

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ХОЛДИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ДОСВІД ASTARTA HOLDING PLC

Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна¹

Анотація. Досліджено трансформацію бізнес-моделі Astarta Holding PLC — публічного вертикально інтегрованого агропромислового холдингу — в умовах повномасштабного збройного конфлікту 2022–2024 рр. На основі методології *single embedded case study* та інструментарію Business Model Canvas (BMC) ідентифіковано фазовий характер трансформації: від адаптивної (реактивної) у 2022 р. до орієнтованої (проактивної) у 2023–2024 рр. Виявлено, що реконфігурація логістичних маршрутів, диверсифікація продуктового портфеля (соевий протеїновий концентрат), розбудова власної біогазової генерації та поглиблення ESG-інтеграції формують стійку основу для повоєнного зростання. Запропоновано авторський інтегральний індекс трансформації бізнес-моделі (ІТБМ) для кількісної оцінки результативності змін.

Ключові слова: бізнес-модель, трансформація бізнес-моделі, Business Model Canvas, агропромисловий холдинг, воєнна економіка, резилієнтність, Astarta Holding PLC.

Abstract. The paper investigates the business model transformation of Astarta Holding PLC — a publicly listed, vertically integrated agro-industrial holding — amid full-scale armed conflict in 2022–2024. Applying the single embedded case study methodology and the Business Model Canvas (BMC) framework, the study identifies a phased transformation trajectory: from adaptive (reactive) in 2022 to oriented (proactive) in 2023–2024. Key transformation drivers include logistics route reconfiguration, product portfolio diversification (soybean protein concentrate), development of in-house biogas generation, and deepened ESG integration. An original Business Model Transformation Index (BMTI) is proposed to quantitatively assess transformation outcomes.

Keywords: business model, business model transformation, Business Model Canvas, agro-industrial holding, war economy, resilience, Astarta Holding PLC.

Вступ

Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 р. поставило вітчизняний агропромисловий бізнес перед безпрецедентним комплексом викликів: руйнування логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських угідь, мобілізаційне вилучення персоналу, блокування традиційних маршрутів морського експорту та різка зміна регуляторного середовища. В умовах такої множинної загрози традиційні антикризові інструменти виявилися недостатніми, а центральним об'єктом управлінської уваги стала сама бізнес-модель підприємства — логіка генерування та захоплення доданої вартості.

Попри значну академічну увагу до феноменів business model innovation (BMI) та business model transformation (BMT) [1; 2], емпіричних досліджень трансформацій бізнес-моделей в умовах активного збройного конфлікту практично не існує. Кейс Astarta Holding PLC — публічного агрохолдингу з лістингом на Варшавській фондовій біржі (WSE), верифікованою звітністю за МСФЗ та аудитом PwC/Kreston — є можливістю заповнити цю прогалину. Мета тез — систематизувати ключові результати дослідження трансформації бізнес-моделі Astarta у 2022–2024 рр. та представити авторський інструментарій для її кількісного оцінювання.

Результати дослідження

Дослідження спирається на взаємодоповнювальні концепції: Business Model Canvas А. Остервальдера та І. Пін'є [3] як інструмент структурування трансформаційних змін; типологію BMT Н. Фосс та Т. Себі [1], що дозволяє класифікувати зміни за осями «масштаб» та «новизна»; теорію динамічних здатностей Д. Тіса [4] (sensing–seizing–transforming) як процесну рамку; концепції організаційної резилієнтності [5] для оцінки здатності до поглинання шоків. Інтеграція цих

концепції забезпечує аналіз трансформації одночасно на рівні окремих блоків ВМС, їх конфігурації та домінантної бізнес-логіки.

Дослідження виявило три чітко виражені фази трансформації бізнес-моделі Astarta. Фаза I (2022 р. — «coping»): реактивне антикризове управління, переорієнтація збуту з морських на залізничні та автомобільні маршрути через країни ЄС, скорочення капітальних видатків, мобілізація резервів ліквідності. Незважаючи на гострий шок, компанія зберегла операційну безперервність і виручку на рівні EUR 510 млн (+40% до 2020 р.). Фаза II (2023 р. — «adaptation»): стабілізація операційної моделі, масштабування нових логістичних маршрутів, зростання виручки до EUR 619 млн (+21% р/р), попри звуження EBITDA-маржі з 30% до 23% унаслідок зростання логістичних витрат та зниження цін на товари. Фаза III (2024 р. — «proactive transformation»): стратегічне переосмислення ціннісної пропозиції через виведення на ринок соєвого протеїнового концентрату з вищою доданою вартістю, масштабування власної біогазової генерації (заміщення 71% потреб соєпереробного заводу у природному газі), поглиблення ESG-інтеграції відповідно до стандартів ESRS.

