

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.76>

УДК 334.716:658

A. A. Oghanisyan,

аспірант кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8929-2868>

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ «ЗЕЛЕНОЇ» ТРАНСФОРМАЦІЇ

A. Ohanisian,

Postgraduate student of the Department of Economics,

Dnipro State Agrarian and Economic University

DEVELOPMENT OF A CORPORATE BUSINESS MODEL FOR AGRICULTURAL PRODUCTION IN THE CONTEXT OF GREEN TRANSFORMATION

В статті наголошено, що однією з найгостріших проблем людства, до вирішення якої прикута увага світової спільноти є зміна клімату. Підкреслено, що і країнами, і бізнесом вже не перший рік здійснюються заходи щодо «зеленої» трансформації та збереження довкілля. Втім, цього недостатньо для досягнення поставлених амбітних цілей щодо скорочення викидів вуглецю. Через це, питання

прискорення темпів «зеленої» трансформації, зокрема, агробізнесу, з кожним днем

набувають все більшої актуальності. Підкреслено, що Україна та вітчизняний бізнес приєднались до Європейського зеленого курс - сукупності ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів на основі концепції циркулярної економіки, мінімізації негативного антропогенного впливу на довкілля, регенерації біорізноманіття та зменшення шкідливих викидів. А отже, взяли на себе зобов'язання щодо вжиття заходів зі зниження тиску на навколишнє середовище. Наголошено, що визначальний вплив на інтенсивність здійснення заходів з «озеленення» аграрного виробництва відіграє обрана аграріями бізнес-модель компанії. Здійснено спробу, базуючись на цілях і цінностях «зеленої» трансформації, показати суспільству та бізнесу приклад бізнес-моделі, спрямованої на «озеленення» аграрного виробництва, етичне ведення бізнесу та співпрацю зі стейкхолдерами у досягненні амбітних цілей щодо пом'якшення кліматичної кризи. Запропоновано розгляд бізнес-моделі агропромислового холдингу АСТАРТА-КИЇВ та підкреслено її вплив на інтенсивність «озеленення» аграрного виробництва. Наголошено, що в умовах трансформаційних змін, бізнес-модель аграрного виробництва не є чимось сталим, вона еволюціонує разом з наукою та суспільством, деструктивними і проривними інноваціями, упорядковуючи минулі дослідження та прокладаючи дорогу до майбутнього, враховуючи можливості, а також реалії, об'єктивні потреби та технологічні прориви.

The article emphasises that climate change is one of the most acute problems of humanity, to which the world community's attention is focused. It is emphasised that both countries and businesses have been implementing measures for 'green' transformation and environmental protection for many years. However, this is not enough to achieve the ambitious carbon emission reduction targets set. This is why the

issue of accelerating the pace of green transformation, in particular for agribusiness, is becoming more and more important every day. It is emphasised that Ukraine and domestic business have joined the European Green Deal, a set of initiatives aimed at increasing the efficiency of resource use based on the concept of circular economy, minimising the negative anthropogenic impact on the environment, regenerating biodiversity and reducing harmful emissions. Consequently, they have committed themselves to taking measures to reduce pressure on the environment. It is emphasised that the business model chosen by farmers has a decisive impact on the intensity of implementation of measures to green agricultural production. An attempt is made, based on the goals and values of the 'green' transformation, to show society and business an example of a business model aimed at 'greening' agricultural production, ethical business conduct and cooperation with stakeholders in achieving ambitious goals to mitigate the climate crisis. The article proposes to consider the business model of the agro-industrial holding ASTARTA-KYIV and emphasises its impact on the intensity of 'greening' of agricultural production. It is emphasised that in the context of transformational changes, the business model of agricultural production is not something permanent, it evolves together with science and society, disruptive and breakthrough innovations, streamlining past research and paving the way for the future, taking into account opportunities, as well as realities, objective needs and technological breakthroughs.

Ключові слова: бізнес-модель аграрного виробництва, індикатор інтенсивності «озеленення» бізнесу, «зелена» трансформація, «зелена» економіка.

Keywords: business model of agricultural production, indicator of the intensity of business greening, green transformation, green economy.

Постановка завдання.

Розвиток сучасного агробізнесу неможливий без завчасного визначення орієнтирів розвитку, правил та принципів життєдіяльності, зв'язку стратегічного вибору з організаційною структурою, тощо. Узгодженість таких рішень формують в своїй сукупності корпоративну архітектуру бізнес-моделі, потреба формалізації та розвитку якої пояснюється цілою низкою підстав та передумов, ключовими серед яких є: покращення стратегічного планування (інтеграція різних елементів бізнес-моделі агробізнесу з різного роду забезпеченням реалізації такої моделі покращує процеси довгострокової реалізації ключових компетентностей та ресурсів); підвищення ефективності процесів (за рахунок більшої інтегрованості процесів та залучення суб'єкта господарювання до ланцюгів кооперації); спрощення управління змінами та одночасним зростанням рівня економічної безпеки (гнучкість архітектурних рішень забезпечує зростанням адаптаційних можливостей, а відповідно створює умови подолання факторів ризику); забезпечення інноваційності, соціальної відповідальності та здатності до стійкого розвитку [1, с.77]. Перелік позитивних ефектів від побудови корпоративної бізнес-моделі аграрного виробництва можна продовжувати й далі. Проте їх досягнення потребує розширення інтеграції проектування бізнес-моделі з використанням новітніх технологій, переорієнтації організаційної культури агробізнесу в умовах глобальної декарбонізації та цифровізації, забезпечення масштабованості та гнучкості, тощо. Відтак, дослідження вибору чи/та проектування бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах «зеленої» трансформації саме на часі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Потреба у створенні бізнес-моделей для суб'єктів господарювання є безспірною та перевіреною часом. Тому питання вибору чи/та проектування бізнес-моделей аграрного виробництва активно обговорюються як науковцями, так і практиками. Зокрема, Кузьома В. та Співак В. [2, с.19] акцентують увагу на організаційно-економічних аспектах формування елементів і драйверів бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах

«зеленої» трансформації [2, с.19]. Калачевська Л. [3] акцентує, що «зелена» трансформація вимагає створення інноваційних і гнучких бізнес-моделей, які дозволять аграріям ефективно протистояти викликам декарбонізації та кліматичних змін, зберігати баланс між прибутковістю і сталим розвитком, переорієнтовуватися на екологічні постачання та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [3]. Втім, за твердженням Цимбал Л. та Унінець І. [4, с.43], «зелена» трансформація потребує не лише на реконструкції агробізнесу та його становлення на засадах смарт екосистем й досягнень Індустрії 4.0, а й стимулює технологічний розвиток агробізнесу та його цифрову трансформацію [4, с.43]. Дмитренко Р. [5, с.236], доповнює, що «зелена» трансформація сприяє диверсифікації агробізнесу, тобто побудові бізнес-моделей, спроможних мінімізувати ризики декарбонізації та забезпечити економічну безпеку агрокомпаній [5, с.236].

Литовченко О., Дячек В. та Мітін М. [6] підходять до вивчення бізнес-моделей аграрного виробництва з іншої точки зору, звертаючи увагу на виклики «зеленої» та цифрової трансформації, пов'язані з безпекою бізнес-моделей, інтеграцією новітніх цифрових технологій (зокрема, технологій «розумного фермерства», цифрових двійників, квантових технологій тощо), дефіцитом кадрів, володіючих цифровими компетентностями тощо [6].

Небоженко Т. [7] констатує ж, що бурхливий розвиток бізнес-моделей «розумного землеробства», «розумного фермерства» і т.д. сприяє прискоренню «зеленої» трансформації, втім одночасно супроводжується численними та все більш вишуканими кібератаками й кіберінцидентами, що потребує на вжиття заходів з кібергігієни та її визнання складовою бізнес-моделі аграрного виробництва [7]. Гончаренко О., Балацький О. [8] Лотиш О. та Костецька Н. [9] чітко виокремлюють ключові характеристики змін бізнес-моделей аграрного виробництва в умовах «зеленої» трансформації. Шпикуляк О., Пугачов М. та

Ксенофонтова К. [10, с.277] акцентують увагу на проблемах формування бізнес-моделей фермерських господарств тощо [10, с.277].

А отже, підходи щодо вивчення бізнес-моделей аграрного виробництва досить різноманітні, що, як на наш погляд, ускладнює грамотний вибір чи проектування моделі бізнесу, яка б в умовах нестабільності та невизначеності, характерних для України, забезпечила «озеленення» агробізнесу [11, с.169; 12, с.27; 13, с.288]. Тож, насамперед, варто подбати про розробку єдиної підходу щодо вибору/проектування «озеленої» бізнес-моделі, бо лише за таких умов існуватиме можливість прийняття виважених рішень щодо прискорення "зеленої" трансформації агробізнесу.

Формулювання цілей статті - базуючись на цілях і цінностях «зеленої» трансформації, показати суспільству та бізнесу приклад бізнес-моделі, спрямованої на «озеленення» аграрного виробництва, етичного ведення бізнесу та співпраці зі стейкхолдерами у досягненні амбітних цілей щодо пом'якшення кліматичної кризи.

