

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-18](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-18)

УДК 338.339.633.1

ФИЛЮК Галина

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

МАГОМЕДОВА Аліна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0002-7638-2098>

e-mail: alinamagomedova@knu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗЕРНОТРЕЙДЕРІВ ЯК ЗАПОРУКА ЗМІЦНЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Стан і динаміка діяльності українських зернотрейдерів в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності – сьогодні є важливими, водночас, дискусійними питаннями. Проаналізовано кількісні зміни в структурі учасників ринку та виявлено основних гравців галузі. Ідентифіковано ключові проблеми зниження конкурентоспроможності українських зернотрейдерів на глобальному ринку. Встановлено тісну залежність ринку від зовнішньополітичної ситуації, зокрема через руйнування логістики та безпекову ситуацію. Визначено проблему маржинальності українських зернотрейдерів. Обґрунтовано необхідність трансформації бізнес-моделей зернотрейдерів шляхом реалізації продукції з доданою вартістю та диверсифікації цінової і збутової політик.

Ключові слова: зернотрейдери, бізнес-модель, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок зерна, торгівля зерном, продовольча безпека.

FYLIUK Halyna, MAGOMEDOVA Alina

Taras Shevchenko National University of Kyiv

BUSINESS MODEL TRANSFORMATION OF UKRAINIAN GRAIN TRADERS AS A KEY TO ENHANCING THEIR COMPETITIVENESS

The current state and operational dynamics of Ukrainian grain trading companies have been assessed under the conditions of profound geopolitical and economic disruptions caused by the full-scale military aggression launched by Russian forces. Quantitative data reflecting the dynamics of active business entities engaged in wholesale grain trade have been analyzed. Key market entities have been identified, and the principal challenges to their competitiveness have been defined. A strong dependence of market performance on the geopolitical context has been revealed, with a marked decline observed in 2022 due to the destruction of logistical routes, the loss of production infrastructure, and a general economic downturn. Particularly, the volatility and decline in profit margins, the high reliance on raw commodity exports, the increase in indirect costs, a deepening labor shortage, the impact of climate change, and significant logistical constraints are identified as crucial problems for grain traders. It has been determined that, despite wartime conditions, the potential for the recovery of export activity remains, although it is conditional upon the transformation of grain traders' business models.

The necessity of shifting from the export of unprocessed grain to value-added production and the implementation of seasonal sales diversification has been justified. The elevator infrastructure in Ukraine has been examined, and its potential role in the process of business model transformation has been analyzed. The importance of this infrastructure in shaping pricing policies and improving operational efficiency has been outlined. The strategic adaptation of the grain trading sector to new operational realities has been identified as a prerequisite for enhancing its competitiveness in the global food market.

Keywords: grain traders, business model, competition, competitiveness, grain market, grain trading, food security.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах сучасних глобальних викликів, загострення продовольчих криз і збройної агресії РФ проти України особливої ваги набуває збереження конкурентоспроможності вітчизняних зернотрейдерів. Україна традиційно є одним із провідних постачальників зернових на світові ринки, однак ефективність функціонування експортних підприємств напряму залежить від здатності адаптувати бізнес-моделі до нових викликів. Порушення логістичних маршрутів, зростання ризиків ведення бізнесу, нестабільність ринкових умов, кадрові виклики вимагають гнучких та інноваційних підходів до організації експортної діяльності. Трансформація моделей бізнесу в контексті адаптації до сучасних ринкових трендів є запорукою довгострокового успіху та підвищення ефективності діяльності українських зернотрейдерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем розвитку та трансформації моделей бізнесу присвячені праці як іноземних, так і вітчизняних науковців. Формуванню моделей бізнесу, їх класифікації розвитку окремих елементів

присвячені праці А. Остервальдера, Ів. Піньє, Касадеуса С. та ін. [1,2,3]. Інші іноземні науковці комплексно розглядають інноваційні аспекти розвитку моделей бізнесу, зокрема через зміцнення конкурентоспроможності, імплементації засад сталого розвитку та досягнення цілей сталості, технологічної трансформації [4,5]. Вітчизняні науковці активно досліджують розвиток бізнес-моделі як інструменту формування ефективної стратегічної політики підприємства [6]. Лісова Р.М. детально розглядає вплив діджиталізації на зміну моделі бізнесу, визначає ключові етапи формування та інструменти реалізації [7]. Оганісян А.А. розглядає концепції та підходи до вдосконалення бізнес-моделей аграрного виробництва [8]. У цьому контексті варто відзначити, що більшість наукових праць, що присвячені питанням розвитку моделей бізнесу аграріїв, зосереджені саме на контексті досягнення сталості.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на велику кількість праць, присвячених розвитку та вдосконаленню моделей бізнесу, залишаються невирішеними питання, пов'язані з трансформацією бізнес-моделей аграріїв з метою зміцнення їх конкурентоспроможності. Зокрема, мова йде про конкурентні позиції зернотрейдерів як на національному, так і глобальному ринках. Статистичні дані засвідчують, що активність українських аграріїв зростає з кожним роком, навіть попри війну в Україні. Однак ефективність діяльності та лідерські позиції на глобальному ринку залишаються дискусійними.

