

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТАТАРЧЕНКО АНДРІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

УДК 338.43:658.114:005.334

Дисертація

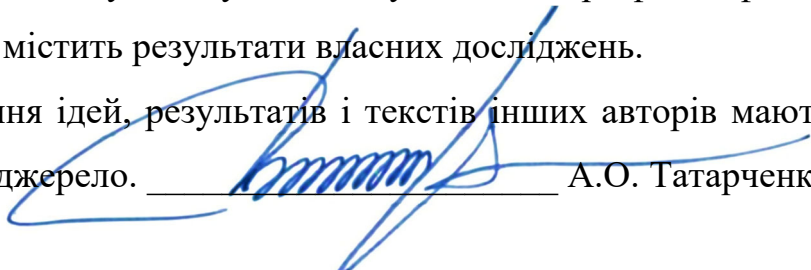
МЕХАНІЗМ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ВОЄННИХ
РИЗИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Спеціальність 051 – економіка

Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.  А.О. Татарченко

Науковий керівник: Сторожук Оксана Василівна, кандидат економічних наук,
доцент

Кропивницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Татарченко А.О. Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Центральноукраїнський національний технічний університет, 2026.

Дисертація присвячена розробленню та обґрунтуванню теоретико–методичних засад і науково–практичних рекомендацій щодо формування та впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки.

У роботі поглиблено теоретико-методичні засади дослідження корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу. На основі системного аналізу еволюції економічної, управлінської та інституційної думки розкрито генезис концепції корпоративного розвитку – від класичного розуміння корпорації як форми концентрації капіталу, організаційного укрупнення бізнесу та інструменту максимізації прибутку до сучасного трактування її як складної соціально-економічної, інституційної, управлінської, інноваційної, цифрово інтегрованої та стейкхолдерсько орієнтованої системи. Доведено, що зміна наукових підходів до розуміння корпорації зумовила трансформацію змісту корпоративного розвитку: від орієнтації переважно на економічну експансію, зростання активів, концентрацію капіталу й ринкову вартість – до забезпечення стратегічної стійкості, адаптивності, резильєнтності, соціальної відповідальності та здатності корпоративної системи до відновлення після кризових впливів.

Уточнено сутність корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу як безперервного, стратегічно керованого та

інституційно зумовленого процесу якісно-кількісної трансформації корпоративної структури, спрямованого на приріст її конкурентоспроможності, ринкової вартості, керованості, адаптивності, стійкості та здатності до відновлення. Обґрунтовано, що корпоративний розвиток не може зводитися лише до укрупнення підприємств, збільшення обсягів виробництва, нарощування активів або реорганізаційних змін, оскільки його зміст формується через взаємодію економічного, управлінського, інституційного, ресурсно-компетентнісного, цифрово-мережевого та стейкхолдерського вимірів. У межах цього підходу центральним елементом корпоративного розвитку визначено систему корпоративного управління і контролю, яка забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту, інвесторів, кредиторів, працівників, громад, держави та інших стейкхолдерів, зниження агентських конфліктів, підзвітність управлінських рішень і координацію стратегічних трансформацій.

Конкретизовано галузеву специфіку корпоративного розвитку підприємств АПК. Доведено, що універсальні положення теорії корпоративного розвитку потребують адаптації до особливостей агропромислового виробництва, де визначальними чинниками є земельно-ресурсна залежність, сезонність і циклічність виробництва, біологічна природа активів, природно-кліматичні ризики, територіальна розосередженість виробничих процесів, цінова волатильність, державне регулювання, логістична вразливість, експортна орієнтація, земельні відносини та коопераційно-інтеграційні зв'язки. Систематизовано ключові детермінанти розвитку корпоративних аграрних структур: концентрацію ресурсної бази, вертикальну інтеграцію ланцюга створення вартості, ефект масштабу, інноваційно-цифровий потенціал, доступ до капіталу, якість корпоративного управління, соціально-економічну відповідальність аграрного бізнесу перед сільськими громадами та інтеграцію ESG-орієнтирів у корпоративні стратегії.

Розвинено наукове розуміння механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. Запропоновано розглядати його як цілісну адаптивну систему взаємопов'язаних інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних, технологічних, кадрових та ESG-інструментів і процедур, спрямованих на узгодження інтересів стейкхолдерів, мобілізацію та перерозподіл ресурсів, управління ризиками, реалізацію стратегічних змін, збереження життєздатності й прискорене відновлення корпоративних структур АПК. Обґрунтовано дуалістичну спрямованість такого механізму: з одного боку, він має забезпечувати економічну експансію, прибутковість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість; з іншого – стійкість, адаптивність, резильєнтність, операційну безперервність і здатність до відновлення в умовах воєнних, логістичних, фінансових і ринкових шоків.

У дисертації здійснено комплексний аналіз тенденцій, стану та динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК України на прикладі Kernel Holding S.A., Astarta Holding PLC, IMC S.A., KSG Agro S.A. та МНР SE. Для забезпечення зіставності результатів використано поєднання абсолютних фінансово-економічних показників, маржинальних індикаторів та індексної динаміки за базою 2020 р. = 100. Такий підхід дав змогу нівелювати вплив різних масштабів діяльності досліджуваних підприємств і зосередити увагу не лише на обсягах виручки чи активів, а й на якості корпоративного розвитку, операційній результативності, фінансовій стійкості, маржинальності та здатності підприємств до адаптації в умовах воєнних, логістичних і ринкових шоків.

Виокремлено три етапи динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК у 2020–2024 рр.: фазу післяшокового зростання у 2020–2021 рр., фазу структурного зламу у 2022 р. та фазу асиметричного відновлення у 2023–2024 рр. Доведено, що у воєнний період зростання виручки або збереження активів не завжди свідчило про підвищення ефективності розвитку, оскільки кінцеві

фінансові результати істотно залежали від подорожчання логістики, цінкових дисконтів, валютних коливань, фінансового навантаження, трансакційних витрат, воєнних втрат і обмеження експортних каналів. Встановлено, що більш стійкими виявилися корпоративні структури з розвиненою вертикальною інтеграцією, диверсифікованою бізнес-моделлю, наявністю переробних потужностей, логістичною інфраструктурою, цифровими управлінськими рішеннями, внутрішнім перерозподілом ресурсів та якісним корпоративним управлінням.

Обґрунтовано трансформацію корпоративного розвитку підприємств АПК від моделі екстенсивного зростання до моделі адаптивної стійкості. Доведено, що інтеграційні механізми в сучасних умовах виконують не лише функцію масштабування бізнесу, а й функцію антикризової адаптації, підтримання операційної безперервності, управління витратами, реконфігурації ресурсів і посилення корпоративної резильєнтності. Визначено стратегічні цілі корпоративного розвитку підприємств АПК, до яких належать фінансова стійкість, конкурентоспроможність, ресурсна ефективність, логістична адаптивність, технологічна модернізація, розвиток переробки, інвестиційна привабливість, ESG-орієнтація, якість корпоративного управління та здатність до післявоєнного відновлення.

Розроблено науково-методичний підхід до формування системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Обґрунтовано, що така система має охоплювати не лише фінансово-економічні показники, а й організаційно-управлінські, ресурсні, інноваційно-технологічні, ринкові, інституційні, соціальні, екологічні та корпоративні критерії. Запропоновано логіку оцінювання за послідовністю «фактори – критерії – показники», що передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів, розрахунок інтегрального індикатора та радарну інтерпретацію результатів за критеріями K1–K9. Доведено, що така система виконує не лише діагностичну, а й управлінську функцію, оскільки дозволяє виявляти дисбаланси, визначати «вузькі місця», оцінювати рівень

адаптивності корпоративних аграрних структур і коригувати стратегії їх подальшого розвитку.

У роботі удосконалено механізм корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації. Доведено необхідність переходу від традиційного розуміння корпоративного розвитку як укрупнення, концентрації активів і нарощування масштабів діяльності до адаптивно-консолідаційної моделі, орієнтованої на стійкість, керованість, цифрову інтегрованість, відновлюваність, інвестиційну привабливість і довгострокову конкурентоспроможність. Запропонований механізм включає мету, суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, інструментальні блоки та очікувані результати. Його базовими принципами визначено адаптивність, функціональну консолідацію, ризик-орієнтованість, цифрову інтегрованість, прозорість, багатоканальність, соціальну відповідальність і результативність.

На основі результатів оцінювання за критеріями K1–K9 встановлено нерівномірність розвитку корпоративної системи: критерії K1–K4 формують ядро сильних корпоративних компетенцій, критерії K5 і K8 мають підтримувальний характер, тоді як K6–K7–K9 визначено як пріоритетні зони посилення. Це дозволило обґрунтувати коригувальну спрямованість удосконаленого механізму та визначити шість напрямів його реалізації: фінансову буферизацію та treasury-discipline; мультимодальну логістику й експортну диверсифікацію; цифрову платформу управління та точне агровиробництво; адаптивну консолідацію ланцюга створення вартості й ринкову диверсифікацію; ESG- та клімато-ризик-орієнтоване управління з інтегрованою прозорістю; стійкість людського капіталу та використання blended finance для модернізації. Доведено, що консолідація у цьому контексті має розумітися не лише як майнове укрупнення, а як функціональне об'єднання критичних ресурсів, даних, логістичної інфраструктури, фінансових інструментів, кадрових компетенцій і партнерських взаємодій.

Обґрунтовано стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки: фінансову

стійкість та інвестиційну привабливість; інтеграцію ланцюгів вартості й розвиток переробки; логістичну диверсифікацію і технологічну модернізацію; ESG-орієнтацію та управлінсько-кадрову адаптацію. Встановлено, що післявоєнне відновлення не повинно зводитися до механічного відтворення довоєнної моделі функціонування аграрного бізнесу, а має забезпечити якісну модернізацію агропромислового виробництва, підвищення доданої вартості, розвиток переробки, поглиблення цифровізації, посилення інституційної прозорості та інтеграцію України у європейські й глобальні агропродовольчі ланцюги. Корпоративні аграрні структури запропоновано розглядати як інституційні центри відновлення ланцюгів створення вартості, модернізації виробничо-логістичної інфраструктури, залучення інвестицій, посилення продовольчої безпеки та стабілізації сільських територій.

Розроблено науково-практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК. Запропоновано сценарний підхід, що передбачає кризово-стабілізаційний, адаптивно-відновлювальний та інтеграційно-модернізаційний сценарії. У межах цих сценаріїв визначено пріоритети управлінського впливу: забезпечення операційної безперервності, фінансової ліквідності та мінімізації втрат; відновлення прибутковості, оптимізацію бізнес-моделей, розвиток переробки та цифрової аналітики; інвестиції в AgTech, автоматизацію, ESG-орієнтацію, кластеризацію, експортні партнерства та системне корпоративне управління. Запропоновано використовувати систему KPI K1–K9, інтегральний індикатор корпоративного розвитку та моніторинговий блок зворотного зв'язку для оцінювання результативності, виявлення відхилень і коригування механізму відповідно до змін воєнного, ринкового, фінансового та інституційного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що сформовані у дисертації теоретико-методичні положення, аналітичні результати та науково-практичні рекомендації доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, аграрними корпоративними структурами,

підприємствами АПК, професійними об'єднаннями, інституціями підтримки бізнесу та дорадчими службами. Практичну цінність мають адаптивно-консолідаційна модель корпоративного розвитку, система критеріїв оцінки ефективності за K1–K9, сценарний підхід до впровадження механізму, інструменти KPI-моніторингу та рекомендації щодо посилення фінансової стійкості, логістичної адаптивності, інвестиційної привабливості, цифрової зрілості, ESG-відповідності та кадрової резильєнтності підприємств АПК.

Ключові слова: корпоративний розвиток, підприємства агропромислового комплексу, аграрні корпоративні структури, корпоративне управління, економічний механізм, воєнні ризики, адаптивність, консолідація, резильєнтність, фінансова стійкість, логістична адаптивність, цифровізація, ESG-орієнтація, інвестиційна привабливість, інтегральне оцінювання, KPI, післявоєнне відновлення економіки.

ANNOTATION

Tatarchenko A.O. Mechanism of Corporate Development of Agro-Industrial Enterprises under Conditions of War Risks and Economic Recovery. Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 – Economics. Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological foundations, as well as scientific and practical recommendations for the formation and implementation of a mechanism for the corporate development of agro-industrial enterprises under conditions of war risks and economic recovery.

The dissertation deepens the theoretical and methodological foundations of studying the corporate development of agro-industrial enterprises. Based on a systematic analysis of the evolution of economic, managerial and institutional thought, the genesis of the concept of corporate development is revealed –from the

classical understanding of a corporation as a form of capital concentration, organizational business enlargement and an instrument for profit maximization to its modern interpretation as a complex socio-economic, institutional, managerial, innovative, digitally integrated and stakeholder-oriented system. It is proved that changes in scientific approaches to understanding the corporation have led to the transformation of the content of corporate development: from a predominant focus on economic expansion, asset growth, capital concentration and market value to ensuring strategic sustainability, adaptability, resilience, social responsibility and the ability of the corporate system to recover from crisis impacts.

The essence of corporate development of agro-industrial enterprises is clarified as a continuous, strategically managed and institutionally determined process of qualitative and quantitative transformation of a corporate structure aimed at increasing its competitiveness, market value, manageability, adaptability, sustainability and recovery capacity. It is substantiated that corporate development cannot be reduced merely to the enlargement of enterprises, growth in production volumes, asset accumulation or reorganization changes, since its content is formed through the interaction of economic, managerial, institutional, resource-competence, digital-network and stakeholder dimensions. Within this approach, the system of corporate governance and control is defined as the central element of corporate development, ensuring the alignment of interests of owners, management, investors, creditors, employees, communities, the state and other stakeholders, the reduction of agency conflicts, accountability of managerial decisions and coordination of strategic transformations.

The sectoral specificity of corporate development of agro-industrial enterprises is specified. It is proved that universal provisions of corporate development theory require adaptation to the features of agro-industrial production, where the determining factors include land and resource dependence, seasonality and production cyclicity, the biological nature of assets, natural and climatic risks, territorial dispersion of production processes, price volatility, state regulation, logistical vulnerability, export orientation, land relations and cooperation-

integration links. The key determinants of the development of corporate agricultural structures are systematized, including concentration of the resource base, vertical integration of the value chain, economies of scale, innovation and digital potential, access to capital, quality of corporate governance, socio-economic responsibility of agribusiness toward rural communities and integration of ESG guidelines into corporate strategies.

The scientific understanding of the mechanism of corporate development of agro-industrial enterprises under conditions of war risks and economic recovery is further developed. It is proposed to consider this mechanism as an integral adaptive system of interrelated institutional, organizational-managerial, financial-economic, information-analytical, technological, human capital and ESG instruments and procedures aimed at aligning stakeholder interests, mobilizing and reallocating resources, managing risks, implementing strategic changes, preserving viability and accelerating the recovery of corporate structures in the agro-industrial complex. The dual orientation of such a mechanism is substantiated: on the one hand, it should ensure economic expansion, profitability, competitiveness and investment attractiveness; on the other hand, it should provide sustainability, adaptability, resilience, operational continuity and the ability to recover under conditions of war, logistical, financial and market shocks.

The dissertation provides a comprehensive analysis of the trends, state and dynamics of corporate development of agro-industrial enterprises in Ukraine based on the example of Kernel Holding S.A., Astarta Holding PLC, IMC S.A., KSG Agro S.A. and MHP SE. To ensure comparability of results, a combination of absolute financial and economic indicators, margin indicators and index dynamics based on 2020 = 100 is used. This approach made it possible to neutralize the influence of differences in the scale of the enterprises under study and to focus not only on revenue or asset volumes, but also on the quality of corporate development, operational performance, financial stability, margins and the ability of enterprises to adapt to war, logistical and market shocks.

Three stages in the dynamics of corporate development of agro-industrial enterprises in 2020–2024 are identified: the phase of post-shock growth in 2020–2021, the phase of structural disruption in 2022, and the phase of asymmetric recovery in 2023–2024. It is proved that during the war period, revenue growth or asset preservation did not always indicate an increase in development efficiency, since final financial results were significantly affected by higher logistics costs, price discounts, exchange rate fluctuations, financial burden, transaction costs, war-related losses and restrictions on export channels. It is established that corporate structures with developed vertical integration, diversified business models, processing capacities, logistics infrastructure, digital management solutions, internal resource reallocation mechanisms and high-quality corporate governance demonstrated greater resilience.

The transformation of corporate development of agro-industrial enterprises from a model of extensive growth to a model of adaptive resilience is substantiated. It is proved that integration mechanisms under current conditions perform not only the function of business scaling, but also the function of anti-crisis adaptation, maintaining operational continuity, cost management, resource reconfiguration and strengthening corporate resilience. The strategic goals of corporate development of agro-industrial enterprises are defined, including financial stability, competitiveness, resource efficiency, logistical adaptability, technological modernization, development of processing, investment attractiveness, ESG orientation, quality of corporate governance and the ability to ensure post-war recovery.

A scientific and methodological approach to forming a system of criteria for assessing the effectiveness of corporate development of agro-industrial enterprises is developed. It is substantiated that such a system should include not only financial and economic indicators, but also organizational-managerial, resource, innovation-technological, market, institutional, social, environmental and corporate criteria. The logic of assessment is proposed according to the sequence “factors –criteria – indicators”, which involves indicator normalization, determination of weighting

coefficients, calculation of an integral indicator and radar interpretation of results according to criteria K1–K9. It is proved that such a system performs not only a diagnostic but also a managerial function, as it makes it possible to identify imbalances, determine bottlenecks, assess the level of adaptability of corporate agricultural structures and adjust strategies for their further development.

The dissertation improves the mechanism of corporate development of agro-industrial enterprises on the basis of adaptability and consolidation. The necessity of transitioning from the traditional understanding of corporate development as enlargement, asset concentration and growth in the scale of activity to an adaptive-consolidation model focused on sustainability, manageability, digital integration, recoverability, investment attractiveness and long-term competitiveness is substantiated. The proposed mechanism includes the goal, subjects, objects, principles, functions, instrumental blocks and expected results. Its basic principles are defined as adaptability, functional consolidation, risk orientation, digital integration, transparency, multi-channel operation, social responsibility and performance orientation.

Based on the results of assessment according to criteria K1–K9, the unevenness of corporate system development is established: criteria K1–K4 form the core of strong corporate competencies, criteria K5 and K8 have a supporting role, while K6–K7–K9 are identified as priority areas for strengthening. This made it possible to substantiate the corrective orientation of the improved mechanism and determine six areas of its implementation: financial buffering and treasury discipline; multimodal logistics and export diversification; digital management platform and precision agro-production; adaptive consolidation of the value chain and market diversification; ESG- and climate-risk-oriented management with integrated transparency; resilience of human capital and the use of blended finance for modernization. It is proved that consolidation in this context should be understood not only as property enlargement, but as functional integration of critical resources, data, logistics infrastructure, financial instruments, human competencies and partnership interactions.

The strategic priorities of corporate development of agro-industrial enterprises in post-war economic recovery are substantiated: financial stability and investment attractiveness; integration of value chains and development of processing; logistics diversification and technological modernization; ESG orientation and managerial-personnel adaptation. It is established that post-war recovery should not be reduced to the mechanical reproduction of the pre-war model of agribusiness functioning, but should ensure qualitative modernization of agro-industrial production, growth of added value, development of processing, deepening of digitalization, strengthening of institutional transparency and integration of Ukraine into European and global agri-food chains. Corporate agricultural structures are proposed to be considered as institutional centers for restoring value chains, modernizing production and logistics infrastructure, attracting investment, strengthening food security and stabilizing rural areas.

Scientific and practical support for the implementation of the mechanism of corporate development of agro-industrial enterprises is developed. A scenario-based approach is proposed, which includes crisis-stabilization, adaptive-recovery and integration-modernization scenarios. Within these scenarios, the priorities of managerial influence are identified: ensuring operational continuity, financial liquidity and minimization of losses; restoring profitability, optimizing business models, developing processing and digital analytics; investing in AgTech, automation, ESG orientation, clustering, export partnerships and systematic corporate governance. It is proposed to use the KPI system K1–K9, an integral corporate development indicator and a feedback monitoring block to assess performance, identify deviations and adjust the mechanism in accordance with changes in the war-related, market, financial and institutional environment.

The practical significance of the obtained results lies in the fact that the theoretical and methodological provisions, analytical results and scientific and practical recommendations developed in the dissertation have been brought to the level of concrete proposals that may be used by public authorities, local self-government bodies, corporate agricultural structures, agro-industrial enterprises,

professional associations, business support institutions and advisory services. The adaptive-consolidation model of corporate development, the system of effectiveness assessment criteria based on K1–K9, the scenario-based approach to implementing the mechanism, KPI monitoring tools and recommendations for strengthening financial stability, logistical adaptability, investment attractiveness, digital maturity, ESG compliance and human capital resilience of agro-industrial enterprises are of practical value.

Keywords: corporate development, agro-industrial enterprises, corporate agricultural structures, corporate governance, economic mechanism, war risks, adaptability, consolidation, resilience, financial stability, logistical adaptability, digitalization, ESG orientation, investment attractiveness, integral assessment, KPI, post-war economic recovery.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Татарченко А.О. Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2025. Вип. 14 (47). С. 167–178. 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) (заг. обсяг 0,65 друк. арк.)
2. Татарченко А.О. Еволюція концепції корпоративного розвитку. *Грааль науки.* 2026. (61). С. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.001> (заг. обсяг 0,95 друк. арк.)
3. Татарченко А.О. Взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України. *Review of transport economics and management.* 2025. Iss.14(30). С. 63–75. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/342484> (заг. обсяг 0,95 друк. арк.)

Розділ у колективній монографії

1. Татарченко А.О. Corporate development of ukraine's agro-industrial production under wartime challenges: evolution, trends and prospects. *Transformation of the scientific area in the context of contemporary challenges: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 692 p. Pp. 660–684. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-631-7-26> (заг. обсяг 1,7 друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

1. Татарченко А.О. Зарубіжний досвід корпоративного управління в аграрному секторі. *International Scientific Conference Open science, technology, innovation: theoretical and practical aspects: Conference Proceedings*, December 5–6, 2025. Riga, Latvia: Baltija Publishing. С. 62–65. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-630-0-19> (заг. обсяг 0,25 друк. арк.)

2. Татарченко А.О. Формування механізму корпоративної стійкості підприємств АПК в умовах воєнних ризиків. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали IV Всеукр. наук.–практ. конф., 22 квіт. 2026 р., м. Кропивницький*. Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2026. С. 111-113. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/19409> (заг. обсяг 0,10 друк. арк.)

3. Татарченко А.О. Структурні та виробничі тенденції розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах воєнних ризиків. *Сучасний розвиток економічної теорії і практики: матеріали науково–практичної конференції, м. Київ, 27–28 березня 2026 р. Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2026. С. 28–34. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/173/3047/6331-1> (заг. обсяг 0,45 друк. арк.).*

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень	18
ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1 Теоретико–методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу	40
1.1. Генезис і розвиток концепції корпоративного розвитку в економічній теорії	40
1.2. Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві.....	58
1.3. Концептуальні засади механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки	73
Висновки до розділу 1	109
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ, СТАНУ ТА ДИНАМІКИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ підприємств АПК.....	114
2.1. Тенденції та динаміка корпоративного розвитку підприємств АПК ..	114
2.2. Економічне обґрунтування та стратегічні цілі корпоративного розвитку підприємств АПК	135
2.3. Визначення системи критеріїв для оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК.....	156
Висновки до розділу 2	176
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК	180
3.1. Удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації	180
3.2. Стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки	197
3.3. Науково–практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК	213
Висновки до розділу 3	226

	17
ВИСНОВКИ	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	234
ДОДАТКИ.....	257

Перелік умовних позначень

АПК – агропромисловий комплекс

АТ – акціонерне товариство

ВВП – валовий внутрішній продукт

ДСС (або Держстат) – Державна служба статистики України

ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

K1–K9 – критерії оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу

КПЕ – ключові показники ефективності

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

НБУ – Національний банк України

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НТП – науково-технічний прогрес

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ПДВ – податок на додану вартість

СОТ – Світова організація торгівлі

ТПП – торгово-промислова палата

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФАО / FAO – Продовольча та сільськогосподарська організація ООН

AgTech – аграрні технології

BCP – Business Continuity Planning, планування безперервності бізнесу

EBITDA – прибуток до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації

ERM – Enterprise Risk Management, система управління корпоративними ризиками

ESG – Environmental, Social and Governance, екологічні, соціальні та управлінські критерії

IFRS – International Financial Reporting Standards, міжнародні стандарти фінансової звітності

KPI – Key Performance Indicators, ключові показники ефективності

MHP SE – міжнародна агропромислова компанія, одна з репрезентативних корпоративних структур АПК, досліджуваних у роботі

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development, Організація економічного співробітництва та розвитку

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures, робоча група з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств агропромислового комплексу України характеризуються безпрецедентним поєднанням воєнних, логістичних, фінансових, інституційних, кадрових і кліматичних ризиків, що істотно змінює зміст корпоративного розвитку. Повномасштабна війна зумовила руйнування виробничих активів, порушення експортної логістики, ускладнення доступу до фінансування, зростання вартості ресурсів, дефіцит трудового потенціалу та територіальну асиметрію розвитку аграрного бізнесу. За таких умов корпоративний розвиток підприємств АПК уже не може розглядатися лише як процес укрупнення, концентрації капіталу, вертикальної інтеграції або нарощування земельного банку. Він набуває стратегічного значення як механізм забезпечення економічної стійкості, безперервності діяльності, адаптивності, інвестиційної привабливості та післявоєнного відновлення агропромислового виробництва.

