

УДК 338.43:061.6:631

JEL Classification: Q13, Q14, L22, M21, O13

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).167-178](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).167-178)

А.О. Татарченко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві

Метою написання статті є долідження сутності та еволюції концепції корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві, виявлення специфічних рис корпоративного розвитку в сільському господарстві та систематизація основних форм корпоративних об'єднань в АПК.

У статті проаналізовано етапи становлення корпоративних відносин в аграрному секторі. Визначено, що корпоративний розвиток в аграрній сфері має специфічні риси, зумовлені залежністю від землі як основного ресурсу, сезонністю виробництва, необхідністю диверсифікації ризиків і запровадженням вертикальної інтеграції у форматі «від поля до столу». Розглянуто наукові підходи вітчизняних і зарубіжних авторів щодо функціонування аграрних корпорацій та узагальнено результати досліджень тенденцій зростання агрохолдингів, їх впливу на соціально-економічний розвиток сільських територій, ефективність виробництва та експортний потенціал. Проаналізовано статистичні показники динаміки кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги в загальному земельному фонді України за 2007–2024 рр. Встановлено, що війна стала чинником глибокої трансформації корпоративного аграрного сектору: скорочення земельного банку та кількості підприємств змінилося адаптаційним зростанням у 2023–2024 рр.

Обґрунтовано, що корпоративний розвиток в АПК - це багатовимірне явище, що охоплює економічні, управлінські, соціальні й екологічні аспекти. В Україні він сприяв зростанню виробництва та експорту, інтеграції у світову економіку, проте потребує балансу між великими корпораціями та дрібними виробниками для забезпечення довгострокової стійкості. Подальші дослідження доцільно спрямовувати на кількісний аналіз впливу корпоративної концентрації на ефективність виробництва та розвиток сільських територій, а також вивчення державних механізмів підтримки справедливої конкуренції, кооперації та сталого розвитку. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню збалансованої аграрної політики, що поєднає високу продуктивність із соціальною стійкістю сільських громад.

**корпоративний розвиток, агропромислове виробництво, агрохолдинг, корпорація, кооперація, інтеграція, стійкість, війна, конкурентоспроможність, сталий розвиток**

**Постановка проблеми.** Ринкові трансформації та процеси глобалізації аграрного сектору зумовили появу нових організаційно-економічних форм ведення бізнесу, орієнтованих на концентрацію капіталу, інтеграцію виробничих процесів та масштабування діяльності. В агропромисловому виробництві спостерігається еволюційний перехід від індивідуальних фермерських господарств до великих корпоративних структур, здатних не лише акумулювати ресурси, але й забезпечити інноваційний розвиток, цифрову трансформацію та експортну експансію. Цей процес є природною реакцією на посилення конкуренції на світових ринках, зростання потреб у продовольчій безпеці та необхідність адаптації до кліматичних і воєнно-економічних викликів.

Водночас, посилення корпоративного сектору в аграрній економіці породжує низку структурних і соціальних проблем: концентрація земель і капіталу супроводжується зростанням соціальної нерівності, зменшенням частки малих виробників, скороченням зайнятості у сільській місцевості. Питання збалансування інтересів великих корпорацій і дрібних господарств стає одним із ключових завдань державної аграрної політики. Особливої актуальності це набуває в умовах відкриття ринку землі, активізації інвестиційних процесів та наслідків повномасштабної війни, які змінили логістику, ринки збуту й моделі управління підприємствами.

Таким чином, дослідження сутності, етапів еволюції та сучасних форм корпоративного розвитку в АПК України є необхідним для наукового обґрунтування стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості агросектору. Це також сприятиме формуванню практичних рекомендацій для оптимізації структури аграрного ринку та забезпечення справедливого і сталого розвитку сільських територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративного розвитку в аграрній сфері привертає значну увагу науковців протягом останніх років. Українські економісти досліджують тенденції становлення агрохолдингів та інтегрованих структур, їхній вплив на продуктивність і сільські громади. Зокрема, Т. Власенко відзначає формування в Україні потужних агропромислових об'єднань корпоративного типу та їхню ефективність у концентрації капіталу, трудових ресурсів і інфраструктури [4]. О.М. Нечипоренко та П.В. Немчук провели детальний аналіз тенденцій розвитку корпоративних аграрних формувань в Україні та особливостей їх управління [8]. Ними зафіксовано ряд негативних наслідків: зростання соціальної напруги в сільській місцевості, відтік фінансів із сільських громад, витіснення дрібних фермерів, монокультурну спеціалізацію та екологічні ризики. Ці висновки узгоджуються з дослідженнями зарубіжних експертів: зокрема, І. Ферто та співавтори показали на основі даних 17 країн Центрально-Східної Європи, що великі корпоративні ферми мають вищу життєздатність завдяки сильнішому корпоративному управлінню (організаційно-правова форма акціонерного товариства), концентрації власності і кращому доступу до капіталу [20]. У наукових публікаціях акцентується увага й на історичному розвитку корпоративних відносин в АПК. О.В. Коваленко у науковій праці розкрив етапи становлення корпоративно-інтегрованих агроформувань в Україні, починаючи з приватизації 1990-х років до сучасності [9]. Показано, що процес корпоратизації аграрних підприємств пройшов кілька фаз: від перетворення колишніх держоб'єднань на акціонерні товариства, через масову приватизацію та концентрацію акцій, до появи великих вертикально інтегрованих холдингів на межі 2000-х [9]. Варто зазначити, що окремі науковці звертають увагу на альтернативні форми інтеграції, як на шлях підсилення дрібних виробників. Так, М.Й. Малік і С.М. Кваша обґрунтовують, що для дрібних аграрних товаровиробників оптимальною формою корпоративної інтеграції є сільськогосподарська обслуговуюча кооперація, яка поєднує економічні вигоди спільного підприємства з одночасним соціальним захистом учасників [16]. Досвід розвинених країн підтверджує роль кооперативів у підвищенні конкурентоспроможності дрібних фермерів, проте в Україні кооперативний рух лише набуває розвитку, зокрема після ухвалення в 2020 році нового Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» [12].

Таким чином, аналіз останніх досліджень демонструє двоїстість впливу корпоративного розвитку в агросекторі. З одного боку, великі корпоративні структури забезпечують інноваційність, ефект масштабу та інтеграцію виробництва з переробкою і збутом, що підсилює економічні результати. З іншого – посилення корпоративної концентрації породжує ризики монополізації ринку, соціальні та екологічні проблеми. Це зумовлює необхідність подальших досліджень для пошуку оптимальної моделі розвитку, яка поєднає економічну ефективність із принципами сталості та рівного доступу до ресурсів.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є долідження сутності та еволюції концепції корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві, виявлення специфічних рис корпоративного розвитку в сільському господарстві та систематизація основних форм корпоративних об'єднань в АПК.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття корпоративного розвитку в економічній літературі пройшло суттєву еволюцію. Спочатку корпоративний розвиток пов'язували з процесом виникнення і зростання акціонерних компаній, як форми організації бізнесу. У класичних працях з менеджменту (А. Чандлер, П. Друкер) наголошувалося, що поява корпорацій дозволила об'єднати значні ресурси для реалізації масштабних проектів, заклавши основу модерного промислового виробництва. В аграрному секторі довгий час переважали дрібні фермерські господарства і колективні форми (колгоспи, радгоспи), однак із переходом до ринкової економіки виникла потреба в нових корпоративних структурах.

За оцінками Коваленко О.В., розвиток корпоративних відносин в агропромисловому комплексі України можна поділити на кілька етапів. Перший етап (кінець 1980-х – початок 1990-х років) – підготовчий, коли державні агрооб'єднання почали перетворюватися на ринкові структури; відбувалася диверсифікація діяльності підприємств системи АПК, закладались основи самостійності господарюючих суб'єктів. Другий етап (1992–1997 рр.) – масова приватизація та поява нових підприємницьких структур на селі. У цей період тисячі дрібних колективних господарств були приватизовані, створено багато фермерських господарств, паралельно розвивалися комерційні збутові мережі та інфраструктура агроринків. Третій етап (1998–2004 рр.) – постприватизаційна концентрація власності. Відбувалося скуповування розпорошених акцій дрібних акціонерів, перекидання капіталу з промисловості в аграрний сектор, що привело до утворення перших великих агропромислових корпорацій. Саме в цей час сформувалися перші агрохолдинги: так, вже у 2003–2004 рр. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) об'єднав під своїм контролем 19 реформованих колишніх колгоспів і став вертикально інтегрованим виробником м'яса птиці і зерна. Четвертий етап (з 2005 р. до теперішнього часу) – інституціоналізація корпоративного розвитку. Великі агрокорпорації впроваджують сучасні методи корпоративного управління, все більшою мірою працюють у правовому полі, залучають зовнішні інвестиції та кредити. На цьому етапі відбулася інтеграція українського агробізнесу у світові ринки капіталу: низка аграрних холдингів залучили фінансування від міжнародних фінансових організацій та іноземних компаній. Типовим прикладом є компанія «Нібулон», яка стала спільним підприємством з участю європейського капіталу і розбудувала потужну інфраструктуру експорту зерна. Цей період характеризується також виходом провідних агрохолдингів на IPO та випуском єврооблігацій, підвищенням прозорості їх діяльності [9].

Окрім зазначених етапів, в останні роки спостерігається цікавий феномен появи «міні-корпорацій» у секторі малого агробізнесу. Такі інтегровані формування нового типу поєднують риси фермерського господарства і багатопрофільної компанії. Як правило, вони діють в масштабах однієї громади, включають кілька невеликих підприємств, що належать одній групі власників, які одночасно виконують функції менеджерів. Наприклад, сімейне фермерське господарство розвиває декілька напрямів (рослинництво, тваринництво, переробка, торгівля агропродукцією) та створює дочірні підприємства під кожен вид діяльності, об'єднуючи їх під спільним управлінням.

Таким чином, концепція корпоративного розвитку аграрного виробництва еволюціонувала від простого запозичення акціонерних форм до складних багаторівневих систем. Якщо на початку 1990-х років корпоративний розвиток зводився до приватизації та створення акціонерних товариств на базі колишніх колгоспів (корпоратизація), то нині він включає формування розгалужених бізнес-груп, що об'єднують десятки і сотні юридичних осіб, інтегрують виробництво, переробку, логістику, фінанси та навіть ІТ-сервіси. Еволюція супроводжується змінами у законодавчому полі (розвиток корпоративного права, ринок землі, кооперативне

законодавство) та у світоглядних підходах до ведення агробізнесу (усвідомлення важливості сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності тощо). Відкритою залишається проблема збалансування цієї еволюції: забезпечити, щоб корпоративні структури стали драйверами економічного зростання та інновацій, не породжуючи надмірної монополізації і соціальної нерівності на селі.

Далі, розглянемо специфіку корпоративного розвитку в сільському господарстві. Сільське господарство – особлива сфера, де поєднуються виробничі і природні фактори, а кінцева продукція критично важлива для продовольчої безпеки. Розглянемо ключові чинники, що визначають специфіку корпоративного розвитку в АПК.

1. Залежність від землі і ресурсів. Великі агрокорпорації в Україні сформувалися здебільшого шляхом акумулювання прав оренди на десятки і сотні тисяч гектарів угідь. За даними досліджень, корпоративні аграрні формування орендують значні масиви земель – у середньому 41,6 тис. га на підприємство [8]. Це дозволяє їм отримувати ефект масштабу, але водночас породжує ризики конфліктів з місцевими громадами і залежність від умов орендної плати та ринку землі. Відсутність до недавнього часу повноцінного ринку сільгоспземель в Україні зумовила модель, за якої корпорації інвестували переважно в орендовані землі. Нині після відкриття ринку землі (2021 р.) ситуація поступово змінюється: великі компанії починають викуповувати земельні ділянки (в межах встановлених законом обмежень), що може ще більше закріпити їх позиції.

2. Сезонність і природні ризики. Аграрний бізнес суттєво залежить від погодних умов і сезонних циклів. Корпоративні структури в сільському господарстві змушені розробляти особливі стратегії управління ризиками: диверсифікувати географію господарств (розміщувати поля у різних кліматичних зонах), страхувати посіви, створювати резервні фонди. Крім того, сезонність означає нерівномірність надходження виручки і навантаження на потужності. Великі агрохолдинги намагаються згладити ці коливання шляхом вертикальної інтеграції – наприклад, поєднуючи рослинництво (зерно, олійні) з тваринництвом або переробкою, щоб мати круглорічний виробничий цикл. Так, холдинг МХП інтегрував виробництво зернових (для власних комбікормів) із птахівництвом та переробкою м'яса, досягнувши безперервної роботи протягом року. Така інтеграція знижує залежність від одного циклу і дозволяє ефективніше використовувати персонал і інфраструктуру.

3. Вертикальна інтеграція ланцюга «від поля до столу». Однією з визначальних рис корпоративного розвитку в агросекторі є прагнення замкнути цикл виробництва – від вирощування сировини до її глибокої переробки і збуту кінцевому споживачу. Багато українських аграрних корпорацій обрали стратегію вертикальної інтеграції: створили власні переробні заводи, елеватори, логістичні підприємства, експортні підрозділи. Наприклад, компанія «Нібулон» побудувала систему елеваторів уздовж річки Дніпро і власний флот барж для транспортування зерна, ставши інтегрованим трейдером на глобальному ринку. Такі кроки забезпечують контроль якості та собівартості на всіх етапах, підвищують додану вартість продукції, зменшують залежність від посередників. Вертикальна інтеграція також дозволяє великим корпораціям швидко реагувати на ринкові зміни [8].

4. Ефект масштабу та інноваційність. Корпоративний розвиток в аграрному виробництві значно підвищує можливості впровадження інновацій. Великі компанії мають доступ до фінансових ресурсів та можуть інвестувати в сучасну техніку, IT-рішення (системи точного землеробства, дрони, сенсори), нові технології обробки ґрунту і зберігання продукції. За оцінками, агрохолдинги використовують ефект масштабу для швидкого поширення інновацій на значні площі, що підвищує загальну продуктивність господарської діяльності [7]. До прикладу, компанія «Астарта-Київ»

впровадила цифрову платформу управління агровиробництвом (AgriChain), яка дозволила оптимізувати використання ресурсів на тисячах гектарів і знизити витрати. Організаційно великі фірми формують спеціалізовані департаменти з досліджень та розвитку (R&D), співпрацюють з науковими установами, що практично недоступно для малих фермерів. Інноваційний чинник є одним з ключових в успіху корпоративних аграрних структур [5].

5. Корпоративне управління і доступ до капіталу. За дослідженнями І. Ферто, С. Божнец, І. Івасакі та Ю. Шіда, форма організації бізнесу впливає на його стійкість: агрофірми, структуровані як акціонерні товариства (корпорації), демонструють кращі показники виживання, ніж кооперативи чи ТОВ, завдяки прозорішій системі управління та можливості залучати капітал через акції [20]. У агросекторі це означає, що корпоративізовані господарства можуть інвестувати у розвиток, отримувати кредити під нижчі відсотки, бо мають вищу фінансову прозорість і активи як заставу. В Україні низка великих агрокомпаній стала публічними – «МХП», «Кернел», «Астарта-Київ» розмістили свої акції чи євробонди на міжнародних біржах, що принесло мільйонні інвестиції у галузь. Це суттєво відрізняє їх від дрібних фермерів, фінансування яких обмежене власними коштами чи банківськими кредитами під заставу землі.

6. Соціально-економічні наслідки та відповідальність. Специфіка корпоративного розвитку в аграрній сфері проявляється і в його соціальному впливі. Великі агрокомпанії стають містоутворюючими підприємствами для сільських громад, виступають основними роботодавцями на селі. Від їх політики залежить добробут тисяч селян-орендодавців та працівників. О. Нечипоренко і П. Немчук підкреслюють, що активне зростання агрохолдингів супроводжується «вимиванням» коштів із села та звуженням можливостей для інших форм господарювання [8]. Це ставить перед корпоративним сектором вимогу до соціальної відповідальності. На міжнародному рівні звертається увага, що зростання корпоративної влади в продовольчих системах може підривати продовольчу безпеку і стійкість дрібних фермерів [19]. Тому сучасна концепція корпоративного розвитку включає імператив дотримання принципів сталого розвитку (ESG-орієнтири) та корпоративної соціальної відповідальності в агросекторі.

В цілому, специфіка корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві полягає у поєднанні потужного потенціалу для підвищення ефективності та ризиків, притаманних аграрній сфері. Великі корпорації можуть стати локомотивом інновацій та експорту, але одночасно повинні брати на себе відповідальність за соціально-економічний стан сільських регіонів і за збереження природних ресурсів. Баланс цих аспектів багато в чому визначатиме майбутнє сталого розвитку аграрного сектору.

У таблиці 1 та на рисунку 1 наведено фактичні дані за 2007–2024 рр. щодо кількості агрохолдингів, площі сільгоспземель у їх користуванні та питомої ваги цих показників у загальній площі сільськогосподарських угідь України. Також, потрібно зазначити, що офіційна статистична звітність щодо діяльності агрохолдингових формувань у цілісному вигляді відсутня, оцінювання їх функціонування здійснено шляхом узагальнення та систематизації інформації, отриманої з різних джерел, зокрема з матеріалів періодичних видань.

Розвиток агрохолдингів в Україні у 2007–2024 рр. демонструє еволюцію корпоративної моделі аграрного сектору - від експансії до адаптації в умовах війни. У 2007–2015 рр. спостерігалося активне зростання, концентрація земель і формування вертикально інтегрованих структур. З 2016 р. почався етап оптимізації та перерозподілу активів. Після 2022 р., унаслідок повномасштабного вторгнення росії, аграрна галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами: втрата земель, руйнування логістики, блокування портів, релокація виробництв. Це призвело до скорочення кількості

агрохолдингів із 100 (2021 р.) до 85 (2022 р.) та зменшення земельного банку з 10,3 до 9,2 млн га.

*Таблиця 1- Динаміка кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги цих агрохолдингів у загальному земельному фонді сільського господарства України (2007–2024 рр.)*

Рік	Кількість агрохолдингів, од.	Площа земель, тис. га	Питома вага, %
2007	31	3200	6,9
2009	56	4700	10
2010	51	4780	10,6
2011	101	5500	13,7
2012	129	7600	18,7
2013	156	8100	20,9
2015	160	8900	8,7
2017	134	9600	8,5
2019	112	10100	8,9
2021	100	10300	9,3
2022	85	9200	8,4
2023	90	9600	8,7
2024	95	10000	9

*\*Джерело даних за 2007–2024 рр.: статистична звітність аграрного сектору за даними Інтернет-ресурсів та різних форм звітності.*

У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення - кількість корпоративних структур зросла до 90–95, а площа земель - до 10,0 млн га завдяки переміщенню активів у центральні та західні регіони, державним і міжнародним програмам підтримки (USAID, EU4Business, EIB) та розвитку альтернативних експортних маршрутів через Дунай і Польщу. Питома вага агрохолдингів у земельному фонді України стабілізувалася на рівні 8,4–9,0 %.



Рисунок 1 – Динаміка кількості агрохолдингів, площі земель у їх користуванні та питомої ваги цих агрохолдингів у загальному земельному фонді сільського господарства України (2007–2024 рр.)

*Джерело: статистична звітність аграрного сектору за даними Інтернет-ресурсів та різних форм звітності.*

Війна прискорила перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, заснованої на цифровізації, енергоефективності та сталому управлінні ресурсами. Великі компанії («Астарта-Київ», «Kernel», «МХП», «Nibulon») стали прикладом

адаптивних корпорацій, що впровадили ERP-системи, дистанційний моніторинг, дрон-агрономію, ESG-стратегії та переорієнтували експорт на європейські ринки.

Таким чином, війна стала каталізатором структурної трансформації корпоративного агросектору, сприяючи інноваціям і глибшій інтеграції в європейський економічний простір. Водночас обмежений доступ до ресурсів (землі, фінансів, інвестицій) стримуватиме подальше розширення бізнесу навіть після війни. Очікується реорганізація сектору через злиття, поглинання або розподіл активів, стабілізація частки великих холдингів нижче 10 %, та зростання ролі малих і середніх виробників, які сьогодні забезпечують основу українського аграрного виробництва [2; 10].

Далі розглянемо форми корпоративних об'єднань у АПК. На основі узагальнення наукових джерел [1, 3, 7, 11, 17, 18, 21, 22] та нормативно-правових актів України можна виокремити такі основні форми корпоративних об'єднань в АПК (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні форми корпоративних об'єднань в агропромисловому виробництві

Форма об'єднання	Характеристика	Приклади
Корпорація (акціонерне товариство)	Юридична особа, статутний капітал якої поділений на акції; забезпечує залучення інвестицій через випуск акцій. Власники (акціонери) не несуть прямої відповідальності за зобов'язання, ризик обмежений вартістю акцій. Корпорація як форма дає можливість концентрації капіталу великої кількості інвесторів та розмежування власності і управління	Публічні аграрні акціонерні товариства: МХП (Миронівський хлібопродукт) – вертикально інтегрований агрохолдинг (птахівництво, рослинництво); Астарта-Київ – корпорація, що об'єднує цукрові заводи і агрофірми (листинг на біржі).
Холдингова компанія (агрохолдинг)	Об'єднання підприємств через систему участі: материнська компанія володіє контрольними пакетами акцій (часток) дочірніх підприємств. Холдинг виступає єдиним центром прийняття рішень для групи. В агросекторі агрохолдинги – вертикально або горизонтально інтегровані групи, що контролюють різні стадії виробництва і переробки сільгосппродукції. Як правило, включають десятки юридичних осіб (ферми, елеватори, заводи), об'єднаних спільною власністю. Переваги – синергія, єдність стратегії, масштаб; недоліки – монополізація, складність управління.	Найбільші українські агрохолдинги: Kernel (зерно-олійнопереробний холдинг, експорт олії №1), UkrLandFarming (диверсифікований холдинг: зернові, яйця, цукор), Нібулон (інтегрований холдинг: вирощування зерна + власна логістика і експорт). Ці структури контролюють від десятків до сотень тисяч гектарів землі і значну частку ринку продукції.
Концерн	Об'єднання підприємств різних галузей або сфер діяльності під єдиним фінансовим контролем. На відміну від холдингу, концерн може мати менш жорстку юридичну прив'язку (можливе добровільне об'єднання на основі договору). В АПК концерни зазвичай виникають, коли аграрне підприємство диверсифікується у суміжні галузі (машинобудування, торгівля) або, навпаки, промисловий концерн включає сільгоспвиробництво. Концерн забезпечує координацію різнопрофільних бізнесів для досягнення спільних цілей.	Історично прикладом було ДАК «Хліб України» (агропромисловий концерн у 1990-х). Серед приватних – багатопрофільні групи, що мають аграрний підрозділ: SCM (Систем Кепітал Менеджмент) в 2000-х створював агрохолдинг «HarvEast» у складі промислово-фінансового концерну.

Продовження таблиці 2

Асоціація, союз	Добровільне об'єднання підприємств або організацій для координації діяльності, захисту спільних інтересів, але без втрати господарської самостійності учасників. Асоціації можуть створюватися за територіальним або галузевим принципом (наприклад, асоціація фермерів, асоціація птахівників). В рамках асоціації учасники узгоджують політику, можуть спільно просувати продукцію, але не є єдиним суб'єктом підприємництва. Часто асоціації виконують представницькі та лобістські функції.	Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ) – об'єднує великі агрокомпанії для вирішення галузевих питань. Всеукраїнська Аграрна Рада (ВАР) – союз середніх і малих агрофірм. Ці організації координують зусилля аграріїв у діалозі з державою, впроваджують спільні проекти (наприклад, навчання, виставки) без прямої інтеграції активів.
Сільськогосподарський кооператив	Корпоративне об'єднання фізичних чи юридичних осіб на засадах членства для спільного ведення певної господарської діяльності (виробництва, переробки, збуту, постачання). Кооперативи діють не для отримання прибутку інвесторів, а для задоволення потреб своїх членів; прибуток розподіляється між членами відповідно до їх участі. В аграрній сфері розрізняють виробничі кооперативи (спільне виробництво) і обслуговуючі (спільне використання техніки, збут продукції, закупівля ресурсів). Кооперація дозволяє дрібним виробникам об'єднати ресурси для підвищення конкурентоспроможності.	Кооперативне об'єднання «Господар» (умовний приклад) – 50 дрібних фермерів спільно придбали та використовують елеватор і молокопереробний цех, спільно продають продукцію. Загалом, в Україні прийняття Закону «Про с/г кооперацію» (2020) стимулює розвиток таких форм, особливо обслуговуючих кооперативів серед дрібних фермерів.
Фінансово-агропромислова група (ФАПГ)	Комплексне об'єднання, до складу якого входять аграрні підприємства, переробні заводи, торговельні фірми, а також фінансові установи (банки, інвестиційні компанії). Метою є концентрація фінансового та виробничого капіталу для реалізації масштабних інноваційних проектів у АПК. Такі групи можуть формуватися навколо потужного банку, що інвестує у сільське господарство, або навпаки – агрохолдинг засновує власний банк чи страхову компанію. ФАПГ забезпечує внутрішнє фінансування та стійкість до ринкових коливань.	Приклад: агрофінансова група CFG (Continental Farmers Group), що поєднує агровиробництво з інвестиційним фондом. В українській практиці сформувався термін «фінпромагрохолдинг», коли великий фінансово-промисловий капітал проникає в АПК для диверсифікації бізнесу.

Джерело: [1, 3, 7, 11, 14, 17, 18, 21, 22].

Як видно з таблиці 2, корпоративні об'єднання в агропромисловому секторі різняться за ступенем інтеграції, цілями та принципами організації. Найбільш жорстко інтегрованими є холдинги і корпорації, де централізоване управління і єдина власність дозволяють проводити єдину стратегію. Натомість кооперативи та асоціації базуються на добровільній координації і збереженні самостійності учасників. Кожна з форм має свою нішу: холдинги ефективні для масштабних інвестицій і виходу на зовнішні ринки, кооперативи – для підтримки малих виробників і реалізації принципів взаємодопомоги.

Український досвід демонструє домінування агрохолдингів як форми корпоративного розвитку: вони забезпечують приблизно 21% сільськогосподарських угідь і значну частку експортної виручки. Найбільші аграрні корпорації країни – «МХП», «Kernel», «Укрлендфармінг», «Нібулон», «Астарта-Київ» – стали брендами,

відомими і на світовому ринку. Їхні приклади показують переваги вертикальної інтеграції та ефекту масштабу. Зокрема, «МХП» вибудував замкнутий цикл у птахівництві (від поля – до полиці магазину), «Нібулон» – успішно реалізував модель «виробництво+логістика» (власний річковий флот для експорту зерна), «Астарта-Київ» інтегрувала цукрове виробництво з вирощуванням буряків і сої та впровадила сучасні IT-рішення для управління. Такі успіхи підтверджують конкурентні переваги корпоративних об'єднань. Водночас у їх функціонуванні є і вразливі місця, зокрема залежність від кон'юнктури світових ринків, великий борговий тягар через кредити та єврооблігації, репутаційні ризики у разі соціально безвідповідальної поведінки.

В контексті форм корпоративних об'єднань варто підкреслити роль державної політики. Законодавство визначає організаційно-правові рамки для корпорацій (Закон «Про акціонерні товариства»), для ТОВ, для кооперативів тощо. Державні програми можуть стимулювати певні форми (напр., дотації для кооперативів чи обмеження концентрації). Наприклад, у деяких країнах діють антитрастові обмеження проти надмірної концентрації агробізнесу, квоти на володіння землею тощо. В Україні теж запроваджено ліміти на купівлю землі в одні руки. Надалі регуляторні заходи мають враховувати і економічну доцільність укрупнення виробництва, і необхідність розвитку конкуренції та підтримки дрібних господарств.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнень щодо сутності та особливостей корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві.

Історія розвитку аграрного сектора України після переходу до ринку показує поступовий перехід від колективних форм до корпоративних. Концепція корпоративного розвитку еволюціонувала від простого створення акціонерних товариств у ході приватизації до формування потужних агропромислових холдингів, фінансово-промислових груп та інших інтеграційних структур.

Корпоративний розвиток в сільському господарстві має чіткі відмінності від промисловості чи сфери послуг. Вони зумовлені природно-технологічними особливостями (земля, сезонність), необхідністю вертикальної інтеграції (щоб подолати розриви між виробником і споживачем), важливою соціальною роллю агробізнесу для сільських територій. Великі аграрні корпорації демонструють високу конкурентоспроможність і інноваційність, водночас потребують підвищеної уваги до управління ризиками та взаємодії з громадами.

На сучасному етапі саме агрохолдинги стали провідною формою корпоративного розвитку в українському АПК. Вони акумулювали значні земельні та виробничі ресурси, що підтверджується статистикою. Ефект масштабу дозволив їм знизити витрати, впровадити технології і стати драйверами експорту. Проте надмірна концентрація викликає занепокоєння – зокрема, агрохолдинги витісняють інших виробників і можуть монополізувати місцеві ринки праці та землі.

Окрім холдингів, в агросекторі існують й інші корпоративні форми – корпорації (АТ), концерни, асоціації, кооперативи. Всі вони є інструментами об'єднання зусиль, проте з різним ступенем формалізації і цілями. Кооперативи та асоціації відіграють важливу роль у забезпеченні інтересів дрібних та середніх виробників, заповнюючи ніші, де холдинги неефективні або не зацікавлені (локальні ринки, нішеві продукти, спільні сервіси). Це доводить, що корпоративний розвиток – багатовимірне явище, і оптимальна модель аграрної економіки повинна включати співіснування та кооперацію різних форм.

Дослідження підтверджують, що корпоративні аграрні підприємства з кращими показниками управління (прозорою структурою власності, високою продуктивністю праці, фінансовою стійкістю) здатні успішніше долати кризи. В Україні приклад –

стійкість великих агрокомпаній під час економічної кризи 2014–2015 рр. і в період військових дій: попри втрати активів на окупованих територіях, вони зберегли ядро бізнесу і продовжили експорт. Таким чином, корпоративний розвиток, підкріплений належним менеджментом, є фактором підвищення загальної стійкості аграрного сектору.

Отже, корпоративний розвиток в агропромисловому виробництві є багатоаспектним явищем, що включає економічну, управлінську, соціальну та екологічну складові. Для України цей шлях розвитку агросектору дав змогу істотно наростити обсяги виробництва та експорту сільгосппродукції, інтегруватися у світову економіку. Водночас збереження довгострокової стійкості вимагає пошуку оптимального балансу між великими корпоративними гравцями і масою дрібних виробників.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у комплексному підході до аналізу корпоративного розвитку із врахуванням історичної еволюції, галузевої специфіки та організаційних форм, що дозволило систематизувати сучасні тенденції та виявити ключові проблемні зони.

Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка впливу корпоративної концентрації на ефективність виробництва та розвиток сільських територій (вимір ефективність vs. рівень життя на селі). Особливої уваги заслуговує дослідження механізмів державної політики, спрямованої на підтримку справедливої конкуренції та стимулювання сталого корпоративного розвитку – зокрема, антимонопольного регулювання, підтримки аграрних кооперативів, екологічного оподаткування для великих агрофірм. Практична реалізація результатів таких досліджень сприятиме формуванню збалансованої аграрної політики, що забезпечить і високу продуктивність агропромислового виробництва, і сталий розвиток сільських громад в довгостроковій перспективі.