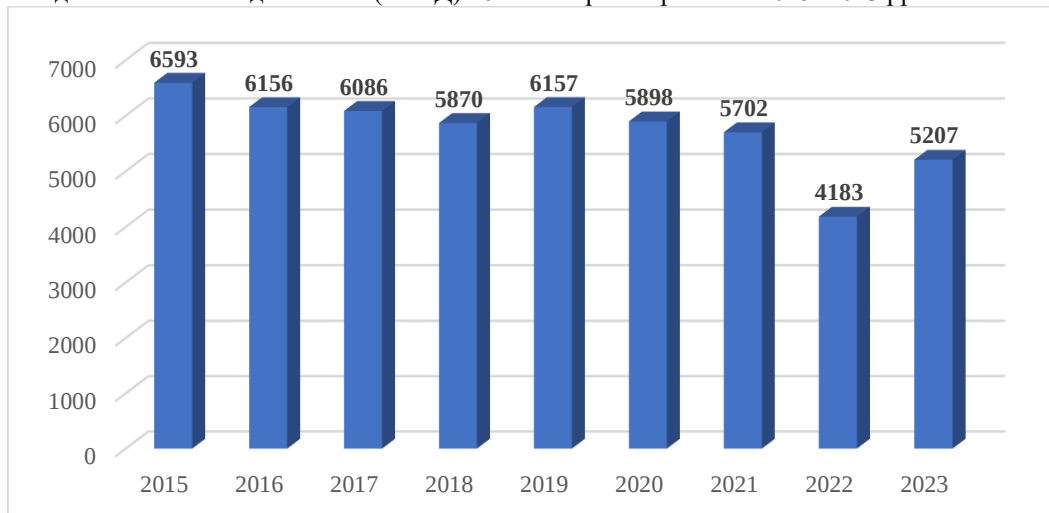
ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз господарської діяльності зернотрейдерів в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення моделі бізнесу для забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальному продовольчому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Удосконалення технологій виробництва, розвиток експортної логістики, диверсифікація ринків збуту та підвищення стандартів якості продукції є необхідними передумовами для зміцнення позицій України на глобальному продовольчому ринку. Тому дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності зернотрейдерів шляхом адаптації їх моделей бізнесу має велике практичне значення як для відновлення економіки України, так і для забезпечення світової продовольчої безпеки в умовах сучасних геополітичних реалій.

В Україні спостерігається стабільно велика кількість компаній, які здійснюють торгівлю зерном. Однак статистичні дані вказують на нестабільну діяльність таких трейдерів в контексті зміни учасників ринку. На рис.1 зображено динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання, що здійснюють оптову торгівлю зерном за видом економічної діяльності (КВЕД) 46.21 в Україні протягом 2015–2023 рр.



**Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання,
які здійснюють оптову торгівлю зерном (КВЕД 46.21) в Україні у 2015 – 2023 рр.**

Джерело:[9].

Ми бачимо, що у 2015 р. спостерігався найвищий показник – 6593 суб'єкти. У наступні роки зафіксовано поступове зниження: у 2016 р. – 6156, у 2017 – 6086, а в 2018 – 5870. Проте у 2019 р. відбулося незначне зростання до 6157, що свідчить про певне пожвавлення в галузі. З 2020 р. знову простежується спад: 5898 у 2020 р., 5702 – у 2021-му. Найбільш різке падіння зафіксовано у 2022 р. – лише 4183 суб'єкти, що, пов'язано з впливом повномасштабного вторгнення РФ, руйнуванням логістичних ланцюгів і загальним скороченням економічної активності. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення – кількість таких

суб'єктів зросла до 5207, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов функціонування, відновлення експортної активності, зокрема через альтернативні логістичні маршрути. Загалом дані демонструють чітку залежність між економіко-політичними подіями в країні та активністю у сфері торгівлі зерном, що є однією з ключових для українського аграрного сектору.

На рис.2 представлена динаміка обсягу реалізованої продукції суб'єктами господарювання, які здійснюють оптову торгівлю зерном в Україні у 2014-2023 рр.

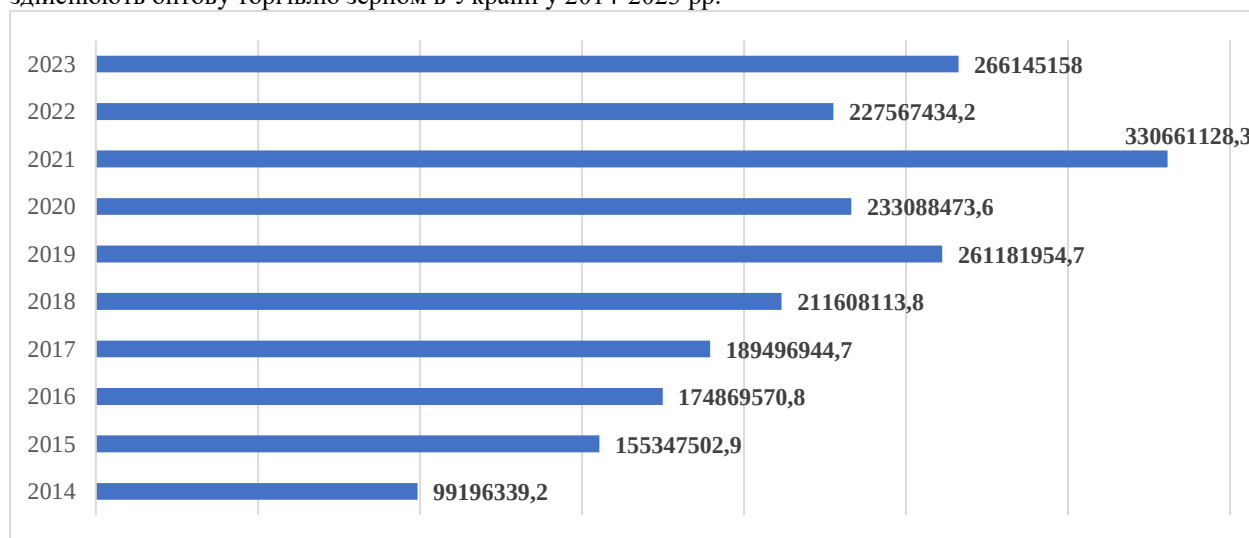


Рис. 2. Обсяг реалізованої продукції суб'єктами господарювання у 2014-2023 рр., тис. грн.

Джерело: [10].

Ми бачимо перший суттєвий приріст обсягів реалізації продукції за аналізований період саме у 2019 р., порівняно з 2018 р. – зростання складає 23%, це удвічі більше від аналогічних показників 2018 р. Подальше суттєве зростання обсягів реалізації продукції припадає на 2021 р. – приріст склав майже 42%, порівняно з попереднім роком. Позитивна динаміка зростання обсягів реалізації продукції суб'єктами господарювання, які здійснюють оптову торгівлю зерном в Україні, була порушена у 2022 р. внаслідок військової агресії РФ та, як наслідок, подальшими продовольчими, логістичними та фінансовими проблемами, які негативно позначились на ринкових відносинах та торговельних показниках. На рис. 3 представлені десять найбільших українських зернотрейдерів у 2023 і в 2024 роках.

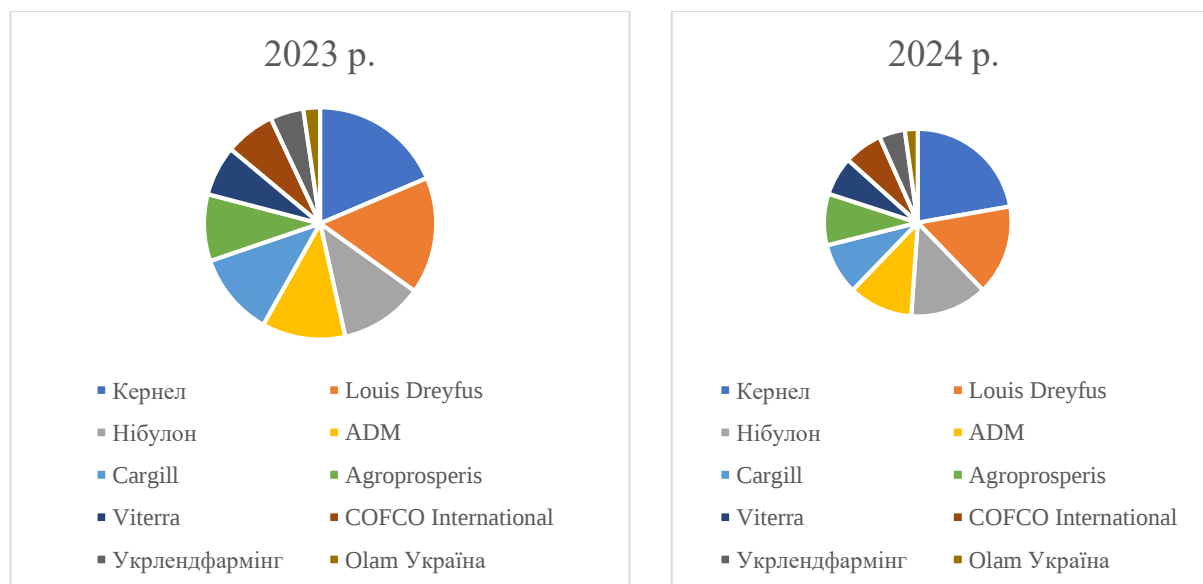


Рис. 3. Найбільші українські експортери зерна у 2023-2024 рр., %

Джерело: [11]

Перелік найбільших експортерів зерна з України свідчить про те, що український зерновий комплекс інтегрований в глобальні ланцюги постачання, а вітчизняні господарюючі суб'єкти співпрацюють або конкурують з міжнародними корпораціями. Серед представлених компаній є лише три українські компанії («Кернел», «Нібулон», «Укрлендфармінг»), інші – це або філії іноземних компаній, або спільні підприємства.

Постачальниками зернових на глобальний ринок є також інші великі українські виробники і зернотрейдери – «МХП» і «Astarta-Kyiv».

На жаль, конкурентоспроможність українських агрокомпаній, особливо виробників зерна знизилася за роки повномасштабного вторгнення. Виокремимо кілька основних причин.

По-перше, зростання непрямих витрат. Під непрямыми витратами мається на увазі різниця між фактичними доходами та доходами, які сільгоспвиробники отримали б за відсутності вторгнення росії в Україну. Непрямі витрати мали агровиробники по всій країні, а не лише в районах, постраждалих від бойових дій. За даними аналітиків, серед основних причин є скорочення виробництва однорічних культур, які є ключовими для агросектора. Зокрема, втрати у 2022-2023 рр. сумарно оцінюються у 48,6 млн т для зернових та 8,7 млн т для соняшнику [11, с. 6].

По-друге, збитки внаслідок повного або часткового знищення техніки, посівів, запасів добрив, пального, викрадення майна тощо. Зокрема, за перші 3 роки війни знищено 18 тис. тракторів, 19,5 % потужностей зернохосвищ (без урахування недоступних через окупацію) [11, с. 6];

По-третє, істотна залежність від експорту. Загалом потенціал вітчизняного сільського господарства дозволяє виробляти сільськогосподарської продукції та продовольства, зокрема, зернових значно перевищує внутрішні потреби. Таким чином, для забезпечення внутрішнього попиту Україні щорічно необхідно приблизно 25 млн т зернових та олійних культур. Коефіцієнт самозабезпеченості країни агропродовольчими товарами в три-чотири рази перевищує внутрішнє споживання [12], що, власне, і визначає обсяги експорту. У 2024 р. експорт зернових з України становив 53,9 млн т, що на 20% більше ніж у 2023 р. [13].

По-четверте, втрата морських логістичних маршрутів, блокування та обстріли портів. Найефективнішим та найдешевшим способом експорту зерна традиційно був морський транспорт. У довоєнний період через морські порти Україна експортувала близько 99 % зерна, до 8 млн т зерна щомісяця. Так, у 2021 р. через українські порти – Чорноморськ, Одеса, Південний – з України було експортовано 29,9 млн т зерна (63 % загального обсягу експорту зерна). Відповідно до Чорноморської зернової ініціативи 2023 р. експорт українського зерна та олійних культур через ці три ключові порти становив 14,4 млн т до 42 країн Африки, Азійсько-Тихоокеанського регіону та Європи. В умовах війни вартість найму кораблів для транспортування товарів із портів Чорного моря зросла, у тому числі через зростання ставок страхування від військових ризиків.

Водночас, через блокування морських портів українським компаніям для експорту зернових доводиться використовувати альтернативні маршрути: порти Дунайського регіону (Рені, Ізмаїл, Кілія), інфраструктура яких обмежена і вони перевантажені; залізничні перевезення через західний кордон також проблемні через різну ширину колії української і європейської залізниць; автомобільні перевезення, які мають високу собівартість та обмеженість пропускну здатності. Це, з одного боку, підвищує вартість доставки українського зерна на світовий ринок, роблячи його менш конкурентоспроможним, та погіршує конкурентні позиції українських експортерів. З іншого боку, – спричиняє зростання транспортних витрат, що впливає на конкуренцію між трейдерами та виробниками, оскільки через проблеми з експортом зернотрейдери закладають у закупівельну ціну логістичний дисконт, що зменшує ціну закупівлі зерна на внутрішньому ринку. У той же час, фермери інших країн (зокрема, США, Бразилії, Канади), не маючи таких ризиків і витрат можуть продавати своє зерно дорожче. Вхід/вихід суден у Чорноморські порти України й надалі буде неможливим, що не тільки підриває економічну діяльність нашої країни, а й впливає на продовольчу безпеку низки країн [14,15].

Крім того, експорт зернових сухопутними маршрутами територією Польщі, Румунії та Словаччини у 2023 р. був ускладнений через протести та блокування кордону в цих країнах місцевими аграріями та водіями, які вимагали обмеження доступу до Європейського Союзу українського зерна та українських далекобійників. На жаль, немає гарантії, що подібної ситуації вдасться уникнути в майбутньому, а це, в свою чергу, збільшує час доставки зерна у визначені місця, збільшує логістичні витрати, наслідком можуть бути штрафи та пені за несвоєчасність поставок тощо.

По-п'яте, існує висока ймовірність зростання прямих витрат, зокрема витрат на оплату праці. Це зумовлено загостренням проблеми кадрового забезпечення через скорочення чисельності населення в Україні в принципі (за суб'єктивними оцінками на початок 2025 р. в Україні залишилося 32 млн. осіб); зростанням дефіциту чоловічої робочої сили через мобілізацію чоловіків до лав ЗСУ тощо. Нестача кваліфікованих працівників для обслуговування техніки в агробізнесі змушує залучати більшу кількість жінок, пенсіонерів та молодих людей без досвіду, що також могло впливати на продуктивність праці та ефективність збору і зберігання врожаю. Крім того, підприємства агробізнесу несуть витрати на перенавчання працівників.

По-шосте, зміни клімату дедалі більше впливають на врожайність зернових. Зокрема, фахівці галузі попереджають, що особливо від засухи потерпають озимі посіви. Цьогорічна зима – яскраве цьому підтвердження. «Підвищення середньорічної температури на 1°C призводить до зниження врожайності на 21%! Експерти ООН прогнозують: якщо до 2050 року не стримати глобальне потепління, врожаї зернових культур знизяться на чверть, а потім упадуть іще нижче. Непридатними для агровиробництва можуть стати цілі землеробські регіони», – зауважує президент Українського товариства фізіології рослин, академік В. Моргун [16]. Очевидно з цією проблемою стикаються не тільки українські виробники зерна, але й усьому

світі. Для України проблема ускладнилася через руйнування Каховської ГЕС, що ще більше загострило проблему зрошення земель. Сьогодні 5 регіонів України мають проблеми з постачанням води. На цей час 1,5 млн гектарів сільськогосподарських земель потребують зрошення, і ці площі з часом тільки збільшуватимуться.

Попри всі зазначені проблеми, українські аграрії продовжують свою господарську діяльність. Статистичні дані вказують на приріст обсягів реалізації продукції суб'єктами господарювання, які здійснюють оптову торгівлю зерном в Україні. Однак показники маржинальності від перепродажу є вкрай нестабільними щороку.

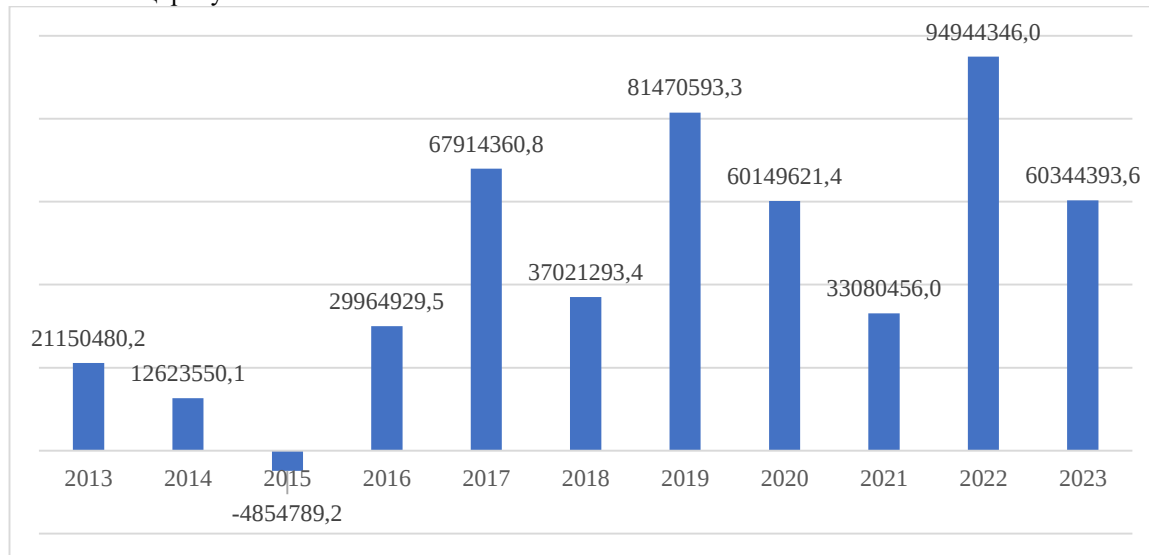


Рис. 4. Валова маржа від перепродажу товарів суб'єктів господарювання, які здійснюють оптову торгівлю зерном в Україні у 2013-2023 роках, тис. грн