Особлива актуальність дослідження зумовлена тим, що підприємства АПК виконують не лише виробничу та експортну функції, а й відіграють системоутворювальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості в сільських територіях, валютних надходжень, розвитку переробки, логістичної інфраструктури та інтеграції України у глобальні агропродовольчі ланцюги. Водночас воєнні ризики виявили обмеженість традиційних моделей корпоративного розвитку, які були зорієнтовані переважно на зростання масштабів діяльності й не завжди враховували потребу у фінансовій буферизації, логістичній диверсифікації, цифровій керованості, ESG-прозорості, кадровій стійкості та сценарному управлінні ризиками.

Назріла практична потреба у науковому розв'язанні протиріччя між стратегічною роллю корпоративних підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки та недостатньою розробленістю цілісного механізму їх корпоративного розвитку, здатного поєднати економічну експансію з адаптивністю, резильєнтністю, функціональною консолідацією та

відновлюваністю в умовах тривалих воєнних і ринкових шоків. Саме це зумовлює необхідність формування науково обґрунтованого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК, який би інтегрував фінансові, організаційні, логістичні, цифрові, кадрові, інституційні та ESG-інструменти.

Теоретико-методологічні засади корпоративного розвитку, еволюції корпорації, концентрації капіталу, трансформації власності та корпоративного управління сформовано у працях класиків економічної та управлінської думки. Фундаментальні положення щодо природи капіталу, ринку, підприємництва та економічного розвитку закладено у працях А. Сміта, К. Маркса, Й. Шумпетера, Р. Гільфердінга, Т. Веблена та Дж. Коммонса. Проблеми відокремлення власності від контролю, становлення сучасної корпорації та агентських суперечностей корпоративного управління розкрито у дослідженнях А. Берлі та Г. Мінза, А. Чандлера, Дж. Гелбрейта, М. Дженсена і В. Меклінга. Питання стратегічної організації корпорації, взаємозв'язку структури і стратегії, ролі управлінського контролю та інституційної природи корпоративного розвитку стали основою для подальшого осмислення корпорації як складної соціально-економічної системи.

Еволюція корпоративного розвитку в умовах постіндустріальної, інформаційної та мережевої економіки висвітлена у працях Д. Белла, Е. Тоффлера, М. Кастельса, Е. Вермеулена та інших дослідників. У цих наукових підходах корпорація розглядається вже не лише як форма концентрації капіталу чи виробничого укрупнення, а як інституційно складна, інформаційно інтегрована та мережево організована система, здатна функціонувати в умовах технологічних змін, глобальної конкуренції, цифровізації та посилення ролі знань. Важливе значення для обґрунтування сучасної логіки корпоративного розвитку мають праці Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена, К. Айзенгардт і Дж. Мартіна, у яких розкрито концепцію динамічних здатностей як спроможності підприємства інтегрувати,

оновлювати та реконфігурувати ресурси відповідно до змін зовнішнього середовища.

Вагомий внесок у дослідження корпоративного розвитку, корпоративного управління та інтеграційних процесів в аграрному секторі зробили українські вчені. Теоретичні й методичні засади розвитку корпоративних структур в АПК висвітлено у працях П. Саблука, М. Маліка, В. Андрійчука, О. Кочеткова, В. Ільїна, В. Проценка, С. Мазурика, О. Коваленка та ін. У цих роботах обґрунтовано особливості формування корпоративних аграрних структур, процеси капіталізації сільського господарства, розвиток корпоративного управління в АПК, роль інтеграційних формувань, концентрації ресурсів і міжгалузевих зв'язків у підвищенні ефективності аграрного виробництва.

Проблеми організаційно-економічного механізму управління підприємством, механізмів розвитку, стратегічного управління та управлінських технологій розкрито у працях В. Пономаренка, О. Єрмоменко-Григоренко, О. Герцик, О. Хринюк, М. Дергалюк, О. Літвінова, С. Капталана, К. Бужимської, І. Царук, О. Гуцалюка та ін. У межах цих досліджень механізм управління розглядається як система цілей, принципів, функцій, інструментів, методів, ресурсів і організаційних взаємодій, спрямованих на забезпечення результативності функціонування та розвитку підприємства. Саме ці положення створюють методологічну основу для подальшого формування механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу.

Сучасні аспекти корпоративної інтеграції, економічної безпеки, інвестиційної привабливості, контролінгу, ризик-менеджменту та стратегування підприємств розкрито у працях О. Гуцалюка, Ю. Бондар, Р. Жовновач, В. Зайченка, М. Бугаєвої, М. Семикіної, О. Сторожук, О. Заярнюка, Л. Кононенко та інших дослідників. Зазначені науковці досліджують управлінські технології, корпоративно-інтегровані структури, інноваційно-інтегровані форми розвитку, економічну безпеку, стратегічну

адаптацію, конкурентоспроможність, фінансовий менеджмент і ризики підприємств в умовах нестабільного середовища. Їхні праці є важливими для обґрунтування зв'язку корпоративного розвитку з економічною безпекою, стійкістю, інвестиційною спроможністю та конкурентними позиціями підприємств АПК.

Галузеву специфіку розвитку агропромислового комплексу, аграрної політики, земельних відносин, державного регулювання та функціонування аграрних підприємств досліджували В. Данкевич, Є. Данкевич, О. Галицький, О. Нечипоренко, П. Немчук, Л. Кононенко, В. Савченко, Р. Жовновач, О. Шаталов та ін. У цих роботах акцентовано увагу на особливостях аграрного виробництва, структурних змінах у секторі, впливі глобалізації, проблемах стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, ролі державної та регіональної політики, а також необхідності адаптації аграрного бізнесу до нових економічних і безпекових умов.

Теоретико-методичні засади стійкості агропродовольчих систем, впливу воєнних шоків на продовольчу безпеку, аграрне виробництво та глобальні ланцюги постачання висвітлено у працях О. Бородіної, О. Нів'євського, П. Мартишева, С. Кваші, Н. Мамонової, К. Дайнінгера, Т. Бен Хассена, Х. Ель Білалі, С. Джагтапа, Х. Троллман, К. Парра-Лопеса та ін. Особливе значення мають дослідження FAO, OECD, World Bank, KSE Agrocenter, у яких розкрито масштаби пошкоджень і втрат аграрного сектору України, вплив війни на аграрні підприємства, продовольчу безпеку, експортні канали, логістику, доступ до ресурсів, фінансування та потреби післявоєнного відновлення. Ці праці формують основу для розуміння того, що корпоративний розвиток підприємств АПК у сучасних умовах має оцінюватися не лише через фінансові результати, а й через здатність до адаптації, відновлення та підтримання безперервності діяльності.

Питання логістичної стійкості, резильєнтності ланцюгів постачання, управління ризиками та безперервності бізнесу розкрито у працях Й. Шеффі, Дж. Райса, А. Віланда, К. Дураха, Д. Іванова, А. Долгуя, а також у положеннях

міжнародного стандарту ISO 22301. У цих дослідженнях доведено, що сучасні підприємства повинні не лише оптимізувати витрати у стабільних умовах, а й формувати здатність швидко відновлювати критичні функції після порушення постачання, виробництва, логістики або збуту. Для підприємств АПК України ця проблематика набуває особливої актуальності через воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, нестабільність експортних маршрутів і високу залежність від зовнішньої логістики.

Інноваційно-технологічні та цифрові аспекти розвитку аграрних підприємств і корпоративних структур висвітлено у працях Л. Клеркса, Е. Якку, П. Лабарта, К. Барретта, Т. Бентона, О. Чобіток, О. Гавриша, І. Петрової, Л. Кононенко, О. Гуцалюка, С. Колодинського та ін. У цих дослідженнях цифровізація, smart farming, Agriculture 4.0, ERP/GIS-системи, штучний інтелект, аналітика даних та інноваційні управлінські технології розглядаються як важливі інструменти підвищення продуктивності, прозорості, ефективності управління, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств. Для теми дисертації ці положення є важливими, оскільки цифрова інтегрованість виступає однією з ключових умов адаптивності корпоративного розвитку підприємств АПК.

Проблеми сталого розвитку, соціальної відповідальності, ESG-орієнтації, корпоративної прозорості та взаємодії зі стейкхолдерами розкрито у працях Р. Фрімена, Дж. Елкінгтона, М. Портера, М. Крамера, Т. Гагалюк, а також у документах IFRS Foundation, TCFD, Greenhouse Gas Protocol та OECD. У цих підходах корпоративний розвиток пов'язується не лише з прибутковістю, а й із відповідальністю перед стейкхолдерами, екологічною результативністю, соціальними ефектами, якістю управління, прозорістю звітності та доступом до капіталу. Для підприємств АПК України ESG-орієнтація набуває особливого значення у контексті післявоєнного відновлення, європейської інтеграції, залучення міжнародного фінансування та входження у глобальні агропродовольчі ланцюги.

Окрему групу становлять праці, присвячені стратегічним пріоритетам трансформації аграрного сектору, розвитку ланцюгів створення вартості, корпоративної прозорості та інтеграції України у міжнародні ринки. У цьому контексті значущими є дослідження Д. Резніка, Й. Свіннена, Е. Реньє, А. Каталло, Т. Гагалюк, О. Нів'євського, П. Мартишева, С. Кваші, а також аналітичні матеріали European Parliamentary Research Service, FAO, World Bank і OECD. У цих працях доведено необхідність переходу від сировинної моделі аграрного експорту до розвитку переробки, продукції з вищою доданою вартістю, логістичної диверсифікації, інвестиційної модернізації та посилення інституційної прозорості аграрного бізнесу.

Водночас, попри значний науковий доробок, низка питань залишається недостатньо розробленою. У наявних дослідженнях корпоративний розвиток підприємств АПК часто розглядається або через призму корпоративного управління, або через інтеграцію, фінансову ефективність, економічну безпеку, інноваційність, логістику чи стійкість. Недостатньо обґрунтованим залишається комплексний механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу саме в умовах поєднання воєнних ризиків, логістичних шоків, інвестиційної невизначеності, цифрової трансформації, ESG-вимог і потреб післявоєнного відновлення.

Потребують подальшого наукового опрацювання підходи до формування адаптивно-консолідаційної моделі корпоративного розвитку підприємств АПК, яка поєднує фінансову стійкість, логістичну адаптивність, цифрову інтегрованість, розвиток ланцюгів створення вартості, ESG-орієнтацію, кадрову резильєнтність і здатність до відновлення. Недостатньо розробленими залишаються також питання комплексного оцінювання ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК за системою критеріїв, що дозволяє визначати сильні, підтримувальні та проблемні зони розвитку і на цій основі обґрунтовувати напрями удосконалення відповідного механізму. Це зумовлює вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та наукову новизну.

Саме наявність зазначеного науково-практичного протиріччя зумовлює вибір теми дисертації, її мету, завдання, логіку побудови дослідження та необхідність розроблення механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центральноукраїнського національного технічного університету за темою: «Механізми підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери» (номер державної реєстрації 0123U101568), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, досліджено вплив воєнних ризиків, логістичних обмежень, цифровізації, інноваційної модернізації та корпоративного управління на їх конкурентоспроможність, а також розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування адаптивно-консолідаційного механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки; «Механізм ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу вищої освіти регіону» (0110U001586), у межах виконання якої автором обґрунтовано значення кадрового, управлінського та компетентнісного забезпечення корпоративного розвитку підприємств АПК, визначено роль людського капіталу, професійної підготовки та взаємодії закладів вищої освіти з аграрним бізнесом у підвищенні стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності корпоративних аграрних структур.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є розроблення та обґрунтування теоретико-методичних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки.

Для досягнення зазначеної мети поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити генезис і розвиток концепції корпоративного розвитку в економічній теорії та визначити еволюцію наукових підходів до трактування корпорації, корпоративного управління і корпоративного розвитку;

- уточнити сутність корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу та виявити його специфічні особливості, зумовлені галузевою природою агропромислового виробництва, сезонністю, ресурсною залежністю, вертикальною інтеграцією, логістичною вразливістю та впливом воєнних ризиків;

- сформулювати концептуальні засади механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки з урахуванням дуалістичної спрямованості корпоративного розвитку на економічну експансію, стійкість, адаптивність і здатність до відновлення;

- проаналізувати тенденції та динаміку корпоративного розвитку підприємств АПК України, визначити структурні зрушення, концентраційні процеси, зміни фінансово-економічних результатів, інвестиційної активності та операційної стійкості підприємств в умовах довоєнного розвитку, воєнного шоку та адаптаційного відновлення;

- здійснити економічне обґрунтування корпоративного розвитку підприємств АПК та визначити його стратегічні цілі з позицій забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності, логістичної адаптивності, технологічної модернізації, інвестиційної привабливості та післявоєнного відновлення агропромислового виробництва;

- обґрунтувати систему критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК і на її основі визначити сильні та слабкі складові корпоративного розвитку, що потребують пріоритетного управлінського впливу;

- удосконалити механізм корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації через поєднання фінансових,

логістичних, цифрових, інституційних, кадрових та ESG-інструментів, спрямованих на підвищення стійкості й керованості корпоративних аграрних структур;

- визначити стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки, зокрема фінансову стійкість та інвестиційну привабливість, інтеграцію ланцюгів вартості й розвиток переробки, логістичну диверсифікацію і технологічну модернізацію, ESG-орієнтацію та управлінсько-кадрову адаптацію;

- розробити науково-практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК, що включає сценарний підхід, організаційно-інституційні, економіко-фінансові, інноваційно-технологічні та соціально-ризик-ESG інструменти, а також систему моніторингу результативності його реалізації.

Об'єкт дослідження - процеси корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах воєнних ризиків, структурних трансформацій аграрного сектору та післявоєнного відновлення економіки.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади, принципи, критерії, механізми, інструменти та науково-практичні підходи до формування й впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу на засадах адаптивності, консолідації, фінансової стійкості, цифрової інтегрованості, ESG-орієнтації та інвестиційної привабливості в умовах воєнних ризиків і відновлення економіки.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення економічної теорії, теорії корпоративного розвитку, корпоративного управління, інституціоналізму, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, теорії стійкості соціально-економічних систем, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку підприємств агропромислового комплексу, адаптації бізнесу до кризових викликів, цифрової трансформації, ESG-орієнтованого управління та післявоєнного відновлення економіки.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило логічну послідовність переходу від теоретичного обґрунтування сутності корпоративного розвитку до розроблення прикладного механізму його впровадження в діяльність підприємств АПК.

Методи історико-генетичного аналізу, наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції використано для розкриття генезису й розвитку концепції корпоративного розвитку в економічній теорії, систематизації еволюції наукових поглядів на корпорацію, корпоративне управління, корпоративний контроль, концентрацію капіталу, інтеграцію бізнесу та трансформацію цільової спрямованості корпоративного розвитку від економічної експансії до стійкості, адаптивності й відновлюваності (п. 1.1).

Системний, інституційний та структурно-функціональний підходи застосовано для уточнення сутності корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу та визначення його галузевих особливостей, зумовлених специфікою агропромислового виробництва, сезонністю, природно-кліматичними ризиками, земельно-ресурсною залежністю, вертикальною інтеграцією, логістичною вразливістю, роллю корпоративного управління, соціальною відповідальністю та впливом воєнних ризиків на стійкість аграрних підприємств (п. 1.2).

Методи концептуалізації, теоретичного моделювання, логічного узагальнення та системної декомпозиції використано для формування концептуальних засад механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. За допомогою цих методів обґрунтовано дуалістичну природу корпоративного розвитку як процесу, що поєднує економічне зростання, стратегічну стійкість, адаптивність, резильєнтність, інституційну зрілість і здатність до післякризового відновлення (п. 1.3).

Методи економіко-статистичного аналізу, порівняльної динаміки, структурного аналізу, індексного методу та графічної інтерпретації

застосовано для виявлення тенденцій і динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК України. Вони дали змогу проаналізувати зміни у структурі аграрних підприємств за розмірами, динаміку виробництва, зайнятості, продуктивності, фінансових результатів, прибутковості, інвестиційної активності та визначити характер трансформацій аграрного корпоративного сектору в довоєнний період, у фазі воєнного шоку та в умовах адаптаційного відновлення (п. 2.1).

Методи фінансово-економічного аналізу, порівняльного оцінювання, трендового аналізу, бенчмаркінгу, коефіцієнтного аналізу та аналітичного групування використано для економічного обґрунтування корпоративного розвитку підприємств АПК і визначення його стратегічних цілей. Застосування цих методів дозволило оцінити фінансово-економічні результати діяльності провідних агропромислових компаній, виявити відмінності у рівнях стійкості, адаптивності, прибутковості, інвестиційної спроможності та обґрунтувати стратегічні цілі корпоративного розвитку в умовах воєнних і ринкових шоків (п. 2.2).

Методи систематизації, критеріального аналізу, нормування показників, експертно-аналітичного узагальнення, інтегрального оцінювання та радарної візуалізації використано для визначення системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. На основі цих методів сформовано систему критеріїв К1–К9, здійснено оцінювання сильних і слабких складових корпоративного розвитку, виявлено диспропорції між окремими критеріями та визначено пріоритетні зони управлінського впливу, зокрема К6–К7–К9 (п. 2.3).

Методи структурно-логічного моделювання, механізмового підходу, функціональної декомпозиції, сценарного аналізу та інструментального проєктування застосовано для удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації. За допомогою цих методів обґрунтовано архітектуру механізму, визначено його мету, суб'єкти, об'єкти впливу, принципи, функції, інструментальні

блоки та очікувані результати, а також сформовано напрями його удосконалення через фінансову буферизацію, мультимодальну логістику, цифрову платформу управління, адаптивну консолідацію ланцюгів вартості, ESG-орієнтоване управління та розвиток людського капіталу (п. 3.1).

Методи стратегічного аналізу, пріоритизації, логіко-структурного моделювання, узгодження цілей та наукового прогнозування використано для визначення стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки. Застосування цих методів дозволило обґрунтувати систему стратегічних пріоритетів, зокрема фінансову стійкість та інвестиційну привабливість, інтеграцію ланцюгів вартості й розвиток переробки, логістичну диверсифікацію і технологічну модернізацію, ESG-орієнтацію та управлінсько-кадрову адаптацію, а також пов'язати їх із результатами діагностики корпоративного розвитку та адаптивно-консолідаційним механізмом (п. 3.2).

Методи сценарного моделювання, організаційного проектування, дорожнього картування, моніторингового оцінювання, KPI-аналізу та логічного узагальнення використано для розроблення науково-практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК. На основі цих методів сформовано сценарії реалізації механізму, визначено організаційно-інституційні, економіко-фінансові, інноваційно-технологічні та соціально-ризик-ESG інструменти його впровадження, побудовано дорожню карту реалізації та обґрунтовано систему моніторингу результативності з використанням критеріїв K1–K9, інтегрального індикатора корпоративного розвитку і механізмів зворотного зв'язку (п. 3.3).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали міжнародних організацій, звіти FAO, OECD, World Bank, IFRS Foundation, фінансова та нефінансова звітність агропромислових компаній, статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку підприємств

АПК, а також результати власних узагальнень, розрахунків і графічно-аналітичної інтерпретації отриманих даних.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому: *удосконалено:*

- сутнісне трактування корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, яке, на відміну від підходів, що ототожнюють його переважно зі зростанням масштабів діяльності, концентрацією капіталу, реорганізацією або підвищенням вартості бізнесу, розглядається як безперервний, стратегічно керований та інституційно зумовлений процес якісно-кількісної трансформації корпоративної структури, спрямований на приріст конкурентоспроможності, ринкової вартості, керованості, адаптивності, стійкості та здатності підприємств АПК до відновлення в умовах воєнних ризиків;

- концептуальні засади механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки, які, на відміну від фрагментарного розуміння механізму як сукупності окремих управлінських або фінансово-економічних інструментів, передбачають його трактування як цілісної адаптивної системи інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-аналітичних, технологічних, кадрових та ESG-інструментів, спрямованих на узгодження інтересів стейкхолдерів, мобілізацію ресурсів, управління ризиками, збереження життєздатності та прискорене відновлення корпоративних аграрних структур;

- науково-методичний підхід до аналізу тенденцій і динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК, який, на відміну від підходів, зорієнтованих переважно на абсолютні фінансові показники, ґрунтується на поєднанні показників масштабу діяльності, операційної результативності, маржинальності та індексної динаміки за базою 2020 р. = 100. Це дозволило забезпечити зіставність підприємств різного масштабу, виокремити фази післявоєнного зростання, структурного зламу та асиметричного відновлення,

а також оцінити якість корпоративного розвитку в умовах воєнних, логістичних і ринкових шоків;

– науково-методичний підхід до формування системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, особливості якого полягає у використанні логічної моделі «фактори → критерії → показники», нормуванні показників, визначенні вагових коефіцієнтів, інтегральному оцінюванні та радарній інтерпретації результатів за критеріями К1–К9. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексної діагностики рівня розвитку, стійкості, адаптивності та ефективності корпоративних аграрних структур;

– архітектуру удосконаленого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації, яка, на відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на управління масштабом, активами або виробничо-фінансовими результатами, поєднує шість взаємопов'язаних функціональних модулів: фінансову буферизацію та treasury-discipline; мультимодальну логістику й експортну диверсифікацію; цифрову платформу управління та точне агровиробництво; адаптивну консолідацію ланцюга створення вартості й ринкову диверсифікацію; ESG- та клімато-ризик-орієнтоване управління з інтегрованою прозорістю; стійкість людського капіталу та використання blended finance для модернізації.

набули подальшого розвитку:

– періодизація та систематизація еволюції концепції корпоративного розвитку, що відображає перехід від класичних уявлень про корпорацію як форму концентрації капіталу та максимізації прибутку до сучасного розуміння її як інституційно складної, інноваційно орієнтованої, цифрово інтегрованої, соціально відповідальної та резильєнтної системи. Це дало змогу обґрунтувати багатовимірний характер корпоративного розвитку в умовах глобалізації, цифровізації, воєнних ризиків і потреб післякризового відновлення;

– наукові положення щодо галузевої специфіки корпоративного розвитку підприємств АПК, які розширено через систематизацію його

ключових детермінант: земельного фактора, сезонності, природно-кліматичних ризиків, біологічної природи активів, вертикальної інтеграції, логістичної вразливості, експортної орієнтації, доступу до капіталу, корпоративного управління, соціально-економічної відповідальності та ESG-орієнтирів. Це дозволило відмежувати логіку корпоративного розвитку аграрних підприємств від універсальних промислових моделей;

- систематизація закономірностей корпоративного розвитку підприємств АПК у 2020-2024 рр., у межах якої обґрунтовано перехід від моделі екстенсивного зростання до моделі адаптивної стійкості. Доведено, що рівень стійкості корпоративних аграрних структур визначається не лише масштабом діяльності, а передусім рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікації бізнес-моделі, наявністю переробних потужностей, централізованої логістики, цифровізації, фінансової гнучкості та якості корпоративного управління;

- обґрунтування змісту консолідації у корпоративному розвитку підприємств АПК, яке поглиблено через її трактування не лише як майнового укрупнення або концентрації контролю, а як функціонального об'єднання критичних ресурсів, даних, логістичної інфраструктури, фінансових інструментів, кадрових компетенцій і партнерських взаємодій. Це дозволяє розглядати консолідацію як інструмент підвищення керованості, адаптивності, стійкості та здатності підприємств до відновлення після воєнних і ринкових шоків;

- науково-практичні засади впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки, які розвинено через поєднання стратегічних пріоритетів, сценарного підходу, системи KPI K1–K9, інтегрального індикатора корпоративного розвитку та моніторингового блоку зворотного зв'язку. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на загальні антикризові або інвестиційні заходи, запропоноване забезпечення дає змогу реалізувати механізм через кризово-стабілізаційний, адаптивно-відновлювальний та інтеграційно-

модернізаційний сценарії з урахуванням фінансової стійкості, логістичної адаптивності, цифрової зрілості, ESG-відповідності, кадрової резильєнтності та інвестиційної спроможності підприємств АПК.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що викладені у дисертації теоретико-методичні положення, аналітичні результати, висновки та розроблені науково-практичні рекомендації доведені до рівня конкретних пропозицій, які можуть бути використані органами державної влади, місцевого самоврядування, підприємствами агропромислового комплексу, аграрними корпоративними структурами, професійними об'єднаннями та інституціями підтримки бізнесу для удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення економіки.

Зокрема, практичну цінність мають запропоновані підходи до формування адаптивно-консолідаційної моделі корпоративного розвитку підприємств АПК, обґрунтування стратегічних пріоритетів їх післявоєнного відновлення, система критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку за показниками К-К9, а також науково-практичне забезпечення впровадження відповідного механізму на основі сценарного підходу, КРІ-моніторингу, інтегрального оцінювання та інструментів зворотного зв'язку.

Розроблені рекомендації можуть бути використані агропромисловими підприємствами для підвищення фінансової стійкості, логістичної адаптивності, інвестиційної привабливості, цифрової зрілості, ESG-відповідності, кадрової резильєнтності та здатності до відновлення в умовах високої невизначеності. Органами державної влади та місцевого самоврядування результати дослідження можуть бути застосовані під час формування програм підтримки аграрного бізнесу, розвитку переробки, відновлення логістичної інфраструктури, стимулювання інвестицій, забезпечення продовольчої безпеки та соціально-економічної стабілізації сільських територій.

Авторські розробки знайшли застосування у практичній діяльності: ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» під час підготовки консультаційних матеріалів і рекомендацій для сільськогосподарських товаровиробників щодо підвищення адаптивності аграрного бізнесу, управління ризиками, посилення фінансової стійкості та удосконалення організаційно-економічних підходів до корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних викликів і відновлення економіки (довідка № 2 від 28.04.2026 р.); Департаменту агропромислового розвитку Кіровоградської обласної державної адміністрації у процесі формування пропозицій щодо підтримки агропромислового виробництва, розвитку переробки, підвищення стійкості аграрних підприємств, диверсифікації логістичних зв'язків та посилення інвестиційної спроможності підприємств АПК регіону (довідка № 01-43/2 від 14.05.2026 р.); Департаменту економічного розвитку та торгівлі Кіровоградської обласної державної адміністрації під час обґрунтування напрямів післявоєнного відновлення регіональної економіки, стимулювання інвестиційної активності, підтримки корпоративних аграрних структур, розвитку ланцюгів створення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу (довідка № 21-01-13/668/0.21 від 02.07.2026 р.)

Окремі науково-практичні положення дисертаційного дослідження використано ТОВ «Агроресурс-2006» у процесі удосконалення підходів до управління виробничими ресурсами, фінансової стабілізації, логістичного забезпечення, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, формування адаптивної стратегії розвитку та забезпечення безперервності діяльності підприємства в умовах воєнних і ринкових ризиків (довідка № 29/05-26 від 29.05.2026 р.).

Окремі науково-практичні положення дисертаційного дослідження використано у науково-дослідній роботі Центральноукраїнського національного технічного університету за темою «Механізми підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери» (номер

державної реєстрації 0123U101568), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, досліджено вплив воєнних ризиків, логістичних обмежень, цифровізації, інноваційної модернізації та корпоративного управління на конкурентоспроможність підприємств АПК, а також розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування адаптивно-консолідаційного механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки (довідка № 33-15/1148 від 07.04.2026 р.).

Результати дисертаційного дослідження впроваджено та використовуються у навчальному процесі Центральноукраїнського національного технічного університету під час викладання навчальних дисциплін «Соціальна відповідальність та сталий розвиток», «Механізми регулювання праці та зайнятості», «Стратегічний та інноваційний розвиток соціально-економічних систем», «Сталий розвиток аграрного підприємства». Зокрема, використано теоретичні положення щодо засад корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, науково-методичний підхід до формування системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, а також навчально-методичні матеріали щодо функціонування механізму корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки. Їх застосування сприяло підвищенню якості освітнього процесу, активізації пізнавальної діяльності здобувачів освіти та удосконаленню методичного забезпечення навчальних дисциплін (довідка № 33-15/1149 від 15.04.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому викладено авторський підхід до розроблення та обґрунтування теоретико-методичних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки.

Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, одержані здобувачем самостійно. Особистий внесок автора полягає в уточненні сутності корпоративного розвитку підприємств АПК, обґрунтуванні його галузевої специфіки, формуванні концептуальних засад механізму корпоративного розвитку, проведенні аналізу тенденцій і динаміки розвитку корпоративних аграрних структур, розробленні системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку, удосконаленні адаптивно-консолідаційного механізму та визначенні науково-практичного забезпечення його впровадження в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення.

З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї, положення, аналітичні узагальнення та висновки, які належать особисто здобувачу. Особистий внесок автора у працях, опублікованих у співавторстві, відображено у списку наукових праць за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи, теоретико-методичні узагальнення та науково-практичні рекомендації щодо формування механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки доповідалися й обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: International Scientific Conference “Open science, technology, innovation: theoretical and practical aspects” (Riga, Latvia, December 5–6, 2025), де представлено результати дослідження зарубіжного досвіду корпоративного управління в аграрному секторі; IV Всеукраїнській науково-практичній конференції “Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз” (м. Кропивницький, 22 квітня 2026 р.), на якій апробовано положення щодо формування механізму корпоративної стійкості підприємств АПК в умовах воєнних ризиків; науково-практичній конференції “Сучасний розвиток економічної теорії і практики” (м. Київ, 27–28 березня 2026 р.), де

оприлюднено результати аналізу структурних та виробничих тенденцій розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах воєнних ризиків.

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано у 7 наукових працях загальним обсягом 5,05 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,05 друк. арк. Серед них: 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 1 розділ – у колективній монографії, 3 праці – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

У наукових працях здобувача висвітлено еволюцію концепції корпоративного розвитку, сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві, взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України, зарубіжний досвід корпоративного управління в аграрному секторі, структурні та виробничі тенденції розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків, а також підходи до формування механізму корпоративної стійкості підприємств АПК в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків до них, загальних висновків, списку використаних джерел (188 найменувань, з них 89 – іноземною мовою). Загальний обсяг роботи становить 271 сторінок, з них основний текст – 184 сторінки. Дисертація включає 19 таблиць (з них 2 таблиці займають 2 повних сторінки), 21 рисунок (з них 2 рисунки займають 2 повні сторінки), анотацію (на 10 сторінках українською та англійською мовами), додатки (на 7 сторінках), а також список використаних джерел із 188 найменувань, що розміщений на 23 сторінках.

РОЗДІЛ 1

Теоретико–методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу

1.1. Генезис і розвиток концепції корпоративного розвитку в економічній теорії

У сучасній ринковій економіці корпоративний сектор є одним із системоутворювальних елементів національного й глобального господарства, що визначає економічну динаміку, інноваційний розвиток і міжнародну конкурентоспроможність країн. Посилення ролі національних, транснаціональних і глобальних корпорацій зумовлене процесами централізації та концентрації капіталу, інтеграції виробничих, фінансових і управлінських ресурсів, що забезпечує формування потужних корпоративних структур, здатних адаптуватися до викликів глобалізації та структурних змін світової економіки.

Для України проблематика корпоративного розвитку має особливу актуальність, оскільки вітчизняний корпоративний сектор функціонує в умовах структурних диспропорцій, технологічного відставання, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів і недостатнього рівня конкурентоспроможності значної частини підприємств. За таких умов корпоративний розвиток набуває значення не лише інструменту розширення масштабів діяльності, а й ключового чинника зміцнення економічної стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Дослідження еволюції концепції корпоративного розвитку дає змогу простежити трансформацію наукових уявлень про його цілі, механізми та інструменти: від класичних підходів, орієнтованих на концентрацію капіталу й зростання виробництва, до сучасних концепцій стратегічного управління, інституційного аналізу, інноваційного розвитку, поведінкових чинників і

динамічних здатностей підприємств. У сучасному середовищі високої невизначеності корпоративний розвиток доцільно розглядати як безперервний процес адаптації та трансформації, спрямований на забезпечення зростання, стійкості, гнучкості й здатності корпоративних структур до відновлення в умовах кризових викликів.

Першочерговим завданням є вивчення генези концепції корпоративного розвитку, що дасть змогу простежити логіку зміни наукових підходів і управлінських пріоритетів, виявити закономірності еволюції корпоративних форм та інструментів управління. Таке дослідження створить теоретичне підґрунтя для формування цілісного бачення сучасних моделей корпоративного розвитку, адаптованих до національних особливостей та актуальних викликів економічного середовища. У результаті це сприятиме обґрунтуванню ефективних стратегій розвитку підприємств, здатних забезпечити їх конкурентоспроможність і стійке зростання в довгостроковій перспективі.

У сучасному загальноприйнятому розумінні, корпоративний розвиток – багатогранна економічна категорія, що пройшла тривалу еволюцію від зародження перших корпорацій до сучасних глобальних компаній. Її концепція формувалася історично, відображаючи зміну умов господарювання та наукових підходів. Отже, потрібно дослідити історичні етапи формування концепції корпоративного розвитку. Звернемося до питання виникнення корпорацій у класичну епоху. Перші прообрази корпорацій з'явилися ще за доби Римської республіки та середньовічних торговельних гільдій [143], але справжній розвиток корпоративної форми розпочався в епоху великих географічних відкриттів. У XVI ст. в Англії виникають перші акціонерні торгові компанії (як–от Ост–Індська компанія, 1600 р.), які збирали капітал шляхом продажу акцій для фінансування далеких морських експедицій [143]. Попри це, довгий час створення корпорацій було привілеєм, що надавався короною: потрібна була королівська хартія або парламентський акт для кожної компанії [143]. Відповідно до економічних поглядів XVIII ст., корпорації не

вважалися ключовими економічними гравцями. А. Сміт у «Багатстві народів» (1776) скептично ставився до акціонерних компаній, вказуючи, що вони зазвичай поступаються приватним підприємствам. На його думку, спільні («joint-stock») компанії поза сферами з природною монополією чи державною підтримкою не можуть успішно конкурувати з партнерствами, де власники особисто зацікавлені в результатах [175]. А. Сміт зауважував, що директори, які управляють «грошима інших людей», менше дбають про ефективність, ніж приватні власники [175]. Такий класичний погляд відображає реалії того часу: обмежене коло привілейованих корпорацій (в основному в колоніальній торгівлі) і відсутність належних механізмів управління, що стримувало поширення корпоративної форми.

У межах політичної економії К. Маркс розглядав корпорації як результат концентрації та централізації капіталу, наголошуючи на відокремленні власності від безпосереднього процесу управління виробництвом. У його фундаментальній праці «Капітал» корпорації інтерпретуються як форма колективного капіталу, що поглиблює суперечності між працею і капіталом та водночас створює передумови для масштабного економічного розвитку [63].

Подальший розвиток марксистських ідей здійснив Р. Гільфердінг, який у роботі «Фінансовий капітал» (1910) обґрунтував концепцію зрощення промислового і банківського капіталу. Він довів, що корпоративні структури стають ключовими інститутами контролю над потоками інвестицій та ринками, а їх розвиток тісно пов'язаний із посиленням монополістичних тенденцій і зростанням ролі фінансового сектору в економіці [17]. Саме ця праця є коректним першоджерелом для обґрунтування положень щодо зрощення банківського та промислового капіталу, формування фінансово-промислових груп і розвитку корпоративних форм капіталу. У цьому ж напрямі К. Каутський аналізував еволюцію монополій і транснаціональних об'єднань, вводячи поняття «ультраімперіалізму» як нової фази розвитку капіталізму, де великі корпорації виступають основними суб'єктами

глобальної економіки [47]. Для підтвердження твердження про те, що К. Каутський аналізував еволюцію монополій і транснаціональних об'єднань, вводячи поняття «ультраімперіалізму», правильним першоджерелом є його стаття «Ultra-Imperialism» (1914), опублікована в німецькому журналі *Die Neue Zeit* напередодні Першої світової війни, де він запропонував і розвинув цю концепцію [142].

Інституціональний підхід до аналізу корпорацій був сформований працями Т. Веблен та Д. Коммонс. Т. Веблен у працях «Теорія ділового підприємства» [13] та «Інженери і цінова система» [14] розглядав корпорації як соціально-економічні інститути, в яких конфліктують інтереси бізнесу та індустрії, а управлінські рішення часто підпорядковуються фінансовим, а не виробничим цілям.

Д. Коммонс, своєю чергою, у праці «Інституціональна економіка» акцентував увагу на корпораціях як правових організаціях, діяльність яких визначається системою контрактів, норм і колективних дій, що формують інституційне середовище економічного розвитку [53].

Визначальним етапом у розвитку теорії корпорацій стала поява праці А. Берлі та Г. Мінз – «Сучасна корпорація та приватна власність» (1932). Автори вперше системно обґрунтували феномен розмежування власності та контролю, показавши, що управління корпораціями фактично переходить до професійних менеджерів [4]. Саме в цій праці було теоретично обґрунтовано розмежування власності та контролю, що стало визначальним для подальшого розвитку теорії корпорацій, корпоративного управління та агентських підходів. Це заклало теоретичні основи сучасної концепції корпоративного управління та сприяло формуванню дискусій щодо агентських конфліктів, відповідальності менеджменту й захисту інтересів акціонерів.

Значний внесок у розуміння динаміки корпоративного розвитку зробив Й. Шумпетер, який у роботах «Теорія економічного розвитку» [98] та «Капіталізм, соціалізм і демократія» [99] пов'язував еволюцію великих корпорацій з інноваційною діяльністю та процесом «творчого руйнування».

Саме в цій праці Й. Шумпетер показує, що великі корпорації та монополізовані структури можуть бути не гальмом, а рушієм інноваційного розвитку, що є принципово важливим для сучасної теорії корпорацій і корпоративного розвитку; саме великі корпоративні структури здатні акумулювати ресурси для реалізації радикальних інновацій, що забезпечують довгострокове економічне зростання.

Подальший розвиток цих ідей простежується у працях Д. Гелбрейт, який у книзі «Нове індустріальне суспільство» ввів поняття техноструктури, підкреслюючи зростаючу роль колективного управлінського апарату в корпораціях. Він доводив, що стратегічні рішення дедалі менше залежать від власників капіталу і все більше формуються професійними менеджерами та експертами [18].

Футурологічний вимір корпоративного розвитку представлений працями Е. Тоффлер, зокрема «Третя хвиля» [89] та «Зсув влади» [90]. У праці «Зсув влади» Е. Тоффлер показує, як знання стає ключовим ресурсом влади, а корпорації – центральними акторами глобальних економічних і соціальних трансформацій. Також, Е. Тоффлер акцентував увагу на трансформації корпорацій під впливом технологічних хвиль, цифровізації та знаннєвої економіки, прогнозуючи перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких мережевих форм організації бізнесу.

Таким чином, еволюція наукових поглядів на корпорації відображає поступовий перехід від аналізу концентрації капіталу та монополізації до комплексного розуміння корпорації як інституційно складної, інноваційно орієнтованої та динамічної системи.

Окремо розглянемо питання промислової революції і легалізації корпорацій. Упродовж XIX ст. із розвитком промислової революції та зростанням потреб у масштабних інвестиціях ситуація змінилась. Держави поступово усвідомили переваги корпоративної форми для мобілізації капіталу. Зламано багатовікові обмеження на створення компаній: у Великій Британії було відмінено дію сумнозвісного «Закону про мильну бульбашку»

1720 р. (Bubble Act) у 1825 р., що раніше забороняв створення акціонерних товариств без спеціального дозволу [109]. Ключовим поворотом стало впровадження принципу обмеженої відповідальності. Прийняття Закону про обмежену відповідальність 1855 р. і Закону про акціонерні компанії 1856 р. у Великій Британії заклало підвалини сучасного корпоративного права [141]. Зокрема, закон 1856 р. дозволив вільно реєструвати компанії з обмеженою відповідальністю, надавши підприємцям «свободу, рівносильну ліцензії» для започаткування бізнесу [143]. Внаслідок цих реформ корпоративна форма стала загальнодоступною: лише за 1856–1862 рр. у Британії було зареєстровано близько 25 тисяч компаній з обмеженою відповідальністю [143]. Подібні процеси відбувалися і в інших країнах Західної Європи та у США, де до кінця XIX ст. компанійське законодавство оформило сучасний тип корпорації – з правами юридичної особи, вільним обігом акцій та обмеженою відповідальністю акціонерів. Це ознаменувало завершення формування класичної моделі корпорації, незалежної від прямого державного контролю і здатної акумулювати великі капітали на розвиток промисловості [143].

Розглянемо корпорації на початку XX століття в контексті концентрації капіталу і менеджеризму. На межі XIX–XX ст. в економіках розвинутих країн зріс масштаб корпорацій і ступінь концентрації виробництва. Виникли монополістичні об'єднання – трести, картелі, синдикати – та транснаціональні корпорації. У США період після Громадянської війни до початку XX ст. називають добою «баронів–розбійників», коли небачено розрослися залізничні, сталеливарні, нафтові корпорації (наприклад, Standard Oil Дж. Рокфеллера). Це викликало появу перших антимонопольних законів (Акт Шермана 1890 р.), проте великі корпорації продовжували домінувати у багатьох галузях. В цей час відбувається важлива зміна в структурі власності та управління: акції промислових гігантів були розпорошені серед тисяч вкладників, тож фактичний контроль перейшов від власників–капіталістів до найманих менеджерів. А. Берлі та Г. Мінз у класичній праці «Сучасна корпорація та приватна власність» (1932) проаналізували цей феномен на

матеріалі США [4]. Вони показали, що на початок 1930–х рр. більшість національного багатства країни була зосереджена в приблизно 200 найбільших корпораціях, де реальна влада належала менеджменту, а не дрібним акціонерам. Розпорошені власники «здали» контроль, перетворившись на пасивних отримувачів дивідендів, тоді як професійні управлінці ухвалювали рішення в інтересах корпорації (інколи й власних), що породило проблему агентських відносин. Отже, в першій половині XX ст. склалася модель менеджерської корпорації, де власність відокремлена від контролю. Це вимагало нових підходів до корпоративного управління та нагляду за діяльністю менеджменту, що пізніше сформує окремий науковий напрям (теорія агентів і принципалів, корпоративне управління тощо).

Друга половина XX ст.: ера диверсифікації, злиттів та глобалізації. Повоєнні десятиліття ознаменувалися стрімким розвитком корпоративного сектору у кількісному і якісному вимірі. Великі компанії почали активно диверсифікувати бізнес, перетворюючись на багатогалузеві конгломерати, та виходити на міжнародні ринки, формуючи глобальні мережі філій. Історичне дослідження А. Чандлера (1962) продемонструвало, як провідні американські корпорації (DuPont, General Motors, Standard Oil, Sears та ін.) у 1920–1950–х рр. проходили послідовні стадії розвитку – від нарощування ресурсів і створення функціональних відділів до географічної та продуктової експансії – і стикнулися з необхідністю перебудови структур управління [110]. Щоб ефективно керувати диверсифікованими підприємствами, вони запровадили мультидивізіональну структуру (M-form) – розподіл бізнесу на напівсамостійні підрозділи за продуктами чи регіонами з утворенням центрального офісу для координації стратегії [111]. У цій роботі А. Чандлер аналізує історичну еволюцію стратегії та структури великих американських індустріальних корпорацій, показуючи, як зміни у стратегії спричиняли трансформацію організаційної структури, що стало одним із основоположних внесків у сучасну теорію корпоративного управління та організаційної економіки.

Цей принцип «структура слідує за стратегією» став класичним у менеджменті: коли компанія зростає і ускладнюється, вона мусить змінити організаційну структуру для відповідності новим цілям. Водночас у другій половині XX ст. різко збільшилася кількість злиттів і поглинань: корпорації використовували M&A як механізм швидкого зростання, концентрації капіталу та отримання синергії. З'явилися справді глобальні корпорації зі штаб-квартирами в одній країні та операціями у всьому світі; виник термін «транснаціональні корпорації» (ТНК). У 1970–х рр. під впливом нафтових шоків та спаду продуктивності економісти заговорили про «кризу великої корпорації», проте багато компаній пристосувалися, впровадивши гнучкіші структури (проектні, матричні), нові технології управління та зосередившись на інноваціях. На межі XX–XXI ст. корпоративний сектор увійшов у добу глобалізації та цифрової революції, про що мова піде нижче у світлі сучасних наукових концепцій.

Глобалізація та цифровізація: футуристичні підходи (кінець XX – початок XXI ст.). На рубежі XX–XXI ст. світ вступив у епоху глобалізації (глибокого взаємопроникнення економік) та цифрової революції (стрімкий розвиток інформаційних технологій). Ці процеси радикально змінили середовище, в якому діють корпорації, та породили нові наукові підходи – умовно їх можна назвати «футуристичними», бо вони спрямовані на передбачення й осмислення майбутнього корпоративного розвитку. Основні риси цього етапу: вихід корпорацій на глобальний рівень (транснаціональні компанії, міжнародні мережі постачань), перехід до знаннєво-інформаційної економіки, діджиталізація бізнес-процесів, поява нових організаційних форм (мережевих, віртуальних, платформних), а також зростання уваги до стійкого розвитку та соціальної ролі бізнесу. Науковці та футурологи висунули низку концепцій, що описують ці зрушення:

– мережеве підприємство (М. Кастельс, 1996). Соціолог М. Кастельс у трилогії «Інформаційна епоха» описав становлення мережевого суспільства, де ключову роль відіграє інформація та глобальні мережі. Він ввів поняття

«мережеве підприємство» – форма організації бізнесу, яка базується не на жорсткій ієрархії, а на гнучкій мережі автономних учасників. За Кастельсом, мережеве підприємство – це динамічна конфігурація одиниць (відділів, компаній–партнерів), що об'єднуються під конкретні проєкти і можуть перебудовуватися залежно від потреб [45]. Така форма стала ефективнішою за традиційну «фордистську» корпорацію індустріальної ери [46]. Глобальні корпорації почали діяти як мережі філій, субпідрядників, стратегічних союзів у всьому світі. Це дало змогу швидко переносити виробництво і капітал між країнами, оптимізувати ланцюги постачання, використовувати локальні переваги (дешевшу робочу силу, знання, ресурси). Мережевий підхід також описує появу віртуальних корпорацій – тимчасових об'єднань незалежних фірм, які, координуючись через ІТ, спільно реалізують проєкти, не створюючи нової юридичної особи. Таким чином, у цифрову епоху корпорація «розмивається», її межі стають гнучкими: важливо не стільки володіти всіма активами, скільки вміти інтегруватися в ширші мережі та екосистеми;

– постіндустріальні футуристи (Д. Белл, Е. Тоффлер, 1970–80-ті). Соціолог Д. Белл у праці «Прихід постіндустріального суспільства» (1973) передбачив, що знання і сервіс стануть центральними ресурсами, а великі бюрократичні корпорації поступляться більш гнучким організаціям, орієнтованим на інформацію [3]. Футуролог Е. Тоффлер («Третя хвиля», 1980) описав перехід від промислової ери (друга хвиля) до інформаційної (третя хвиля), прогнозуючи появу «електронних котеджів» (дистанційна робота) та адхократій – тимчасових адаптивних організацій замість постійних ієрархій [89]. Ці прогнози частково справдилися: наприкінці ХХ ст. ми бачимо тенденцію до аутсорсингу (корпорації передають непрофільні функції зовнішнім виконавцям), плоских структур управління та проєктних команд. Концепція адхократії (термін введений Е. Тоффлером та розвинений Генрі Мінцбергом) означає організацію, що швидко перебудовується під конкретне завдання, мінімізуючи постійну ієрархію. Це стало можливим завдяки новим технологіям комунікації. Футуристичні роботи того часу

закликали бізнес готуватися до прискорення змін, невизначеності ринків, вимагали від корпорацій більшої гнучкості та інноваційності;

– цифрова трансформація корпорацій (початок ХХІ ст.). Сучасні дослідники та практики наголошують, що у добу цифровізації корпорації повинні перебудувати свої моделі управління та стратегії. По–перше, швидкість змін зростає: технологічні інновації (інтернет, мобільність, штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення) руйнують традиційні ринки і створюють нові галузі. З’явилися цифрові гіганти (Big Tech – Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), які вирости на нових платформах і часто випередили старі корпорації. У таких умовах довгострокове життя корпорацій скоротилося – якщо раніше компанія зі списку Fortune 500 могла існувати десятиліттями, то нині багато гігантів зникають або поступаються новачкам протягом 10–15 років, якщо не адаптуються [181]. Експерти вказують: великі усталені фірми втрачають «підприємницький дух» та гірше реагують на дисруптивні інновації [181]. Відтак, виживання корпорацій у мережеву цифрову добу залежить від їхньої здатності до агільності (гнучкості) та інноваційності. Як пише Е. Вермеулен, щоб залишатися успішними, великі компанії мають перезавантажити свої структури на основі нових принципів – навчитися діяти майже як стартапи, бути динамічними, технологічно просунутими організаціями. Кожна сучасна корпорація повинна мислити себе як технологічна компанія, незалежно від галузі, і впроваджувати цифрові технології в усі процеси, інакше вона приречена на занепад [181]. З’являються концепції на кшталт «Corporation 4.0», «цифрова корпорація», що акцентують на використанні платформ (цифрові платформи об’єднують компанію з клієнтами та партнерами глобально, стираючи межі ринків) [94], штучного інтелекту (для прийняття рішень на основі даних), автоматизації та гнучких методологій управління. Внутрішньо такі корпорації впроваджують плоскіші структури, проєктні команди, співпрацю замість жорсткого контролю, культуру експериментування і навчання [181];

– корпорація та стійкий розвиток, CSR. На рубежі тисячоліть на перший план виходить питання соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Глобальні корпорації, впливаючи на довкілля та суспільства, підпадають під тиск громадськості та регуляторів. У науці та бізнес-колах формується концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії). Ще в 1970 р. М. Фрідман стверджував, що «соціальна відповідальність бізнесу – підвищувати прибуток» [92]. Проте з часом стало очевидно, що очікування суспільства інші. Д. Елкінгтон (1997) запропонував модель «потрійного результату» (Triple Bottom Line): компанія повинна оцінювати успіх не лише за фінансовими, а й за соціальними та екологічними показниками [33]. Сучасні корпорації почали включати у свої стратегії цілі сталого розвитку, етичні норми, корпоративне громадянство. Теоретики менеджменту (Е. Фрімен та ін.) просувають стейкхолдерський підхід, згідно з яким довгостроковий розвиток корпорації залежить від задоволення інтересів широкого кола зацікавлених сторін, а не лише акціонерів. У відповідь з'являються й футуристичні бачення: наприклад, «фірма як платформа для співстворення цінності спільнотою», «B–Corporation» (Benefit Corporation) – новий юридичний статус компаній, які офіційно поєднують прибуткові та соціальні цілі. У контексті цифровізації ця тенденція теж посилюється: прозорість інформації (через інтернет, соцмережі) змушує корпорації бути відповідальнішими, інакше їхня репутація та стійкість опиняються під загрозою.