Порівняльний аналіз дев'яти блоків ВМС у 2021 р. (довоєнний базис) та 2024 р. (трансформована модель) дозволяє виявити системні зміни на рівні конфігурації взаємозв'язків між блоками. Ключові ресурси (Key Resources): земельний банк (~220 тис. га) зберіг свою стратегічну роль, проте набув нового виміру ризику через мінування; роль цифрових і аналітичних компетенцій суттєво зросла. Ключові партнери (Key Partners): міжнародні фінансові організації (IFC, СБРР, ЕІВ) перетворилися з джерел «зеленого» фінансування на системних партнерів із підтримки операційної стійкості. Канали збуту (Channels): частка експортних продажів через альтернативні маршрути у структурі виручки зросла, при цьому географічна диверсифікація ринків збуту ЄС поглибилася. Ціннісна пропозиція (Value Proposition): вектор зміщується від commodity-логіки (збут сировини) до переробно-орієнтованої (соєвий концентрат з вмістом протеїну 65%) та сервісно-орієнтованої (контрактне землеробство). Структура витрат (Cost Structure): зростання частки логістичних витрат у собівартості є найбільш болючою деформацією воєнного часу, що формує пріоритет на диверсифікацію маршрутів.

Для вимірювання результативності трансформації розроблено систему із восьми кількісних індикаторів, згрупованих у три блоки: (1) фінансова результативність — EBITDA margin, Net Profit Margin, ND/EBITDA; (2) ринкова позиція та диверсифікація — Export Intensity Index (EII), Diversification Index (DI), Value-added Intensity Ratio (VIR); (3) продуктова та операційна стійкість — Product Resilience Ratio (PRR), Capex Intensity (CI). На основі цих індикаторів обчислюється інтегральний Індекс трансформації бізнес-моделі (ІТБМ) за формулою:

$$ІТБМ = 0,3 \cdot (EBITDA \text{ margin norm}) + 0,2 \cdot (EII \text{ norm}) + 0,2 \cdot (VIR \text{ norm}) + 0,15 \cdot (DI \text{ norm}) + 0,15 \cdot (CI \text{ norm}), (1)$$

де нормалізація здійснюється методом min-max відносно довоєнного базису 2021 р. Динаміка ІТБМ відображає фазовий характер трансформації: спад у 2022 р. (реактивна фаза), часткове відновлення у 2023 р. та перевищення довоєнного рівня за окремими компонентами у 2024 р. завдяки вищій доданій вартості нових продуктів і диверсифікації ринків.

Найнижче значення у структурі ІТБМ демонструє компонент VIR — через збереження переважно commodity-орієнтованої структури виручки. Логістичний компонент (PRR) залишається вразливим через концентрацію маршрутів. На цій основі сформульовано три пріоритетні вектори трансформації: (а) прискорення переходу до продуктів глибшої переробки з ціною премією (соєвий концентрат, функціональні харчові інгредієнти, біогаз як комерційний продукт); (б) диверсифікація логістичних маршрутів з розвитком дунайського та балтійського напрямків; (в) капіталізація ESG-інтеграції через «зелене» фінансування та вихід на карбонові ринки. Сценарний аналіз показує, що реалізація оптимістичного сценарію здатна підвищити EBITDA-маржу на 5–7 в.п. відносно бази 2023 р. та знизити ND/EBITDA нижче $1,0 \times$ протягом 2025–2026 рр.

Висновки

Дослідження трансформації бізнес-моделі Astarta Holding PLC у 2022–2024 рр. дає змогу **сформулювати** такі узагальнення. По-перше, воєнний конфлікт спричинив принципово відмінний від фінансових криз тип трансформаційного тиску: він одночасно деструктивно

впливає на всі дев'ять блоків ВМС через специфічні воєнні канали (мінування, руйнування інфраструктури, мобілізація, валютна волатильність). По-друге, успішність адаптації Astarta пояснюється поєднанням трьох чинників: наявністю ресурсних буферів (земельний банк, ліквідні запаси), динамічними здатностями менеджменту (швидке переорієнтування маршрутів у 2022 р.) та стратегічним баченням нових ціннісних пропозицій (соевий концентрат, біогаз). По-третє, запропонований ІТБМ доводить, що навіть в умовах воєнного шоку можливе не лише збереження, а й нарощування стратегічної конкурентоспроможності за рахунок проактивної трансформації бізнес-моделі. Отримані результати можуть бути релевантними для менеджменту аналогічних компаній, а також для розробників державної аграрної політики в умовах її відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200–227. DOI: 10.1177/0149206316675927.
2. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49, No. 1. P. 36–54. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
3. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
5. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
6. Zott C., Amit R. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
7. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
8. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organisational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27, No. 4. P. 324–338. DOI: 10.5465/amp.2013.0025.
9. Astarta Holding PLC. Annual Report 2023. Warsaw, 2024. URL: <https://astartaholding.com/investors/publications> (дата звернення: 01.04.2025).
10. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. Warsaw, 2025. URL: <https://astartaholding.com/investors/publications> (дата звернення: 15.04.2025).

Лілія Миколаївна Благодир – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

Переверзєв Іван Андрійович — студент групи МЗД-24мз факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Lilija M. Blagodyr — Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

Pererzhev Ivan Andriiovych — student of group MZD-24mz, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine