

УДК 334.71

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.165-171>**Галасун В.В.**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Halasun Viktoriia**National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»**Колешня Я.О.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Koleshnia Yana**

PhD in Economics

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»<https://orcid.org/0000-0002-4856-4898>

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

У статті висвітлено проблематику удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств як важливого інструменту для забезпечення стратегічного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Окреслено ключові виклики, з якими стикаються підприємства, зокрема цифровізація, посилення конкуренції, нестабільність ринку та необхідність впровадження екологічних стандартів. Проведено аналіз сучасних підходів до вдосконалення бізнес-моделей, включаючи оптимізацію ресурсів, інтеграцію інноваційних технологій, розвиток гнучкості бізнес-процесів і покращення управлінських рішень. На прикладі ТОВ «Сингента» відображено процес аналізу бізнес-моделей із оцінкою ефективності поточної стратегії.

Особливу увагу приділено визначенню стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності аграрних підприємств до зовнішніх змін. У статті запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації та впровадження нових бізнес-моделей, які сприяють стійкому розвитку підприємств, підвищенню ефективності їх діяльності та досягненню довгострокових стратегічних цілей. Результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані як керівниками, аналітиками, так і фахівцями у сфері стратегічного управління для розробки й реалізації ефективних підходів до модернізації бізнес-моделей.

Ключові слова: бізнес-модель, стратегічне управління, удосконалення, конкурентоспроможність, інновації, розвиток, оптимізація ресурсів.

IMPROVEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISE BUSINESS MODELS TO ENSURE STRATEGIC DEVELOPMENT

The development of an enterprise often requires a change in the business model. Therefore, assessing the effectiveness of current business models and searching for opportunities for their transformation and optimization should be a constant element of strategic management. This is relevant for both industrial and agricultural enterprises. Improving business models based on innovative technologies is the key to their strategic development. This makes the topic of the article relevant.

The article uses methods of analysis and comparison. The canvas method was used to display the business model in the example of Syngenta LLC. The integral strategy success indicator assessed the strategy's effectiveness under the current business model.

The article addresses the issue of improving the business models of agribusiness enterprises as a crucial tool for ensuring strategic development in the modern market environment. It outlines enterprises' critical challenges, including digitalization, increasing competition, market instability, and the need to implement environmental standards. An analysis of modern approaches to business model improvement is presented, focusing on resource optimization, integration of innovative technologies, enhancement of business process flexibility, and improvement of management decisions. The example of Syngenta LLC illustrates the process of analyzing a business model with an assessment of the effectiveness of

the current strategy.

Particular attention is given to defining strategies to increase agribusiness enterprises' competitiveness and adaptability to external changes. The article provides practical recommendations for adapting and implementing new business models that promote sustainable enterprise development, enhance operational efficiency, and achieve long-term strategic goals. The research findings have practical significance and can be utilized by managers, analysts, and strategic management professionals to develop and implement practical approaches for modernizing business models.

Keywords: business model, strategic management, improvement, competitiveness, innovation, development, resource optimization.

JEL classification: A 10, O 13

Постановка проблеми. Сьогодні перед підприємствами стоїть важливе завдання постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності та адаптації до швидких змін у ринковому середовищі. Удосконалення бізнес-моделі виступає не лише інструментом підвищення ефективності та оптимізації витрат, але й основною складовою для стратегічного управління розвитком підприємства. Сучасні умови вимагають від бізнесів більшої гнучкості та інноваційності, що включає інтеграцію цифрових технологій, адаптацію до змінних вимог споживачів і відповідність екологічним стандартам. Проте аналізуючи практичний досвід, можна відмітити, що традиційні моделі часто виявляються недостатньо ефективними, щоб відповідати цим вимогам, тому потрібні нові підходи до їх побудови й адаптації.

Вирішення цієї проблематики набуває особливої актуальності для аграрних підприємств, які працюють в умовах підвищеної нестабільності ринку, залежності від природних факторів і зростаючої глобальної конкуренції. Ефективне стратегічне управління розвитком потребує від агропідприємств постійного вдосконалення своїх бізнес-моделей для підвищення стійкості та гнучкості.