Підсумовуючи, сучасний етап глобалізації та цифровізації привів до зміни парадигми корпоративного розвитку. Корпорація розглядається як динамічний суб'єкт, що постійно адаптується до турбулентного середовища, інтегрує інновації та мережеві взаємозв'язки. Ключові акценти новітніх концепцій: гнучкість організаційних форм, швидке навчання та інновації, використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей, а також інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію. Як відзначають

дослідники, нині відбувається перехід від статичної ефективності (разової оптимізації) до динамічної конкурентоспроможності, що потребує безперервного оновлення продуктів і процесів, підвищення кваліфікації працівників та відповідального ставлення до соціуму [94].

У додатку А таблиці А1 наведено узагальнюючу таблицю, що відображає історичні етапи розвитку концепції корпорації, провідні наукові парадигми, авторів і їхні ключові ідеї.

Проведений системний аналіз показує, що концепція корпоративного розвитку пройшла довгий шлях від простих схем класичної економіки до багатовимірного сучасного розуміння. На основі критичного огляду джерел можна зробити такі узагальнення:

1. Трансформація наукових уявлень про корпорацію. Проведений аналіз засвідчує, що концепція корпоративного розвитку пройшла складну еволюцію – від класичного трактування підприємства як інструменту максимізації прибутку власника до сучасного розуміння корпорації як багатовимірної соціально–економічної, інституційної та управлінської системи. У процесі цієї трансформації акценти поступово зміщувалися від концентрації капіталу й розширення масштабів виробництва до стратегічного управління, інноваційності, організаційної адаптивності та взаємодії зі стейкхолдерами.

2. Розширення цілей корпоративного розвитку. Еволюція теоретичних підходів показує, що цілі корпорації істотно розширилися порівняно з класичним орієнтиром на прибуток. У сучасних умовах корпоративний розвиток охоплює не лише економічне зростання, а й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, технологічного оновлення, стратегічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної легітимності. Це свідчить про перехід від статичного розуміння результативності до динамічної моделі безперервного розвитку.

3. Посилення інституційної самостійності корпорації. Одним із ключових результатів розвитку корпоративної теорії стало усвідомлення корпорації як самостійного інституційного суб'єкта, відокремленого від

інтересів окремих власників чи менеджерів. Відокремлення власності від контролю, зростання ролі управлінського апарату та формування корпоративної влади зумовили необхідність удосконалення механізмів підзвітності, контролю та балансу інтересів між власниками, менеджментом, працівниками, державою, споживачами й суспільством.

4. Перехід до стейкхолдерської та ESG-орієнтованої логіки розвитку. Сучасна корпорація дедалі частіше розглядається не лише як економічний агент, а як суб'єкт, діяльність якого має значний соціальний, екологічний та інституційний вплив. У зв'язку з цим актуалізуються концепції stakeholder capitalism, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-орієнтованого управління, які передбачають узгодження корпоративних стратегій із суспільними інтересами, вимогами сталого розвитку та принципами відповідального ведення бізнесу.

5. Мережевізація та децентралізація корпоративних структур. Новітній етап корпоративного розвитку характеризується послабленням ролі жорстких ієрархічних моделей і поширенням мережевих, платформних та екосистемних форм організації бізнесу. Межі корпорації стають більш рухомими, а її конкурентоспроможність дедалі більше залежить від здатності до кооперації, стратегічних альянсів, відкритих інновацій, гнучкого управління та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

6. Визначальна роль цифрової трансформації. Цифровізація стала одним із провідних чинників сучасного корпоративного розвитку, оскільки вона змінює не лише технологічну базу діяльності підприємств, а й саму управлінську культуру. Автоматизація, аналітика даних, платформні рішення, agile-підходи, організаційне навчання та інтрапренерство формують нову модель корпорації, здатної до постійного оновлення бізнес-процесів, продуктів і стратегій.

7. Інтегративний характер сучасної концепції корпоративного розвитку. Сучасне розуміння корпоративного розвитку має комплексний характер і поєднує економічні, інституційні, управлінські, технологічні та соціально-

етичні виміри. Для науки це означає необхідність міждисциплінарного дослідження корпорації як складної відкритої системи, а для практики – формування стратегій розвитку, орієнтованих на ефективність використання ресурсів, якість корпоративного управління, інноваційну спроможність, стійкість до криз, цифрову адаптивність і відповідальність перед суспільством.

Загальний висновок полягає в тому, що концепція корпоративного розвитку еволюціонувала від одновимірної (прибуток власників) до багатовимірної категорії, що охоплює економічне зростання, організаційний розвиток, інноваційність, соціальну відповідальність і глобальну конкурентоспроможність корпорацій. Такий підхід формує цілісне наукове бачення, необхідне для аналізу і побудови ефективних моделей корпоративного розвитку в умовах сучасної глобальної цифрової економіки.

У сучасній науковій літературі поняття «корпоративний розвиток» часто трактують фрагментарно: або як зростання масштабів діяльності (експансія, укрупнення), або як структурні зміни (реорганізація, злиття й поглинання), або як підвищення вартості бізнесу через фінансові рішення. Такі підходи є методологічно корисними, проте недостатніми для дослідження корпоративних систем у високотурбулентному середовищі, де визначальними стають не лише темпи зростання, а й якість трансформацій, підзвітність управління, інституційні обмеження, технологічна динаміка та здатність до відновлення після кризових шоків. Особливо це стосується підприємств агропромислового комплексу, де корпоративний розвиток повинен узгоджуватися з сезонністю, біологічними ризиками, логістичними розривами, експортною залежністю та воєнними загрозами.

Виходячи з еволюції наукових підходів (від класичної політичної економії та інституціоналізму до сучасних теорій корпоративного управління, стратегічного менеджменту й мережево–цифрових концепцій), пропонується таке авторське визначення:

Корпоративний розвиток – це безперервний, стратегічно керований та інституційно зумовлений процес якісно–кількісної трансформації корпорації

(корпоративної групи/інтегрованого об'єднання), спрямований на відтворення та приріст її конкурентоспроможності, ринкової вартості й стійкості шляхом узгоджених змін у:

- структурі власності та системі корпоративного контролю;
- моделі корпоративного управління і механізмах підзвітності (власність—контроль—менеджмент);
- стратегічній конфігурації бізнес—портфеля та інтеграційних процесах (органічне зростання, M&A, кооперація, вертикальна/горизонтальна інтеграція);
- ресурсно—компетентнісній базі та динамічних здатностях (інновації, організаційне навчання, управлінські компетенції);
- інституційно—стейкхолдерській взаємодії (правила, регулювання, соціальна легітимність, відповідальність);
- цифровій та мережевій інтегрованості (екосистеми, платформи, дані, цифрові процеси), з орієнтацією не лише на зростання, а й на адаптацію та відновлення в умовах криз, включаючи воєнні ризики.

Методологічне обґрунтування і логіка дефініції:

1. Корпоративний розвиток як процес, а не одноразова подія. Науково продуктивним є трактування корпоративного розвитку як процесної категорії. Це означає, що розвиток відбувається не «після рішення» (наприклад, про злиття), а через ланцюг змін: діагностика → вибір траєкторії → перебудова управління → мобілізація ресурсів → інституційне узгодження → закріплення результатів. Така логіка дозволяє включити в аналіз послідовність, незворотність і якість трансформацій.

2. Поєднання трьох контурів: економічного, управлінського та інституційного. Запропоноване визначення навмисно інтегрує три виміри, які у багатьох трактуваннях існують окремо:

- економічний (вартість, прибутковість, продуктивність, ринкові позиції);

- управлінський (корпоративне управління, структура, стратегічне планування, контроль);
- інституційний (правові рамки, регуляторні вимоги, соціальна легітимність, очікування стейкхолдерів).

Саме їх синергія формує «ядро» корпоративного розвитку як системного явища.

3. Центральність проблеми власності–контролю–менеджменту. У межах еволюції теорій корпорації доведено, що корпоративний розвиток не зводиться до зростання активів. Його «вузловою точкою» є конфігурація корпоративного контролю: хто приймає рішення, як забезпечується підзвітність, як знижуються агентські конфлікти, як узгоджуються інтереси власників, менеджменту та інших груп. Тому визначення включає окремим блоком модель корпоративного управління як механізм, що робить розвиток керованим і легітимним.

4. Включення стійкості та відновлюваності як рівноправної мети. Класичні підходи часто ототожнюють розвиток зі зростанням. Однак у реаліях високих ризиків (економічних, логістичних, регуляторних, воєнних) розвиток набуває іншої логіки: здатність зберегти керованість і відновити функції стає критерієм розвитку не менше, ніж темпи експансії. Для агропромислових підприємств це означає: стійкість ланцюгів постачання, доступ до фінансування, керованість земельного банку, технологічну адаптацію, безпекові протоколи, диверсифікацію ринків збуту.

5. Цифрово–мережевий вимір як структурна складова розвитку. Сучасний корпоративний розвиток дедалі частіше відбувається через екосистеми, партнерські мережі, цифрові платформи, управління даними, автоматизацію процесів, прозорість і простежуваність. Тому цифровізація в запропонованій дефініції не є «додатком», а є механізмом зміни меж корпорації та інструментом підвищення її адаптивності.

Також обґрунтовано структурні ознаки корпоративного розвитку. Для того щоб дефініція була операціоналізованою, корпоративний розвиток

доцільно описувати через такі ознаки: – стратегічна спрямованість: наявність довгострокової траєкторії та цілей (вартість/частка ринку/стійкість/інноваційність); – системність: зміни охоплюють не один елемент (наприклад, активи), а взаємопов’язані підсистеми (управління, ресурси, структура, інституції); – керованість і підзвітність: розвиток забезпечується інструментами корпоративного управління та контролю; – адаптивність: здатність змінювати структури та процеси відповідно до зовнішньої турбулентності; – інституційна узгодженість: відповідність правовим нормам і суспільним очікуванням, збереження легітимності; – інноваційно–цифрова динаміка: оновлення технологій, управління даними, інтеграція в цифрові ланцюги вартості; – резильєнтність і відновлення: готовність до шоків і здатність швидко повертатися до цільових траєкторій розвитку; – практична придатність визначення: можливість вимірювання ключових параметрів корпоративного розвитку.

Відтак запропоновано концептуальну схему (рис. 1.1), яка візуалізує авторський підхід до розуміння корпоративного розвитку як системного, стратегічно керованого та інституційно зумовленого процесу. Схема синтезує еволюцію наукових поглядів та інтегрує економічний, управлінський й інституційний контури функціонування сучасної корпорації. Обґрунтування схеми базується на трьох ключових методологічних положеннях:

1. Управлінсько–центрична архітектура трансформацій. На відміну від класичних підходів, що фокусуються на виробництві чи капіталі, ця схема визначає центральним «ядром» розвитку систему корпоративного управління та контролю (Блок 2). Це обґрунтовується тим, що в умовах розпорошеної власності та складних стейкхолдерських відносин розвиток неможливий без ефективного механізму узгодження інтересів, забезпечення підзвітності та зниження агентських конфліктів. Саме це ядро виступає ініціатором та координатором змін.

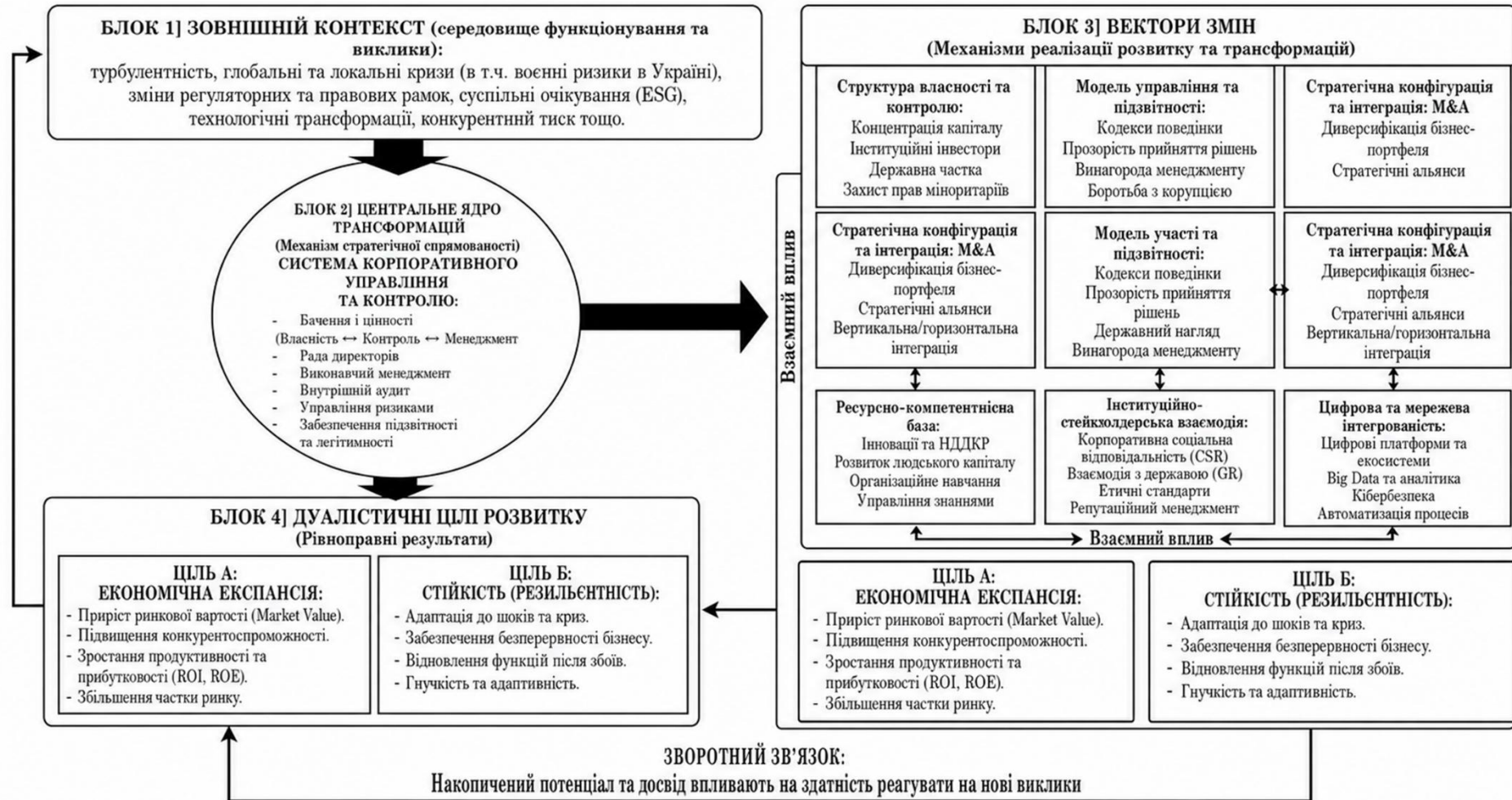


Рис. 1.1. Концептуальна схема стратегічно керованого та інституційно зумовленого процесу корпоративного розвитку

Джерело: розроблено автором

2. Комплексність механізмів реалізації. Схема демонструє, що розвиток відбувається не через точкові зміни, а через узгоджену трансформацію шести взаємопов'язаних векторів (Блок 3). Наукова новизна полягає у включенні цифрової та мережевої інтегрованості не як допоміжної функції, а як рівноправного структурного механізму, що змінює межі та бізнес-модель корпорації. Також наголошується на інституційній складовій (взаємодія зі стейкхолдерами, легітимність) як необхідній умові сталого розвитку.

3. Дуалізм стратегічних цілей в умовах турбулентності. Ключовим елементом обґрунтування, що відповідає сучасним викликам (включаючи воєнні ризики), є відмова від ототожнення розвитку виключно з економічним зростанням. Схема постулює рівноправність двох цілей (Блок 4):

- економічної експансії (традиційні показники вартості та конкурентоспроможності);
- стійкості (резильєнтності) – здатності системи адаптуватися до шоків, зберігати керованість і відновлювати функції під час криз.

Таким чином, схема концептуалізує корпоративний розвиток як циклічний, незворотний процес, де успішне досягнення дуалістичних цілей через механізм зворотного зв'язку посилює здатність корпорації відповідати на виклики зовнішнього середовища.

1.2. Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві

Еволюція концепції корпоративного розвитку засвідчує перехід від вузького розуміння корпоратизації як зростання акціонерних компаній до трактування корпоративного розвитку як багатовимірного процесу стратегічної трансформації, нарощування ресурсного потенціалу, підвищення керованості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства. У сучасних підходах він пов'язується не лише з масштабуванням бізнесу, а й з

інноваційністю, інтеграцією у ланцюги створення вартості та інституційною зрілістю корпоративного управління.

Водночас універсальні положення теорії корпоративного розвитку потребують галузевої конкретизації. В аграрному секторі логіка корпоративного розвитку істотно модифікується під впливом сезонності виробництва, біологічної природи активів, залежності від природно-кліматичних умов, територіальної розосередженості, цінової волатильності, земельних відносин, державного регулювання та коопераційно-інтеграційних зв'язків. Тому корпоративний розвиток підприємств АПК доцільно розглядати як специфічний процес, у якому масштаби, ризики, інвестиційна поведінка та критерії ефективності мають відмінну від промислових моделей природу.

Саме тому логічним наступним кроком дослідження є перехід від узагальнених теоретичних рамок до специфіки корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві.

Аграрний сектор формувався і трансформувався за відмінною логікою, ніж промисловість, що зумовило іншу траєкторію становлення корпоративних форм. Упродовж тривалого періоду тут переважали дрібнотоварні виробники та колективні організаційні моделі (колгоспи, радгоспи), для яких характерними були специфічні механізми концентрації ресурсів, управлінської координації та розподілу результатів діяльності. За таких умов корпоративний розвиток не набував системного характеру, оскільки домінуючі форми господарювання обмежували можливості масштабного інвестування, технологічної модернізації та гнучкої ринкової адаптації.

Зміна економічної моделі та перехід до ринкових відносин радикально актуалізували потребу у перегляді інституційної архітектури агробізнесу. Саме в цей період посилювався запит на такі організаційні формати, які здатні забезпечити концентрацію капіталу, підвищити керованість виробничо-збутових процесів, створити передумови для інвестиційного масштабування та прискорити технологічне оновлення. Відповідно, виникнення й розвиток корпоративних структур в агропромисловому виробництві стало відповіддю

на необхідність інтеграції в конкурентні ринки, формування ефективних ланцюгів створення вартості та підвищення стійкості підприємств у середовищі підвищених ризиків.

У наукових узагальненнях, запропонованих О. Коваленко, еволюцію корпоративних відносин в агропромисловому комплексі України доцільно розглядати як послідовність кількох якісно відмінних фаз, кожна з яких відображає зміну інституційних умов, структури власності та моделей господарювання.

1. Підготовча фаза: трансформація державних агрооб'єднань (кінець 1980-х – початок 1990-х рр.). Початковий період характеризувався переходом від адміністративно-командних практик до ринково зорієнтованих механізмів. Державні агрооб'єднання поступово адаптувалися до нових умов, підприємства АПК диверсифікували види діяльності, а також формували організаційні передумови для підвищення господарської самостійності суб'єктів.

2. Фаза масової приватизації та підприємницького «перезапуску» села (1992–1997 рр.). У зазначений період відбувалася масштабна зміна форм власності та швидке розширення спектра організаційно-правових форм у сільській місцевості. Значна кількість колективних господарств пройшла приватизаційні процедури, активізувалося створення фермерських господарств. Паралельно почала вибудовуватися комерційна інфраструктура: розвивалися канали збуту, елементи аграрних ринків та мережі посередників, що посилювало ринкову взаємодію виробників.

3. Постприватизаційна концентрація власності й формування великих корпоративних структур (1998–2004 рр.). Після первинного розпорошення прав власності посилилися процеси консолідації: відбувалося викуплення часток (акцій) у дрібних власників, а також перерозподіл капіталу на користь аграрного сектору, зокрема за рахунок ресурсів, що надходили з промислових сфер. Наслідком стало зародження перших великих агропромислових корпорацій і становлення агрохолдингів. Як ілюстрацію цього тренду в

літературі наводять кейс ПАТ «Миронівський хлібопродукт», який у 2003–2004 рр. консолідував контроль над 19 реформованими господарствами та вибудував вертикально інтегровану модель виробництва (зерно – кормова база – птахівництво).

4. Інституціоналізація корпоративного розвитку та інтеграція у міжнародні фінансові й товарні ринки (з 2005 р. – дотепер). Сучасний етап пов'язують із закріпленням корпоративних практик і поступовим наближенням управлінських стандартів великих агрокомпаній до міжнародних вимог. Агрокорпорації активніше використовують інструменти корпоративного управління, працюють у більш формалізованому правовому полі, залучають зовнішнє фінансування (інвестиції, кредити), розширюють присутність на світових ринках. Окремі компанії вибудували партнерські моделі з міжнародним капіталом і створили потужну експортну інфраструктуру; як типовий приклад у джерелах згадується «Нібулон», що розвинув логістику та експортні потужності у зерновому сегменті. Для цієї фази також характерні вихід частини агрохолдингів на публічні ринки капіталу, використання ІРО та інструментів боргового фінансування (зокрема єврооблігацій), що супроводжувалося зростанням вимог до прозорості та публічної звітності їх діяльності [49].

У додатку А таблиці А2 наведено узагальнювальну інформацію, яка систематизує етапи розвитку корпоративних відносин в агропромисловому комплексі України через призму інституційних змін, домінуючих процесів та їхніх наслідків для конфігурації корпоративної структури АПК.

Подана таблиця А2 демонструє, що розвиток корпоративних відносин в АПК України має етапний характер і відображає послідовну зміну інституційних умов, механізмів координації та конфігурації корпоративної структури галузі. На I етапі формуються протокорпоративні передумови внаслідок трансформації державних агрооб'єднань, тоді як II етап закріплює приватизаційні зрушення, але водночас породжує фрагментацію власності та обмежену інвестиційну масштабованість. III етап характеризується

постприватизаційною консолідацією активів і появою «ядер» корпоративного контролю, що створило підґрунтя для становлення агрохолдингів і вертикально інтегрованих контурів. На IV етапі відбувається інституціоналізація корпоративного розвитку: посилюються стандарти корпоративного управління, зростає прозорість, розширюються можливості залучення зовнішнього фінансування та інтеграції у світові ринки. Водночас запропонований авторський V воєнно-адаптаційний етап (2022–дотепер) фіксує принципову зміну домінуючої логіки корпоративного розвитку – від експансії та капіталізації до забезпечення стійкості, безперервності діяльності, контролю критичних ресурсів та швидкої реконфігурації ланцюгів постачання й експорту. Саме на цьому етапі різко зростає роль ризик-менеджменту, антикризового управління, цифрових рішень та інвестицій у відновлення, що визначає нові критерії ефективності корпоративних структур у агропромисловому виробництві.