Джерело: [17]

На нашу думку, основною причиною є політика аготрейдерів, спрямована на реалізацію саме сировини, тобто необроблених зернових. Це, у свою чергу, призводить до залежності продавців від волатильності цін на зернові та знижує рівень конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Аналіз динаміки експорту зернових культур в Україні показує стабільний приріст, який було порушено вторгненням російських військ на територію України (рис.5). Однак, тут ми також бачимо, що у 2024 р. аготрейдери втратили у доходах, незважаючи на те, що продали більше зернових, ніж у довоєнні роки. Така тенденція спричинена загостренням конкуренції на світовому ринку торгівлі зерновими, втратою конкурентних позицій українськими суб'єктами господарювання, а також низькою маржинальністю продукції.

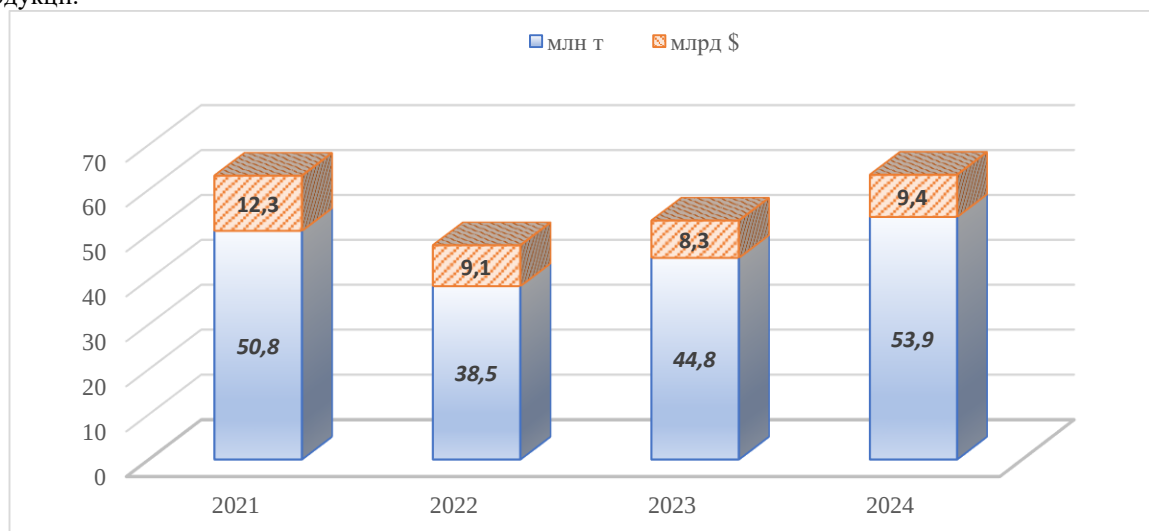


Рис. 5. Динаміка експорту зернових культур в Україні у 2021 – 2024 рр, млн т

Джерело: [18]

Саме з приростом маржинальності ми пов'язуємо перспективи змін та трансформації бізнес-моделей аготрейдерів, що позитивно вплине на рівень їх конкурентоспроможності, а також на фінансові показники діяльності. Зміна фокусу бізнес-моделі з торгівлі сировиною на продаж обробленого зерна, зокрема в низький

сезон, дозволяє підвищити розцінки на продукцію. Для цього є можливості використання послуг додаткової інфраструктури, зокрема, елеваторні потужності в Україні, географія та пропускна спроможність яких представлена на рис. 6.

