

УДК 334.716:658

А. А. Оганісян,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8929-2868>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.168

БІЗНЕС-МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

A. Ohanisian,
Postgraduate student of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

BUSINESS MODELS FOR IMPLEMENTING AGRICULTURAL PRODUCTION STRATEGIES

В статті констатовано, що вирішення існуючих проблем агробізнесу можливе лише за правильного вибору аграріями гнучкої та досить адаптивної бізнес-моделі чи модифікації існуючої з урахуванням зовнішніх змін. Вивчено типи бізнес-моделей, аргументовано доцільність їх запровадження в агробізнесі України. Доведено, що бізнес-моделі із суто сільськогосподарською спеціалізацією в умовах трансформації до "зеленої економіки" не забезпечують ефективного використання агробізнесом наявного потенціалу, призводять до недоотримання доданої вартості, а головне — ускладнюють створення цінностей. Тому у практичній площині перед агробізнесом стоїть завдання вірно обрати нову бізнес-модель або модифікувати існуючу з урахуванням змін середовища та поставлених цілей щодо подальшого розвитку. Запропоновано імітаційну модель вибору агробізнесом бізнес-моделі в умовах трансформацією до "зеленої економіки", яка має стати базисом успішної реалізації стратегії його сталого розвитку.

The article states that the solution to the currently existing problems of agribusiness is possible only if farmers correctly choose a flexible and sufficiently adaptive business model or modify the existing one taking into account external changes. It is emphasized that such classic business models as the "Canvas" business model of O. Osterwalder and I. Pinier, the "Four-box" business model of M. Johnson, the business model of Chesbro G. have remained the most popular in agribusiness for years, etc. However, over time they lost their relevance and effectiveness. Therefore, in order to achieve success in the next economic wave — the transformation to the "green economy" model, it is necessary to abandon the old ways of doing business and move to breakthrough sustainable business models that gravitate towards the so-called innovative multifacetedness, that is, based on the synergistic effect of a creative combination of agricultural activities, processing, bio-diversification and non-agricultural activities related to agro-industrial business and development of rural areas. The types of business models are considered, they are briefly characterized, and the expediency and possibility of their implementation in the agribusiness of Ukraine is emphasized. It has been proven that business models with purely agricultural specialization in the context of the transformation to the "green economy" do not ensure the most effective use of the available potential by agribusiness, lead to underachievement of added value, and most importantly — complicate the creation of values. Therefore, on a practical level, agribusiness faces the task of correctly choosing a new business model or modifying the existing one, taking into account changes in the environment and set goals for further development. A simulation model of

the choice of a business model by agribusiness in the context of the transformation to the "green economy" is proposed, which should become a framework for the successful implementation of its sustainable development strategy.

Ключові слова: агробізнес, "зелена економіка", "точне землеробство", декарбонізація, цифровізація.

Keywords: agribusiness, "green economy", "precision agriculture", decarbonization, digitalization.

ВСТУП

В умовах сьогодення розв'язання проблем функціонування агробізнесу України (кліматичні зміни, втрата ресурсного потенціалу внаслідок війни росії проти України, потреба розмінування деокупованих сільськогосподарських угідь, порушення логістичних ланцюгів та масштабна міграція населення) можливе лише за правильного вибору аграріями гнучкої та досить адаптивної бізнес-моделі чи модифікації існуючої з урахуванням зовнішніх змін. Правильно обрана бізнес-модель у поєднанні зі змінами у системі управління, організації виробництва та використання сучасних агротехнологій, таких як вирощування органічної продукції, сільськогосподарська автоматика, прецизійне землеробство, розвиток біотехнологій, впровадження енергоефективних та екологічно чистих способів виробництва, забезпечує ефективне управління потенціалом агробізнесу та дає змогу отримати високу урожайність та дохідність із кожного гектара сільськогосподарських угідь, що є імпульсом до економічного зростання, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат та зростання рівня задоволення потреб споживачів [1], а також прискорення трансформації агросектору до нової моделі — "зеленої економіки".