Поряд із окресленою етапністю трансформацій, у сучасному аграрному середовищі простежується додатковий, доволі показовий тренд – формування локальних «міні-корпорацій» у сегменті малого агробізнесу. Йдеться про інтегровані утворення нового типу, які поєднують характеристики класичного фермерського господарства та багатoproфільної компанії. Зазвичай такі структури функціонують у межах однієї територіальної громади, об'єднують кілька невеликих підприємств, пов'язаних спільною групою власників, які водночас здійснюють оперативне управління, формуючи модель «власник–менеджер» із високим рівнем персоналізації контролю.

Організаційна логіка «міні-корпорацій» полягає у диверсифікації діяльності та формалізації окремих бізнес-напрямів через створення юридично відокремлених підрозділів/підприємств. Типовою є ситуація, коли сімейне господарство паралельно розвиває рослинництво, тваринництво, первинну переробку і торгівлю агропродукцією, а для кожного напрямку створює окрему організаційну одиницю, інтегровану в єдину систему управління. Така конфігурація дозволяє поєднати локальну гнучкість малого

бізнесу з перевагами внутрішньої координації, спеціалізації та контрольованої інтеграції ланцюга створення вартості.

У цьому контексті корпоративний розвиток агропромислового виробництва доцільно трактувати як процес, що еволюціонував від формальної корпоратизації до багаторівневих інтеграційних систем різного масштабу. Нині він охоплює як становлення великих агрохолдингів і бізнес-груп, що консолідують десятки й сотні юридичних осіб, так і розвиток локальних інтегрованих утворень у малому секторі, які вибудовують власні мікро-ланцюги «виробництво–переробка–збут».

Далі доцільно перейти від загальної еволюції поняття до галузевої конкретизації та окреслити специфіку корпоративного розвитку саме у сільському господарстві. Аграрне виробництво є особливою сферою економіки, де результати діяльності визначаються не лише управлінськими рішеннями й технологіями, а й природно-кліматичними умовами, біологічними циклами та ресурсними обмеженнями. Окрім того, аграрна продукція має системне значення для продовольчої безпеки, що посилює роль інституційного регулювання та соціальної відповідальності агробізнесу. У цьому контексті можна виокремити низку чинників, які формують відмінну логіку (специфіку) корпоративного розвитку в АПК:

1. Земельний фактор і ресурсна база як детермінанта масштабу та контролю. Корпоративні аграрні структури в Україні формувалися переважно через концентрацію доступу до земельних ресурсів, насамперед шляхом акумулювання прав оренди на значні масиви угідь. У середньому корпоративні формування оперують земельними банками близько 41,6 тис. га на підприємство [67]. Такий масштаб забезпечує ефект концентрації ресурсів, технологічної стандартизації, оптимізації витрат і логістики, однак водночас посилює залежність від орендних відносин, регуляторних змін у сфері землекористування та взаємодії з територіальними громадами. Запровадження ринку сільськогосподарських земель з 2021 р. поступово змінює інвестиційну поведінку агрокорпорацій, посилюючи їхній інтерес до викупу земельних

ділянок у межах законодавчих обмежень і потенційно зміцнюючи їхні конкурентні позиції.

2. Сезонність та природно–кліматичні ризики як структурний обмежувач корпоративного розвитку. Сільське господарство, на відміну від більшості промислових видів діяльності, функціонує в умовах жорсткої залежності від біологічних циклів і природно–кліматичних факторів, що зумовлює високу чутливість фінансових результатів аграрних підприємств до сезонності, погодних коливань і форс–мажорних явищ. За таких умов корпоративні аграрні структури змушені формувати спеціалізовану систему ризик–менеджменту, що поєднує просторову диверсифікацію виробництва, страхування посівів і врожаю, створення фінансових буферів, а також упровадження технологічних та організаційних рішень для зниження залежності від погодного фактора. Особливим викликом є нерівномірність грошових потоків: значна частина витрат має авансовий характер, тоді як виручка концентрується у періоди реалізації врожаю. Для згладжування цих коливань великі аграрні корпорації використовують вертикальну інтеграцію, поєднуючи рослинництво з тваринництвом, переробкою та логістикою. Така модель забезпечує більш рівномірне завантаження виробничих потужностей, стабілізацію операційного циклу, контроль витрат і підвищення прогнозованості фінансових результатів. Показовим прикладом є модель МХП, у якій поєднання кормової бази, птахівництва та переробних потужностей дає змогу зменшувати природно–сезонну волатильність і посилювати керованість корпоративного розвитку.

3. Вертикальна інтеграція ланцюга «від поля до столу» як траєкторія корпоративного розвитку. Однією з ключових ознак корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві є орієнтація на замикання повного циклу створення вартості – від виробництва сировини до її переробки, логістики та реалізації. Вертикальна інтеграція дає змогу аграрним корпораціям зменшувати залежність від зовнішніх контрагентів, контролювати критичні етапи виробничо–збутового ланцюга, забезпечувати стабільність якості,

оптимізувати витрати та акумулювати більшу частку доданої вартості всередині корпоративної групи. В українській практиці така модель реалізується через розвиток власної інфраструктури зберігання, доробки, переробки, логістики та експорту. Показовим прикладом є компанія «Нібулон», яка поєднала елеваторну мережу, річковий флот і трейдингову діяльність, сформувавши інтегрований механізм контролю руху продукції від акумулювання зерна до його виходу на експортні ринки. Отже, вертикальна інтеграція в агросекторі виступає не лише інструментом масштабування, а й механізмом зниження трансакційних витрат, підвищення операційної керованості, адаптації до цінових і логістичних коливань та зміцнення стійкості корпоративних структур [67].

4. Ефект масштабу та інноваційний потенціал корпоративних структур. Корпоративна форма організації агровиробництва посилює здатність підприємств до технологічного оновлення, оскільки великі компанії мають ширший доступ до фінансових ресурсів, кадрового потенціалу та можливостей довгострокового інвестування. Це створює передумови для впровадження сучасної техніки, точного землеробства, цифрових платформ, аналітики даних, дронів, сенсорних систем моніторингу та інноваційних технологій зберігання продукції.

Ключовою перевагою аграрних корпорацій є можливість тиражування інновацій у сфері значних виробничих масивів: технологічні рішення, апробовані на окремих кластерах, можуть швидко поширюватися на великі площі, забезпечуючи зростання продуктивності та зниження питомих витрат [32]. Показовим прикладом є агропромисловий холдинг «Астарта–Київ», який запровадив цифрову платформу AgriChain для підвищення керованості агровиробництва, оптимізації планування, контролю операцій і використання ресурсів.

Отже, поєднання ефекту масштабу, цифровізації, організаційної зрілості та спеціалізованих підрозділів R&D формує інноваційний потенціал аграрних

корпорацій і забезпечує їхні конкурентні переваги в умовах природних, ринкових та технологічних ризиків [16].

5. Корпоративне управління та доступ до капіталу як чинники стійкості корпоративних агроструктур. Форма організації аграрного бізнесу істотно впливає на його стійкість, інвестиційну спроможність і здатність долати кризові шоки. У дослідженнях І. Ферто, С. Божнеца, І. Івасакі та Ю. Шіди доведено, що агрофірми у формі акціонерних товариств демонструють вищі показники виживання порівняно з кооперативами чи товариствами з обмеженою відповідальністю, що пояснюється прозорішими процедурами управління та ширшими можливостями залучення капіталу через інструменти власності [122].

Для агропромислового виробництва це означає, що корпоратизовані господарства мають кращі передумови для акумулювання інвестиційних ресурсів, модернізації активів, залучення боргового фінансування та планування капіталовкладень на довгострокову перспективу. Українська практика підтверджує цю закономірність: великі аграрні групи використовують публічні ринки, розміщення акцій, єврооблігації та інші інструменти міжнародного фінансування для розвитку виробничих і логістичних потужностей. Це суттєво відрізняє їх від малих фермерських господарств, фінансова база яких переважно обмежена власними коштами та банківськими кредитами з жорсткішими вимогами до забезпечення.

6. Соціально–економічні наслідки та імператив відповідальності корпоративного сектору. Корпоративний розвиток в аграрному виробництві має не лише економічний, а й виразний соціальний вимір, оскільки великі агрокомпанії істотно впливають на зайнятість, податкові надходження, рівень доходів працівників і власників земельних паїв, а також на інфраструктурний розвиток сільських громад. Відповідно, управлінські рішення агрокорпорацій щодо зайнятості, орендної плати, інвестицій у місцеву інфраструктуру та стандартів праці безпосередньо визначають соціально–економічну динаміку територій.

Водночас корпоративна експансія може супроводжуватися асиметричними ефектами: «вимиванням» фінансових ресурсів із сільських територій, посиленням залежності громад від одного роботодавця, звуженням можливостей для малого фермерства, кооперації та локального підприємництва [67]. Міжнародні дослідження також акцентують, що надмірна концентрація корпоративної влади у продовольчих системах здатна підвищувати вразливість дрібних виробників і створювати ризики для довгострокової стійкості продовольчого забезпечення [117].

Отже, сучасне розуміння корпоративного розвитку в агросекторі має включати нормативний компонент відповідальності, що передбачає поєднання економічної ефективності із соціальною легітимністю, екологічною збалансованістю та ESG-орієнтирами. За таких умов агрокорпорації можуть розглядатися не лише як інструмент масштабування агробізнесу, а й як потенційні драйвери комплексного розвитку сільських територій за умови дотримання суспільно значущих стандартів корпоративної поведінки.

Отже, у сучасних умовах корпоративний розвиток у сільському господарстві формується під впливом різнорідних чинників. Окрім «класичних» детермінант (земельний чинник, природна сезонність, інтеграція ланцюгів, масштаб, корпоративне управління та соціальні ефекти), вирішальний вплив має й воєнний контекст. Відтак окремо сформовано додатковий чинник – війна та воєнно-адаптаційний контекст, що проявляється у:

1. Деструкція активів та втрати земель. За оцінками Європейського парламенту, до кінця 2023 р. збитки й втрати українського агросектору від війни перевищили 80 млрд дол. США, а відновлення галузі й розмінування потребуватиме ще десятків мільярдів [100]. Близько 3,5 млн га орних земель опинилися під окупацією, а ще 1,6 млн га в контролюваних Україні регіонах залишаються невикористаними через воєнні дії [112]. Деякі оцінки показують втрату 5–7 млн акрів (7,5 % площ) через окупацію, бойові дії та мінування [179].

2. Мінування, пошкоджена інфраструктура та енергетичні обмеження. Україна стала однією з найбільш замінованих країн: приблизно 2 млн мін забруднили 23 % території [179]. Понад 300 портових об'єктів та 23 цивільні судна були пошкоджені російськими атаками, а регулярні обстріли енергетичної інфраструктури спричинили відключення електроенергії, які в 2024 р. зачепили 81 % агропідприємств [123].

3. Фінансові та логістичні втрати. Війна спричинила колосальні втрати доходів: FAO відзначає, що понад 86 % підприємств зіткнулися з різким зростанням витрат та стагнацією виручки [123], а близько 46 % малих і середніх фермерів мали від'ємний грошовий потік через різке зростання транспортних і ресурсних витрат [113]. За даними TNI, 7 % агрокомпаній збанкрутіли, а до 30% угідь не обробляються через небезпеку [157].

4. Адаптаційні стратегії корпорацій. Блокада чорноморських портів і ракетні удари змусили корпорації переорієнтовувати логістику (використання дунайських портів, залізниці, автотранспорту), інвестувати в нові елеватори, термінали та власний транспортний флот. Багато агрохолдингів диверсифікують виробництво, розвивають внутрішню переробку та резервні канали збуту, зважаючи на воєнні ризики [157].

Нижче подано узагальнену таблицю 1.1 чинників, що визначають специфіку корпоративного розвитку в агросекторі.

Зведена таблиця 1.1 демонструє, що корпоративний розвиток у аграрному секторі формується під впливом низки взаємопов'язаних чинників. Традиційні фактори (земельний, сезонний, інтеграційний, інноваційний, управлінський та соціальний) визначають масштаби, інвестиційні можливості та суспільну роль корпорацій. Війна ж додала критично важливий вимір – необхідність адаптації до бойових дій, втрати земель та інфраструктури, логістичних обмежень та ризиків мінування. Тому сучасні агрокорпорації змушені поєднувати стратегії масштабного розвитку з інструментами ризик-менеджменту, інновацій та соціальної відповідальності, щоб

забезпечувати продовольчу безпеку, зберігати конкурентоспроможність та сприяти відновленню післявоєнної економіки.

Таблиця 1.1

Узагальнена схема чинників специфіки корпоративного розвитку в агросекторі України

Чинник	Сутність (ключові особливості)	Наслідки для корпоративного розвитку
Земельний фактор	Концентрація великих земельних масивів через оренду/викуп; доступ у середньому $\approx 41,6$ тис. га на підприємство	Оптимізує витрати та логістику, однак зумовлює конфлікти з громадами та залежність від земельної політики
Сезонність і природні ризики	Прив'язаність до біологічних циклів, кліматичних умов; нерівномірні грошові потоки	Вимагає диверсифікації (виросування у різних зонах, страхування, резерви) та вертикальної інтеграції для згладжування сезонності
Вертикальна інтеграція	Розвиток власних елеваторів, переробних заводів, логістичних та експортних підрозділів	Зменшує залежність від посередників, підвищує контроль якості, збільшує додану вартість та стійкість до ринкових шоків
Масштаб і інновації	Великі корпорації мають фінансові ресурси для впровадження точного землеробства, цифрових платформ (AgriChain), дронів тощо	Швидке тиражування інновацій на великі площі, підвищення продуктивності, створення R&D–підрозділів та партнерства з наукою
Корпоративне управління та доступ до капіталу	Акціонерна форма забезпечує прозорість і можливість залучення капіталу через акції та облігації	Полегшує доступ до кредитів та інвестицій, покращує фінансову стійкість; вирізняє корпорації від дрібних фермерів
Соціально–економічні наслідки	Корпорації формують значну частку робочих місць, виступають базовими роботодавцями та орендарями паїв	Створюють умови для розвитку, але можуть «вимивати» ресурси з села та концентрувати владу; потребують дотримання ESG–принципів
Війна та воєнний фактор	Воєнні дії спричинили втрати понад 80 млрд дол., втрату мільйонів гектарів угідь, мінування, руйнування інфраструктури та блокади експорту	Потреба в адаптивних стратегіях: посилення безпеки, диверсифікація логістики, резервні канали збуту, інвестиції у відновлення, нові управлінські моделі орієнтовані на стійкість та резильєнтність

Джерело: узагальнено автором на основі джерел: [110], [112], [113], [123], [157], [179].

Виходячи із запропонованого авторського розуміння корпоративного розвитку як стратегічно керованого й інституційно зумовленого процесу трансформації корпорації/корпоративної групи, а також з урахуванням

галузевої природи агропромислового виробництва (земельна й біологічна основа відтворення, сезонність, природно—кліматична ризиковість, критичність для продовольчої безпеки, потреба у вертикальній інтеграції та інфраструктурі логістики/зберігання/переробки, воєнні ризики та відновлення), пропонується насупне авторське визначення даної дефініції.

Корпоративний розвиток в агропромисловому виробництві – це безперервний, стратегічно керований та інституційно детермінований процес якісно—кількісної трансформації агропромислової корпорації (корпоративної групи/інтегрованого агробізнес—об’єднання), спрямований на відтворення й приріст її конкурентоспроможності, ринкової вартості, продовольчо—економічної результативності та резильєнтності шляхом узгоджених змін у:

- земельно—ресурсній і біологічно—виробничій базі (земельний банк/режими землекористування, продуктивність ґрунтів, біологічні активи, технології вирощування та відтворення), із забезпеченням довгострокової ресурсної стійкості;

- інтегрованих ланцюгах створення вартості «від поля до столу» (виробництво – зберігання – переробка – логістика – збут/експорт), включаючи розвиток інфраструктури елеваторів, переробних потужностей і логістичних контурів як джерела доданої вартості та зниження трансакційних витрат;

- структурі власності та системі корпоративного контролю, що визначають масштаби капіталізації, інвестиційну спроможність, концентрацію управлінських повноважень і прозорість розподілу результатів у взаємодії з пайовиками/орендодавцями та партнерами;

- моделі корпоративного управління і механізмах підзвітності, адаптованих до високої волатильності аграрних ринків і природних ризиків (управління сезонністю, аграрний ризик—менеджмент, комплаєнс, ESG—контури та управління стейкхолдерами на рівні громад);

- ресурсно—компетентнісній базі та динамічних здатностях, зокрема інноваціях, технологічному оновленні, організаційному навчанні та розвитку управлінських компетенцій, що забезпечують масштабованість і підвищення

продуктивності на великих територіально розосереджених виробничих системах;

- інституційно–стейкхолдерській взаємодії, яка охоплює регуляторне поле (земельні відносини, експортні режими, державну підтримку), соціальну легітимність у громадах, корпоративну соціальну відповідальність і баланс економічних результатів із розвитком сільських територій;

- цифровій і мережевій інтегрованості, що базується на data-driven управлінні, платформах агроменеджменту, точному землеробстві та цифрових процесах у ланцюгах постачання, забезпечуючи підвищення керованості, прозорості та швидкості рішень.

При цьому в умовах воєнних ризиків корпоративний розвиток в АПК набуває додаткового змістового ядра – здатності до адаптації, безперервності діяльності та відновлення, що реалізується через реконфігурацію логістики, диверсифікацію ринків і виробничих кластерів, управління мінною/інфраструктурною небезпекою, фінансові буфери та інвестиції у відбудову критичних активів.

На рисунку 1.2 представлена авторська концептуальна схема сутнісного наповнення корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві та його особливості.

Подана концептуальна схема відображає авторське розуміння корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві як системного, безперервного та стратегічно керованого процесу, що формується під впливом зовнішнього інституційно–ринкового середовища та реалізується через узгоджену трансформацію внутрішніх контурів агропромислової корпорації. Її логіка демонструє причинно–наслідковий зв'язок між детермінантами розвитку (ринковими, регуляторними, стейкхолдерськими, ESG–вимогами) і стратегічним ядром, яке задає цільову орієнтацію на конкурентоспроможність, ринкову вартість, продовольчо–економічну результативність і резильєнтність.

Корпоративний розвиток в агропромисловому виробництві – це безперервний, стратегічно керований та інституційно детермінований процес якісно–кількісної трансформації агропромислової корпорації (корпоративної групи/інтегрованого агробізнес–об’єднання), спрямований на відтворення й приріст її конкурентоспроможності, ринкової вартості, продовольчо–економічної результативності та резильєнтності шляхом узгоджених змін у земельно–ресурсній і біологічно–виробничій базі, інтегрованих ланцюгах створення вартості «від поля до столу», структурі власності та системі корпоративного контролю, моделі корпоративного управління і механізмах підзвітності, ресурсно–компетентнісній базі та динамічних здатностях, інституційно–стейкхолдерській взаємодії, цифровій і мережевій інтегрованості, здатності до адаптації, безперервності діяльності та відновлення.

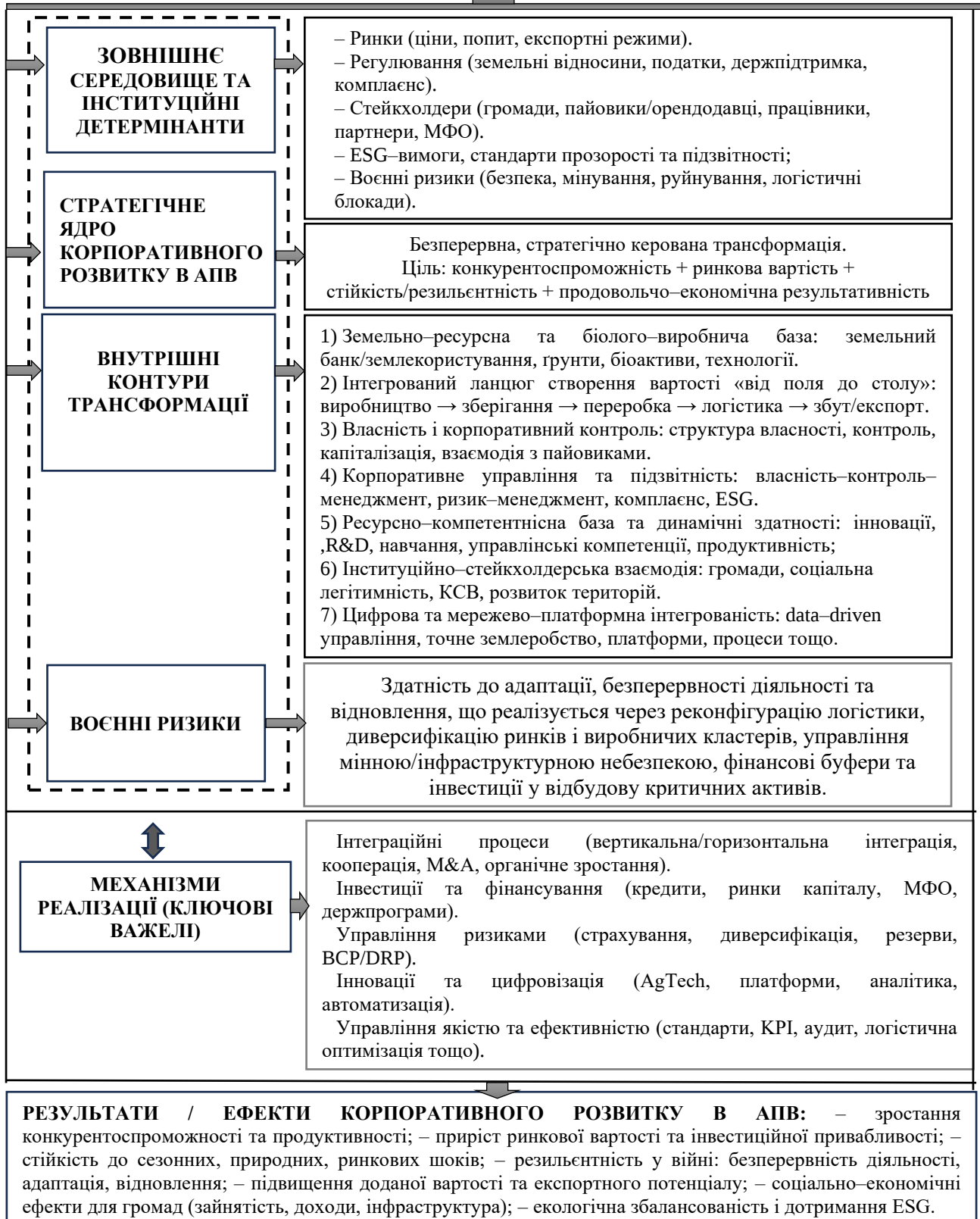


Рис. 1.2. Концептуальна схема сутнісного наповнення корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві та його особливості

Джерело: розроблено автором.

Виокремлення семи взаємопов'язаних блоків трансформації (земельно–ресурсного та біолого–виробничого, інтеграційного «від поля до столу», власності й контролю, корпоративного управління, компетентнісно–інноваційного, інституційно–стейкхолдерського та цифрово–мережевого) підтверджує, що корпоративний розвиток у АПК має багатовимірний характер і не зводиться до масштабування земельного банку чи капіталізації. Включення воєнних ризиків як окремого елемента підсилює галузеву й прикладну релевантність моделі, оскільки в сучасних умовах корпоративний розвиток набуває додаткового змісту – забезпечення безперервності діяльності, адаптації логістики та відновлення критичних активів. Таким чином, схема задає методологічну рамку для подальшого обґрунтування механізмів корпоративного розвитку в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення та може слугувати основою для формування системи показників оцінювання і управлінських інструментів за кожним контуром трансформації.

1.3. Концептуальні засади механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки

У науковій літературі поняття «механізм» трактується по–різному, що обумовлено різними підходами вітчизняних та зарубіжних економістів. Зокрема, в технічних науках «механізм» традиційно розглядається як система ресурсів або пристроїв, що забезпечують певний рух чи процес, тоді як в економічних дослідженнях переважає системний та процесний підходи [93], [114].

Опрацювання наукових джерел [34], [35], [56], [57], [70], [71] засвідчує, що в економічній теорії категорія «механізм» трактується інакше, ніж у техніко–технологічній площині. Якщо в інженерному підході механізм асоціюється передусім із конструкцією та порядком взаємодії елементів, то в економічній науці акцент зміщується на управлінську дію та організацію

процесів. У цьому розумінні механізм постає як інтегрована система чинників і управлінських інструментів – методів, важелів, прийомів та підходів, які спрямовують перебіг управління, визначають його логіку та забезпечують вплив на результати діяльності.

