

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-21>

УДК 658.8

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ CANVAS У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ НА РИНКУ МІНЕРАЛЬНИХ ДОБРИВ

CANVAS BUSINESS MODEL IN STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE MINERAL FERTILIZER MARKET

Носевич Юрій Вячеславович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0298-7547>**Nosevych Yuriy**

State University of Trade and Economics

У статті досліджено можливості використання бізнес-моделі CANVAS як інструменту стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив. Обґрунтовано доцільність застосування концепції CANVAS для формування цілісного бачення механізму створення та доставки цінності в межах ланцюга постачання. Визначено особливості формування споживчої цінності на основі логістичного принципу 7R та розкрито його роль у забезпеченні конкурентоспроможності ланцюгів постачання. Запропоновано підхід до інтеграції блоків бізнес-моделі CANVAS із ключовими областями прийняття стратегічних рішень, зокрема географічним розподілом потужностей, виробництвом і дистрибуцією, управлінням запасами, транспортуванням, інформаційним забезпеченням, сорсингом та маркетингом. Доведено, що використання CANVAS дозволяє візуалізувати стратегічну архітектуру ланцюга постачання, забезпечити узгодженість управлінських рішень та створити підґрунтя для формування стійких конкурентних переваг на ринку мінеральних добрив.

Ключові слова: CANVAS, 7R, ланцюг постачання, стратегічне управління, мінеральні добрива, споживча цінність, конкурентоспроможність.

The article examines the possibilities of applying the Business Model Canvas as a strategic management tool for supply chains in the mineral fertilizers market. In the context of disruption of traditional logistics routes, growing competition and the need to ensure the resilience of supply chains, the search for effective approaches to coordinating strategic decisions among supply chain participants becomes particularly relevant. The study substantiates the expediency of using the Business Model Canvas not only as a business modeling instrument at the enterprise level but also as a framework for designing and managing integrated supply chains. Particular attention is paid to the formation of customer value within mineral fertilizer supply chains. It is argued that the key value proposition of a supply chain is determined by its ability to implement the logistics principle of 7R, which involves delivering the right product, in the right quantity and quality, at the right time and place, to the right customer, and at the right cost. In this regard, the supply chain is considered not merely as a system of material flow management but as an integrated mechanism for creating value for agricultural producers through the coordination of procurement, transportation, warehousing, inventory management, distribution, and customer relationship processes. The paper identifies the specific features of adapting the nine building blocks of the Business Model Canvas to the requirements of strategic supply chain management in the mineral fertilizers market. The interrelationships between key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationships, channels, customer segments, cost structure, and revenue streams are analyzed in relation to strategic decision-making areas, including facility location, production and distribution, inventory management, transportation, information support, sourcing, and marketing. As a result, an approach to integrating the Business Model Canvas with strategic supply chain decision-making areas is proposed. The developed framework enables the visualization of the strategic architecture of a supply chain, facilitates the coordination of managerial decisions among supply chain participants, and provides a basis for enhancing supply chain resilience, adaptability, and competitiveness. It is demonstrated that the Business Model Canvas can serve as an effective strategic tool for aligning value creation mechanisms with key supply chain management processes and for supporting the development of sustainable competitive advantages in the mineral fertilizers market.