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз літературних джерел дає підстави констатувати, що дослідження бізнес-моделювання започатковано з кінця 60-х років ХХ ст. з опублікуванням Bellman Richard статті "On the construction of a multi-stage, multi-person business game. Operations Research" (1957), в якій науковець вперше вжив поняття "бізнес-модель", створивши тим самим підставу для формування в теорії менеджменту окремого напрямку — бізнес-моделювання. Але, не зважаючи на ретроспективу походження даного поняття, його значне поширення та суттєву популярність в останні роки, єдиної думки щодо його сутності та змісту до тепер не сформовано. Даний термін трактується занадто широко, і часто — досить вільно, про що свідчать чис-

ленні публікації, де кожен з науковців, репрезентуючи результати власних досліджень, намагається сформулювати авторське визначення, надаючи пріоритети тому чи іншому підходу або ж певній галузі виробництва чи сфері послуг. Зокрема, дослідники, розглядають бізнес-модель як: сукупність елементів, що характеризують принципову логіку її функціонування на основі ефективного використання у бізнес-процесах компетенцій і стратегічних ресурсів з метою створення продукту (послуги) з високою цінністю, що відповідає пріоритетам споживачів і забезпечує зростання прибутку [2, с. 20]; систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [3, с. 6]; ефективний інструмент поєднання технічних та економічних складників розвитку підприємства для підвищення продуктивності та максимізації прибутку [4, с. 53]; спосіб організації бізнесу, який відображає логіку діяльності компанії [5, с. 42]; архітектуру того, як фірма створює та забезпечує цінність для клієнтів [6, с. 48]; механізми, використовувані для отримання частки доданої вартості [7, с. 14]; концепцією, що представляє елементи і відносини в бізнес-діяльності з метою планування, комунікації або поліпшення [8, с. 114] тощо.

Безумовно, у всіх наведених визначеннях прослідковується єдність думок щодо застосування бізнес-моделей для кращого розуміння шляхів і способів нарощування бізнесом цінності [9]. Разом з тим, вони не дають чіткого визначення даного терміну [5, с.40], що, як на наш погляд, ускладнює вибір компаніями моделі бізнесу, яка в умовах нестабільності та невизначеності, характерних для України, забезпечила б набуття очікуваних цінностей. До того ж, концепції бізнес-моделей агробізнесу не є чимось сталим, вона еволюціонує разом з наукою та суспільством, деструктивними і проривними інноваціями [10, с. 27], упорядковуючи минулі дослідження і торуючи дорогу до майбутніх інновацій, враховуючи можливості, а також реалії, об'єктивні потреби, технологічні прориви тощо [11, с. 288]. Тож, розуміючи значимість вирішення даного питання, досить важливо здійснити спробу побудови уза-

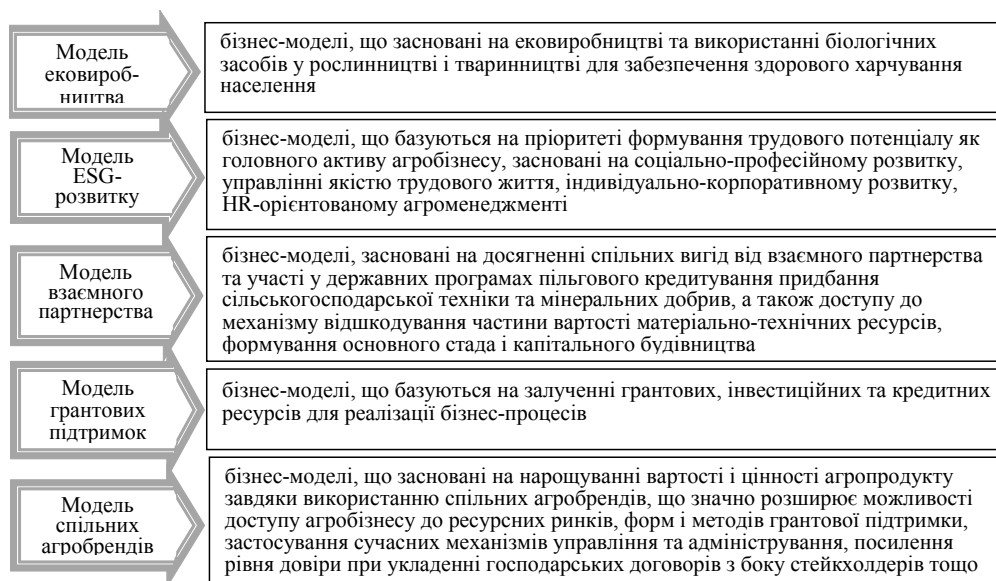


Рис. 1. Типи заощадливих бізнес-моделей

Джерело: розроблено автором.

гальненої архітектоніки прийняття виважених рішень щодо вибору бізнес-моделі агробізнесу в умовах нестабільності та невизначеності.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є здійснити спробу побудови узагальненої архітектоніки прийняття виважених рішень щодо вибору бізнес-моделі агробізнесу як каркасу успішної реалізації стратегії аграрного виробництва.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах невизначеності та нестабільності середовища функціонування розвиток агробізнесу напряму залежить від того, наскільки гнучкою та більш адаптивною, порівняно з іншими способами планування, є його бізнес-модель. Роками найбільш популяризованими в агробізнесі лишались класичні бізнес-моделі:

— бізнес-модель "Canvas" Остервальдера О. та Пін'є І., яка ґрунтується на дев'яти взаємопов'язаних блоках, що відображають: ключові види діяльності, споживчі сегменти та канали формування взаємовідносин зі споживачами, ціннісну пропозицію, канали збуту продукції, ключових партнерів, ресурси, витрати та потоки формування доходів проекту. Такий підхід, за твердженням Остервальдера О., спрощує процеси опису, візуалізації, оцінки та зміни моделі ведення інноваційного бізнесу [12, с. 139].

— бізнес-модель "Four-box" Джонсона М., що базується на чотирьох блоках, спрямованих на категоризацію та розкриття всіх питань, які повинні бути вирішеними в просторі. На відміну від попередньої моделі, її розробник вважає,

що успіх моделі, насамперед, залежить від тандему процесів та ресурсів компанії [13].

— бізнес-модель Чесбро Г. [14], яка є свого роду єдналим містком між технічними аспектами діяльності підприємства (такими, як показники функціонування, техніко-технологічна новизна, здійсненність та інші) та економічними результатами (цінність для споживача, вартість, прибуток тощо), які планує досягти фірма [6, с. 50].

Розробка та запровадження зазначених моделей відбувались в період економічної хвилі 2005—2015 рр. Тож, з часом вони втратили свою актуальність та ефективність. Відтак, щоб досягти успіху в наступній економічній хвилі — трансформації до моделі "зеленої економіки", слід відмовитись від старих способів ведення бізнесу та перейти до проривних сталих бізнес-моделей, якими у Звіті Комісії ООН з питань бізнесу та сталого розвитку (Business and Sustainable Development Commission) [15] визнано:

— заощадливі, які спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів (особливо природних) та їх збереження для прийдешніх поколінь;

— циркулярні, що засновані на скороченні споживання сировинних і енергетичних ресурсів, зниженні негативного впливу на навколишнє середовище, мінімізацію відходів та стимулювання інновацій;

— цифрові, що забезпечують створення цінностей завдяки застосуванню цифрових технологій нового покоління, програмного забезпечення і систем, які призводять до підви-

щення результативності діяльності компаній, а також створення та закріплення їх конкурентних переваг;

— соціальні, що сприяють створенню цінностей через позитивний вплив на людей та навколишнє середовище як у сьогоденні, так і в майбутньому [16, с. 106].

Доцільність запровадження в агробізнесі заощадливих бізнес-моделей обґрунтовується посиленням дефіцитності природного капіталу та зміни традиційної парадигми доходності і рентабельності бізнесу у бік урахування суспільних соціально-економічних та екологічних пріоритетів розвитку сільських територій. Заощадливі бізнес-моделі за своїм змістом є інклюзивними моделями ведення бізнесу, які за типологічними й організаційно-економічними характеристиками спрямовані на: оптимізацію використання наявних ресурсів та їх збереження; модифікацію традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління; забезпечення потреб та задоволення інтересів стейкхолдерів через створення ланцюгів постачання [17, с. 152]. Такими слід визнати наступні бізнес-моделі (рис. 1).

Так, глобальний тренд "здорового харчування", який активно поширюється світом, стимулює агробізнес до вибору бізнес-моделі ековиробництва та використання біологічних засобів. Але, перешкодами на шляху її запровадження в агросекторі України є обмежений доступ аграріїв до біологічних препаратів, значні витрати, дефіцит фінансових ресурсів, висока чутливість екопродукції до попиту, економічна доступність екопродуктів тощо. Перелік викликів, як бачимо, досить суттєвий, але вважаємо, що перехід до моделі ековиробництва є неминучим, що пов'язано з євроінтеграцією України та екологічними трендами ЄС.

Зокрема, наміри ЄС скоротити на 50—70% упродовж наступних 10 років використання засобів захисту рослин зумовлять жорстке відстеження рівня пестицидів при імпорті агропродовольчої продукції, а запровадження СВМ та вуглецевих сертифікатів для аграріїв (елементи яких вже прописано в EGD), призведуть до посилення тиску митного оподаткування експорту продукції українського агросектору та його суттєвого ускладнення через вимоги щодо скорочення агробізнесом вуглецевого сліду. Відтак, ігнорування екологічних трендів ЄС є недопустимим, оскільки може призвести не лише до втрати економічних вигід, але й європейського ринку збуту.