Це означає, що економісти здебільшого описують механізм як сукупність елементів, методів і взаємодій, які забезпечують функціонування тієї чи іншої системи або процесу. Для з'ясування сутності поняття «механізм» розглянемо визначення, запропоновані низкою українських і зарубіжних науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові підходи до трактування сутності поняття «механізм» у працях провідних економістів

Автор (джерело)	Визначення «механізму»
С. Мочерний	Механізм управління – це свідомо організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку і функціонування суспільного виробництва та окремих його ланок [65].
В. Герцик	Механізм управління визначається як система елементів управління – цілей, функцій, методів, структур, суб'єктів і об'єктів управління – в межах якої вплив цих елементів спричиняє зміни стану об'єкта управління [19].
В. Пономаренко, О. Ястремська, В. Луцковський	Механізм управління – це сукупність форм, структур, методів та засобів управління, об'єднаних спільною метою, за допомогою яких узгоджуються суспільні, групові та особисті інтереси і забезпечується функціонування та розвиток підприємства як соціально–економічної системи [71].
П. Саблук, М. Малік, В. Валентінов	Механізм господарювання трактують двояко: по–перше, як певну систему, що рухає економічні суб'єкти; по–друге, як інтегровану систему різноманітних форм і методів управління економічними суб'єктами [74].
Ю. Полтавський, О. Супрун	Господарський механізм визначається як система правових, організаційних та економічних важелів, за допомогою яких підприємство регулює (узгоджує) процеси своєї діяльності [70].
Л. Шваб	Поняття «механізм» трактується як впорядкована система (або спосіб організації), що задає логіку функціонування певного об'єкта. Воно відображає, по–перше, структуру та характер взаємодії між елементами й складовими, а по–друге – внутрішню будову явища, тобто сукупність процесів і зв'язків, через які це явище формується та відтворюється [96].

Автор (джерело)	Визначення «механізму»
Т. Васильців, Р. Лупак	Економічний механізм доцільно трактувати як цілісну систему взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, орієнтовану на реалізацію визначеної функції та досягнення конкретної мети. Його зміст полягає в організації й координації дій, завдяки яким наявні ресурси, інформація та управлінські зусилля трансформуються у запланований результат (корисний вихід). У такому розумінні механізм виконує роль інструменту підвищення результативності й узгодженості процесів, забезпечуючи їхню ефективну спрямованість на виконання поставлених завдань [64].
А. Колодій, А. Олійник	Механізм як складна, високоорганізована система, сформована з взаємопов'язаних елементів. Взаємодіючи між собою, ці елементи забезпечують цілісне відображення сутності відповідного об'єкта, а також його відносну автономність – здатність зберігати внутрішню узгодженість і стабільність функціонування навіть за наявності зовнішніх впливів [51].
С. Кіпоренко, О. Мороз	У широкому тлумаченні «механізм» розуміють як систему, пристрій або метод, що задає порядок здійснення певної діяльності, а також як внутрішню будову (структуру) апарату, завдяки якій забезпечується його функціонування. В економічній площині ця категорія набуває прикладного управлінського змісту: механізм постає як упорядкована сукупність елементів, процесів і станів, які поєднані визначеною логікою (послідовністю) та взаємодіють між собою з метою забезпечення організованого, узгодженого виконання конкретного виду діяльності [47].
А. Кульман	Економічний механізм – це взаємозв'язок, що виникає між певними економічними явищами і процесами. (Примітка: А. Кульман підкреслював послідовність економічних явищ, хоча конкретні явища не деталізував) [155].
Р. Перман, Д. Скаулер	Економічний механізм – це сукупність інститутів та процесів, за допомогою яких приймаються економічні рішення (здійснюється вибір) [165].

Джерело: складено автором на основі джерел [19], [47], [51], [64], [65], [70], [71], [74], [96], [155], [165].

Наведені визначення засвідчують багатовимірність категорії «механізм» в економічній науці: на відміну від технічного тлумачення, вона описує не «пристрій», а впорядкований спосіб організації та здійснення впливу, що забезпечує функціонування й розвиток об'єкта.

Отже, у науковій літературі «механізм» найчастіше постає як системно організована, інструментально забезпечена та цілеспрямована сукупність елементів, методів і процедур (включно з інституційними правилами), яка задає внутрішню логіку взаємодії та забезпечує керовану трансформацію ресурсів і впливів у запланований результат. Саме поєднання системності, інструментальності та цільової спрямованості формує ядро економічного змісту цієї категорії.

Вагомий поштовх розвитку економічної теорії механізмів надали Нобелівські лауреати Л. Гурвиц, Р. Майєрсон та Е. Маскін. У їхньому трактуванні механізм описує формалізовану взаємодію між економічними агентами та центральним органом (центром прийняття рішень), що реалізується послідовно: на першому етапі агенти передають центру релевантну інформацію, на другому – центр агрегує й обробляє отримані повідомлення та визначає результат, а на завершальному етапі – оголошує (або імплементує) прийняте рішення [129, 130, 131].

Отже, зіставлення різних підходів показує, що поняття «механізм» в економічній науці є багатоаспектним. Вітчизняні вчені здебільшого визначають механізм через призму внутрішніх управлінських інструментів (цілей, важелів, методів), тоді як зарубіжні – через призму інституційної структури і процесів прийняття рішень. Водночас спільним є розуміння механізму як цілеспрямовано організованої системи впливу, що забезпечує трансформацію входів у виходи (ресурсів у результати) в межах економічної системи

Ми приходимо до висновку, що економічний механізм – це складна, організована система елементів (економічних важелів, форм, методів, інструментів, інституцій), яка приводиться в дію процесом і спрямована на досягнення певних цілей розвитку або управління в економічній системі. Іншими словами, механізм визначає порядок функціонування системи та взаємодію між її складовими, забезпечуючи трансформацію впливів у бажані результати.

В цьому узагальненні відображені ключові риси, підкреслені різними авторами, а саме:

- системність: механізм складається з взаємопов’язаних елементів (від структур і нормативів до методів і ресурсів). Він має внутрішню структуру, де кожен компонент відіграє свою роль;

- цілеспрямованість і організованість: механізм не стихійний, а навмисно сформований для реалізації визначених цілей і завдань суб’єкта (підприємства, держави тощо). Він діє згідно з певними принципами і планом [71];

- динамічний процес: механізм завжди функціонує у розвитку – через виконання процесів або послідовність дій. Без процесу механізм є лише потенціалом; у дії ж він проявляється як рухома сила змін. Економічний механізм можна уподібнити до «іграючого тренера» системи – він і структура, і водночас активний учасник процесу [114];

- інструменти впливу: механізм опосередковує реалізацію економічних законів та вплив на учасників системи через конкретні важелі – як економічні (ціни, стимули, санкції), так і організаційні чи правові. Це забезпечує можливість коригувати поведінку та результати в бажаному напрямі [114];

- адаптивність до середовища: ефективність механізму залежить від врахування умов середовища (ринкової кон’юнктури, нормативного поля, соціальних факторів тощо). Хороший механізм є гнучким – здатним перебудовувати зв’язки та елементи під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, економічний механізм поєднує статичні елементи (структуру, інструменти) і динамічні аспекти (процеси, функціонування) в єдине ціле. Його сутність – у забезпеченні результативної взаємодії між суб’єктами і об’єктами економічної діяльності шляхом впорядкування їхніх дій та відносин. Узагальнюючи: механізм – це «порядок дій» у системі, втілений через систему засобів та процесів.

У сучасних умовах господарювання, зокрема за наявності воєнних ризиків і потреби післявоєнного відновлення, економічний механізм набуває нових змістових характеристик. Його ключовими ознаками стають гнучкість, адаптивність, антикризова спрямованість і здатність забезпечувати стійкість економічної системи в умовах шоків впливів.

Економічний механізм вже не може орієнтуватися лише на ефективність функціонування у стабільному середовищі. Він має включати інструменти сценарного реагування, резервування ресурсів, підтримки виробничого потенціалу, збереження трудового капіталу, диверсифікації ринків, залучення інвестицій та відновлення порушених господарських зв'язків. У цьому контексті критерієм його результативності стає не лише економічна ефективність, а й життєздатність системи.

Водночас сучасний економічний механізм дедалі більше формується як система міжорганізаційної взаємодії, у якій поєднуються ресурси підприємств, держави, громад, фінансових інституцій і міжнародних партнерів. Важливого значення набувають інноваційність, зворотні зв'язки, накопичення управлінського досвіду та здатність до коригування інструментів розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища.

Отже, в сучасних умовах економічний механізм доцільно розглядати як адаптивну сукупність взаємопов'язаних інструментів, методів і процесів, спрямованих на забезпечення ефективності, стійкості, відновлення та подальшого розвитку економічної системи в умовах високої невизначеності. Іншими словами, це механізм, що поєднує ефективність з адаптивністю і стійкістю.

Визначивши сутність економічного механізму, доцільно далі розглянути теоретичні підходи до механізму корпоративного розвитку.

У науковій літературі механізм корпоративного розвитку трактується по-різному залежно від акцентів авторів. Так, І. Пиняк підкреслює роль нематеріальних активів: за її спостереженнями корпорації–лідери об'єднують «розрізнені елементи інтелектуальних активів у надійний механізм

корпоративного розвитку» для створення конкурентних переваг [69]. Інші автори акцентують фінансові компоненти: на думку Г.Рогова, розвиток корпорації, особливо сталий розвиток, можливий лише за наявності дієвої системи фінансових механізмів (бюджетних, кредитних, інвестиційних тощо) для підтримки балансу економічних, соціальних та екологічних цілей [73]. З позиції управлінської теорії О. Шрам пов'язує потенціал корпоративного розвитку з можливостями механізму корпоративного управління: він визначає «потенціал розвитку акціонерного товариства» як системну характеристику здатності цього механізму сприяти формуванню та реалізації компетенцій для підтримки конкурентних переваг [97]. Отже, зазначені дослідники корпоративної проблематики розглядають механізм розвитку як сукупність взаємопов'язаних організаційно–економічних інструментів управління (цілі, стратегії, структури, процедури та ресурси), спрямованих на забезпечення цілеспрямованого зростання компанії.

У зарубіжній практиці корпоративний розвиток узагальнюють як інструмент стратегічного зростання. Згідно з експертними джерелами, corporate development – це «сукупність стратегій, що підвищують вартість компанії та її конкурентоспроможність» (реорганізації, партнерства, M&A тощо) [171]. Корпоративний розвиток розглядають як функцію, відповідальну за швидке масштабне зростання підприємства через злиття, поглинання чи стратегічні альянси [173]. Наприклад, фахівці зазначають: «CorpDev – це департамент (і стратегія), який відповідає за забезпечення стратегічного зростання компанії (зазвичай через M&A), а не лише за органічне зростання» [174]. У цьому контексті «механізм розвитку» в англійській літературі часто ототожнюють із процесами M&A і структурними стратегіями зростання компанії.

Одним із чинників зовнішнього впливу «механізму розвитку» називають державні інститути. Зокрема, Лі та Фанг підкреслюють, що без участі «посадовців» важко пояснити механізм корпоративного зростання у Китаї

[156]. Іншими словами, вони вважають, що регуляторне середовище та політика також є частиною механізму розвитку підприємств.

В Японії дослідники управління технологіями спрямовують корпоративний розвиток через інновації: професор К. Учіумі у своїх дослідженнях заявляє про мету «прояснити механізм корпоративного розвитку через технології» за допомогою аналізу теорії управління та прикладів нових технологічних продуктів. Таким чином, технологічні інновації виступають ключовим компонентом механізму у сучасному глобалізованому контексті [180].

Підсумовуючи, можна виокремити такі підходи:

- інтеграційно–інвестиційний (інтегрування активів і фінансових інструментів для зростання);
- організаційно–управлінський (оптимізація структури, стратегії та корпоративного управління);
- інноваційно–технологічний (залучення нових технологій і компетенцій);
- маркетингово–М&А–стратегічний (злиття, поглинання, партнерства як рушій зростання).

У таблиці 1.3 узагальнено ключові підходи до трактування сутності поняття «механізм корпоративного розвитку».

Механізм корпоративного розвитку – це комплекс організаційно–економічних засобів, що забезпечують цілеспрямоване зростання корпорації. Він включає систему цілей і стратегій (корпоративна стратегія), організаційних форм та управлінських процедур, фінансово–інвестиційних інструментів, мотиваційно–правових засобів і, за сучасних умов, технологічно–інноваційних компонентів. Як економічна категорія цей механізм виступає посередником між метою розвитку (збільшення прибутку, ринкової частки, стійкості) і ресурсами її досягнення. Іншими словами, механізм розвитку корпорації – це сукупність взаємопов’язаних методів, важелів та інститутів (від корпоративного управління та фінансів до

інноваційних практик), які дають змогу підприємству адаптуватися і нарощувати конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3

Ключові підходи до трактування сутності поняття «механізм корпоративного розвитку»

Автор / джерело	Ключовий підхід до «механізму корпоративного розвитку»
І. Пиняк	Інтеграція інтелектуальних активів у стратегію корпорації. Механізм розвитку – об’єднання «розрізнених інтелектуальних активів» для формування конкурентних переваг.
І. Буданов	Структурні механізми розвитку (корпоративних об’єднань): вертикальна інтеграція, диверсифікація бізнесу, залучення нових компетенцій. Такі механізми підвищують динаміку й ефективність виробництва.
Г. Рогов	Фінансові механізми сталого розвитку корпорації: система бюджетних, кредитних, інвестиційних, податкових інструментів, що забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних цілей.
О. Шрам	Механізм корпоративного управління стратегічними компетенціями: його потенціал розширює можливості корпорації. Розвиток – це системна характеристика здатності цього механізму підтримувати компетенції.
Y. Li та X. Fang	Політико–інституційні чинники корпоративного зростання. Наявність «механізму корпоративного зростання» пояснюється через очікування чиновників; взаємодія держави та корпорацій впливає на ефективність розвитку.
К. Учіумі	Технологічний аспект. В лабораторії Учіумі ставлять за мету «прояснити механізм корпоративного розвитку через технології» – тобто пов’язують розвиток корпорації з управлінням інноваціями і технологіями.
Securieon Group	Бізнес–орієнтований підхід. Corporate Development – «сукупність стратегій, що підвищують цінність та конкурентоспроможність компанії», зазвичай через реструктуризацію, партнерства, M&A.
SmartRoom	Оперативний/стратегічний підхід. Corporate development – відділ і стратегія для «швидкого масштабного зростання» компанії через M&A, злиття/поглинання або альянси.
Т. Олійник	Стратегічний менеджмент в умовах кризи. Рекомендовано реінвестування, перепрофілювання, злиття з сильнішими та орієнтацію на експортні стратегії як ключові кроки корпоративного розвитку.

Джерело: складено автором за джерелами [51, 69, 73, 97, 156, 171, 173, 180].

Аналіз дослідженої літератури свідчить, що сучасний механізм корпоративного розвитку має бути гнучким і мультидисциплінарним.

Таким чином, механізм корпоративного розвитку в сучасному широкому економічному контексті слід розглядати як інтегровану систему управлінських і економічних інструментів, що враховує виклики глобалізації, інновацій, ESG-орієнтованості та цифровізації. Його ефективність залежить від скоординованості таких компонентів: корпоративної стратегії та управління, фінансових/інвестиційних механізмів, організаційної структури, інноваційних ресурсів і зовнішніх інституційно-політичних чинників. Реалізація цієї системи має забезпечувати адаптивний розвиток корпорації та зростання її конкурентоспроможності.

Розглядаючи безпосередньо механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, слід насамперед зазначити, що це складна багатоаспектна категорія, яка привертає значну увагу сучасних науковців. Корпоративний розвиток у контексті АПК охоплює процеси інтеграції, зростання і структурних змін аграрних підприємств, які функціонують у формі корпоративних об'єднань (акціонерних товариств, холдингів, кооперативів тощо). На відміну від дрібних фермерських господарств, корпоративні аграрні формування здатні консолідувати ресурси, залучати інвестиції та впроваджувати інновації, забезпечуючи конкурентоспроможність галузі. У стабільному економічному середовищі механізм розвитку корпоративних структур набуває особливої ваги, оскільки за відсутності кризових потрясінь він реалізується найбільш повно – через стратегічне планування, ефективне управління та узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. Відомі вітчизняні й зарубіжні науковці пропонують різні підходи до трактування сутності цього механізму. Нижче проведено аналіз цих підходів.

Вітчизняні науковці пов'язують механізм корпоративного розвитку підприємств АПК насамперед з інтеграцією ресурсів та узгодженням інтересів учасників аграрного бізнесу. Зокрема, П. Саблук розглядає агропромислову

корпорацію як перспективну форму інтеграції суб'єктів виробничого процесу, у межах якої менеджмент забезпечує поєднання інтересів сторін, підвищення мотивації праці та ефективність організаційного розвитку [75]. С. Мазурик, доповнюючи цей підхід, акцентує на ролі корпорацій у перерозподілі капіталу між сферами економіки та досягненні компромісу між банківським і аграрним капіталом [61]. Отже, у межах цього підходу сутність корпоративного механізму розвитку полягає в консолідації ресурсів, капіталу та інтересів задля забезпечення спільного зростання підприємств АПК.

Окремі науковці акцентують увагу на формально–структурних засадах корпоративного розвитку підприємств АПК. О. Кочетков і В. Ільїн трактують аграрну корпорацію як формалізовану інтеграцію активів самостійних підприємств, що здійснюється через участь у статутному капіталі або спільне управління координуючою компанією з метою формування нового підприємницького потенціалу [55]. У цьому контексті корпоративний розвиток розглядається як створення об'єднаної структури, спроможної до масштабнішої та більш керованої діяльності. Подібний підхід простежується у В. Проценка, який визначає агропромислову корпорацію як організаційне об'єднання власників землі, майна й капіталу сільськогосподарських підприємств, пов'язане з коопераційними засадами [72]. Отже, у межах цього підходу механізм корпоративного розвитку ґрунтується на об'єднанні розрізнених суб'єктів, консолідації активів і формуванні синергетичного ефекту.

Важливим аспектом корпоративного розвитку підприємств АПК є забезпечення узгодженості дій та балансу інтересів у великих інтегрованих структурах. М. Малік і Л. Малік підкреслюють, що економічна сутність корпоративних формувань полягає у збалансуванні господарської діяльності інтегрованих утворень, що сприяє підвищенню результативності їх функціонування [62]. Ключовою ознакою таких структур є відокремлення власності від контролю, що створює передумови для професіоналізації

менеджменту, збереження інтересів власників і підвищення ефективності корпоративного управління.

Окремі науковці розглядають корпоративний розвиток з позицій партнерства та мережевої взаємодії. І. Литвинчук, досліджуючи ризики корпоративізації, визначає корпоративне підприємство аграрної сфери як господарську спільноту, засновану на відносинах партнерства між суб'єктами корпоративних прав, що функціонує в агробізнес-секторі [58]. Останній, у свою чергу, трактується як економічна підсистема, яка поєднує галузі з виробництва сільськогосподарської продукції, її переробки та збуту. Таким чином, корпоративний розвиток розуміється як становлення партнерських мереж у межах агропромислових ланцюгів доданої вартості.

Узагальнення підходів вітчизняних авторів свідчить, що механізм корпоративного розвитку підприємств АПК переважно інтерпретується у трьох взаємодоповнювальних площинах: інтеграційній (консолідація ресурсів і капіталу та узгодження інтересів учасників), організаційно-структурній (формалізоване об'єднання активів і створення нового підприємницького потенціалу) та управлінсько-інституційній (баланс інтересів, розмежування власності й контролю, професіоналізація менеджменту). Водночас наявні трактування мають фрагментарний характер: вони пояснюють окремі елементи корпоративізації, але недостатньо розкривають розвиток як динамічний, керований і багаторівневий процес. З позицій цього дослідження це обґрунтовує необхідність системного підходу до інтерпретації механізму корпоративного розвитку АПК, який забезпечує стратегічну трансформацію корпоративних аграрних структур, синергію інтеграції та стійке підвищення їх конкурентоспроможності.

Зарубіжні дослідники також роблять вагомий внесок у теорію корпоративного розвитку, акцентуючи увагу на механізмах управління та зростання корпорацій. Представники класичної теорії фірми, зокрема М. Дженсен і В. Меклінг, показали, що великим корпораціям притаманне розділення власності та управління, яке породжує агентські проблеми. Для

успішного розвитку необхідний механізм узгодження інтересів власників та менеджерів – через належні корпоративні структури управління та стимулювання [140].

Для агропромислових корпорацій (особливо інтегрованих груп/холдингів) теорія Дженсена–Меклінга дає підстави стверджувати, що розвиток залежить від якості корпоративного контракування: (1) правильно розподілених прав контролю між власниками та менеджментом, (2) налаштованої системи мотивації з урахуванням циклічності та ризиків АПК, (3) процедур моніторингу й прозорості (аудит, комплаєнс, КРІ, інвесткомітети), (4) фінансової архітектури, яка дисциплінує управлінські рішення, але не блокує інвестиції в довгі аграрні проєкти.

Значну увагу приділяють і питанням прозорості та соціальної відповідальності як складовим механізму корпоративного розвитку в АПК. Зокрема, у дослідженні Т. Гагалюка (Німеччина) доведено, що великі аграрні корпорації (агрохолдинги) досягають кращих довгострокових результатів за умови впровадження ефективних механізмів корпоративного управління, підвищення прозорості бізнесу та демонстрації внеску в розвиток сільських громад [125]. Інакше кажучи, зарубіжний досвід наголошує: механізм корпоративного розвитку має включати не лише внутрішні важелі (управління, фінанси), а й зовнішній вимір – довіру інвесторів, репутацію, відповідальність перед суспільством.

У контексті агропромислового комплексу багатьма дослідниками підкреслюється вертикальна та горизонтальна інтеграція як ключовий механізм розвитку. Зарубіжна практика показує, що прогресивною формою корпоративного розвитку в АПК є поєднання виробничого та фінансового капіталу – утворення фінансово–промислових аграрних груп (агрохолдингів) [5]. Такі корпоративні структури об'єднують кілька підприємств на основі горизонтальної та вертикальної інтеграції, консолідуючи ресурси задля реалізації інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та зміцнення продовольчої безпеки [91]. Внесок

українського економіста В. Андрійчука також полягає у виділенні специфічної форми – фінансово–продовольчих агрохолдингів, що виникають внаслідок проникнення банківського капіталу в сільське господарство та дають змогу ефективніше фінансувати агровиробництво [2].

Сучасні наукові підходи (як вітчизняні, так і зарубіжні) дедалі більш системно розглядають механізм розвитку підприємства, включно з корпоративним рівнем. Наприклад, українські економісти К. Бужимська та І. Царук пропонують багаторівневий підхід: механізм управління розвитком підприємства є сукупністю взаємопов'язаних підмеханізмів – планування розвитку, організаційно–економічного забезпечення, реалізації стратегічних планів, контролю й оцінки результатів, коригування планів, координації дій та мотивації учасників процесу [9].

Таким чином, вітчизняна та зарубіжна література демонструє широкий спектр поглядів – від інституційного узгодження інтересів та інтеграції власності до чіткого виділення структурних елементів механізму розвитку. Для наочності нижче наведено порівняльну таблицю 1.4, що узагальнює ключові тези різних авторів щодо сутності механізму корпоративного розвитку підприємств АПК.

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця підходів до сутності поняття «механізму корпоративного розвитку АПК»

Автор(и)	Ключові тези щодо сутнісного наповнення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК
П. Саблук	Агропромислова корпорація – перспективна форма інтеграції; менеджмент формує механізм поєднання та узгодження інтересів учасників, що забезпечує високий рівень мотивації і ефективний розвиток підприємств.
С. Мазурик	Корпорація як середовище перетікання капіталу: саме в корпоративних структурах відбувається ефективний перелив капіталу між сферами (зокрема, між банківським і аграрним секторами), досягається компроміс інтересів фінансового й виробничого капіталу.