Дослідження в цій галузі дозволяють виявити найефективніші підходи до адаптації бізнес-моделей, які допомагають аграрним підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни, ефективно використовувати наявні ресурси та знижувати ризики, пов'язані з виробничими та економічними коливаннями. Інноваційні бізнес-моделі, що включають цифрові рішення та технології, забезпечують не лише підвищення продуктивності, а й стійкість у довгостроковій перспективі, що є критичним для розвитку аграрного сектора за сучасних обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед авторів, які досліджували проблематику бізнес-моделей, варто виокремити М. Портера, Р. Ансоффа, А. Остервальдера, І. Пінье, К. Крістенсена, а також вітчизняних дослідників Є. Грідневу, М. Кравченко, В. Герасимчука та О. С. Віханського. Їхні праці зосереджені на вивченні бізнес-моделей як інструменту стратегічного управління, що дозволяє адаптувати підприємства до ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на нинішні реалії. Втім, відкритими для обговорення залишаються питання щодо адаптації бізнес-моделей до галузевих

особливостей, інтеграції інновацій та забезпечення балансу між ефективністю і стійкістю. Таким чином, це підкреслює важливість подальших досліджень, адже удосконалення бізнес-моделей сприяє адаптації до змін, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємств.

Мета дослідження полягає в проведенні аналізу поточних бізнес-моделей аграрних підприємств та розробці ефективних стратегій для їх удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до сучасних викликів.

Виклад основних результатів дослідження. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств є складним і багатоетапним процесом, який вимагає всебічного підходу, розуміння галузевих особливостей та стратегічного планування. Внесення змін у бізнес-модель має бути спрямоване на її адаптацію до сучасних ринкових умов, підвищення ефективності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Цей процес не обмежується окремими змінами, а потребує системного аналізу, виявлення ключових недоліків і впровадження рішень, які відповідають сучасним викликам. Для глибшого розуміння сутності концепції бізнес-моделі та визначення ефективних шляхів її вдосконалення, доцільно звернути спершу увагу на погляди провідних науковців і практиків, які зробили значний внесок у цю сферу. Їх дослідження допоможуть сформулювати цілісне уявлення про ключові підходи до утворення, адаптації та оптимізації бізнес-моделей з урахуванням особливостей сучасного ринку (див. табл. 1).

Звідси, бізнес-модель – це концептуальна структура, яка відображає спосіб створення, доставки та отримання цінності підприємством, враховуючи його стратегічні цілі, взаємозв'язки з клієнтами, ключові ресурси та процеси. Вона охоплює елементи, що формують конкурентні переваги, адаптацію до змін ринкового середовища, а також забезпечує інтеграцію інноваційних рішень і оптимізацію внутрішніх процесів для досягнення сталого розвитку.

Важливо розуміти що стратегічне управління — це процес, що охоплює планування, аналіз та визначення напрямків розвитку підприємства. Воно спрямоване на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, ефективне використання внутрішніх ресурсів і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1

Аналіз концепцій бізнес-моделей за дослідженнями провідних авторів

Підхід	Погляди провідних науковців
Стратегічний підхід	Кліманов Д. Е. та Третяк О. А. розглядають взаємозв'язок бізнес-моделі та стратегії, виділяючи її як частину стратегії підприємства або окремих компонент [1].
Інструмент управління	Чухрай І.А. трактує бізнес-модель як концепцію управління, яка створює цінність для клієнтів і підвищує вартість підприємства через ключові компетенції [1].
Клієнтоорієнтований підхід	Сливотські А. підкреслює, що бізнес-модель фокусується на виборі клієнтів, формуванні пропозицій та розподілі ресурсів для отримання доходів [1].
Ціннісний підхід	Кузьмін Н.В. аналізує позиціонування бізнесу в ланцюжку створення цінності та умов отримання прибутку в динамічному ринковому середовищі [1].
Процесний підхід	Г. Поле та М. Чепмен визначають бізнес-модель як систему процесів, спрямовану на створення споживчої вартості, що приносить доходи [1].
Бізнес-модель як механізм	Скриль В. В. вважає бізнес-модель інструментом представлення економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує прибуток [1].
Унікальність	Г. Хіллер наголошує на важливості унікальної бізнес-моделі, яка виділяє підприємство серед конкурентів і робить його привабливішим для клієнтів [2].
Системний підхід	Стрекалова Н.Д. розглядає бізнес-модель як сукупність елементів, що функціонують у межах однієї взаємозалежної системи [1].
Когнітивна система	Й. Доц і М. Косонен описують бізнес-моделі як структури, що визначають межі фірми, створюють цінність і організують внутрішні процеси [3].