Не менш впливовим на прийняття рішення щодо вибору бізнес-моделі є глобальний тренд

з ESG-інвестування, що змушує аграріїв орієнтуватися на бізнес-моделі ESG-розвитку. За своєю історією бізнес-модель ESG-розвитку є новою, проте досить популярною, оскільки спрямована на створення нових цінностей бізнесу через досягнення екологічних, соціальних цілей та цілей корпоративного управління. Вона ґрунтується на органічному поєднанні інтересів усіх сторін, рівності їх можливостей, справедливості та взаємній вигоді в участі та інтеграції. Органічно поєднанні бізнес-орієнтири та суспільні інтереси в межах моделі ESG-розвитку постають базисом комерційного успіху агробізнесу, вирішення проблеми дефіциту висококваліфікованих кадрів, які володіють навиками ведення "точного землеробства" та створення потужного соціально-економічного і екологічного ефекту розвитку сільських територій.

Втім, наступна бізнес-модель (рис. 1) — модель взаємного партнерства за ефектом створення цінності не поступається попереднім бізнес-моделям. Її відмінною рисою є досягнення спільних вигід від взаємного партнерства з постачальниками та підрядниками через надання промисловими виробниками обґрунтованих знижок на постачання матеріально-технічних ресурсів та збільшення їх обсягів; усунення впливу посередницьких структур на ринку матеріально-технічних засобів та агросервісних послуг; оптимізація логістики та вартості постачання матеріально-технічних ресурсів; спільна участь у державних програмах пільгового кредитування придбання техніки та мінеральних добрив, формування основного стада і капітального будівництва; долучення до спільних механізмів використання потужностей агробрендів та інших інструментів комплексного маркетингу [17, с. 153]. Прийняття рішення щодо запровадження даної бізнес-моделі має ґрунтуватись на підставі SWOT-аналізу, тобто сильних і слабких сторін агробізнесу, а також існуючих можливостей та загроз.

Певну зацікавленість для аграріїв матиме і бізнес-модель грантової підтримки. Сьогодні, коли грантовий метод фінансування аграрних стартапів набирає обертів в Україні, нові і нетрадиційні інструменти фінансування інновацій через спеціалізовані платформи надають усім учасникам рівноправного доступу до фінансових ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку [11, с. 287]. Наразі добре зарекомендували спеціалізовані Digital краудрафтингові платформи SAI, AcreTrader, Farmtogether, FarmFolio, кредитні платформи Steward, які створені на основі управління єдиною систе-

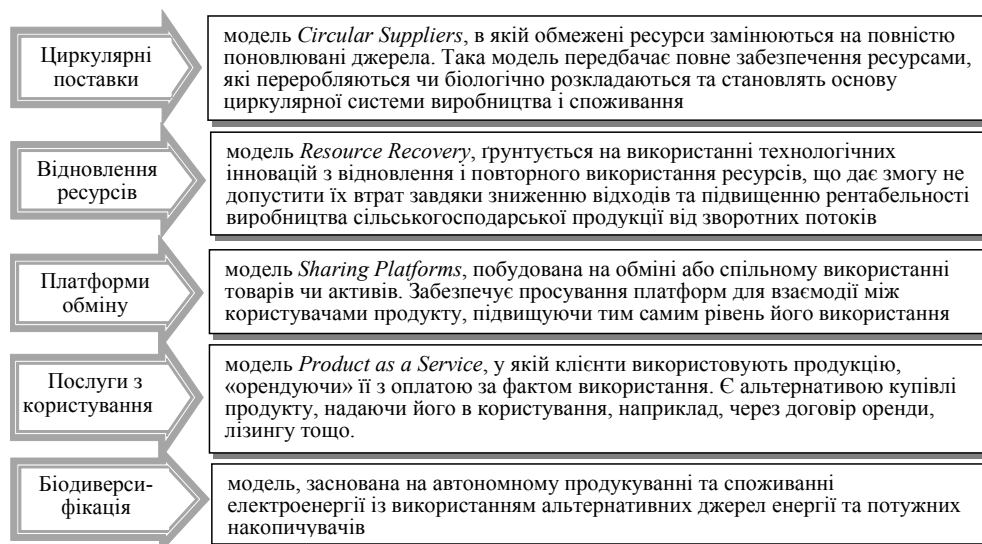


Рис. 2. Типи циркулярних бізнес-моделей

Джерело: узагальнено автором за даними [20—22].