Виклад основного матеріалу досліджень.

У 2022 році Україна отримала статус офіційного кандидата на вступ до Європейського Союзу, що покладає на неї обов'язок імплементації загальноєвропейських політик регулювання економічних відносин [10, с. 276], серед яких на особливу увагу звертає Європейський зелений курс (далі – ЄЗК) – сукупність ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів на основі концепції циркулярної економіки, мінімізацію негативного антропогенного впливу на довкілля, регенерацію біорізноманіття та зменшення шкідливих викидів і забруднень навколишнього середовища [14, с. 130].

ЄЗК вимагає комплексної «зеленої» трансформації всіх секторів економіки, серед яких найбільшій радикальній трансформації потребує аграрний сектор. Історично так склалося, що аграрний сектор є основою економіки України, який забезпечує такі важливі аспекти макроекономічної стабільності, як продовольча безпека, надходження іноземної валюти (позитивний вплив на платіжний баланс,

зміцнення національної валюти), створення робочих місць, забезпечення сировинної бази для переробної промисловості, забезпечення попиту для машинобудівної, транспортної, будівельної та інших галузей тощо [15, с.20]. Тож, ключовим вектором «зеленої» трансформації України є насамперед, «озеленення» агробізнесу.

Даний процес включає в себе освоєння багаторівневих екологічних методів господарювання, створення умов для розширеного відтворення природних та наявних антропогенних ресурсів, формування стійких та тих, що розвиваються еколого-економічних систем, а також орієнтацію на якісне зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, формування стійких агроландшафтів, що якісно розвиваються. Важливою умовою здійснення «зеленої» трансформації агробізнесу виступає правильно обрана бізнес-модель [16, с.271], яка 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, дає змогу отримати високу врожайність і дохідність із кожного гектара сільськогосподарських угідь, а також зменшити тиску на довкілля [17].

Бізнес-моделі, за якими наразі працюють агровиробники це переважно моделі, спрямовані на створення цінності для клієнта. Зокрема, бізнес-модель canvas, downstream-model, upstream-model, B2B-model, Four-box, інтегрована модель тощо. Втім, їх розробка та запровадження відбувалось 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 «зелених» бізнес-моделей [11, с.171], які відрізняються від традиційних тим, що вони концентруються на створенні цінності

для більш широкого кола стейкхолдерів і враховують вигоди з точки зору суспільства і навколишнього середовища [18, с.171].

У світовій практиці при виборі бізнес-моделі, насамперед, вивчаються елементи середовища її функціонування, а саме: стратегія компанії, система організації бізнесу, сильні, слабкі сторони, а також можливості та загрози тощо, що пояснюється наступним їх взаємозв'язком (рис.1).