Автор(и)	Ключові тези щодо сутнісного наповнення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК
О. Кочетков, В. Ільїн	Аграрна корпорація як формалізована інтеграція: об'єднання активів групи підприємств для створення нового спільного потенціалу; механізм розвитку – це структурне об'єднання через участь у капіталі або управлінні єдиним координуючим центром (холдингом, акціонерним товариством).
В. Проценко	Корпорація як об'єднання власників: агропромислова корпорація тісно пов'язана з кооперацією; по суті – добровільне об'єднання власників землі, майна і коштів у певну організаційну форму задля спільної діяльності.
М. Малик, П. Феденко	Збалансованість діяльності та розподіл контролю: корпоративні формування забезпечують узгодженість і баланс господарської діяльності великих інтегрованих структур, позитивно впливаючи на ефективність; головна ознака – відокремлення функцій власності (акціонерів) і управління, що вимагає особливого механізму контролю.
І. Литвинчук	Корпоративне підприємство як партнерська спільнота: аграрне корпоративне підприємство – це об'єднання на засадах партнерства в агробізнес-секторі, що охоплює увесь ланцюг створення агропродукції (виробництво, переробка, збут); механізм розвитку базується на партнерських відносинах і мережевій взаємодії з учасниками корпоративних прав.
В. Андрійчук	Інтеграція з фінансовим сектором: розвиток корпоративних структур в АПК пов'язаний із формуванням фінансово-агропромислових груп (агрохолдингів), де відбувається злиття виробничого та фінансового капіталу; такий механізм дає змогу акумулювати ресурси (в т. ч. банківські) для модернізації й підвищення конкурентоспроможності агровиробництва.
Securieon Group.Corporate Development (англомовна концепція)	Стратегічне зростання через M&A: корпоративний розвиток визначається як функція планування та реалізації довгострокових стратегій зростання фірми – передусім шляхом злиттів і поглинань, стратегічних альянсів, реструктуризації бізнесу тощо; механізм корпоративного розвитку – це набір інструментів для розширення бізнесу і підвищення його вартості.
Т. Гагалюк	Прозорість і управління як механізм успіху: великі аграрні корпорації (українські агрохолдинги) досягають кращих результатів, якщо впроваджують ефективні механізми корпоративного управління та підвищують прозорість своєї діяльності, демонструючи вклад у соціально-економічний розвиток (корпоративну соціальну відповідальність, розвиток сільських територій).
К. Бужимська, І. Царук	Системний багатоеlementний механізм: механізм управління розвитком підприємства складається з низки підмеханізмів (планування, організаційно-економічного забезпечення, реалізації плану, контролю, коригування, координації, мотивації тощо), які тісно пов'язані між собою; ефективний корпоративний розвиток вимагає узгодженого функціонування всіх цих елементів, що забезпечує гнучкість і адаптивність системи до зміни умов.

Джерело: складено автором на основі джерел [2, 9, 55, 58, 61, 72, 74, 171].

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна сформулювати таке узагальнене визначення: механізм корпоративного розвитку підприємств АПК – це цілісна система взаємопов’язаних елементів (організаційних структур, економічних важелів, управлінських процедур і регуляторів), яка забезпечує ефективне зростання і вдосконалення агропромислових підприємств шляхом інтеграції ресурсів, узгодження інтересів учасників корпоративних відносин, запровадження сучасних методів управління та інновацій. Цей механізм включає формування корпоративної структури (об’єднання підприємств у холдинги, кооперативи тощо), запровадження дієвих практик корпоративного управління (система органів управління, контроль і стимулювання менеджменту), стратегічне планування розвитку (визначення напрямів диверсифікації, інвестування, розширення ринків), фінансово–інвестиційні інструменти (консолідація капіталу, залучення кредитів, емісія корпоративних прав), а також соціально–відповідальні та інноваційні практики, що підвищують стійкість бізнесу (рис. 1.3).

Суб’єкти управління механізмом корпоративного розвитку підприємств АПК – це сукупність учасників, які формують цілі, ухвалюють рішення та забезпечують їх реалізацію і контроль, зокрема:

1. Власники / акціонери (пайовики), наглядова рада – визначення стратегічних пріоритетів, затвердження політик ризик–менеджменту, контроль за менеджментом.

2. Вищий менеджмент (СЕО, правління, дирекція) – оперативне та стратегічне управління розвитком, реалізація програм відновлення, інтеграції, інвестицій.

3. Функціональні підрозділи (фінанси, стратегія, виробництво, логістика, безпека, HR, IT, комплаєнс) – планування, ресурсне забезпечення, виконання та моніторинг заходів.

4. Ризик–комітет / служба економічної безпеки – ідентифікація, оцінка та мінімізація воєнних, ринкових, логістичних, фінансових ризиків; забезпечення безперервності діяльності (BCP).

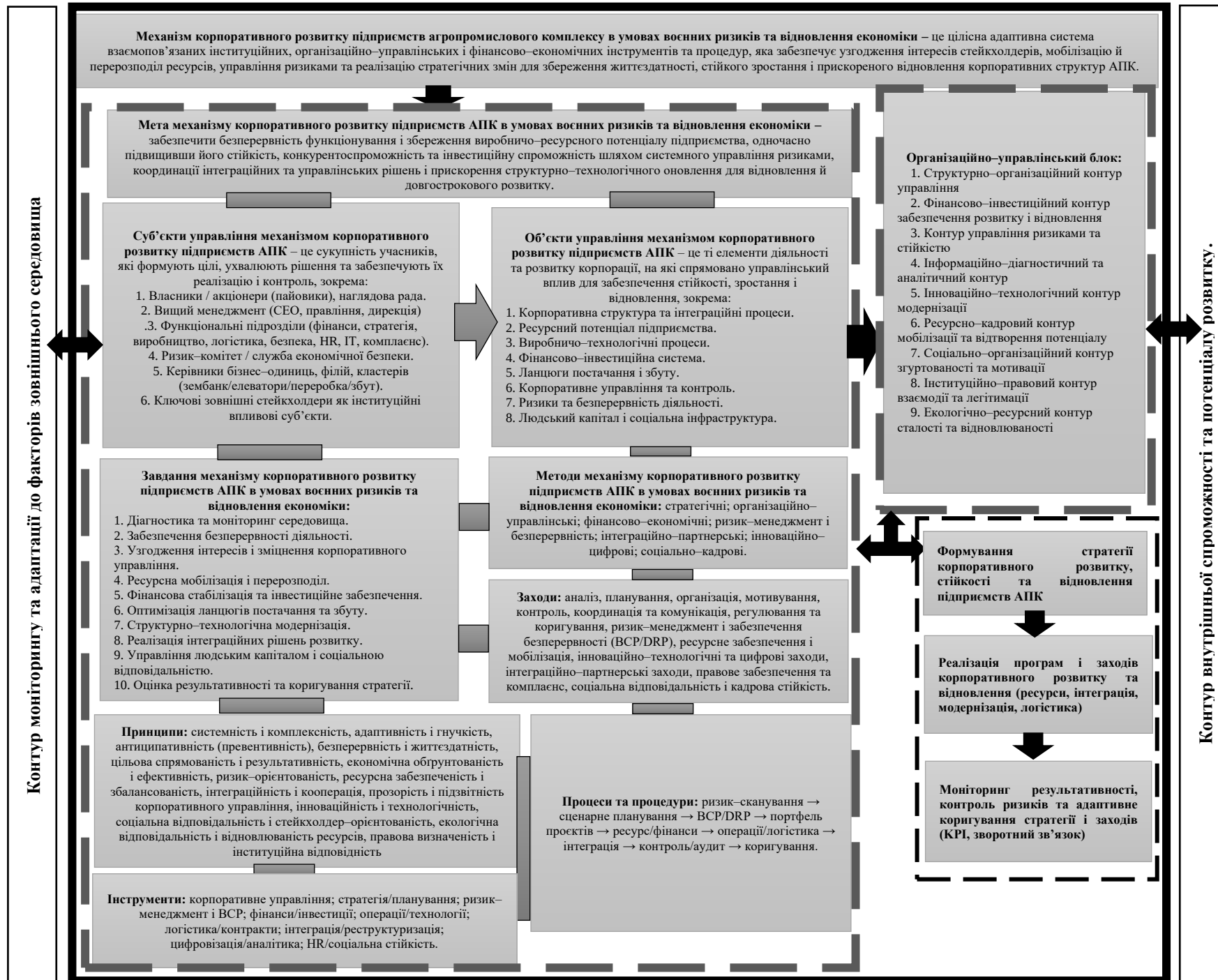


Рис. 1.3. Концептуальний механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. Джерело: авторська розробка.

5. Керівники бізнес–єдиниць, філій, кластерів (зембанк/елеватори/переробка/збут) – впровадження управлінських рішень на місцях, оперативна адаптація.

6. Ключові зовнішні стейкхолдери як інституційні впливові суб'єкти:

– держава і регулятори (Мінагрополітики, податкові, митні, місцева влада) – правила, підтримка, програми відновлення.

– фінансові інституції та інвестори (банки, донорські програми, міжнародні організації) – фінансування, вимоги до прозорості та ризиків.

– партнери ланцюга постачання (постачальники, логістичні оператори, трейдери, переробники) – координація контрактів і потоків ресурсів.

Об'єкти управління механізмом корпоративного розвитку підприємств АПК – це ті елементи діяльності та розвитку корпорації, на які спрямовано управлінський вплив для забезпечення стійкості, зростання і відновлення, зокрема:

1. Корпоративна структура та інтеграційні процеси (холдингова архітектура, дочірні/залежні компанії, вертикальна/горизонтальна інтеграція, кооперація, М&А).

2. Ресурсний потенціал підприємства (земельний банк, техніка, інфраструктура, виробничі потужності, оборотний капітал, запаси, енергоресурси тощо).

3. Виробничо–технологічні процеси (агротехнології, переробка, стандарти якості, інновації, цифровізація, точне землеробство).

4. Фінансово–інвестиційна система (грошові потоки, ліквідність, кредитний портфель, інвестиційні програми, страхування, хеджування).

5. Ланцюги постачання і збуту (логістика, експортні канали, складування/елеватори, контракти, диверсифікація ринків).

6. Корпоративне управління та контроль (система прийняття рішень, комплаєнс, внутрішній контроль, аудит, прозорість, ESG–політики).

7. Ризики та безперервність діяльності (воєнні, ринкові, кліматичні, біологічні, фінансові, регуляторні ризики; плани BCP/DRP).

8. Людський капітал і соціальна інфраструктура (кадровий потенціал, мотивація, охорона праці, соціальні програми для громад).

Завдання механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки:

1. Діагностика та моніторинг середовища: ідентифікація воєнних, ринкових, логістичних, фінансових і природно-кліматичних загроз; оцінка їх впливу на корпоративну систему.

2. Забезпечення безперервності діяльності: підтримка критичних виробничих процесів, ресурсного забезпечення та операційної стійкості (ВСП/антикризові протоколи).

3. Узгодження інтересів і зміцнення корпоративного управління: баланс «власники–менеджмент–персонал–громади–держава», підвищення прозорості та контрольованості рішень.

4. Ресурсна мобілізація і перерозподіл: концентрація й оптимізація використання земельних, матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів у пріоритетних напрямках.

5. Фінансова стабілізація та інвестиційне забезпечення: управління ліквідністю, борговим навантаженням, залучення інвестицій/кредитів/донорського фінансування, страхування і хеджування ризиків.

6. Оптимізація ланцюгів постачання та збуту: диверсифікація логістики й ринків, підвищення контрактної дисципліни, розвиток партнерств у ланцюгах доданої вартості.

7. Структурно-технологічна модернізація: впровадження інновацій, цифровізації, енергоефективних і ресурсозберігаючих рішень; підвищення продуктивності.

8. Реалізація інтеграційних рішень розвитку: кооперація, вертикальна/горизонтальна інтеграція, реструктуризація, стратегічні альянси (за потреби – M&A) для посилення конкурентних позицій.

9. Управління людським капіталом і соціальною відповідальністю: збереження кадрового потенціалу, мотивація, безпека праці; підтримка громад як чинник стійкості.

10. Оцінка результативності та коригування стратегії: KPI стійкості та відновлення, аудит ефективності заходів, адаптація стратегічних і операційних рішень.

Методи механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки (узагальнено за групами):

1. Стратегічні методи: – стратегічний аналіз і сценарне планування (оптимістичний/базовий/кризовий сценарії); – портфельний підхід (перегляд бізнес–напрямів, культур, ланцюгів доданої вартості); – реструктуризація та реінжиніринг бізнес–процесів.

2. Організаційно–управлінські методи: – процесне управління (BPM), регламентування та стандартизація; – проєктне управління (PMO), управління програмами відновлення; – організаційне проєктування (централізація/децентралізація, холдингова модель, центри відповідальності); – корпоративне управління: політики, процедури, комплаєнс, внутрішній контроль і аудит.

3. Економічні та фінансові методи: – бюджетування, управління витратами (cost control), управління ліквідністю; – інвестиційний аналіз (NPV, IRR, Payback), фінансове планування; – кредитно–інвестиційні інструменти, лізинг, залучення грантів/донорського фінансування; – страхування, хеджування цінкових ризиків, диверсифікація фінансових джерел.

4. Методи ризик–менеджменту та безперервності: – ідентифікація/оцінка/ранжування ризиків (risk mapping, stress–testing); – планування безперервності діяльності (BCP) і відновлення (DRP); – резервування ресурсів, дублювання критичних процесів, управління запасами.

5. Інтеграційні та партнерські методи: – кооперація, вертикальна/горизонтальна інтеграція; – стратегічні альянси, контрактне

партнерство, кластеризація; – (за доцільності) M&A, створення спільних підприємств.

6. Інноваційно–технологічні та цифрові методи: – цифровізація управління (ERP, CRM/SCM, WMS/TMS), аналітика даних (BI); – точне землеробство, агротехнологічні інновації, автоматизація; – енергоефективність і ресурсозбереження, технологічна модернізація.

7. Соціально–кадрові методи: – мотивація та стимулювання персоналу (KPI, бонусні схеми, участь у результаті); – управління компетенціями, навчання, охорона праці та безпека; – корпоративна соціальна відповідальність і взаємодія з громадами.

Заходи механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки за класичними управлінськими функціями:

1. Аналіз: – стратегічна діагностика: оцінка вихідної позиції корпорації (фінансовий стан, структура групи, рентабельність бізнес–напрямів, ефективність управління); – аналіз зовнішнього середовища: ринки збуту, ціни, конкуренція, регуляторні обмеження, доступність фінансування, міжнародні вимоги (якість, простежуваність, ESG); – оцінка воєнних і логістичних ризиків: карта ризиків (безпекові, інфраструктурні, кадрові, контрактні), сценарії порушення ланцюгів постачання; – оцінка ресурсного потенціалу: земельний банк, матеріально–технічні ресурси, енергоносії, запаси, кадровий потенціал, критичні «вузькі місця»; – аудит корпоративної структури та інтеграції: ефективність вертикальної/горизонтальної інтеграції, узгодженість бізнес–одиниць, дублювання функцій, ризики конфлікту інтересів; – фінансово–інвестиційний аналіз: ліквідність, боргове навантаження, чутливість до цін/врожайності/валютних коливань, окупність інвестпроектів відновлення.

2. Планування: – формування цілей: цілі стійкості (безперервність), відновлення (відбудова потужностей), розвитку (зростання, модернізація, конкурентоспроможність); – сценарне планування:

базовий/стресовий/оптимістичний сценарії (логістика, експорт, ресурси, доступ до капіталу); – план безперервності діяльності (BCP): критичні процеси, резерви ресурсів, альтернативні маршрути, правила швидких рішень; – інвестиційно–відновлювальна програма: пріоритизація проєктів (швидкий ефект/стратегічний ефект), календар, відповідальні, джерела фінансування; – план фінансової стабілізації: бюджетування, ліміти витрат, політика ліквідності, реструктуризація боргів, страхування/хеджування (за можливості); – план інтеграції та розвитку: кооперація, альянси, (за потреби) M&A; розвиток переробки, елеваторів, логістики, збутових каналів.

3. Організація: – організаційна архітектура: визначення центрів відповідальності, розподіл повноважень між головною компанією та бізнес–одинацями; – управління програмами/проєктами: створення офісу управління проєктами (РМО) або проєктних команд відновлення/модернізації; – регламентація процесів: стандарти закупівель, логістики, управління запасами, якості, простежуваності, управлінської звітності; – ризик–менеджмент і безпека: впровадження процедур ідентифікації ризиків, реагування, моніторингу; фізична і кібербезпека; – ресурсне забезпечення: система забезпечення МТР, паливом, насінням, ЗЗР; резерви та альтернативні постачальники; – комунікація та координація: регулярні координаційні наради, канали швидкого оповіщення, взаємодія з громадами, партнерами, владою.

4. Мотивування: – система КРІ: показники стійкості (безперервність, втрати, швидкість відновлення), фінансів (cash–flow, ліквідність), операцій (урожайність/продуктивність), логістики (надійність, вартість), якості; – матеріальне стимулювання: бонуси за досягнення КРІ, надбавки за роботу в ризикових умовах, участь у результаті (для ключових менеджерів); – нематеріальна мотивація: розвиток компетенцій, навчання цифровим/технологічним рішенням, прозора комунікація цілей і рішень; – утримання персоналу: програми безпеки, транспортування, житлові/соціальні пакети, медичний супровід, психологічна підтримка;

– мотивація партнерів: довгострокові контракти, справедливі умови, механізми розподілу ризиків (форварди, індексації, гарантії).

5 Контроль: – оперативний контроль: щотижневий контроль ліквідності та виконання бюджету; контроль запасів і критичних ресурсів; контроль виконання виробничих планів; – контроль ризиків: моніторинг карти ризиків, тригери реагування, аудит дотримання ВСР/антикризових протоколів; – контроль реалізації програм розвитку/відновлення: контроль термінів, вартості, якості проєктів; управління відхиленнями; – корпоративний контроль: внутрішній аудит, комплаєнс, контроль конфліктів інтересів, прозорість рішень для інвесторів/кредиторів; – оцінка результативності: аналіз КРІ, порівняння з планом і бенчмарками; коригувальні дії (зміна планів, перерозподіл ресурсів).

Доцільно також додати ще низку заходів, які підсилюють механізм саме в умовах воєнних ризиків та відновлення. Їх логічно подати як додаткові функціональні блоки (поряд із аналізом–плануванням–організацією–мотивуванням–контролем), щоб механізм був повним і сучасним.

Додаткові заходи механізму:

6. Координація та комунікація: – узгодження дій між бізнес–одинацями холдингу/кооперації, постачальниками, переробкою, логістикою, трейдерами; – управління комунікаціями зі стейкхолдерами (банки, донори, громади, органи влади); – протоколи кризових комунікацій (єдині повідомлення, канали, відповідальні).

7. Регулювання та коригування: – оперативне коригування планів за тригерами ризику (логістика, фінанси, ресурсні обмеження, безпека); – перерозподіл ресурсів між напрямками/філіями залежно від пріоритетів сезону і ризиків; – перегляд організаційної структури, регламентів і лімітів у відповідь на зміни середовища.

8. Ризик–менеджмент і забезпечення безперервності (BCP/DRP): – формування карти ризиків та реєстру інцидентів; стрес–тестування (ціни, урожайність, курс, логістика); – резерви критичних ресурсів (паливо, насіння,

запчастини), альтернативні постачальники; – відпрацювання сценаріїв простою потужностей та відновлення функцій.

9. Ресурсне забезпечення і мобілізація: – залучення капіталу (кредити, гранти, донорські програми, страхування воєнних ризиків – за доступності); – централізоване управління закупівлями та запасами для зменшення втрат і цінових ризиків; – управління земельним банком і виробничими потужностями з фокусом на пріоритетні культури/напрями.

10 Інноваційно–технологічні та цифрові заходи: – впровадження цифрових контурів управління (ERP/облік, WMS/TMS, моніторинг полів, аналітика BI); – технологічна модернізація (енергоефективність, автономні джерела живлення, точне землеробство); – стандарти якості й простежуваності для підвищення експортної спроможності.

11. Інтеграційно–партнерські заходи: – розвиток кооперації та стратегічних альянсів (логістика, переробка, збут); – поглиблення вертикальної інтеграції (виробництво–зберігання–переробка–реалізація); – реструктуризація активів/портфеля бізнесів (консолідація, виділення, санація).

12. Правове забезпечення та комплаєнс: – аудит договорів, посилення контрактної дисципліни, захист прав власності та корпоративних прав; – антикорупційні процедури, внутрішні політики комплаєнсу, контроль конфліктів інтересів; – відповідність регуляторним вимогам і вимогам кредиторів/донорів.

13. Соціальна відповідальність і кадрова стійкість: – програми утримання персоналу, безпека праці, навчання під нові технології; – підтримка громад як фактор зниження соціальних ризиків і забезпечення ресурсної бази; – програми відновлення трудового потенціалу (релокація, підвіз, житлові рішення).

Принципи механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки:

1. Системність і комплексність – узгодженість цілей, інструментів, ресурсів і процесів у межах єдиної корпоративної архітектури.
2. Адаптивність і гнучкість – здатність швидко перебудовувати структуру, плани й операції залежно від змін ризик–середовища.
3. Антиципативність (превентивність) – випереджувальне виявлення загроз, сценарне планування та формування резервів.
4. Безперервність і життєздатність – пріоритет підтримки критичних функцій та відновлюваності виробничо–логістичних процесів (BCP/DRP).
5. Цільова спрямованість і результативність – орієнтація на вимірювані результати стійкості, відновлення і розвитку (KPI).
6. Економічна обґрунтованість і ефективність – оптимізація витрат/вигід, пріоритетність інвестицій із найбільшим ефектом для стійкості та конкурентоспроможності.
7. Ризик–орієнтованість – управлінські рішення приймаються з урахуванням ризиків (воєнних, фінансових, логістичних, кліматичних) та їхнього ранжування.
8. Ресурсна забезпеченість і збалансованість – відповідність ресурсів цілям; баланс між виробництвом, фінансами, логістикою, персоналом і соціальними зобов'язаннями.
9. Інтеграційність і кооперація – розвиток через вертикальну/горизонтальну інтеграцію, партнерства, кластерні взаємодії у ланцюгах доданої вартості.
10. Прозорість і підзвітність корпоративного управління – чіткий розподіл повноважень, контроль, комплаєнс, аудит і зниження агентських конфліктів.
11. Інноваційність і технологічність – орієнтація на модернізацію, цифровізацію, підвищення продуктивності та енергоефективності.
12. Соціальна відповідальність і стейкхолдер–орієнтованість – врахування інтересів працівників, громад, партнерів і держави як чинника стійкості.

13. Екологічна відповідальність і відновлюваність ресурсів – раціональне використання землі, води, енергії; підтримка довгострокової продуктивності.

14. Правова визначеність і інституційна відповідність – дотримання законодавства, контрактна дисципліна, захист корпоративних прав і майнових інтересів.

Далі обґрунтуємо процеси та процедури механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення:

1. Моніторинг середовища та ризик–сканування (ринок, логістика, безпека, фінанси, регуляторика).

2. Ідентифікація, оцінка та пріоритизація ризиків (карта ризиків, ранжування, визначення тригерів).

3. Стратегічне та сценарне планування розвитку/відновлення (цілі, сценарії, дорожні карти).

4. Планування безперервності діяльності (BCP) і відновлення (DRP).

5. Формування портфеля програм і проєктів розвитку (інвестиції, модернізація, інтеграція, цифровізація).

6. Ресурсна мобілізація та перерозподіл (земля, МТР, фінанси, кадри, енергія).

7. Фінансове управління і залучення капіталу (бюджетування, ліквідність, борги, інвестиції, гранти/донори).

8. Операційне управління виробництвом і технологіями (агротехнології, переробка, якість).

9. Управління ланцюгами постачання та збутом (закупівлі, запаси, логістика, контракти, експорт).

10. Інтеграційні процеси та корпоративна реструктуризація (кооперація, альянси, вертикальна інтеграція, за потреби M&A).

11. Управління людським капіталом і безпекою праці (утримання персоналу, компетенції, охорона праці).

12. Комунікація зі стейкхолдерами (власники, кредитори, громади, держава, партнери).

13. Контроль, аудит і комплаєнс (внутрішній контроль, аудит програм, прозорість).

14. Оцінка результативності та коригування (KPI, зворотний зв'язок, перегляд стратегій і планів).

Процедури:

1. Регламент прийняття рішень: повноваження, матриця відповідальності (RACI), порядок затвердження.

2. Процедура ризик–менеджменту: реєстр ризиків, оцінка (ймовірність/вплив), власники ризиків, плани реагування, тригери.

3. Процедура BCP/DRP: визначення критичних процесів, резерви, альтернативні ланцюги постачання, тестування планів.

4. Бюджетна процедура: бюджетування, ліміти, платіжний календар, контроль відхилень.

5. Інвестпроцедура: відбір і пріоритизація проєктів, бізнес–кейси, NPV/IRR, контроль етапів і результатів.

6. Закупівельна процедура: кваліфікація постачальників, тендер/переговори, антикорупційні запобіжники, SLA.

7. Процедура управління запасами: нормативи запасів, критичні позиції, ротація, інвентаризація.

8. Логістична процедура: маршрутизація, альтернативні перевізники/склади, контроль доставки, страхування вантажів (за можливості).

9. Контрактна процедура (збут/експорт): форварди, індексації, штрафи/умови форс–мажору, контроль виконання.

10. Процедура якості та простежуваності: стандарти, сертифікації, аудит якості, traceability.

