляхом підвищення швидкості обробки інформації та скорочення часу прийняття управлінських рішень.

Водночас важливою конкурентною перевагою мережі виступає інтеграція принципів менеджменту якості в процес стратегічного управління. На відміну від класичного підходу, за якого система менеджменту якості спрямована переважно на контроль якості послуг, сучасна модель управління якістю передбачає її інтеграцію в систему оцінювання ризиків, управління знаннями, удосконалення бізнес-процесів та формування довгострокової організаційної стійкості [6; 7; 14].

У цьому контексті система менеджменту якості мережі «Аврора» може бути представлена як *стратегічний механізм забезпечення адаптивності підприємства*, який поєднує процесний підхід, ризик-орієнтоване мислення, цифровий

контроль показників ефективності та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Такий підхід повністю відповідає сучасним принципам проактивного антикризового менеджменту, обґрунтованим Лозовою О. В. і Шимановською-Діанич Л. М. [1].

Результати дослідження дають змогу зробити висновок, що стратегія розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища базується на синергії інноваційної бізнес-моделі, цифрової трансформації, проактивного антикризового менеджменту та ризик-орієнтованої системи менеджменту якості. Саме інтеграція зазначених складових забезпечує формування організаційної стійкості підприємства та створює передумови для його довгострокового розвитку в умовах високої невизначеності.

Забезпечення стійкого функціонування підприємств роздрібною торгівлі в умовах BANI-середовища потребує комплексного підходу до трансформації бізнес-моделі та системи менеджменту якості. Для мережі мультимаркетів «Аврора» така адаптація передбачає інтеграцію інноваційних стратегій управління, цифрових технологій, ризик-орієнтованого підходу до забезпечення якості та інструментів організаційної стійкості.

Узагальнення ключових напрямів адаптації мережі мультимаркетів «Аврора» до викликів BANI-середовища представлено на *рис. 1*.

Як видно з *рис. 1*, центральним елементом моделі виступає мережа мультимаркетів «Аврора», на функціонування якої безпосередньо впливають характеристики BANI-середовища: крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість. Реакцією підприємства на зазначені виклики є впровадження комплексу інноваційних стратегій адаптації бізнес-моделі, що охоплюють цифровізацію діяльності, диверсифікацію постачання, розвиток людського капіталу, використання аналітики даних і вдосконалення клієнтоорієнтованих сервісів.

Водночас важливу роль у забезпеченні адаптивності підприємства відіграє система менеджменту якості, побудована на принципах ISO 9001:2015 і ризик-орієнтованого мислення. Синергетична взаємодія інноваційних стратегій адаптації та системи менеджменту якості створює передумови для формування організаційної стійкості, підвищення операційної ефективності, забезпечення високого рівня якості обслуговування споживачів і зміцнення конкурентних позицій мережі на ринку.

Запропонована концептуальна модель дозволяє розглядати адаптацію бізнес-моделі та системи менеджменту якості не як сукупність окремих управлінських заходів, а як цілісну систему забезпечення довгострокового розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах високої невизна-

Таблиця 1

Архітектура адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища

Компонента BANI-середовища	Прояв загрози для ритейлу	Стратегічний напрям адаптації	Інноваційні інструменти реалізації	Очікуваний управлінський результат
Brittle (крихкість)	Висока вразливість логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів, перебої постачання	Формування анти-крихкої операційної системи	Диверсифікація постачальницької бази, створення резервних логістичних маршрутів, цифровий моніторинг запасів, регіоналізація складів	Підвищення безперервності бізнес-процесів та стійкості ланцюгів постачання
Anxious (тривожність)	Зростання психологічної напруги серед працівників і споживачів	Розвиток людського капіталу та підтримка організаційної довіри	Програми підтримки персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій, управління корпоративною культурою, соціальна відповідальність бізнесу	Зниження кадрових ризиків та зміцнення організаційної лояльності
Nonlinear (нелінійність)	Непередбачувані коливання попиту та ринкової кон'юнктури	Формування адаптивної бізнес-моделі	Agile-підходи до управління, оперативне коригування асортиментної політики, аналіз поведінки в режимі реального часу	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Incomprehensible (незрозумілість)	Складність інтерпретації інформаційних потоків та прогнозування розвитку подій	Інтелектуалізація системи управління	Big Data-аналітика, автоматизоване прогнозування попиту, бізнес-аналітика, цифрові системи підтримки прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості стратегічних та операційних рішень

Джерело: авторська розробка на основі [1; 4; 5; 8–10].

ченості та постійних трансформацій зовнішнього середовища. Саме такий підхід формує основу для досягнення організаційної стійкості та підтримання економічної рівноваги підприємства в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування підприємств дедалі більше відповідають характеристикам BANI-середовища, для якого притаманні крихкість соціально-економічних систем, зростання рівня невизначеності, нелінійність змін і складність прогнозування майбутніх подій. За таких умов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств потребує трансформації традиційних підходів до управління та впровадження інноваційних стратегій адаптації бізнес-моделей і систем менеджменту якості.