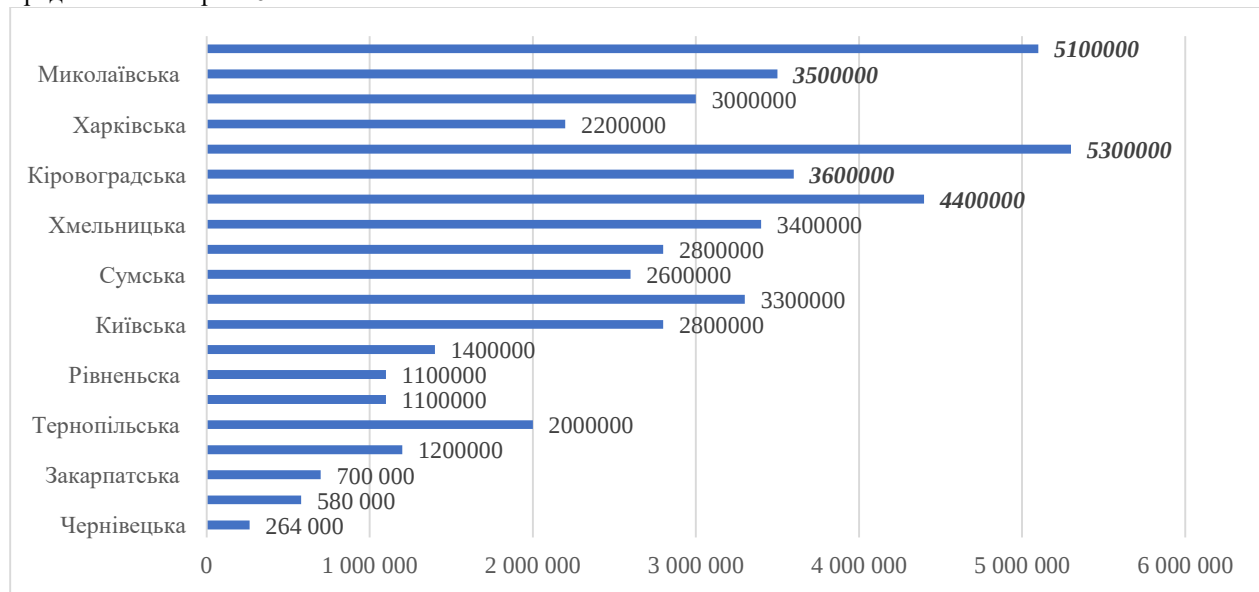


Рис. 6. Елеваторні потужності в Україні за регіональною ознакою, 2024 р., т

Джерело: [19]

До топ 5 регіонів, найбільш забезпечених елеваторами, належать Полтавська, Одеська, Вінницька, Кіровоградська та Миколаївська обл., що корелює з діловою активністю агротрейдерів. Тож, статистичні дані підтверджують наявність потенціалу щодо використання агроінфраструктури з метою трансформації моделей бізнесу та досягнення маржинальності зернотрейдерами. Відомо, що сезон активного продажу зернових припадає на липень-вересень. У цей час пропозиція на ринку досить висока, тому, відповідно, продавці знижують ціни на продукцію з метою стимулювання збуту. Проте, вдосконаливши модель бізнесу, зернотрейдери можуть продати частину зібраного врожаю у високий сезон, а частину зібраного врожаю зберегти на елеваторах до жовтня-листопада (низького сезону). Це дасть можливість збути продукцію за умов зниження конкуренції та підвищення цін на продукцію. Для агротрейдерів, які не мають власних елеваторних потужностей, формування вищої конкурентної ціни у низький сезон за рахунок придбання продукції залежними від українського експорту країнами, дозволяє покривати витрати на обслуговування елеваторів та досягати маржинальності в торгівлі. Крім того, основним стратегічним рішенням для мінімізації витрат з обслуговування елеваторів (у разі оренди) є формування довгострокових партнерських угод з фіксованими цінами, що дозволяє агротрейдерам мінімізувати ризики зростання тарифів, досягати гнучкості в управлінні логістичними ланцюгами, а також сегментувати продукцію і у подальшому диференціювати ціни на її продаж.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження засвідчили нестабільність господарської діяльності вітчизняних зернотрейдерів. Вторгнення російських військ на територію України надзвичайно негативно позначились на діловій активності зернових компаній. Через ряд логістичних, кадрових, безпекових проблем змінюється кількість учасників ринку, обсяги торгівлі, маржинальність, та, як наслідок, ефективність діяльності через зниження конкурентних позицій на глобальному ринку. Вирішення цих проблем ми бачимо у трансформації бізнес-моделей зернотрейдерів. А саме зміні фокусу з торгівлі сировиною та збуту продукції у високий сезон на формування політики цінової та збутової диверсифікації. Для цього аграрії в Україні мають можливість використовувати елеваторну інфраструктуру, що дозволить вдосконалити цінову політику. Цінова диференціація сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності та зміцненню конкурентоспроможності вітчизняних зернотрейдерів на глобальному продовольчому ринку.

Література

1. Casadesus R., Ricart E. J. How to design a winning business model. *HBR January-February 2011*. URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
2. Chesbrough H. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. *Massachusetts: Harvard Business Press*, 2006. 256 p.
3. Osterwalder A., Yves P (2010). Business Model Generation. *Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons*. 2010. 282 p.