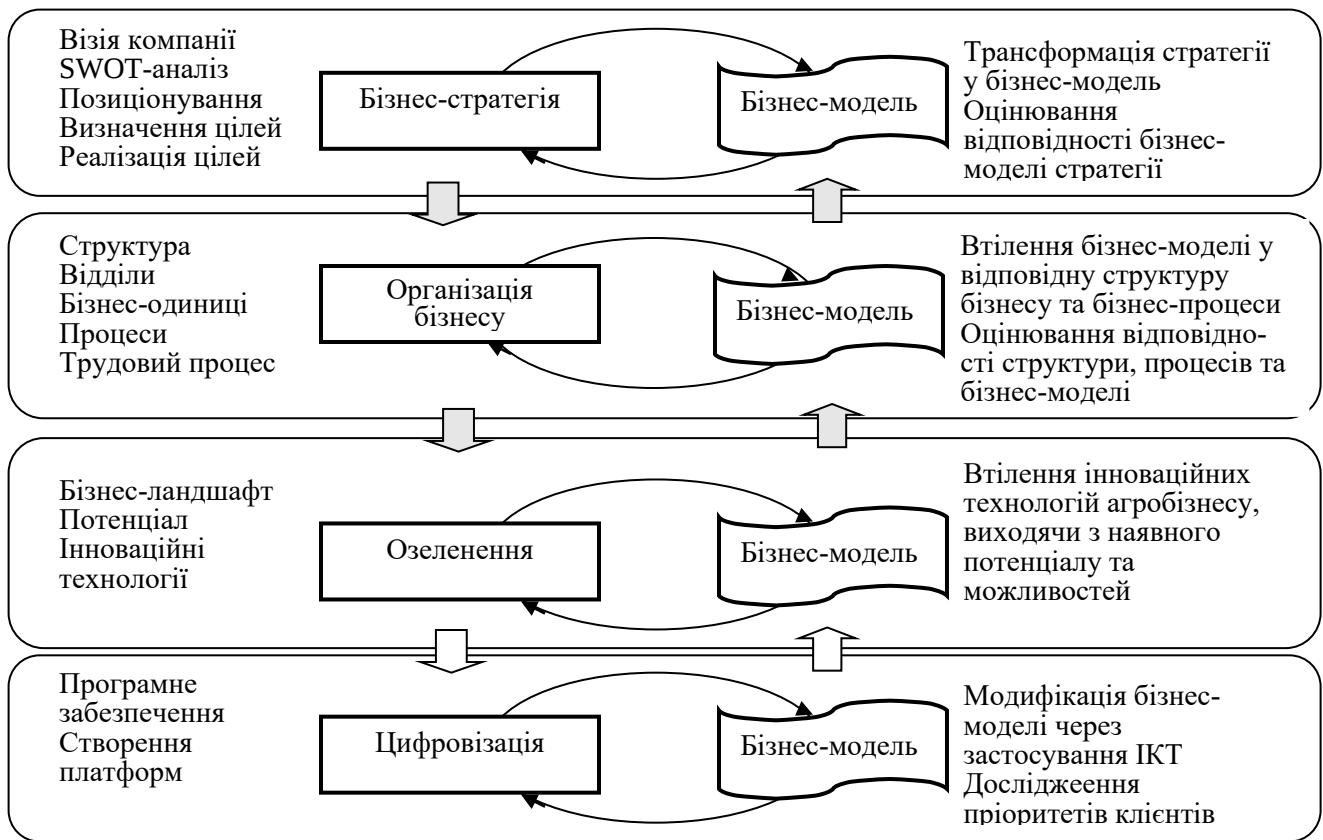


Рис.1. Взаємозв'язок бізнес-моделі компанії з елементами середовища її функціонування

Джерело: авторське бачення

І лише потім здійснюється вибір бізнес-моделі аграрного виробництва, заснований на створенні цінностей - взаємодії у команді, налагодження роботи з клієнтами та гармонізації відносин із суспільством в цілому для досягнення цілей сталого розвитку та «озеленення» аграрного виробництва. Яскравим прикладом

тому є бізнес-модель агрохолдингу АСТРАТА (далі – АСТАРТА), яка об'єднує ключові сегменти на основі галузевих знань, операційного потенціалу та вивчення ринкової кон'юнктури. Кожен сегмент бізнес-моделі представляє споживача та постачальника матеріалів або послуг іншого сегмента бізнесу, спрямованого на забезпечення необхідного рівня самодостатності. Завдяки цій бізнес-моделі агрохолдинг АСТАРТА входить до переліку найбільших виробників цукру, зернових та олійних культур в країні. А також є провідним постачальником молочної та соєвої продукції, послуг зі зберігання/переробки зернових та олійних культур, а також виробником біогазу [19].

Згідно Звіту зі сталого розвитку, бізнес-модель АСТАРТА [19] набуває наступного вигляду (рис.1)