У ході дослідження узагальнено наукові підходи до трактування бізнес-моделі, адаптивного управління, концепції динамічних здібностей, проактивного антикризового менеджменту та менеджменту якості. Встановлено, що найбільш ефективною відповіддю на виклики BANI-середовища є інтеграція механізмів стратегічної гнучкості, цифрової трансформації, ризик-орієнтованого управління та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Дослідження діяльності мережі мультимаркетів «Аврора» дозволило визначити, що ключовими чинниками її успішної адаптації є формування гнучкої бізнес-моделі, цифровізація операційних процесів, диверсифікація логістичних рішень, розвиток людського капіталу та орієнтація на потреби споживачів. Встановлено, що підприємство використовує інноваційні інструменти управління, які забезпечують швидке реагування на зміни зовніш-

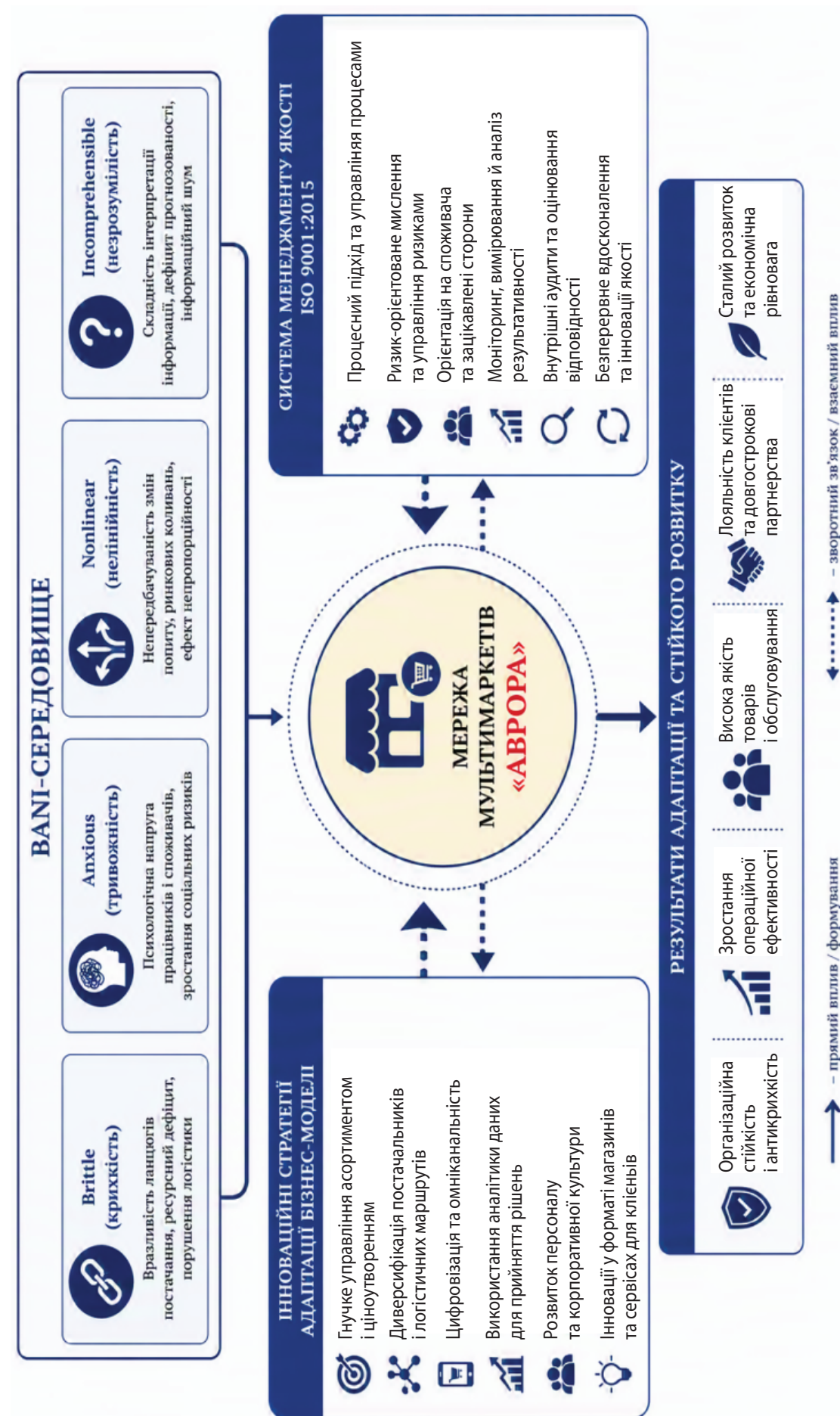


Рис. 1. Концептуальна модель адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища
 Джерело: авторська розробка на основі [1; 4–10; 14; 15].

нього середовища та підтримання стабільних конкурентних позицій на ринку.

Обґрунтовано, що система менеджменту якості в діяльності мережі мультимаркетів «Аврора» виконує не лише контрольну функцію, а й виступає стратегічним інструментом забезпечення організаційної стійкості. Застосування процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення, принципів безперервного вдосконалення та цифрового моніторингу результативності сприяє підвищенню адаптивності підприємства та ефективності управлінських рішень.