мою ланцюгів у сільському господарстві. Функціонал роботи цифрових платформ відрізняється високим рівнем гнучкості, адаптивності та оперативності реакції на індивідуальні запити з боку агровиробників незалежно від їх розмірів, можливостей та фінансового стану [17, с. 153].

Потужним потенціалом додаткових можливостей нарощування вартості і цінностей агробізнесом визнається і бізнес-модель спільних агробрендів. Зокрема, дрібні фермери і господарства під маркою крупних агрокомпаній, як учасники ланцюгів вартості, мають можливість значно розширити доступ до ресурсних ринків, грантової підтримки, сучасних механізмів управління та адміністрування, посилити рівень довіри при укладанні господарських договорів тощо. Саме у такий спосіб агробрендинг сприяє створенню цінностей та сталому розвитку агробізнесу [17, с. 155].

Отже, заощадливі бізнес-моделі за своїм змістом є інклюзивними моделями ведення бізнесу, які за типологічними та організаційно-економічними характеристиками спрямовані на оптимізацію використання наявних ресурсів та їх збереження, модифікацію традиційних ключових бізнес-процесів та процесів управління.

Але, із "зеленою економікою", яка передбачає формування вуглецево-нейтрального простору, насамперед, асоціюються циркулярні бізнес-моделі, оскільки вони: по-перше, здатні підтримувати вхідний ресурс незалежно від мінливості ринку та забезпечувати вартість для бізнесу навіть після завершення виробництва; по-друге, забезпечують набуття компанією доброї репутації серед партнерів та споживачів,

що дозволяє розвивати ціннісні мережі; по-друге, завжди супроводжується розвитком технологій, скороченням витрат, підвищенням рівня симбіозу між партнерами; по-четверте, мають потенціал для використання цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речі тощо; володіють необхідним ресурсом для підтримки інклюзивних інновацій [18]. У світовій практиці отримали певне поширення циркулярні бізнес-моделі, що реалізуються бізнесом як окремо, так і разом (рис. 2).

Відтак, циркулярні бізнес-моделі відрізняються від традиційних тим, що вони концентруються на створенні цінності для більш широкого кола стейкхолдерів і враховують вигоди суспільства та навколишнього середовища [19, с. 15]. Метою циркулярних бізнес-моделей є максимально тривале збереження ресурсів, а також заміна дефіцитних ресурсів повністю поновлюваними [20, с. 26]. Початково базові принципи циркулярних бізнес-моделей окреслювались моделлю 3-R: зменшити (Reduce), тобто мінімальне використання сировини; повторно використати (Reuse), тобто максимальне використання матеріалів та компонентів; переробити (Recycle), тобто високоякісне повторне використання сировини [21, с. 109].

У 2018 р. Всесвітній економічний форум їх розширив до 10-R: Refuse (відмова виробляти продукт за певною технологією та матеріалів, пропонування альтернативного продукту); Rethink (переосмислення напрямів використання продукту, обмін або спільне використання продукту); Reduce (скорочення використання природних ресурсів із підвищенням ефектив-

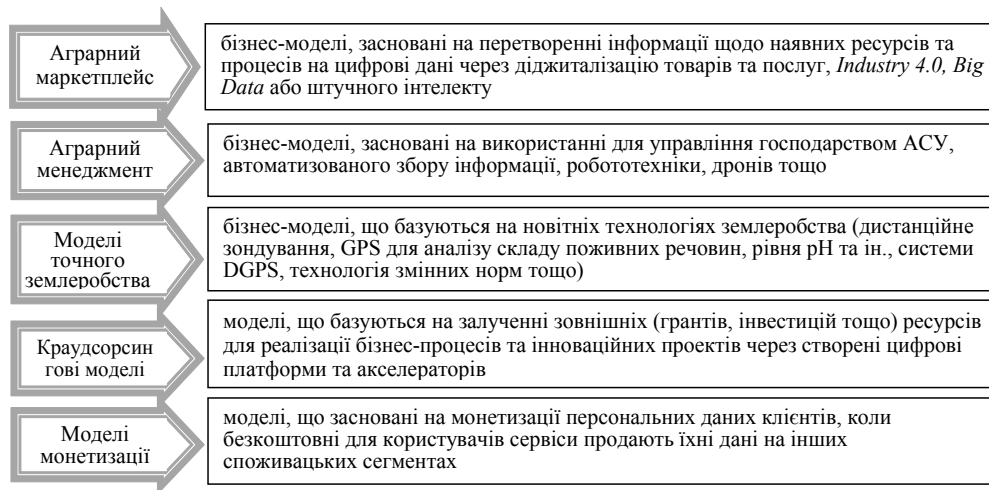


Рис. 3. Типи цифрових бізнес-моделей

Джерело: узагальнено автором за даними [6–8].