4. Franca C., Broman G., Robèrt K.-H., Basile G., Trygg L. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, V 140, P 1, 2017. – 155-166 p.
5. Makhmoor B., Abdulaziz A., Sudeepta P.. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, V 7, I 4, 2022 <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>
6. 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.
7. 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.
8. Оганісян А.А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. *АГОРОСВІТ*. № 6, 2024, с. 168-176
9. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014 – 2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Державна служба статистики України. *Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2023)*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Агробізнес України: інфографічний довідник. 2023-2024 МР. https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf
12. Лупенко Ю. Україна навіть зараз входить до десятки найбільших експортерів зернових. URL: https://tyzhden.ua/iurij-lupenko-ukraina-navit-zaraz-vkhodyt-do-desiatky-najbilshykh-eksporteriv-zernovykh/?utm_source=chatgpt.com
13. Мануїлов О. Україна в 2024 році експортувала зерна на \$9,4 млрд. Фізичний обсяг – другий після рекордного 2019-го. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-v-2024-rotsi-eksportovala-zerna-na-94-mlrd-tse-drugiy-rezultat-pislya-rekordnogo-2019-go-13012025-26239>
14. Магомедова А.М., Кінах А.А. Розробка та реалізація проекту модернізації компанії (на прикладі компанії «Kernel»). *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3 (273). С.20-29 DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-20-29
15. Пекін В. Ринок зерна: наслідки війни. URL: <https://pigua.info/uk/post/rinok-zerna-naslidki-vijni>
16. Укрінформ. *Вдвічі більше або коли в Україні вирощуватимуть «європейські врожаї»*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3055176-vdvici-bilse-abo-koli-v-ukraini-virosuvatimut-evropejski-vrozai.html>
17. Державна служба статистики України. *Валова маржа від перепродажу товарів за видами економічної діяльності (2013-2023)*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Журнал Forbes Ukraine. *Україна в 2024 році експортувала зерна на \$9,4 млрд*. URL: <https://t1p.de/jptet>
19. Елеваторний сайт. *Потужності зберігання зерна в Україні по областях*. 2024. URL: <https://t1p.de/k7eko>

References

1. Casadesus R., Ricart E. J. How to design a winning business model. *HBR January-February 2011*. URL: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
2. Chesbrough H. *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Massachusetts: Harvard Business Press. 2006. 256 p.
3. Osterwalder A., Yves P. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 2010. 282 p.
4. Franca C., Broman G., Robèrt K.-H., Basile G., Trygg L. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, V 140, P 1, 2017. – 155-166 p.
5. Makhmoor B., Abdulaziz A., Sudeepta P.. Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, V 7, I 4, 2022 <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>
6. Omelchenko A.I., Chenusha O.S. Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2022. № 21. С. 52—55.
7. Lisova R.M. Vplyv didzhytalizatsii na biznes-modeli: etapy ta instrumenty tsyfrovoy transformatsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskroho natsionalnoho universytetu*. 2019. Vyp. 2, Ch. 2. S. 114-118.
8. Ohanisian A.A. Biznes-modeli realizatsii stratehii ahrarnoho vyrobnytstv. *AHOROSVIT*. № 6, 2024, s. 168-176
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Kilkist diuuchykh subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014 – 2023)*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv (2014-2023)*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Ahrobiznes Ukrainy: infografichnyi dovidnyk. 2023-2024 МР. https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf
12. Lupenko Yu. *Ukraina navit zaraz vkhodyt do desiatky naibilshykh eksporteriv zernovykh*. URL: https://tyzhden.ua/iurij-lupenko-ukraina-navit-zaraz-vkhodyt-do-desiatky-najbilshykh-eksporteriv-zernovykh/?utm_source=chatgpt.com
13. Manuilov O. *Ukraina v 2024 rotsi eksportovala zerna na \$9,4 mlrd. Fizychnyi obsiah – druhyi pislia rekordnogo 2019-ho*. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-v-2024-rotsi-eksportovala-zerna-na-94-mlrd-tse-drugiy-rezultat-pislya-rekordnogo-2019-go-13012025-26239>
14. Mahomedova A.M., Kinakh A.A. Rozrobka ta realizatsiia projektu modernizatsii kompanii (na prykladi kompanii «Kernel»). *Aktualni problemy ekonomiky*. 2024. № 3 (273). S.20-29 DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-20-29
15. Pekin V. *Rynok zerna: naslidky viiny*. URL: <https://pigua.info/uk/post/rinok-zerna-naslidki-vijni>
16. Ukrinform. *Vdvichi bilse abo koly v Ukraini vyroshchuvatymut «ievropejski vrozhai»*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3055176-vdvici-bilse-abo-koli-v-ukraini-virosuvatimut-evropejski-vrozai.html>
17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. *Valova marzha vid pereprodazhu tovariv za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2013-2023)*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Zhurnal Forbes Ukraine. *Ukraina v 2024 rotsi eksportovala zerna na \$9,4 mlrd*. URL: <https://t1p.de/jptet>
19. Elevatornyi sait. *Potuzhnosti zberihannia zerna v Ukraini po oblastiakh*. 2024. URL: <https://t1p.de/k7eko>