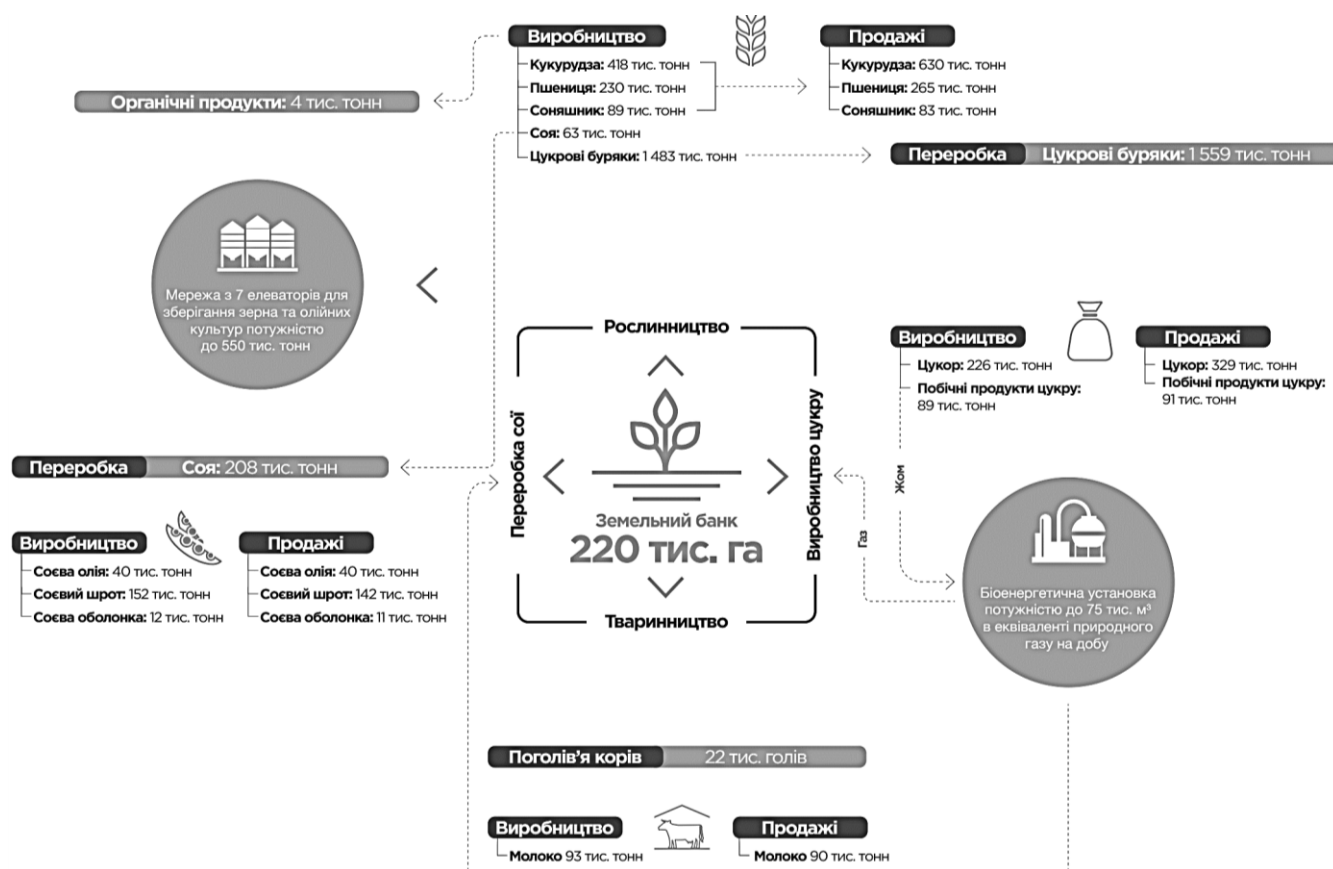


Рис. 2. Бізнес-модель агрокомпанії АСТАРТА

Джерело: [19]

Вибір бізнес-моделі АСТАРТА вже не перший рік здійснюється за стейкхолдер-підходом. Протягом року керівниками кожного бізнес-сегменту проводяться поглиблені співбесіди з відповідною групою зацікавлених сторін для складання списку пріоритетів. Керівництво анонімно проводить рейтинг за озвученими пріоритетами за шкалою 1-10, де 10 оцінюється як найважливіше питання, а 0 — питання мінімальної важливості. На основі ранжування здійснюється підготовка матриці суттєвості, яка вказує на аспекти, які АСТАРТА та її зацікавлені сторони вважають суттєвими для бізнес-діяльності агрохолдингу [19].

Розуміючи вплив аграрного виробництва на навколишнє середовище АСТАРТА намагається мінімізувати свій слід. Тож, у 2020 році агрохолдингом на підтримку Європейського Зеленого курсу (2019), було прийнято Політику сталого розвитку, яка визначає ключові пріоритети з «озеленення» бізнесу, мінімізації кліматичного впливу та енергоефективності, реалізацію якої підкріплено рядом корпоративних стандартів, зокрема:

стандартом «Сталі закупівлі», що забезпечує вдосконалений підхід до управління взаємодією із підрядниками та постачальниками на основі ISO 20400 та принципів закупівель ЄБРР;

стандартом «Біорізноманіття» для управління ризиками, які мають значення для збереження різноманітності видів в екосистемі, а також сприяють захисту, збереженню та сталому використанню біологічно різноманітних екосистем [19];

стандартом «Моніторинг та облік парникових газів» (2020), що включає методологію розрахунку парникових газів (далі – ПГ) із стаціонарних та мобільних джерел за Score 1. Із запровадженням в дію у рамках Європейської екологічної угоди [20] Directive (EU) 2022/2464 від 14.12.2022 р. (Директиви про звітність щодо сталого розвитку підприємств, CSRD) [21] та European Sustainability Reporting Standards 2023/2772 (2023) (Європейських стандартів звітності про сталий розвиток, ESRS) [22-23], агрохолдинг доопрацьовує даний

стандарт з метою розробки методології розрахунку парникових газів за Score 2 та Score 3, що дасть можливість визначати індикатор інтенсивності «озеленення» бізнесу, приймати відповідні управлінські рішення, а також правдиво відображати ситуацію щодо «озеленення» бізнесу протягом коротко-, середньо- та довгострокового періоду часу [24, с.91].