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3].

Варто зазначити, що бізнес-модель виконує важливу роль у стратегічному управлінні, як зв'язкова ланка між можливостями зовнішнього середовища та внутрішніми компетенціями підприємства, сприяючи вибору оптимальної стратегії для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку [4]. Водночас вона визначає загальну бізнес-стратегію, дозволяючи компаніям бачити ширшу перспективу, формувати майбутні цілі та перетворювати стратегію в практичні дії. Такий підхід забезпечує ефективне використання ресурсів і стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [5].

Підсумовуючи вище зазначені твердження, можна відзначити, що бізнес-модель виступає важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи необхідність аналізу ринку, впровадження інновацій, оптимального використання ресурсів та налагодження взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Наступним важливим завданням є розгляд основних тенденцій аграрного сектору, які вимагають удосконалення бізнес-моделей для стійкого розвитку підприємств. Серед ключових тенденцій можна виділити наступні:

— цифровізація та впровадження інноваційних технологій як IoT, штучний інтелект, органічне землеробство та енергоефективні рішення, що підвищує ефективність, знижує ризики та сприяє сталому розвитку аграрного сектору в Україні [6];

— зміна клімату та екологічні виклики такі як високий рівень використання водних ресурсів (70%), деградація земель (29%) і парникові викиди (23%) і багато інших факторів, вирішення яких потребує стійких рішень [7];

— зміни в споживчих уподобаннях, наприклад, зростання попиту на екологічно стійку продукцію, точне землеробство та технології, які підвищують ефективність, знижують витрати і мінімізують екологічний вплив.

Усе це вимагає системного підходу до адаптації бізнес-моделей, який враховує не лише сучасні ринкові умови, але й потребу у довгостроковій конкурентоспроможності.

Для того аби вдосконалити бізнес-модель, аграрні підприємства можуть використовувати трьохетапний процес, що включає опис, оцінку та впровадження покращень або інновацій, спрямованих на оптимізацію її ефективності [8].

На першому етапі опису бізнес-моделі можна користуватись підготовленими шаблонами як Canvas або Lean Canvas. Завдяки їм, можна сформулювати поточну картину бізнес-моделі підприємства, відобразивши її структуру та взаємозв'язки між ключовими компонентами.

На рисунку 1 відображено опис загальної бізнес-моделі на прикладі аграрного підприємства ТОВ «Сингента».



Рис. 1. Бізнес-модель Canvas, за якою функціонує ТОВ «Сингента»
 Джерело: складено авторами на основі [9]

Підприємство має бізнес-модель зорієнтовану на створення цінності для клієнтів через інтеграцію інноваційних рішень, тісну взаємодію з партнерами та ефективне використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку.

Будь-які інші підприємства можуть також використовувати подібні інструменти, для того аби краще зрозуміти ключову цінність свого бізнесу, ефективно визначити основних клієнтів, партнерів та ресурси.

Другий етап – здійснення оцінки бізнес-моделі та успішності стратегії підприємства. На даному етапі необхідно детально проаналізувати кожен її елемент, виявити ключові переваги, недоліки та можливості для

подальшого удосконалення структурних блоків.

Для оцінки успішності стратегії підприємства важливо поррахувати показники як зовнішньої ефективності підприємства, так і внутрішньої, порівнявши заплановані показники з фактичними результатами. Зовнішня успішність стратегії показує здатність організації відповідати вимогам і змінам у зовнішньому середовищі, тоді як внутрішня відображає досягнення цілей, визначених у стратегії (табл. 2) [10].