Науковою цінністю дослідження є розроблення концептуальної моделі адаптації бізнес-моделі та системи менеджменту якості мережі мультимаркетів «Аврора» в умовах BANI-середовища, яка ґрунтується на взаємодії зовнішніх викликів, інноваційних стратегій адаптації та принципів сучасного менеджменту якості. Запропонований підхід дозволяє розглядати адаптацію підприємства як комплексний процес формування організаційної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку.

Перспективами подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання ефективності адаптації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлю до умов BANI-середовища, а також формування механізму інтеграції інструментів проактивного антикризового менеджменту та менеджменту якості в систему стратегічного управління підприємством. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 554–562. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
3. Foss N. J., Saebi T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. Iss. 1. P. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
4. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51. Iss. 1. P. 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
5. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

6. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. 29 p. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
7. Fonseca L., Domingues J. ISO 9001:2015 Edition – Management, Quality and Value. *International Journal for Quality Research*. 2018. Vol. 12. Iss. 1. P. 149–158. DOI: <https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>
8. Gots V. An Integrated Strategic Framework for a BANI Environment. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 63. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.27-34>
9. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
10. European Commission. *Transition Pathway for a More Resilient, Digital and Green Retail Ecosystem*. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
11. Javanmardi E., Maresova P., Xie N., Mierzwiak R. Exploring Business Models for Managing Uncertainty in Healthcare, Medical Devices, and Biotechnology Industries. *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Iss. 4. Art. e25962. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25962>
12. Abadzhiev A., Sukhov A., Johnson M. Business Model Innovation for Reducing Uncertainty in Sustainability Transitions: A Case Study of the Wood Construction Industry. *Creativity and Innovation Management*. 2024. Vol. 33. Iss. 4. P. 818–838. DOI: <https://doi.org/10.1111/caim.12622>
13. Tshetshe Z. R. Recognising 'Being' in the BANI World. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2025. Vol. 7. Iss. 1. URL: <https://www.ijfmr.com>
14. ISO 9001:2015/Amd 1:2024. Quality Management Systems – Requirements. Amendment 1: Climate Action Changes. Geneva : International Organization for Standardization, 2024.
15. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

REFERENCES

- Abadzhiev A., Sukhov A. & Johnson M. (2024). Business Model Innovation for Reducing Uncertainty in Sustainability Transitions: A Case Study of the Wood Construction Industry. *Creativity and Innovation Management*, 4(33), 818–838. <https://doi.org/10.1111/caim.12622>
- Cascio J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

- European Commission. (2024). *Transition Pathway for a More Resilient, Digital and Green Retail Ecosystem*. Brussels: European Commission. <https://single-market-economy.ec.europa.eu>
- Fonseca L. & Domingues J. (2018). ISO 9001:2015 Edition – Management, Quality and Value. *International Journal for Quality Research*, 1(12), 149–158. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>
- Foss N. J. & Saebi T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?. *Journal of Management*, 1(43), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gots V. (2025). An Integrated Strategic Framework for a BANI Environment. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 63, 27–34. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.27-34>
- ISO. (2015). ISO 9001:2015. *Quality Management Systems – Requirements*. Geneva: International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- ISO (2024). ISO 9001:2015/Amd 1:2024. *Quality Management Systems – Requirements. Amendment 1: Climate Action Changes*. Geneva: International Organization for Standardization
- Javanmardi E., Maresova P., Xie N. & Mierzwiak R. (2024). Exploring Business Models for Managing Uncertainty in Healthcare, Medical Devices, and Biotechnology Industries. *Heliyon*, 4(10), Art. e25962. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25962>
- Lozova O. V. & Shymanovska-Dianykh L. M. (2025). Intehrovani stratehii proaktyvnogo antykryzovoho menedzhmentu dlia upravlinnia ekonomichnoiu rinvnahoiou ahrarnoho pidpriemstva v umovakh staloho rozvytku ta nevyznachenosti [Integrated strategies of proactive crisis management for managing the economic equilibrium of an agricultural enterprise in conditions of sustainable development and uncertainty]. *Biznes Inform*, 8, 554–562. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562>
- OECD (2024). *OECD Digital Economy Outlook 2024: Embracing the Technology Frontier*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Shymanovska-Dianykh L. M. & Lozova O. V. (2025). Stsenarna otsinka upravlinskykh rishen u budivelnii sferi v konteksti yii staloho rozvytku ta innovatsiinoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh proaktyvnoho ta kryzovoho menedzhmentu [Scenario evaluation of management decisions in the construction sector in the context of its sustainable development and innovative human resource management in conditions of proactive and crisis management]. *Biznes Inform*, 6, 408–414. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>
- Teece D. J. (2018). Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 1(51), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tshetshe Z. R. (2025). Recognising 'Being' in the BANI World. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(1). <https://www.ijfmr.com>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 10.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 23.07.2026
Оприлюднено / Published: 21.08.2026