Оскільки, методика визначення індикатора інтенсивності «озеленення» бізнесу має ґрунтуватись на системі показників впливу на довкілля, визначених ESRS E2-E5 [25-28], а саме враховувати інтегральні показники енергетичного переходу, пом'якшення тиску на довкілля (скорочення темпів інтенсивності забруднення навколишнього середовища викидами та утворенням відходів, а також темпів ресурсоспоживання) та циркулярності бізнесу, то в 2024 році агрохолдингом прийнято рішення щодо формування корпоративної звітності за названими стандартами [19].

Керуючись Directive (EU) 2022/2464 [21], АСТАРТА запровадила систему кліматичного корпоративного управління холдингу, яка включає комплексний план дій зі скорочення викидів парникових газів для Score 1-3, аналіз кліматичних сценаріїв, визначення фізичних і перехідних кліматичних ризиків та стратегію декарбонізації.

АСТАРТА прагне досягти максимальних економічних показників з одночасним зменшенням впливу на навколишнє середовище. Тож, на період до 2030 року агрохолдингом заплановано зменшити викиди парникових газів компанії на 44% [19].

Компанія докладас активних зусиль щодо досягнення поставлених амбітних цілей. Результатом цього стало успішна сертифікація низки підприємств відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 50001 «Енергоменеджмент». З метою досягнення цілей з енергофактивності, на цукрових заводах була розроблена та розпочата реалізація програми з ресурсо- та енергофактивності «Best available technics» («Найкращі доступні технології»). Крім того, на

агропідприємствах компанії активно впроваджується програма оновлення агротехніки та впровадження інноваційних цифрових технологій, що дає можливість скоротити споживання енергоресурсів та знизити тиск на навколишнє середовище [19].

Відтак, бізнес-модель агрохолдингу АСТАРТА - це живий актив компанії та фундаментальне підґрунття реалізації визначеної стратегії, який постійно вдосконалюється з урахуванням глобальних трендів, зокрема, «зеленої» та цифрової трансформації.

Отже, виходячи з вищевикладеного приходимо до висновку, що в умовах трансформації до «зеленої економіки» бізнес-моделі агробізнесу мають тяжіти до так званої інноваційної багатоаспектності, тобто мають бути 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 дають надії на як найефективніше використання агробізнесом наявного потенціалу, призводять до недоотримання доданої вартості, а головне – ускладнюють створення цінностей. Тому у практичній площині перед агробізнесом стоїть завдання обрати нові, адаптовані до наявного ресурсного потенціалу бізнес-моделі діяльності з орієнтацією на запити ринку й реалізацію політики «зеленої» трансформації. Оскільки, саме інноваційні бізнес-моделі, засновані на принципах синергії між агробізнесом, природоохоронними заходами та соціальним розвитком, створюють основу для гармонійного розвитку економіки в умовах глобальних екологічних викликів, демонструючи синергію екологічних, соціальних та економічних цілей в умовах глобальних трансформацій.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами дослідження констатовано, що статус офіційного кандидата на вступ до Європейського Союзу, отриманий Україною у 2022 році, поставив перед державою низку стратегічних завдань, серед яких одним з основних є адаптація до Європейського зеленого курсу (ЄЗК), спрямованого на підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізацію антропогенного впливу на довкілля, відновлення екосистем та сприяння циркулярній економіці.

Зазначено, що визначальним фактором у досягненні цілей «озеленення», зокрема, аграрного виробництва є інноваційні бізнес-модель, які тяжіють до «зеленої» економіки, орієнтовані на створення доданої цінності не лише для клієнтів, але й для суспільства та довкілля. Прикладом успішної реалізації таких підходів є бізнес-модель агрохолдингу АСТАРТА, яка інтегрує всі елементи виробничого циклу та забезпечує «озеленення» бізнесу. Завдяки оптимізації ресурсів, зменшенню екологічного впливу та впровадженню сучасних стандартів, АСТАРТА досягла значних результатів у зниженні викидів парникових газів, енергоефективності та раціональному використанні природних ресурсів. Відтак, впровадження таких бізнес-моделей може стати ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності агробізнесу України на міжнародній арені.

Підводячи підсумок вищевикладеному, наголосимо, що трансформація українського агробізнесу до «зеленої» економіки є не лише викликом, але й можливістю для країни стати одним із лідерів «зеленої» трансформації.