Після цього визначають інтегральні показники успішності стратегії за формулами 1 та 2, і за результатами формують відповідні висновки [10].

$$I_{вус} = \sqrt[n]{\prod_1^n} P_{вус}, \quad 1$$

$$I_{зус} = \sqrt[n]{\prod_1^n} P_{зус}, \quad 2$$

де, ПВУС – внутрішня успішність стратегії;
 ПЗУС – зовнішня успішність стратегії;

n – кількість показників, які використані для оцінювання;

Відповідно, для ТОВ «Сингента» за 2023 рік отримаємо:

$$I_{\text{ВУС}} = \sqrt[5]{192094 * 9278007 * 1,7 * 1,64 * 16,45} = 606,02;$$

$$I_{\text{ЗУС}} = \sqrt[4]{11271522 * (-12) * 11,8 * (-20)} = 422,69.$$

Стратегія ТОВ «Сингента» виявилася ефективною у внутрішніх операційних процесах, що підтверджується високим показником ІВУС (606,02), однак

показник ІЗУС (422,69) вказує на незначні проблеми на зовнішньому ринку.

Таблиця 2

Показники внутрішньої та зовнішньої успішності ТОВ «Сингента»

Група показників	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Прогноз на 2023 рік
Внутрішня успішність	Чистий прибуток (тис. грн)	67 759	228 859	83 597	127 072
	Собівартість продукції (тис.грн)	8 415 980	9 420 845	7 157 808	7 480 159
	Загальна рентабельність (%)	0,89	2,88	1,08	1,61
	Оборотність обігових засобів	1,45	1,51	1,25	1,35
	Фондовіддача	19,92	19,54	17,32	16,67
Зовнішня успішність	Обсяги реалізації (тис. грн)	9 960 593	10 987 938	8 911 598	9 060 228
	Темпи змін ринків збуту (%)	17,65	10,31	-18,90	-33,53
	Рентабельність продажу (%)	15,51	14,26	19,68	20,65
	Темпи змін капіталовкладень у підприємство (%)	339,04	-85,02	-20,84	-48,71

Джерело: розраховано авторами

Беручи до уваги аналіз компонентів бізнес-моделі ТОВ «Сингента», було ідентифіковано такі переваги бізнесу як: розвиненість дослідницької інфраструктури, експертиза у селекції культур, високий рівень довіри до бренду, розширена база клієнтів, професійна агрономічна підтримка, довгострокові партнерські відносини з ключовими аграрними організаціями.

Виявлення переваг бізнес-моделі дає підприємствам можливість чітко розуміти свої сильні сторони, які можуть бути використані для посилення своїх конкурентних позицій.

Проте кожна бізнес-модель, включаючи і модель ТОВ «Сингента», може мати певні недоліки, які важливо своєчасно виявити. Основними викликами для клієнтів цього підприємства є обмеженість і здорожчання ресурсів, складність управління великими площами без точних даних та складність прогнозування врожайності, що вимагає впровадження інновацій для підвищення ефективності.

За оцінкою авторів, стратегія підприємства ТОВ «Сингента» демонструє успішність у внутрішніх процесах завдяки ефективному використанню ресурсів і стабільному прибутку, однак зовнішні показники потребують посилення ринкових позицій, збільшення частки ринку та інвестицій для підвищення конкурентоспроможності.

На завершення йде третій етап, що передбачає у

собі впровадження покращень або інновацій у бізнес-модель. Сучасні технології та інновації стають ключовими драйверами розвитку в усіх сферах діяльності, забезпечуючи підвищення ефективності, оптимізацію ресурсів, адаптацію до трансформації ринкового середовища та відкриваючи нові можливості для зростання.

Ключовими рішеннями для поліпшення бізнес-моделі аграрного підприємства може слугувати наступне:

1. Системи точного землеробства – технології для точного управління аграрними ресурсами.
2. Цифрові інструменти – засоби оптимізації ресурсів та управління земельними ділянками.
3. Інноваційні гібриди – культури, стійкі до кліматичних змін та шкідників.
4. Технології реального часу – інструменти для оперативного аналізу та моніторингу.

Перераховані рішення можуть підходити аграрним підприємствам у різному ступені залежно від їхньої специфіки, масштабів діяльності, потреб споживачів та умов ринку. Важливим моментом є врахування особливостей кожного підприємства для ефективної інтеграції цих інновацій у бізнес-модель.

Технології можуть здатися складними для впровадження, але за умови правильного підбору підходу та їхнього ефективного використання на практиці підприємства можуть значно покращити продуктивність

бізнесів та отримати низку переваг і можливостей. Доцільно навіть використовувати ці рішення комплексно, оскільки їх взаємодія дозволяє досягти більшої ефективності, забезпечуючи оптимальне використання всіх ресурсів, підвищення врожайності та поліпшення всіх управлінських процесів.