ності виробництва продукції або споживання); Reuse (повторне застосування іншим споживачем продукту, що був у використанні, за його призначенням); Repair (ремонт та технічне обслуговування дефектного виробу з подальшим його використанням за основним призначенням); Refurbish (відновлення старого продукту для подальшого споживання); Remanufacture (повторне оброблення та застосування частини старого виробу в новому продукті за його основним призначенням); Repurpose (переорієнтація частини старого виробу в новому продукті на інше функціональне призначення); Recycle (переробка матеріалів для отримання продуктів такої ж або нижчої якості); Recover (спалювання матеріалів із відновленням витраченої на їх виробництво енергії) [21, с. 110].

Отже, обираючи одну чи одночасно кілька циркулярних бізнес-моделей, агробізнесу необхідно розширити свою сферу діяльності вгору або вниз у ланцюжку створення вартості з того місця, де він зараз перебуває, оскільки для деяких моделей може знадобитися тісна співпраця з постачальниками, щоб отримати ресурси з власного ланцюга створення вартості в екосистемі замкнутого циклу, а для деяких — тісна співпраця зі споживачами. Тобто у всіх випадках із запровадженням циркулярних бізнес-моделей агробізнес виходитиме за межі традиційної діяльності [9]. Тому не кожна агрокомпанія готова до запровадження циркулярної бізнес-моделі через невизначеність майбутнього розвитку, власну нерішучість, дефіцит фінансових ресурсів, відсутність висококваліфікованого персоналу тощо. Але, з ростом потреби у ресурсах (особливо природних), запровадження циркулярних бізнес-моделей є незворотнім процесом.

В свою чергу, темпи динамічних змін бізнес-правил цифрової епохи, вказують на необхідність наявності у компанії таких якостей, як динамічність і далекоглядність, а отже, цифрової трансформації агробізнесу шляхом реконфігурації, розширення, або оптимізації існуючих бізнес-моделей. У світовій практиці набули поширення наступні типи цифрових бізнес-моделей (рис. 3).

Зазначені типи цифрових бізнес-моделей у режимі реального часу мають вагоме значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень по усій системі ланцюга створення цінності. Прикладом інструментів цифрових бізнес-моделей є: 1) цифрові платформи ClearAg, що надає оперативні дані про стан ґрунтів, посівів для оптимізації процесу польового виробництва та її аналоги у сфері управління тваринницькими фермами; 2) цифрові агрономічні платформи, що сприяють здійсненню оперативного контролю за хворобами рослин і тварин; 3) сільськогосподарські метеостанції; 4) платформи, що надають інструменти для пошуку можливостей розширення ринків, зокрема, матеріально-технічних ресурсів (AgriBi) [17, с. 153]. Відтак, цифрові бізнес-моделі спрямовані на створення цінностей завдяки застосуванню цифрових технологій нового покоління, програмного забезпечення і систем.

Щодо соціальних бізнес-моделей (далі — СБМ) слід зазначити, що в Україні вони перебувають лише на початковій стадії, оскільки компанії недооцінюють важливість соціальної відповідальності бізнесу. За даними Центру дослідження "Розвиток КСВ в Україні" [22] СБМ до тепер все ще не стала частиною організаційного управління в компаніях, оскільки тільки в половині компаній, з числа тих, які реалізують



Рис. 4. Імітаційна модель архітекtonіки вибору агробізнесом бізнес-моделі в умовах трансформації до зеленої економіки

Джерело: розробка автора.

політику корпоративної соціальної відповідальності (далі — КСВ), є стратегія (політика) соціальної відповідальності, і лише чверть з них мають бюджет на виконання програм/заходів соціальної відповідальності [22].

Таким чином, в умовах трансформації до "зеленої економіки" бізнес-моделі агробізнесу мають бути моделями бізнесу, що тяжіють до інноваційної багатоаспектності, тобто засновані на синергетичному ефекті креативного поєднання сільськогосподарської діяльності, переробки, біодиверсифікації і несільськогосподарської діяльності, дотичної до агропромислового бізнесу та розвитку сільських територій, які передбачають використання природного капіталу для забезпечення життєдіяльності в гармонії з природою.