Keywords: CANVAS, 7R, supply chain, strategic management, mineral fertilizers, consumer value, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування ринку мінеральних добрив характеризуються високим рівнем невизначеності, обумовленим посиленням глобальної конкуренції, трансформацією логістичних маршрутів, порушенням традиційних ланцюгів постачання та необхідністю адаптації до нових економічних і геополітичних викликів. За таких умов конкурентоспроможність підприємств дедалі більше залежить не лише від ефективності внутрішніх бізнес-процесів, а й від здатності формувати та координувати діяльність усіх учасників ланцюга постачання. Це обумовлює необхідність пошуку сучасних інструментів стратегічного управління, які забезпечують комплексне бачення процесів створення цінності та узгодження стратегічних рішень у межах ланцюга постачання. Одним із таких інструментів є бізнес-модель CANVAS, можливості використання якої для стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив потребують поглибленого наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутністю концепції бізнес-моделі CANVAS займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Murray A., Scuotto V. акцентують увагу на концептуалізації використання даної моделі у створенні можливостей для оцінювання результативності підприємницької діяльності та формуванні довгострокових прогнозів її розвитку [1]; Mustanirroh S., Prabaningtias N., Citraresmi A. поєднали бізнес-модель CANVAS та метод SWOT-аналізу у практичному застосуванні на прикладі малих та середніх підприємств [2]; Daou A., Mallat C., Chammas G., Cerantola N., Kayed S., Saliba N. на основі бізнес-моделі CANVAS пропонують комплексно формувати унікальні ціннісні пропозиції циркулярної економіки [3]; Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. роблять висновок, що бізнес-модель CANVAS дозволяє розробляти та адаптувати бізнес-модель до змін ринкового середовища, забезпечуючи обґрунтованість стратегічних управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємств [4]; Черничко С.Ф., Лінтур І. В., Смочко В. Ю. розглядають бізнес-модель CANVAS як комплексний механізм антикризового менеджменту, спрямований на фінансову стабільність, конкурентоспроможність, підвищення стійкості підприємства [5]; Григорова З.В. стверджує, що блоки бізнес-моделі CANVAS мають неоднакову типологізаційну значущість [6]; Тростянська К.М. підкреслює необхідність у багатовимірному підході,

здатному поєднати різні групи факторів у системну модель [7]. У наукових працях бізнес-модель CANVAS розглядається як засіб формалізації механізмів створення, доставки та отримання цінності. Водночас питання її використання для стратегічного управління ланцюгами постачання, в тому числі на ринку мінеральних добрив, залишаються недостатньо дослідженими. Особливої уваги потребує адаптація елементів CANVAS до специфіки функціонування галузевих ланцюгів постачання в умовах ризиків, логістичних обмежень та високої залежності від міжнародних ринків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням бізнес-моделювання та управління ланцюгами постачання, більшість досліджень розглядає бізнес-модель CANVAS переважно на рівні окремого підприємства. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання її використання як інструменту стратегічного управління інтегрованими ланцюгами постачання. Особливої актуальності набуває проблема адаптації блоків CANVAS до специфіки ринку мінеральних добрив та їх узгодження з ключовими областями прийняття стратегічних рішень у ланцюгах постачання. Крім того, потребує подальшого розвитку науково-методичний підхід до формування споживчої цінності на основі поєднання бізнес-моделі CANVAS і логістичного принципу 7R.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування можливостей використання бізнес-моделі CANVAS у стратегічному управлінні ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив та розроблення підходу до інтеграції її блоків із ключовими областями прийняття стратегічних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначено у [4], сформована відповідно до ринкових потреб бізнес-модель CANVAS дозволяє підприємству не лише визначити ключові ціннісні орієнтири споживачів, але й розробити ефективні механізми їх задоволення з метою підвищення власної ринкової вартості. Водночас результати численних досліджень та практика функціонування підприємств засвідчують, що джерелом комерційного успіху часто є не стільки технологічні інновації, скільки здатність інтегрувати наявні ресурси, процеси та партнерські зв'язки в цілісну й ефективну бізнес-модель.

Бізнес-модель CANVAS являє собою структурований інструмент візуалізації бізнесу,

який у межах єдиної логічної схеми відображає ключові елементи створення та доставки цінності (рис.1). Модель дозволяє комплексно представити поточну або цільову конфігурацію діяльності підприємства, а також визначити напрями її подальшого розвитку та трансформації. Її використання в управлінні ланцюгами постачання дозволяє перейти від аналізу окремих підприємств до розгляду всієї мережі створення вартості. Для ринку мінеральних добрив така трансформація є особливо важливою, оскільки ефективність діяльності залежить не лише від внутрішніх можливостей компанії, але й від надійності постачальників, доступності транспортної інфраструктури та якості взаємодії з агровиробниками.