Крім того, інноваційні рішення можуть суттєво трансформувати традиційний бізнес, надаючи йому більшої гнучкості, адаптивності та результативності. Вони можуть полегшувати рутинні процеси, оптимізувати час і ресурси, але в добавок до цього вони створюють умови для впровадження інновацій у всі аспекти роботи підприємства — від організації виробництва до покращення відносин із клієнтами та посилення конкурентних переваг.

Звернути увагу також слід на досвід світових аграрних лідерів, як Байєр, Кортева та Джон Дір, оскільки вони активно використовують інноваційні технології. Кожен з них використовує у своїй діяльності супутниковий моніторинг полів, безпілотні літальні апарати, польові датчики та системи аналітики. Їхні рішення дозволяють значно підвищувати ефективність управління ресурсами, зокрема водою, добривами, знижуючи витрати на виробництво. Окрім того, вони забезпечують точний контроль стану ґрунтів і майбутніх посівів, сприяють зменшенню використання хімічних речовин, покращують врожайність і якість своєї продукції. Застосовуючи такі технології в комплексі можна мінімізувати екологічний вплив та підвищити стійкість аграрних підприємств на глобальному ринку.

Для українських аграрних підприємств критично важливо впроваджувати сучасні технології, що вже демонструють ефективність у світовій практиці. Зокрема, системи точного землеробства, які дозволяють використовувати ресурси, як от добрива, вода та засоби захисту рослин, з максимальною ефективністю. Вони допомагають зменшити витрати, уникнути надмірного внесення хімікатів і зменшити екологічний вплив. Використання супутникового моніторингу полів, що дає змогу підприємствам отримувати детальну інформацію про стан своїх земельних ділянок у режимі реального часу, виявляти проблемні аспекти, наприклад, ділянки з недостатньою вологою чи пошкодження рослин. Незамінним для аграріїв є безпілотні

літальні апарати, з допомогою яких можна оцінювати стан великих площ, а також застосовувати для точного внесення добрив чи ЗЗР, що в першу чергу знижує витрати та підвищує ефективність. В умовах кліматичних змін і нестачі водних ресурсів аграрії можуть брати в роботу польові датчики, що забезпечують контроль вологості ґрунту. Завдяки цьому технологія допомагає оптимізувати зрошення, зменшуючи витрати води та підвищуючи таким чином показник врожайності. Крім того, значної популярності набувають аналітичні платформи на основі великих даних, які допомагають фермерам краще планувати виробничі процеси, прогнозувати врожайність і виявляти певні ризики. Наприклад, аналіз даних про погодні умови, і ринкові тенденції дозволяє аграріям приймати більш обґрунтовані рішення, і підвищувати прибутковість бізнесу.

Отже, використання інноваційних технологій може оптимізувати виробничі процеси, раціонально використовувати ресурси та мінімізувати негативний екологічний вплив. Адаптація до таких підходів дозволить ефективно реагувати на кліматичні зміни та змінювані потреби споживачів. Для досягнення успіху варто враховувати специфіку діяльності підприємств, фінансові можливості, а також виділяти інвестиції у навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Висновки. У статті підкреслено важливість удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для адаптації до сучасних викликів, таких як цифровізація, зміна клімату та нові споживчі запити. Бізнес-модель визначено як ключовий інструмент стратегічного управління, що сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню екологічного впливу та підвищенню конкурентоспроможності. Впровадження інновацій, таких як точне землеробство, аналітичні платформи та технології реального часу, дозволяє суттєво покращити ефективність аграрних підприємств.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення специфіки впровадження інновацій у бізнес-моделі залежно від масштабу та регіональних особливостей підприємств. Перспективними є дослідження впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність, побудову сталих ланцюгів постачання та інтеграцію екологічних стандартів для забезпечення довгострокового розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Юрчишена Л.В. (2020). Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*, № 4(40). С. 271-284. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>
2. Five reasons why a unique business model is crucial for your business. Tekrevol. URL: <https://www.tekrevol.com/blogs/five-reasons-why-a-unique-business-model-is-crucial-for-your-business/>.
3. Sund, K.J., Galavan, R.J. & Bogers, M. (2021). Exploring the Connections Between Business Models and Cognition: A Commentary. *Business Models and Innovation*, No. 4. Pp. 1-13
4. Прохорова В.В. (2020). Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*, № 2(44). С. 274-280
5. Галасун В.В., Колешня Я.О. (2023). Бізнес-модель як інструмент стратегічного та інноваційного управління. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: зб. тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон - м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 р.). Херсон: ФОП Вищемирський В.С., С. 280-283
6. Розвиток сільського господарства в Україні в 2023 році. (2023). AgriTeKa.