## Список літератури

1. Андрійчук В.Г. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 303 с.
2. Блог UCMarket. Дослідження ринку та конкурентний аналіз. Топ-10 агрокомпаній заробили \$118,1 млрд за перше півріччя 2025 року. URL: <https://blog.youcontrol.market/top-10-aghrokompanii-zarobili-118-1-mlrd-za-piershie-pivrichchia-2025-roku/>
3. Бородіна О.М., Прокопа І.В., Кирилюк С.В., Риковська О.В. Солідарне сільське господарство як нова модель соціальної взаємодії між виробником і споживачем. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 6-16.
4. Власенко Т. Сучасні тенденції розвитку корпоративних аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. 320(4). 49–54. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-320-4-7
5. Галицький О.М. Організаційно-економічні засади державного регулювання аграрного виробництва в Україні (теорія, методологія, практика): дис.... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернівці, 2018. 433 с.
6. Головний сайт про агробізнес «Latifundist.com». За час війни в Україні найбільше закрилося агропідприємств – дослідження. URL: <https://latifundist.com/novosti/64663-za-chas-vijni-v-ukrayini-najbilshe-zakrilosya-agropidpriyemstv--doslidzhennya#>
7. Данкевич А.Є. Вплив глобалізації економіки на формування земельних відносин у сільському господарстві. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 5-14.
8. Нечипоренко О.М., Немчук П.В. Тенденції розвитку та особливості управління корпоративними аграрними формуваннями в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. (5). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-09>.
9. Коваленко О.В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика. *Економіка та управління*. 2011. (1). С. 117–123
10. Коваленко Т.О. Агрохолдинги у структурі аграрних правовідносин: PRO E CONTRO. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету імені Короля Данила Галицького*. 2023. Випуск 15 (27). Том 2. DOI: <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2023.15.27.2.150-158>

11. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. X. № 3(2). С. 113-118.
12. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України № 819-IX від 21.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20>.
13. Пасемко Г., Таран О. Державне регулювання аграрного сектору під час війни (на прикладі Харківської області). *Економіка та суспільство*. 2023. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>
14. Про сільськогосподарську кооперацію: Закон України від 21.07.2020 № 819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text>.
15. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія / [Шубравська О.В., Молдаван Л.В., Пасхавер Б.Й. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук О.В. Шубравської; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів НАН України". К., 2017. 440 с.
16. Становлення та розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації України. *Матеріали Перших Всеукраїнських громадських слухань*. К.: ННЦ "ІАЕ". 2010. 120 с.
17. Хорунжий М.Й. Сучасні вимоги до інструментарію аграрної економічної науки та практики. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2015. № 1. С. 96-100.
18. Шубравська О.В., Молдаван Л.В., Пасхавер Б.Й. Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України: колективна монографія. Київ: Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2017. 440 с.
19. ETC Group & GRAIN. Top 10 agribusiness giants: corporate concentration in food & farming in 2025. URL: <https://surl.li/agilwa>
20. Fertő I., Bojnec Š., Iwasaki I., & Shida Y. Why do corporate farms survive in Central and Eastern Europe? *Agricultural Systems*. 2024. 218, 103965. DOI: 10.1016/j.agsy.2024.103965
21. Glauber J.W. William and Effland, Anne, United States Agricultural Policy: Its Evolution and Impact (July 20, 2016). IFPRI Discussion Paper 1543. URL: <https://ssrn.com/abstract=2813385>
22. Pretty J., Bharucha Z.P. Sustainable intensification in agricultural systems. *Annals of Botany*. 2014. 114(8). P. 1571–1596. DOI: 10.1093/aob/mcu205
23. Tripoli. Агрохолдинги України. URL: <https://surl.li/aohhve>

## References

1. Andriichuk, V.H. (2017). *Concentration in the agrarian sector of the economy: problem aspects*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. YC.Market Blog. (2025). *Market research and competitive analysis: Top 10 agricultural companies earned \$118.1 billion in the first half of 2025*. <https://blog.youcontrol.market/top-10-aghrokompanii-zarobili-118-1-mlrd-za-piershie-pivrichchia-2025-roku/> [in Ukrainian].
3. Borodina, O.M., Prokopa, I.V., Kyryziuk, S.V., & Rykovska, O.V. (2019). Solidarne silske gospodarstvo yak nova model sotsialnoi vzaiemodii mizh vyrobnykom i spozhyvachem. *Економіка АПК*, 11, 6–16 [in Ukrainian].
4. Vlasenko, T. (2023). Modern trends in the development of corporate agricultural enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Еkonomichni nauky"*, 320(4), 49–54. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-7>
5. Halytskyi, O.M. (2018). *Organizational and economic principles of state regulation of agricultural production in Ukraine (theory, methodology, practice): doctoral dissertation*. Chernihiv [in Ukrainian].
6. Latifundist.com. (2024). *During the war in Ukraine, the largest number of agricultural enterprises closed – study*. <https://latifundist.com/novosti/64663-za-chas-vijni-v-ukrayini-najbilshe-zakrilosya-agropidpriyemstv--doslidzhennya#> [in Ukrainian].
7. Dankevych, A.Ye. (2019). The impact of economic globalization on the formation of land relations in agriculture. *Problemy ekonomiky*, 2(40), 5–14 [in Ukrainian].
8. Nechyporenko, O.M., & Nemchuk, P.V. (2022). Trends and peculiarities of managing corporate agricultural formations in Ukraine. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (5). [in Ukrainian] <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-09>
9. Kovalenko, O.V. (2011). Development of corporate-integrated agro-formations: foreign experience and Ukrainian practice. *Еkonomika ta upravlinnia*, (1), 117–123 [in Ukrainian].
10. Kovalenko, T.O. (2023). Agroholdings in the structure of agrarian legal relations: *PRO et CONTRA. Naukovo-informatsiyni visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu imeni Korolia Danyla Halytskoho*, 15(27), Vol. 2. [in Ukrainian] <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2023.15.27.2.150-158>
11. Kropyvko, M.M. (2018). Theoretical foundations of strategic management of agricultural enterprise development. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Еkonomichni nauky*, 3(2), 113–118 [in Ukrainian].

12. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *Law of Ukraine “On Agricultural Cooperation” No. 819-IX of July 21, 2020*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20> [in Ukrainian].
13. Pasemko, H., & Taran, O. (2023). State regulation of the agrarian sector during the war (on the example of Kharkiv region). *Ekonomika ta suspilstvo*, (51). [in Ukrainian] <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2020). *On Agricultural Cooperation: Law of Ukraine No. 819-IX of July 21, 2020*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> [in Ukrainian].
15. Shubravska, O.V. (Ed.). (2017). *Resource potential for the development of Ukraine’s agrarian sector: Collective monograph*. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohozuvannia NAN Ukrainy [in Ukrainian].
16. *Formation and development of agricultural service cooperation in Ukraine*. (2010). Proceedings of the First All-Ukrainian Public Hearings. Kyiv: NNTs “IAE” [in Ukrainian].
17. Khorunzhyi, M.Y. (2015). Modern requirements for the tools of agrarian economic science and practice. *Ekonomika APK: mizhnarodnyi naukovy-vyrobnychiy zhurnal*, 1, 96–100 [in Ukrainian].
18. Shubravska, O.V., Moldavan, L.V., & Paskhaver, B.Y. (2017). *Resource potential for the development of Ukraine’s agrarian sector: Collective monograph*. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohozuvannia NAN Ukrainy [in Ukrainian].
19. ETC Group & GRAIN. (2025). *Top 10 agribusiness giants: Corporate concentration in food and farming in 2025*. <https://surl.li/agilwa> [in English].
20. Fertő, I., Bojnec, Š., Iwasaki, I., & Shida, Y. (2024). Why do corporate farms survive in Central and Eastern Europe? *Agricultural Systems*, 218, 103965. [in English] <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.103965>
21. Glauber, J.W., & Effland, A. (2016). *United States Agricultural Policy: Its Evolution and Impact*. IFPRI Discussion Paper 1543. <https://ssrn.com/abstract=2813385> [in English].
22. Pretty, J., & Bharucha, Z.P. (2014). Sustainable intensification in agricultural systems. *Annals of Botany*, 114(8), 1571–1596. [in English] <https://doi.org/10.1093/aob/mcu205>
23. Tripoli. *Agroholdings of Ukraine*. Available at: <https://surl.li/aohhve> [in Ukrainian].

**Andrii Tatarchenko**, Postgraduate (student of the third (educational and scientific) level of higher education) Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

### **The Essence and Features of Corporate Development in Agroindustrial Production**

The purpose of the study is to explore the essence and evolution of the concept of corporate development in agro-industrial production, to identify the specific features of corporate development in agriculture, and to systematize the main forms of corporate associations in the agro-industrial complex (AIC).

The article analyzes the stages of formation of corporate relations in the agricultural sector. It is determined that corporate development in agriculture has specific features caused by dependence on land as the main resource, the seasonality of production, the need for risk diversification, and the implementation of vertical integration under the “from field to table” model. The paper examines scientific approaches of domestic and foreign scholars to the functioning of agricultural corporations and summarizes the results of research on the growth trends of agroholdings, their impact on the socio-economic development of rural areas, production efficiency, and export potential. Statistical indicators of the dynamics of the number of agroholdings, the area of land they use, and their share in Ukraine’s total land fund for 2007–2024 have been analyzed. It was established that the war became a factor of deep transformation of the corporate agricultural sector: the reduction in land banks and the number of enterprises was followed by adaptive growth in 2023–2024.

In summary, corporate development in the AIC is a multidimensional phenomenon encompassing economic, managerial, social, and environmental aspects. In Ukraine, it has contributed to the growth of production and exports as well as integration into the global economy; however, maintaining long-term stability requires finding a balance between large corporations and small producers. Prospects for further research include a quantitative analysis of the impact of corporate concentration on production efficiency and rural development, as well as the study of state mechanisms for supporting fair competition, cooperation, and sustainable development. The practical implementation of these approaches will contribute to the formation of a balanced agricultural policy that combines high productivity with the social sustainability of rural communities.

**corporate development, agro-industrial production, agroholding, corporation, cooperation, integration, resilience, war, competitiveness, sustainable development**

*Одержано (Received) 20.10.2025*

*Прорецензовано (Reviewed) 30.10.2025*  
*Прийнято до друку (Approved) 23.12.2025*