Завдяки компактному формату та графічному представленню CANVAS забезпечує цілісне бачення бізнесу, що сприяє виявленню взаємозв'язків між його основними компонентами і підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Важливою перевагою моделі є її універсальність, що забезпечує можливість застосування як для аналізу функціонування діючих підприємств, так і для проектування нових бізнес-напрямів. використання CANVAS дозволяє оцінювати доцільність існуючих підходів до організації бізнесу, моделювати альтернативні варіанти його розвитку та адаптувати бізнес-модель до змін зовнішнього середовища. Крім того, інструмент може використовуватися для управління портфелем бізнесів у межах диверсифікованих компаній, забезпечуючи узгодженість стратегічних рішень на різ-

них рівнях управління. Простота побудови та водночас висока аналітична цінність бізнес-моделі CANVAS зумовлюють її широке застосування у стратегічному менеджменті. Вона дає можливість систематизувати ключові параметри діяльності підприємства, визначити джерела створення конкурентних переваг та сформувати основу для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Базуючись на концепції С. Смеричевської [8], згідно з якою на стратегічному рівні управління ланцюгами постачання виокремлюються ключові області прийняття рішень, серед яких географічний розподіл потужностей, виробництво і дистрибуція, система управління запасами, транспортування, інформаційне забезпечення, сорсинг та маркетинг, можна стверджувати, що застосування CANVAS у стратегічному управлінні ланцюгами постачання дозволяє системно структурувати процес прийняття стратегічних рішень за ключовими напрямками функціонування ланцюга постачання, забезпечити інтеграцію логістичних, виробничих, маркетингових та інформаційних процесів, а також сформувати цілісну модель створення цінності, орієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті CANVAS розглядається не лише як інструмент бізнес-моделювання, а й як методологічна основа координації стратегічних рішень між учасниками ланцюга постачання, що особливо

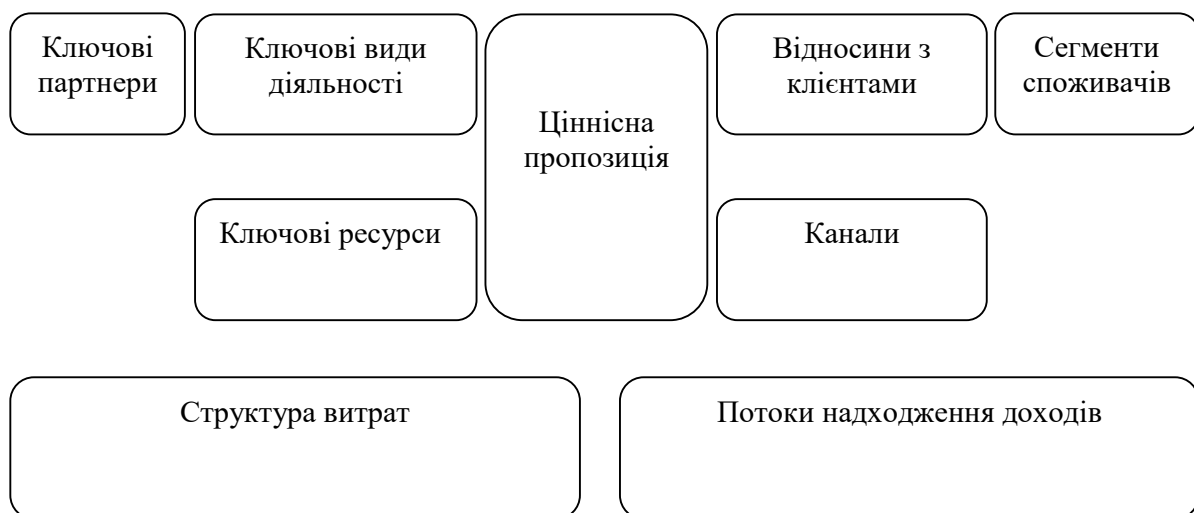


Рис. 1. Бізнес-модель CANVAS

Джерело: сформовано автором на основі [4]

актуально для ринку мінеральних добрив, який характеризується високою залежністю від логістичної інфраструктури, сезонністю попиту та значним рівнем зовнішніх ризиків [9, 10, 11, 12].

В умовах ринку мінеральних добрив кожен із дев'яти блоків CANVAS набуває специфічного змісту (табл. 1).

На ринку мінеральних добрив ключовим критерієм створення споживчої цінності виступає здатність ланцюга постачання забезпечувати реалізацію правила 7R, яке передбачає доставку потрібного продукту, у необхідній кількості та якості, у визначений час і місце, конкретному споживачеві та за економічно обґрунтованою вартістю [13]. У контексті функціонування ринку мінеральних добрив зазначений принцип набуває стратегічного значення, оскільки поєднує логістичні, агрономічні та економічні аспекти формування цінності для агровиробника. Відповідно, ефективність ланцюга постачання визначається не лише фізичною доступністю продукції, а й здатністю забезпечувати запланований виробничий результат із мінімальними витратами ресурсів. У цьому контексті географічний розподіл потужностей, виробництво і дистрибуція, управління запасами, транспортування, інформаційне забезпечення, сорсинг та маркетинг виступають інструментами забезпечення відповідності ланцюга постачання вимогам щодо доставки необхід-

ного продукту необхідної якості та кількості, у потрібний час і місце, конкретному споживачеві та за економічно обґрунтованою вартістю. Відповідно, ступінь реалізації правила 7R відображає результативність стратегічних рішень у кожній із зазначених областей та характеризує здатність ланцюга постачання створювати споживчу цінність і формувати стійкі конкурентні переваги на ринку мінеральних добрив.

Складова «потрібний продукт» відображає відповідність асортименту мінеральних добрив агрохімічним характеристикам ґрунтів, біологічним потребам сільськогосподарських культур та технологіям їх вирощування [14]. Це передбачає формування диверсифікованого продуктового портфеля, що охоплює азотні, фосфорні, калійні, комплексні та спеціалізовані види добрив, а також їх адаптацію до регіональних особливостей ведення аграрного виробництва.

Елемент «потрібна кількість» характеризує здатність ланцюга постачання забезпечувати точне узгодження обсягів поставок із фактичними потребами агровиробників. Таке узгодження базується на врахуванні посівних площ, норм внесення добрив, технологічних карт вирощування культур та прогнозованого рівня урожайності. Недостатність обсягів постачання може негативно вплинути на продуктивність сільськогосподарського виробництва, тоді як надлишкові запаси призводять

Таблиця 1

Інтерпретація блоків бізнес-моделі CANVAS для стратегічного управління ланцюгом постачання мінеральних добрив

Блок CANVAS	Зміст у системі управління ланцюгом постачання
Ключові партнери	Виробники добрив, імпортери, логістичні оператори, портові та річкові термінали, агродистрибутори
Ключові види діяльності	Закупівля, транспортування, складування, управління запасами, прогнозування попиту
Ключові ресурси	Логістична інфраструктура (транспортна, складська), інформаційні системи, кваліфікований персонал, фінанси
Ціннісна пропозиція	Відповідність ланцюга постачання правилу 7R
Відносини з клієнтами	Індивідуальний підхід, довгострокові контракти, фінансові механізми, агрономічний супровід, цифрові сервіси
Канали збуту	Регіональні склади, дилерські мережі, цифрові платформи, прямі поставки
Сегменти клієнтів	Агрохолдинги, фермерські господарства, трейдери, кооперативи
Структура витрат	Закупівля продукції, логістика, зберігання, страхування, витрати на збут, кредитування клієнтів, обслуговування кредитного портфелю
Потоки надходження доходів	Продаж добрив, логістичні послуги, супутні послуги, сервісне обслуговування

Джерело: сформовано автором

до зростання витрат на зберігання та зниження оборотності капіталу.

Компонент «потрібна якість» має особливе значення для ринку мінеральних добрив, оскільки результативність їх застосування безпосередньо залежить від фізико-хімічних характеристик продукції. Йдеться про відповідність встановленим стандартам якості, стабільність хімічного складу, однорідність гранул, відсутність сторонніх домішок, а також дотримання належних умов транспортування та зберігання, які забезпечують збереження властивостей добрив протягом усього логістичного циклу.

Складова «потрібний час» відображає високий рівень залежності попиту на мінеральні добрива від сезонних та технологічних циклів сільськогосподарського виробництва. За таких умов своєчасність поставок стає одним із визначальних чинників ефективності аграрної діяльності, оскільки затримки в періоди посівної кампанії або проведення підживлення можуть спричинити втрату частини потенційної врожайності. Тому ланцюг постачання має забезпечувати синхронізацію логістичних процесів із календарем польових робіт та володіти достатнім рівнем гнучкості для оперативного реагування на зміни потреб споживачів.

Елемент «потрібне місце» характеризує просторовий аспект організації ланцюга постачання та передбачає формування ефективної мережі складської, транспортної та перевантажувальної інфраструктури. Наявність регіональних розподільчих центрів, складських комплексів і оптимізованих маршрутів доставки забезпечує фізичну доступність продукції безпосередньо у зонах її споживання, що сприяє скороченню логістичних витрат та підвищенню рівня сервісу.

Компонент «потрібний споживач» акцентує увагу на необхідності точного врахування характеристик різних категорій клієнтів. На ринку мінеральних добрив це означає адаптацію логістичних і комерційних рішень до особливостей великих агрохолдингів, середніх сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, з урахуванням їх виробничих масштабів, фінансових можливостей та виробничих потреб.

Складова «потрібна вартість» характеризує економічну ефективність функціонування ланцюга постачання та його здатність формувати конкурентоспроможну цінову пропозицію. Для споживача важливим є не лише рівень закупівельної ціни добрив, але й

загальна вартість їх використання, що включає витрати на транспортування, складування, фінансування запасів та інші супутні логістичні витрати. Відповідно, оптимізація сукупних витрат по всьому ланцюгу постачання виступає важливим джерелом підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, відповідно до бізнес-моделі CANVAS, в якій розкриваються механізми створення цінності для клієнтів, реалізація принципу 7R забезпечує формування комплексної споживчої цінності [15], яка інтегрує агрономічну результативність, логістичну ефективність та економічну доцільність використання мінеральних добрив. Саме здатність ланцюга постачання одночасно забезпечувати виконання всіх складових логістичного правила 7R формує його стійкі конкурентні переваги та визначає рівень конкурентоспроможності на ринку мінеральних добрив.

У стратегічному управлінні ланцюгами постачання бізнес-модель CANVAS доцільно розглядати як інструмент трансформації стратегічних рішень у механізм створення та отримання цінності. Якщо області стратегічних рішень визначають напрями розвитку ланцюга постачання (географічний розподіл потужностей, виробництво і дистрибуція, система управління запасами, транспортування, інформаційне забезпечення, сорсинг та маркетинг), то блоки CANVAS відображають результати цих рішень у вигляді конфігурації бізнес-моделі. Таким чином, кожен елемент CANVAS є наслідком реалізації певного комплексу стратегічних рішень, а їх сукупність формує архітектуру ланцюга постачання та визначає його здатність створювати споживчу цінність. Для ринку мінеральних добрив така інтеграція має особливе значення, оскільки дозволяє узгодити рішення щодо закупівель, логістики, розміщення інфраструктури, управління запасами та взаємодії зі споживачами в межах єдиної стратегічної моделі. У результаті CANVAS виступає інструментом візуалізації стратегічної архітектури ланцюга постачання, тоді як області прийняття стратегічних рішень забезпечують її практичну реалізацію (табл.2).

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що бізнес-модель CANVAS може бути ефективно використана як інструмент стратегічного управління ланцюгами постачання на ринку мінеральних добрив. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на рівень окремого підприємства, її застосування в управлінні ланцюгами

Таблиця 2

Інтеграція блоків CANVAS та областей прийняття стратегічних рішень у ланцюгах постачання на ринку мінеральних добрив

Canvas	Області стратегічних рішень	Стратегічний аспект
Ключові партнери	Сорсинг, транспортування, географічний розподіл потужностей, виробництво, дистрибуція	Стратегічні рішення спрямовані на формування мережі постачальників, логістичних операторів, портових терміналів, складських партнерів та дистрибуторів, що забезпечують стійкість і надійність ланцюга постачання
Ключові види діяльності	Виробництво і дистрибуція, управління запасами, транспортування, інформаційне забезпечення	Визначаються стратегічно важливі процеси створення та доставки цінності (планування попиту, закупівля, виробництво, управління запасами, транспортування, координація потоків і цифрове управління ланцюгом постачання)
Ключові ресурси	Географічний розподіл потужностей, управління запасами, інформаційне забезпечення	Формуються стратегічні ресурси ланцюга постачання: складська інфраструктура, запаси, цифрові платформи, інформаційні системи
Ціннісна пропозиція	Виробництво і дистрибуція, географічний розподіл потужностей, транспортування, маркетинг, сорсинг	Визначається спосіб створення цінності для агровиробника через правило 7R
Відносини з клієнтами	Маркетинг, інформаційне забезпечення	Стратегічні рішення спрямовані на формування довгострокових відносин із клієнтами, розвиток цифрових сервісів, систем підтримки прийняття рішень
Канали збуту	Географічний розподіл потужностей, транспортування, виробництво і дистрибуція	Визначається конфігурація мережі поставок, включаючи регіональні склади, дистрибуційні центри, транспортні маршрути та цифрові канали взаємодії зі споживачами
Сегменти споживачів	Маркетинг	Стратегічна сегментація ринку передбачає ідентифікацію груп споживачів (агрохолдинги, середні та малі господарства, дистрибутори), їх потреб і вимог
Структура витрат	Усі області стратегічних рішень	Відображає результати стратегічних рішень, які формують сукупні витрати ланцюга постачання
Потоки надходження доходів	Маркетинг, виробництво і дистрибуція, сорсинг	Визначаються механізми отримання доходів через реалізацію продукції, додаткові логістичні послуги, сервісне обслуговування та партнерські моделі взаємодії