Література

1. Єршова О.О., Гончаренко І.М. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №2(7). С.75-85. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.

2. Кузьома В., Співак В. Циркулярны бизнес-модели у агропродовольчый сферы: елементи, драйвери створення та перспективи застосування.

Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. 3(193), С.18-30.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.03.02>

3. Калачевська, Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*, 2024. №68.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>

4. Цимбал.Л.І., Унінець І.М. Секторально-просторова специфіка становлення та розвитку українського смарт бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №7(88). С.42-48. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-42-48

5. Дмитренко Р. Державне регулювання процесу декарбонізації агробізнесу в умовах трансформації України до низьковуглецевої моделі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №6. С. 234-240. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.234

6. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. №69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

7. Небоженко Т.Т. Світові тенденції сільськогосподарського підприємництва та досвід України. *Наукові перспективи*. 2024. №12(54). DOI: 10.52058/2708-7530-2024-12(54)-770-787

8. Гончаренко О., Балацький О. Інноваційні засади трансформації бізнес-моделей в аграрному виробництві. *Економіка та суспільство*, 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>

9. Лотиш О.Я., Костецька Н.І. Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності. *Інноваційна економіка*. 2023. №4. С. 37-45. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.4.6

10. Шпикуляк, О., Пугачов, М., & Ксенофонтова, К. (2024). Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на засадах європейського зеленого курсу за інституційного впливу умов воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2(11), 275-282. <https://doi.org/10.32782/dees.11-45>

11. Оганісян А.А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. *Агросвіт*. 2024. №6. С.169-176. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.6.168-176.
12. Бортнік А. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №7. С.16-31 DOI 10.33111/sedu.2020.47.016.031
13. Пищенко О.В. Імперативи розвитку «зеленої економіки» в аграрному секторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №2. С.286-290. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-51
14. Богдан С. Економічна безпека агробізнесу в умовах зеленого курсу та цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2023. 1(10), 129-136. <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>
15. Гребарь Є.О., Швиданенко Д.В. Напрямивідновлення аграрного бізнесу у воєнний та повоєнний період. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 травня 2024 р., м. Херсон – Кропивницький) / за ред. Г.В. Жосан, Г.О. Димової та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С.20-22.
16. Єфанов В.А. Розвиток державного регулювання екологізації сільського господарства України. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 269-274. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-49>
17. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-2019-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019- %D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80)
18. 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>
19. Звіт зі сталого розвитку Агропромхолдингу АСТАРТА-КИЇВ. URL: <https://astartaholding.com/zvity/>

20. European-green-deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Commission. 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

21. Directive (EU) 2022/2464 “Of the European parliament and of the council amending Regulation (EU) №537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting”. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

22. ESRS 1. General requirements. (2023). European parliament. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1>

23. ESRS 2. General disclosures. (2023). European parliament. URL: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e5302-3-1>

24. Оганісян А.А. Методика оцінювання бізнес-моделі аграрного виробництва в умовах «зеленої» трансформації. *Агросвіт*. 2025. №1. С.90-98. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.1.90

25. ESRS-E2. Pollution. (2022). European parliament. URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/09%20Draft%20ESRS%20E2%20Pollution%20November%202022.pdf>

26. ESRS-E3. Water and marine resources. (2022). European parliament. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ED_ESRS_E3.pdf

27. ESRS-E4. Biodiversity and ecosystems. (2022). European parliament. URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20E4%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

28. ESRS-E5. Resource use and circular economy. (2022). European parliament. URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/12%20Draft%20ESRS%20E5%20Resource%20use%20and%20circular%20economy.pdf>

29. Веб-сторінка агропромислового холдингу АСТАРТА-КІЇВ. URL: <https://astartaholding.com/ohorona-navkolyshnogo-seredovyssha-2/>

Referens

1. Ershova, O. O., & Honcharenko, I. M. (2022), “Modern models of business development management: essence, types, innovative business models”, *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 2(7), pp. 75–85. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.2>
2. Kuzyoma, V., & Spivak, V. (2024), “Circular business models in the agri-food sector: elements, drivers of creation, and application prospects”, *Energy Saving. Energy. Energy Audit*, vol. 3(193), pp. 18–30. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.03.02>
3. Kalachevska, L. (2024), “Innovative business management models in the agricultural sector: Adaptation to the challenges of global markets”, *Economics and Society*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-11>
4. Tsymbal, L. I., & Uninets, I. M. (2023), “Sectoral and spatial specifics of the formation and development of Ukrainian smart business”, *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, vol. 7(88), pp. 42–48. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-42-48>
5. Dmytrenko, R. (2024), “State regulation of the decarbonization process in agribusiness under Ukraine’s transformation to a low-carbon economy model”, *Investments: Practice and Experience*, vol. 6, pp. 234–240. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.234>
6. Lytovchenko, O., Dyachek, V., & Mitin, M. (2024), “Transformation of business models of enterprises in the context of economic digitalization”, *Economics and Society*, vol. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>
7. Nebozhenko, T. T. (2024), “Global trends in agricultural entrepreneurship and Ukraine’s experience”, *Scientific Perspectives*, vol. 12(54). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-770-787](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-770-787)

8. Honcharenko, O., & Balatskyi, O. (2024), “Innovative foundations for the transformation of business models in agricultural production”, *Economics and Society*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-117>

9. Lotysh, O. Ya., & Kostetska, N. I. (2023), “ Adapting business models of Ukrainian agricultural enterprises to current economic challenges ”, *Innovative Economy*, vol. 4, pp. 37–45. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>

10. Shpykulyak, O., Pugachov, M., & Ksenofontova, K. (2024), “Development of entrepreneurial activities of farming enterprises based on the European Green Deal under institutional influence of martial law conditions”, *Digital Economy and Economic Security*, vol. 2(11), pp. 275–282. <https://doi.org/10.32782/dees.11-45>

11. Ohanisian, A. A. (2024), “Business models for implementing agricultural production strategies”, *Agrosvit*, vol. 6, pp. 169–176. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.168-176>

12. Bortnik, A. (2020), “Digital transformation of enterprise business models”, *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 7, pp. 16–31. <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.016.031>

13. Pyshchenko, O. V. (2020), “Imperatives of green economy development in the agricultural sector”, *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 2, pp. 286–290. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-51>

14. Bohdan, S. (2023), “Economic security of agribusiness under the conditions of the Green Deal and digital transformation”, *Digital Economy and Economic Security*, vol. 1(10), pp. 129–136. <https://doi.org/10.32782/dees.10-23>

15. Grebar, Y. O., & Shvydanenko, D. V. (2024), “ Directions for restoring agribusiness during and after the war ”, *Trends and Prospects for Management Development under Global Challenges: Proceedings of the III International Scientific-Practical Conference*, FOP Vishemyrskyi V. S., Kherson, Ukraine, pp. 20–22:

16. Yefanov, V. A. (2024), “Development of state regulation of agricultural greening in Ukraine”, *Economic Space*, vol. 190, pp. 269–274. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-49>

17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019), Resolution “On approval of the strategy for the development of innovative activities for the period up to 2030”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80> (Accessed 05 Jan 2025).

18. Horbal, N. I., & Plish, I. V. (2021), “Circular business models for sustainable development of Ukrainian enterprises”, *Series of Economics and Management Issues*, vol. 5(1), pp. 15–29. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>

19. Astarta-Kyiv Agroholding. (2024), “Sustainability reports”, available at: <https://astartaholding.com/zvity/> (Accessed 05 Jan 2025).

20. The European Commission (2019), “European-green-deal. Striving to be the first climate-neutral continent”, available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (Accessed 05 Jan 2024).

21. The European Commission (2022), “Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting”, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (Accessed 05 Jan 2024), “”,

22. European Parliament. (2023), “ESRS 1. General requirements”, available at: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e134-3-1> (Accessed 05 Jan 2025).

23. European Parliament. (2023), “ESRS 2. General disclosures”, available at: <https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html#d1e5302-3-1> (Accessed 05 Jan 2025).

24. Ohanisian, A. A. (2025), “Methodology for evaluating agricultural business models under green transformation conditions”, *Agrosvit*, vol. 1, 90–98. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.90>

25. European Parliament. (2022), “ESRS E2. Pollution”, available at: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/09%20Draft%20ESRS%20E2%20Pollution%20November%202022.pdf> (Accessed 05 Jan 2025).

26. European Parliament. (2022), “ESRS E3. Water and marine resources”, available at: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ED_ESRS_E3.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

27. European Parliament. (2022), “ESRS E4. Biodiversity and ecosystems”, available at: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20E4%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

28. European Parliament. (2022), “ESRS E5. Resource use and circular economy”, available at: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/12%20Draft%20ESRS%20E5%20Resource%20use%20and%20circular%20economy.pdf> (Accessed 05 Jan 2025).

29. Astarta-Kyiv Agroholding. (2024), “Environmental protection”, available at: <https://astartaholding.com/ohorona-navkolyshnogo-seredovyshha-2/> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.