URL: <https://agriteka.com/2411-rozvitok-slskogo-gospodarstva-v-ukrayin-v-2023-roc.html>.

7. Ігнатенко І. Як сільськогосподарські практики впливають на довкілля та соціальний розвиток. Інформаційний центр «Зелене досьє». URL: <https://www.dossier.org.ua/news/yak-silskogospodarski-praktiki-vplyvayut-na-dovkillya-ta-socialniy-rozvitok/>

8. Dr. Alexander Osterwalder (n.d.). How to Describe and Improve your Business Model to Compete Better. URL: <http://www.emotools.com/media/upload/files/pildoras/Draft-Business-Model-Manual.pdf>

9. Syngenta's Business Model Canvas. Vizologi. URL: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/syngenta-business-model-canvas/>

10. Шпилик С.В. (2017). Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник, № 2. С. 9-102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2017.02.089

References:

1. Yurchyshena, L.V. (2020). Vyznachennia biznes-modeli universytetu na osnovi syntezy pidkhodiv do biznes-modeli pidpriemstva [Defining the business model of a university based on the synthesis of approaches to the business model of an enterprise]. *Economics and Organization of Management*, No. 4(40). Pp. 271-284. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>. [in Ukrainian].

2. Five reasons why a unique business model is crucial for your business. Tekrevol. URL: <https://www.tekrevol.com/blogs/five-reasons-why-a-unique-business-model-is-crucial-for-your-business/>. [in English]

3. Sund, K.J., Galavan, R.J., & Bogers, M. (2021). Exploring the Connections Between Business Models and Cognition: A Commentary. *Business Models and Innovation*, No. 4. Pp. 1-13. [in English]

4. Prokhorova, V.V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannia stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh [Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets]. *The Problems of Economy*, No. 2(44), Pp. 274-280 [in Ukrainian].

5. Halasun, V.V., Koleshnia, Y.O. (2023). Biznes-model yak instrument stratehichnoho ta innovatsiinoho upravlinnia. [Business model as a tool for strategic and innovative management]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: zbirnyk tez dopovidei V Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii* (pp. 280-283). - Kherson: FOP Vyshemyrskyi V.S. [in Ukrainian].

6. Rozvytok silskoho gospodarstva v Ukraini v 2023 rotsi. [Development of agriculture in Ukraine in 2023]. AgriTeka. URL: <https://agriteka.com/2411-rozvitok-slskogo-gospodarstva-v-ukrayin-v-2023-roc.html>. [in Ukrainian].

7. Ihnatenko, O. (n.d.). Yak silskohospodarski praktyky vplyvaiut na dovkillya ta sotsialnyi rozvytok [How agricultural practices affect the environment and social development]. Information Center "Green Dossier".

URL: <https://www.dossier.org.ua/news/yak-silskogospodarski-praktiki-vplyvayut-na-dovkillya-ta-socialniy-rozvitok/>. [in Ukrainian].

8. Dr. Alexander Osterwalder (n.d.). How to Describe and Improve Your Business Model to Compete Better. URL: <https://www.emotools.com/media/upload/files/pildoras/Draft-Business-Model-Manual.pdf>. [in English]

9. Syngenta's Business Model Canvas. Vizologi. URL: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/syngenta-business-model-canvas/>. [in English]

10. Shpylyk S. (2017). Upravlinskyi instrumentarii otsiniuvannia efektyvnosti vprovadzhennia konkurentnoi stratehii yak mekhanizmu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Management instruments for evaluation of implementation efficiency of competitive strategy as a mechanism of enterprise competitiveness enhancement]. *Galician Economic Journal*, No. 2(53) Pp. 89-102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2017.02.089. [in Ukrainian].