Джерело: сформовано автором

постачання дозволяє сформувати цілісне бачення процесів створення цінності всіма учасниками логістичної мережі.

Обґрунтовано, що центральним елементом ціннісної пропозиції ланцюга постачання мінеральних добрив виступає реалізація логістичного принципу 7R, який відображає здатність системи забезпечувати споживача необхідним продуктом належної якості та кількості, у потрібний час і місце, за економічно обґрунтованою вартістю. Саме рівень виконання зазначених вимог визначає споживчу цінність

та конкурентні переваги ланцюга постачання на ринку мінеральних добрив.

Запропонована інтеграція блоків бізнес-моделі CANVAS із ключовими областями прийняття стратегічних рішень дозволила встановити взаємозв'язок між стратегічними рішеннями щодо сорсингу, виробництва, дистрибуції, управління запасами, транспортування, інформаційного забезпечення та маркетингу і механізмами формування цінності для споживача. Доведено, що бізнес-модель CANVAS може розглядатися як інструмент

візуалізації стратегічної архітектури ланцюга постачання, тоді як області прийняття стратегічних рішень забезпечують її практичну реалізацію.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для проектування та вдосконалення ланцюгів постачання на ринку мінеральних добрив з метою підвищення їх

стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності ланцюгів постачання на основі інтеграції бізнес-моделі CANVAS, принципу 7R та концепції стратегічного управління ланцюгами постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Murray A., Veronica Scuotto V. The Business Model Canvas. *SYMPHONYA. Emerging Issues in Management*. 2015. No. 3. P. 94–109.
2. Mustanirroh S., Prabaningtiyas N., Citraresmi A. Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach. *International Conference of Sustainability Agriculture and Biosystem. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2020 No.515. P. 1–11.
3. Daou A., Mallat C., Chammas G., Cerantola N., Kayed S., Saliba N. The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. 2020. No 258. P. 1–12.
4. Смерічевський С.Ф., Клімова О.І. Business model Canvas як універсальна концепція управління бізнесом компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №9. С.11–14.
5. Черничко С.Ф., Літур І. В., Смочко В. Ю. Формування бізнес-моделі торговельного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2, №9. P.296–301.
6. Григорова З.В. Структурно-параметричний підхід до аналізу бізнес-моделей медіа на основі Business model Canvas. *Економіка та суспільство*. 2025. №81.
7. Тростянська К.М. Методологія багатовимірного аналізу зовнішніх факторів трансформації бізнес-моделей. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 7–8. С. 1–9.
8. Смеричевська С.В., Швець А.В. Стратегічне управління ланцюгами постачання: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2025. 378 с.
9. Озарко К.С., Челомбитко В.В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Економічний вісник Донбасу»*. 2022. №2 (68). С.74–78.
10. Панченко В.А. Оптимізація агропромислової логістики України в умовах порушення ланцюгів постачання через війну. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2024. №77. С.57–61.
11. Печка С. Концепція управління ланцюгами постачань в контексті стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2023. №4. С.427–433
12. Бойко Л.О., Бойко В.О. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник*. 2023 р. №16. С.55–60.
13. Що таке 7R логістики? Logos Logistics. URL: <https://logos3pl.com/uk/blog/what-are-the-7-rs-of-logistics/> (дата звернення: 20.06.26).
14. Рекомендації по внесенню добрив. Аналітична лабораторія АГРОТЕСТ. URL: <https://agrotest.com/article/rekomendatsiyi-po-vnesennyu-dobriv/> (дата звернення: 21.06.26).
15. Сивак Р.Б. Управління ланцюгами створення цінності продукту: логістичний підхід: дис. ... канд. ек.наук: 08.00.04. Тернопіль, 2008. 187 с. С. 16.

REFERENCES:

1. Murray A., Scuotto V. (2015) The Business Model Canvas. *SYMPHONYA. Emerging Issues in Management*, no.3, pp. 94–109.
2. Mustanirroh S., Prabaningtiyas N., Citraresmi A. (2020) Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach. *International Conference of Sustainability Agriculture and Biosystem. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, no. 515, pp. 1–11.
3. Daou A., Mallat C., Chammas G., Cerantola N., Kayed S., Saliba N. (2020) The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*, no. 258, pp. 1–12.
4. Smerichevskiy S.F., Klimova O.I. (2017) Business model Canvas yak universalna kontseptsiiia upravlinnia biznesom kompanii [Business model Canvas as a universal concept of business management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no.9, pp. 11–14.

5. Chernychko S.F., Lintur I. V., Smochko V. Yu.(2025) Formuvannia biznes-modeli torhovelnoho pidpriemstva [Formation of a business model for a trading enterprise]. *Aktualni problemy staloho rozvytku – Current issues of sustainable development*, no.9, pp. 296–301.
6. Hryhorova Z.V. (2025) Strukturno-parametrychnyi pidkhid do analizu biznes-modelei media na osnovi Business model Canvas [Structural-parametric approach to the analysis of media business models based on the Business model Canvas]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no.81.
7. Trostianska K.M. (2025) Metodolohiia bahatovymirnoho analizu zovnishnikh faktoriv transformatsii biznes-modelei [Methodology for multidimensional analysis of external factors of business model transformation]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problem – Social development: economic and legal issues*, no.7–8, pp.1–9.
8. Smerychevska S.V., Shvets A.V. (2025) *Stratehichne upravlinnia lantsiuhamy postachannia: navchalnyi posibnyk* [Strategic Supply Chain Management: A Textbook]. Sumy: University Book, 378 p. (in Ukrainian).
9. Ozarko K.S., Chelombytko V.V. (2022) Osoblyvosti lohistychnykh protsesiv u voiennyi period: problemy ta perspektyvy rozvytku [Peculiarities of logistics processes during wartime: problems and development prospects]. *Naukovyi zhurnal "Ekonomichnyi visnyk Donbasu" – Scientific journal "Economic Bulletin of Donbas"*, no.2 (68), pp. 74–78.
10. Panchenko V.A. (2024) Optyimizatsiia ahropromyslovoi lohistyky Ukrainy v umovakh porushennia lantsiuhi postachannia cherez viinu [Optimization of Ukraine's agro-industrial logistics in conditions of supply chain disruption due to war]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*, no. 77, pp. 57–61.
11. Piechka S. (2023) Kontseptsiiia upravlinnia lantsiuhamy postachan v konteksti stratehichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv [The concept of supply chain management in the context of strategic development of agricultural enterprises]. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, no.4, pp. 427–433.
12. Boiko L.O., Boiko V.O. (2023) Suchasnyi stan ahrobiznesu v Ukraini ta yoho revitalizatsiia u pisliavoiennnyi period [The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Tavria Scientific Bulletin*, no. 4, pp. 55–60.
13. Shcho take 7R lohistyky? [What are the 7Rs of logistics?]. Available at: <https://logos3pl.com/uk/blog/what-are-the-7-rs-of-logistics/> (accessed June 20, 2026).
14. Rekomendatsii po vnesenniu dobryv. Analitychna laboratoriia AHROTEST [Recommendations for fertilizer application. AGROTEST analytical laboratory]. Available at: <https://agrotest.com/article/rekomendatsiyi-po-vnesennyu-dobriv/> (accessed June 21, 2026).
15. Syvak R.B. (2008) *Upravlinnia lantsiuhamy stvorennia tsinnosti produktu: lohistychnyi pidkhid* [Managing product value chains: a logistical approach]: dys....doc.ek.nauk: 08.00.04. Ternopil, 187 p. P.16 (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 24.06.2026
Дата прийняття статті до публікації: 04.08.2026
Дата публікації статті: 11.08.2026