Бізнес-моделі із суто сільськогосподарською спеціалізацією не сприяють найефективнішому використанню агробізнесом наявного потенціалу, призводять до недоотримання доданої вартості, а головне — ускладнюють створення цінностей [23]. Тому у практичній площині перед агробізнесом стоїть завдання обрати нову, адаптовану до наявного ресурсного потенціалу бізнес-модель діяльності з орієнтацією на запити ринку й реалізацію політики сталого розвитку. Вважаємо, що імітаційна модель архітекtonіки прийняття виважених рішень щодо вибору агробізнесом бізнес-моделі має набувати наступного вигляду (рис. 4).

Отже, з трансформацією агробізнесу до "зеленої економіки" стає очевидним, що вибір бізнес-моделей потребує врахування усіх аспектів бізнесу, оскільки бізнес-модель за своїм змістом є каркасом успішної реалізації стратегії аграрного виробництва.

ВИСНОВКИ

Таким чином, вирішення існуючих проблем агробізнесу можливе лише за правильного вибору аграріями гнучкої та досить адаптивної бізнес-моделі чи модифікації існуючої з урахуванням зовнішніх змін. Правильно обрана бізнес-модель у поєднанні зі змінами у системі управління, організації виробництва та використанні сучасних агротехнологій, забезпечує ефективне управління потенціалом та дає змогу отримати високу урожайність і дохідність сільськогосподарських угідь, що є вагомим імпульсом до економічного зростання, підвищення результативності бізнес-процесів, зниження витрат та задоволення інтересів споживачів.

Найбільш популяризованими в агробізнесі лишались такі класичні бізнес-моделі, як "Canvas", "Four-box", бізнес-модель Чесбро Г. та ін. Проте, з часом вони втратили свою актуальність та ефективність. Відтак, щоб досягти успіху в наступній економічній хвилі — трансформації до моделі "зеленої економіки", слід відмовитись від старих способів ведення бізнесу та перейти до сталих бізнес-моделей, що тя-

жіють до інноваційної багатоаспектності, засновані на синергетичному ефекті креативного поєднання сільськогосподарської діяльності, переробки, біодиверсифікації і несільськогосподарської діяльності, дотичної до агропромислового бізнесу та розвитку сільських територій.

Бізнес-моделі суто сільськогосподарської спеціалізації не забезпечують найефективніше використання агробізнесом наявного потенціалу та призводять до недоотримання доданої вартості, а головне — ускладнюють створення цінностей. Тому у практичній площині перед агробізнесом стоїть завдання щодо обрання нової бізнес-моделі або модифікації існуючої з урахуванням змін середовища та поставлених цілей подальшого розвитку.

Література:

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80>
2. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2013. 423 с.
3. Antikainen M., Valkokari K. A Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation. *Technology Innovation Management Review*. 2016. Vol. 6. P. 5—12.
4. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 21. С. 52—55.
5. Мовчаненко І.В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39—43.
6. Майнка М.К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Наукові записи ЛУБП*. 2020. № 26. С. 48—53. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4420386>
7. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю., Шара В.І., Матвієць В.В. Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2022. № 2. С. 11—16.
8. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 2, Ч. 2. С. 114—118.
9. Філановський О. Переваги циклічної бізнес-моделі. *ICOOLA*. 2022. URL: <https://icoola.ua/blog/perevahy-tsyklichnoyi-biznes-modeli/>
10. Бортнік А. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 7. С. 16—31.
11. Пищенко О.В. Імперативи розвитку "зеленої економіки" в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 286—290.
12. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 138—142.
13. Johnson M. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Massachusetts: Harvard Business Press 2009. 240 p.
14. Chesbrough H. *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Massachusetts: Harvard Business Press, 2006. 256 p.
15. *Business and Sustainable Development Commission*. RELX SDG Resource Centre. 2017. URL: <https://sdgresources.relx.com/bsdc>
16. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.Н., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони*. 2022. № 3 (126). С. 104—109.
17. Степаненко С.В. Концептуальні засади формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 151—157.
18. Дардалевич В.В., Пащенко О.П. Сутність циркулярних бізнес-моделей: збір. тез II-ї Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки "Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу". 4—5 листопада, м. Житомир. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf>
19. Горбаль Н.І., Пліш І.В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. *Series of Economics and Management Issues*. 2021. Том 5. № 1. С. 15—29. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>
20. Миценко І.М., Хаджинов І.В. Концепції кругових бізнес-моделей ключових європейських компаній. *Економіка і організація управління*. 2022. № 1 (45). С. 25—38.
21. Руда М.В., Мирка Я.В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Том 2. № 1. С. 107—121.
22. *Future of Work 2030: як підготуватися до змін в Україні* CSR-UKRAINE. URL: <https://csr-ukraine.org/research/future-of-work-2030-yak-pidgotuvatisya-do-zmin-v-ukraini-2/>
23. Вініченко І.І., Полегенька М.А., Кобець Є.А. Інноваційна стратегія повоєнного розвитку аграрного бізнесу України. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 3—8.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (20109), Resolution "On the approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80> (Accessed 25 Feb 2024).
2. Shvydanenko, G.O. and Revutska, N.V. (2013), Formation of the business model of the enterprise: training. manual [Formation of the business model of the enterprise: training. manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Antikainen, M. and Valkokari, K. A. (2016), "Framework for Sustainable Circular Business Model Innovation", Technology Innovation Management Review. vol. 6, pp. 5—12.
4. Omelchenko, A.I. and Chenusha, O.S. (2022), "Innovative business models as a tool for strategic development of the enterprise", Economic bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", vol. 21, pp. 52—55.
5. Movchanenko, I.V. (2018), "Business model: essence and innovative component", Investments: practice and experience, vol. 20, pp. 39—43.
6. Mainka, M.K. (2020), "Business models of innovative enterprise development: essence and constituent elements", Scientific records of the Russian Academy of Sciences, vol. 26, pp. 48—53 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4420386>
7. Maslak, O.I., Grishko, N.E., Yakovenko, Y.Yu., Shara, V.I. and Matviets, V.V. (2022), "Transformation of business models in the paradigm of post-crisis economic recovery", Bulletin of NTU "KhPI", vol. 2, pp. 11—16.
8. Lisova, R.M. (2019), "Impact of digitalization on business models: stages and tools of digital transformation", Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Issue 2, Part 2, pp. 114—118.
9. Filanovsky, O. (2022), "Advantages of a cyclical business model", ICOOLA, available at: <https://icoola.ua/blog/perevahy-tsyklichnoyi-biznes-modeli/> (Accessed 25 Feb 2024).
10. Bortnik, A. (2020), "Digital transformation of the enterprise's business model", Strategy of economic development of Ukraine, vol. 7, pp. 16—31.
11. Pyshchenko, O.V. (2020), "Imperatives of the development of the "green economy" in the agricultural sector", Bulletin of the Khmelnytskyi National University. vol. 2, pp. 286—290.
12. Kravchenko, M.O. and Prudky, V.V. (2019), "Business model as a basis for introducing innovations at the enterprise", Economy and the state, vol. 12, pp. 138—142.
13. Johnson, M. (2009), Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard Business Press, Massachusetts, USA.
14. Chesbrough, H. (2006), Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Massachusetts: Harvard Business Press.
15. RELX SDG Resource Centre (2017), "Business and Sustainable Development Commission", available at: <https://sdgresources.relx.com/bsdc> (Accessed 25 Feb 2024).
16. Yakovenko, Ya.Yu. Bilyk, M.Yu. Serbin, R.N. and Chumakova, A.G. (2022), "Digital transformation and new business models. State and regions", vol. 3 (126), pp. 104—109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
17. Stepanenko, S.V. (2022), "Conceptual foundations of the formation of a model of exclusive management of the resource potential of agribusiness entities", Economic space, vol. 181, pp. 151—157.
18. Dardalevych, V.V. and Pashchenko, O.P. (2021), "The essence of circular business models", zbir. tez II-i Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii z problem vyschoi osvity i nauky "Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu" [2nd International scientific and practical conference on the problems of higher education and science "Modern challenges of sustainable business development"], Zhytomyr available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/154.pdf> (Accessed 25 Feb 2024).
19. Horbal, N.I. and Plish, I.V. (2021), "Circular business models for the sustainable development of Ukrainian enterprises", Series of Economics and Management Issues, vol. 5, pp.15—29. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>
20. Mytsenko, I.M. and Khadzhinov, I.V. (2022), "Concepts of circular business models of key European companies", Economics and management organization, vol. 1(45), pp. 25—38.
21. Ruda, M.V. and Myrka, Y.V. (2020), "Circular business models in Ukraine", Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development, vol. 2, pp. 107—121.
22. CSR-UKRAINE (2023), "Future of Work 2030: how to prepare for changes in Ukraine", available at: <https://csr-ukraine.org/research/future-of-work-2030-yak-pidgotuvatisya-do-zmin-v-ukraini-2/> (Accessed 25 Feb 2024).
23. Vinichenko, I.I., Polegenka, M.A. and Kobets, E.A. (2023), "Innovative strategy of the post-war development of agrarian business of Ukrain", Agroworld, vol. 19, pp. 3—8.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2024 р.