11. HR–процедури: добір/релокація, навчання, мотивація, охорона праці, безпекові інструктажі.

12. Процедура внутрішнього контролю та аудиту: перевірки, комплаєнс, управлінська звітність, розгляд інцидентів.

13. Процедура коригувальних дій: підстави для перегляду планів, порядок внесення змін, комунікація змін.

Інструменти:

1. Інституційні та корпоративного управління: – статут, корпоративні політики та кодекси (корпоративне управління, комплаєнс, етика); – наглядова рада, комітети (аудиту, ризиків, інвестицій); – матриця повноважень і відповідальності (RACI), регламенти прийняття рішень; – внутрішній контроль і внутрішній аудит, комплаєнс–процедури.

2. Стратегічні та управлінські: – стратегія корпоративного розвитку, дорожні карти (roadmaps), портфель стратегічних ініціатив; – сценарне планування, stress–testing, «тригери» переходу між сценаріями; – KPI/OKR (стійкість, відновлення, фінансова стабільність, продуктивність, логістична надійність); – проєктне управління (РМО, календарні плани, контроль виконання, управління змінами).

3. Ризик–менеджмент і безперервність: – карта ризиків, реєстр ризиків, матриця «ймовірність–вплив»; – плани реагування на ризики, резервні сценарії; – BCP/DRP (плани безперервності та відновлення), резервування ресурсів; – страхування (майна, врожаю, вантажів; за доступності – воєнних ризиків), хеджування (де можливо).

4. Фінансово–економічні та інвестиційні: – бюджетування (операційне, інвестиційне), платіжний календар, ліміти витрат; – управління ліквідністю (cash–flow), управління дебіторкою/кредиторкою; – реструктуризація боргу, кредитні лінії, лізинг; – інвестиційний аналіз (NPV, IRR, Payback), бізнес–кейси проєктів відновлення; – грантове/донорське фінансування, держпрограми підтримки, гарантійні інструменти.

5. Операційно–виробничі та технологічні: – технологічні карти, стандарти виробництва та якості; – ресурсозбереження, енергоефективність, автономні джерела енергії; – управління технічним сервісом (TOiP), критичні

запаси запчастин; – системи якості та безпечності (HACCP/ISO – для переробки), простежуваність (traceability).

6. Логістичні та ринкові: – управління ланцюгами постачання (SCM), управління запасами (norms/safety stock); – альтернативні маршрути/склади/перевізники, контракти з SLA; – форвардні контракти, диверсифікація каналів збуту та ринків; – інструменти контрактного захисту (форс–мажорні застереження, індексації, штрафні умови).

7. Інтеграційно–структурні: – вертикальна/горизонтальна інтеграція, кооперація, кластерні моделі; – стратегічні альянси, спільні підприємства; – реструктуризація активів, реорганізація бізнес–одиниць, (за доцільності) M&A; – корпоративні стандарти інтеграції (єдині політики, централізація функцій, shared services).

8. Цифрові та аналітичні: – ERP (фінанси/облік/виробництво), SCM/WMS/TMS (постачання/склад/транспорт); – BI–аналітика, дашборди KPI ризиків/ліквідності/логістики; – GIS/моніторинг полів, системи точного землеробства, дистанційний контроль; – кіберзахист, резервне копіювання, управління доступами.

9. Кадрові та соціальні: – мотиваційні програми (KPI–бонуси, участь у результаті), retention–пакети; – навчання і розвиток компетенцій (цифрові, технічні, управлінські); – охорона праці, безпекові інструктажі, програми підтримки персоналу; – CSR/взаємодія з громадами як інструмент соціальної стійкості.

Нижче обґрунтовано організаційно–управлінський блок, який включає:

1. Структурно–організаційний контур управління.
2. Фінансово–інвестиційний контур забезпечення розвитку і відновлення.
3. Контур управління ризиками та стійкістю.
4. Інформаційно–діагностичний та аналітичний контур.
5. Інноваційно–технологічний контур модернізації.
6. Ресурсно–кадровий контур мобілізації та відтворення потенціалу.

7. Соціально–організаційний контур згуртованості та мотивації.
8. Інституційно–правовий контур взаємодії та легітимації.
9. Екологічно–ресурсний контур сталості та відновлюваності.

Враховання впливу чинників зовнішнього середовища підприємств АПК у межах механізму корпоративного розвитку в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки передбачає системне відстеження й інтеграцію в управлінські рішення сукупності зовнішніх детермінант, що визначають обмеження, ризики та можливості зростання. Насамперед це природно–кліматичні та біологічні чинники (посухи, температурні аномалії, зміщення агростроків, фітосанітарні загрози), які безпосередньо впливають на виробничу програму, структуру посівів та технологічні карти. Не менш вагомими є воєнно–безпекові й інфраструктурно–логістичні чинники (небезпека для активів і персоналу, пошкодження інфраструктури, транспортні коридори, доступність портів/залізниці, енергетичні ризики), що визначають можливості безперервності діяльності, зберігання та реалізації продукції.

У фінансово–економічному вимірі ключовими виступають макроекономічні та ринкові фактори (інфляція, валютний курс, процентні ставки, ціни на ресурси й агропродукцію, доступність кредитів і страхування, платоспроможність контрагентів), які задають параметри ліквідності, інвестиційної активності та цінової політики корпорацій. Паралельно механізм має враховувати інституційно–правове регулювання (податкові та митні режими, земельні відносини, регуляції у сфері безпечності харчових продуктів, форс–мажорні норми, програми державної підтримки й відновлення), оскільки саме правове поле формує рамки корпоративних рішень, контрактної політики та захисту прав власності.

Важливим є також вплив соціально–демографічних і трудових факторів, зумовлених війною (міграція, дефіцит кадрів, мобілізаційні обмеження, зміни структури зайнятості, соціальна напруга у громадах), що визначають кадрову стійкість, продуктивність та потребу в соціальних програмах. Окремий блок

зовнішніх детермінант становлять технологічні та цифрові зміни (AgTech, автоматизація, цифрова логістика, кіберризики, технології енергонезалежності), які впливають на конкурентоспроможність і здатність підприємств швидко адаптуватися до нестабільних умов.

Нарешті, механізм корпоративного розвитку АПК у відновлювальному періоді має бути чутливим до міжнародного конкурентного та інституційного контексту (посилення конкуренції на експортних ринках, торговельні обмеження, вимоги ЄС щодо якості, простежуваності та сталості, ESG-стандарти, доступ до донорських і інвестиційних програм), що визначає стратегічні параметри інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості.

Таким чином, зовнішнє середовище в нашому дослідженні розглядається не як фон, а як система факторів–обмежень і факторів–можливостей, інтегрованих у ризик–орієнтоване планування, управління ресурсами, інвестиційні рішення та корпоративну трансформацію підприємств АПК в умовах воєнних викликів і відновлення економіки.

Врахування впливу чинників внутрішнього середовища підприємств АПК у межах механізму корпоративного розвитку в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки передбачає системну оцінку й управлінське використання внутрішніх детермінант, що визначають реальну спроможність корпорації зберігати життєздатність, адаптуватися та забезпечувати відновлювальне зростання. Насамперед це ресурсно–виробничий потенціал (обсяги, якість і доступність земельних, матеріально–технічних, енергетичних та кадрових ресурсів; стан виробничої і логістичної інфраструктури), від якого залежить безперервність критичних операцій і можливість виконання виробничої програми в умовах порушених ланцюгів постачання. Визначальним чинником є також фінансово–економічний стан (ліквідність, платоспроможність, структура витрат і доходів, боргове навантаження, інвестиційна спроможність), який обумовлює здатність підприємства фінансувати програми відновлення, модернізації та інтеграційні рішення.

Внутрішній потенціал розвитку суттєво залежить від організаційної архітектури та якості корпоративного управління: ефективності структури групи, розподілу повноважень між центром і бізнес–одинацями, дієвості системи контролю, комплаєнсу, управління ризиками та процедур прийняття рішень. В умовах війни особливої ваги набуває оперативність і дисципліна управління, оскільки затримки, дублювання функцій або неузгодженість між підрозділами прямо підвищують втрати й знижують стійкість.

Окремий блок становить техніко–технологічний та інноваційний рівень (стан техніки й обладнання, рівень автоматизації, енергоефективність, впровадження точного землеробства, наявність резервних технологічних рішень), що визначає продуктивність, собівартість і здатність швидко перебудовувати виробничі процеси. Не менш важливою є корпоративна культура управління та соціально–психологічний клімат (довіра, відповідальність, згуртованість команди, мотивація, готовність до змін), адже саме людський фактор часто виступає ключовим обмеженням або драйвером реалізації програм відновлення в період підвищеного стресу й невизначеності.

Нарешті, критичним елементом механізму є інформаційно–аналітичне забезпечення: наявність достовірних управлінських даних, інтегрованих цифрових систем (облік, логістика, виробництво), аналітики КРІ, прозорості звітності та каналів комунікації, що дають змогу приймати рішення на основі доказів і забезпечувати контроль реалізації заходів. Отже, у нашому дослідженні внутрішнє середовище розглядається як сукупність керованих факторів, які формують «внутрішню спроможність» корпоративної структури АПК реалізувати механізм розвитку: від стабілізації і збереження потенціалу – до технологічного оновлення та відновлювального зростання.

Проведений теоретико–методологічний аналіз дозволив розкрити механізм корпоративного розвитку підприємств АПК як інтегровану, адаптивну та ризик–орієнтовану систему інституційних, організаційно–управлінських, фінансово–економічних, інформаційно–аналітичних і технологічних інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості,

відновлення та довгострокового зростання корпоративних аграрних структур. Водночас змістовне наповнення цього механізму в умовах воєнних ризиків не може бути зведене лише до переліку складових або принципів: критично важливо показати логіку його функціонування як послідовного управлінського циклу, у межах якого відбувається трансформація зовнішніх і внутрішніх детермінант у конкретні управлінські рішення та результати розвитку.

З огляду на це, подальша концептуалізація механізму потребує його представлення у вигляді трирівневої процесної структури, яка забезпечує керованість і зворотний зв'язок: (1) формування стратегічних орієнтирів розвитку, стійкості та відновлення на основі діагностики ресурсів і ризиків; (2) організаційно–економічну реалізацію обраної стратегії через програми, проєкти й інструменти корпоративного управління; (3) контроль результативності, моніторинг ризиків та адаптивне коригування заходів відповідно до динаміки воєнних загроз і відновлювальних можливостей. Саме в такій логіці доцільно виокремити три ключові блоки механізму – формування стратегії, реалізація стратегії та контроль і коригування – це й становить каркас подальшої концептуальної схеми дослідження.

Нижче наведемо деталізований зміст трьох блоків:

1. Формування стратегії корпоративного розвитку, стійкості та відновлення підприємств АПК.

Зміст блоку: управлінський контур, у межах якого формуються цілі, пріоритети та архітектура розвитку корпорації АПК з урахуванням воєнних ризиків і завдань відновлення. Ключові етапи та процедури: – діагностика вихідної позиції: оцінка фінансово–економічного стану, виробничого потенціалу, кадрових ресурсів, логістичної спроможності, стану активів та критичних процесів; – оцінка зовнішнього середовища: воєнно–безпекові та інфраструктурні умови, ринки збуту, ціни/курси/ставки, регуляторні вимоги, доступ до капіталу, вимоги експорту та ESG; – формування карти ризиків і ризик–апетиту: ранжування загроз, визначення тригерів реагування,

пріоритетів захисту активів/персоналу; – сценарне планування: базовий/стресовий/оптимістичний сценарії (виробництво, логістика, фінанси, збут), «план В» для критичних ланок; – постановка цілей і KPI за трьома траєкторіями: стійкість (безперервність, зниження втрат), відновлення (відбудова/перезапуск потужностей), розвиток (конкурентоспроможність, інновації, інтеграція); – проєктування портфеля стратегічних ініціатив: інвестиційні та інтеграційні рішення, модернізація, цифровізація, розвиток переробки/логістики/ринків; – ресурсно–фінансове забезпечення стратегії: бюджетування, джерела фінансування, реструктуризація боргу, донорські/державні програми.

Вихідні результати блоку: стратегія корпоративного розвитку і відновлення; дорожня карта (roadmap); портфель програм/проєктів; KPI; ризик–карта; план фінансування; план безперервності (BCP).

2. Реалізація програм і заходів корпоративного розвитку та відновлення.

Зміст блоку: перетворення стратегії на конкретні дії, рішення та проєкти у виробництві, фінансах, інтеграції, технологіях і логістиці. Ключові напрями реалізації: – організаційна реалізація: створення кризового штабу/РМО, закріплення відповідальних, матриця повноважень, регламенти швидких рішень, координація бізнес–одиниць; – ресурсна мобілізація: забезпечення МТР (паливо, насіння, ЗЗР, запчастини), страхові запаси, альтернативні постачальники, управління техсервісом, кадрові рішення; – фінансова реалізація: платіжний календар, лімітування, управління ліквідністю, перегляд витрат, залучення фінансування, інвестплан відновлення; – операційно–виробничі заходи: адаптація виробничих програм, оптимізація технологічних карт, перезапуск/відбудова потужностей, підвищення енергонезалежності; – логістика та збут: диверсифікація маршрутів, складування/елеватори, контрактна політика, підтримка експорту, робота з трейдерами/переробниками; – інновації та цифровізація: ERP/облік, SCM/WMS/TMS, аналітика KPI, моніторинг полів, точне землеробство, технології зниження втрат; – інтеграція та партнерства: кооперація/альянси,

поглиблення вертикальної інтеграції (виробництво–зберігання–переробка–збут), за потреби – реструктуризація активів; – соціальна стійкість: програми утримання персоналу, безпека праці, підтримка громад, внутрішні комунікації.

Вихідні результати блоку: виконані проєкти та програми; відновлені/модернізовані потужності; стабілізовані фінансові потоки; відновлені/перебудовані логістичні ланцюги; зміцнені партнерства та інтеграція; підвищена продуктивність і керованість.

3. Моніторинг результативності, контроль ризиків та адаптивне коригування стратегії і заходів.

Зміст блоку: забезпечує зворотний зв'язок, прозорість і корекцію траєкторії розвитку, щоб механізм залишався дієвим за високої невизначеності. Ключові елементи контролю та коригування: – моніторинг KPI і ключових метрик: ліквідність (cash–flow), рентабельність, продуктивність, втрати, виконання посівних/збиральних планів, логістична надійність, виконання контрактів; – контроль ризиків: оновлення карти ризиків, відстеження тригерів, аудит виконання BCP/DRP, управління інцидентами; – контроль портфеля проєктів: терміни, бюджет, якість, досягнення ефектів; управління відхиленнями; – внутрішній аудит і комплаєнс: прозорість витрат, контроль конфліктів інтересів, відповідність регуляторним вимогам, звітність для кредиторів/донорів; – коригувальні дії: перегляд бюджетів і пріоритетів, перерозподіл ресурсів, корекція виробничих програм, зміна логістичних рішень, уточнення інвестиційних планів; – актуалізація стратегії: перехід між сценаріями, оновлення дорожньої карти розвитку/відновлення.

Вихідні результати блоку: регулярні управлінські звіти; рішення про коригування; актуалізована стратегія та портфель проєктів; підвищення стійкості й керованості; зниження втрат і ризиків.

Таким чином, концептуальний механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та

відновлення економіки має розглядатися як багаторівнева, адаптивна й ризик-орієнтована система управління, що функціонує в логіці безперервного оновлення відповідно до динаміки загроз і трансформацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На відміну від статичного набору інструментів, цей механізм є процесною управлінською конструкцією, яка еволюціонує через цикли формування стратегії, реалізації програм розвитку/відновлення та контролю з коригуванням рішень на основі зворотного зв'язку і моніторингу ризиків. Його зміст охоплює взаємопов'язані контури структурно-організаційного управління, фінансово-інвестиційного забезпечення, ризик-менеджменту та безперервності діяльності, інформаційно-аналітичної підтримки, інноваційно-технологічної модернізації, ресурсно-кадрового відтворення, а також соціально-організаційної згуртованості, інституційно-правової взаємодії та екологічної сталості, що є критичними саме для аграрних корпоративних структур.

Водночас ефективність механізму корпоративного розвитку АПК у період воєнних ризиків визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й здатністю корпоративної системи інтегрувати зовнішні організаційно-економічні елементи у власну модель розвитку. До таких елементів належать ринкові сигнали та конкурентні умови (цінова кон'юнктура, доступ до експортних каналів, вимоги до якості та простежуваності, конкуренція на міжнародних ринках), а також інструменти державного та наддержавного регулювання і підтримки (податково-митні режими, програми відновлення, державні гарантії та компенсаційні механізми, регуляції у сфері земельних відносин і безпечності продукції, міжнародні донорські та інвестиційні програми). Саме узгоджене поєднання внутрішньої спроможності корпорації (ресурси, фінанси, управління, технології, персонал) із зовнішніми інституційно-ринковими можливостями забезпечує підвищення стійкості, зменшення втрат, прискорення відновлення та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств АПК у післявоєнній траєкторії розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації обґрунтовано теоретико–методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, що дало змогу сформулювати цілісне наукове бачення цієї категорії як складного, багатовимірного та стратегічно керованого процесу. Проведене дослідження засвідчило, що корпоративний розвиток не може бути зведений лише до зростання масштабів діяльності, концентрації капіталу, реорганізації підприємств або підвищення їх ринкової вартості. У сучасних умовах він постає як системна трансформація корпоративної структури, що охоплює економічні, управлінські, інституційні, інноваційні, цифрові, ресурсні та соціально–відповідальні аспекти функціонування підприємства. Такий підхід є особливо важливим для підприємств АПК, оскільки їх розвиток відбувається в умовах високої залежності від природно–кліматичних чинників, земельних відносин, сезонності, логістичної інфраструктури, державного регулювання та воєнних ризиків.

У результаті аналізу генезису концепції корпоративного розвитку встановлено, що наукові уявлення про корпорацію еволюціонували від класичного трактування підприємства як інструменту максимізації прибутку власника до сучасного розуміння корпорації як складної соціально–економічної, інституційної та управлінської системи. Класичні підходи акцентували увагу на концентрації капіталу, зростанні виробництва та ефективності приватної ініціативи; інституціональна теорія поглибила розуміння корпорації як правової й соціально–економічної організації; теорії корпоративного управління актуалізували проблему відокремлення власності від контролю, агентських конфліктів і підзвітності менеджменту; стратегічний менеджмент розкрив взаємозв'язок між стратегією, структурою та масштабуванням бізнесу; сучасні мережево–цифрові й стейкхолдерські концепції змістили акценти на гнучкість, інноваційність, цифрову інтегрованість, соціальну відповідальність і стійкість. Отже, корпоративний

розвиток набув характеру не статичної управлінської дії, а безперервного процесу адаптації та оновлення.

Уточнено сутність корпоративного розвитку як безперервного, стратегічно керованого та інституційно зумовленого процесу якісно–кількісної трансформації корпорації або корпоративної групи, спрямованого на відтворення і приріст її конкурентоспроможності, ринкової вартості, керованості, адаптивності та стійкості. Визначено, що зміст цієї категорії формується через узгоджені зміни у структурі власності, системі корпоративного контролю, моделі корпоративного управління, стратегічній конфігурації бізнес–портфеля, ресурсно–компетентнісній базі, інституційно–стейкхолдерській взаємодії та цифрово–мережевій інтегрованості. Це дає змогу розглядати корпоративний розвиток не як окремий результат управлінських рішень, а як процес формування здатності корпоративної структури до довгострокового зростання, адаптації до зовнішніх шоків і відновлення після кризових порушень.

Обґрунтовано концептуальну схему стратегічно керованого та інституційно зумовленого процесу корпоративного розвитку. Її методологічною основою є положення про центральну роль системи корпоративного управління і контролю, яка виступає ядром трансформаційних змін. Саме через механізми корпоративного управління забезпечується узгодження інтересів власників, менеджменту, кредиторів, працівників, держави, громад та інших стейкхолдерів; формується підзвітність управлінських рішень; мінімізуються агентські конфлікти; визначаються стратегічні пріоритети розвитку. Важливим результатом дослідження є доведення дуалістичної цільової природи корпоративного розвитку: поряд з економічною експансією, зростанням ринкової вартості, прибутковості та конкурентоспроможності рівнозначною метою стає резильєнтність, тобто здатність корпоративної системи зберігати керованість, безперервність діяльності та відновлювати критичні функції в умовах кризових впливів.

Встановлено, що універсальні положення теорії корпоративного розвитку потребують галузевої конкретизації щодо агропромислового виробництва. Аграрний сектор має специфічну природу, яка істотно змінює логіку корпоративного розвитку порівняно з промисловими моделями. Визначальними детермінантами тут виступають земельний фактор, сезонність і циклічність виробництва, біологічна природа активів, природно–кліматичні ризики, територіальна розосередженість виробничих процесів, цінова волатильність, залежність від логістики та експортних каналів, державне регулювання, земельні відносини, коопераційно–інтеграційні зв'язки та соціальна роль аграрного бізнесу в розвитку сільських територій. Тому корпоративний розвиток підприємств АПК доцільно трактувати як специфічний процес, у якому масштаби, ризики, інвестиційна поведінка, управлінська архітектура та критерії ефективності мають відмінну від традиційних промислових моделей природу.

Систематизація особливостей корпоративного розвитку в агропромисловому комплексі дала змогу виокремити ключові чинники, що визначають траєкторії розвитку корпоративних аграрних структур. По–перше, земельний ресурс є базовою детермінантою масштабу, контролю та стратегічного впливу агрокорпорацій. По–друге, сезонність і природно–кліматичні ризики зумовлюють необхідність формування спеціалізованих систем ризик–менеджменту, фінансових буферів, страхового захисту, просторової диверсифікації та технологічної адаптації. По–третє, вертикальна інтеграція ланцюга «від поля до столу» виступає домінуючою траєкторією корпоративного розвитку, оскільки дає змогу контролювати ключові етапи створення вартості, знижувати трансакційні витрати, підвищувати якість, оптимізувати логістику та посилювати стійкість бізнес–моделі. По–четверте, ефект масштабу підсилює інноваційний потенціал аграрних корпорацій, створюючи передумови для впровадження цифрових платформ, точного землеробства, аналітики даних, автоматизації, R&D–підрозділів і сучасних технологій управління виробництвом.

Особливе значення у розділі надано корпоративному управлінню та доступу до капіталу як чинникам стійкості корпоративних агроструктур. Доведено, що корпоратизовані форми організації бізнесу мають ширші можливості для акумулювання інвестиційних ресурсів, модернізації виробничої бази, залучення кредитного і ринкового фінансування, використання інструментів власності та планування довгострокових капіталовкладень. Водночас ефективність такої моделі залежить від прозорості корпоративного управління, якості внутрішнього контролю, підзвітності менеджменту, наявності механізмів комплаєнсу, аудиту та захисту інтересів власників і стейкхолдерів. У зв'язку з цим корпоративне управління розглядається не лише як організаційний елемент, а як ключова умова забезпечення життєздатності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості підприємств АПК.

Установлено, що корпоративний розвиток в аграрному секторі має вагомий соціально–економічний вимір. Великі аграрні компанії впливають на зайнятість, рівень доходів працівників і власників земельних паїв, податкові надходження, розвиток локальної інфраструктури та соціально–економічну динаміку сільських громад. Водночас корпоративна експансія може породжувати асиметричні ефекти: посилення залежності громад від одного роботодавця, звуження можливостей для малого фермерства й кооперації, нерівномірний розподіл доданої вартості та ризики надмірної концентрації ринкової влади. Це обґрунтовує необхідність включення до змісту корпоративного розвитку нормативного компонента відповідальності, що передбачає поєднання економічної ефективності із соціальною легітимністю, екологічною збалансованістю та ESG–орієнтирами.

Розвинено наукове розуміння економічного механізму в сучасних умовах господарювання. Доведено, що в умовах воєнних ризиків, високої турбулентності та потреби післявоєнного відновлення економічний механізм має забезпечувати не лише ефективність у стабільному середовищі, а й адаптивність, антикризову керованість, життєздатність і здатність до

відновлення. Його зміст повинен включати інструменти сценарного реагування, ресурсного резервування, підтримки виробничого потенціалу, збереження трудового капіталу, диверсифікації ринків, залучення інвестицій, управління ризиками та відновлення порушених господарських зв'язків. Таким чином, результативність економічного механізму в сучасних умовах визначається не лише показниками ефективності, а й здатністю системи зберігати функціональність під час шоків і швидко повертатися до траєкторії розвитку.

Узагальнення наукових підходів до трактування механізму корпоративного розвитку підприємств АПК дало змогу визначити його як цілісну адаптивну систему взаємопов'язаних інституційних, організаційно–управлінських, фінансово–економічних, інформаційно–аналітичних і технологічних інструментів та процедур, спрямованих на узгодження інтересів стейкхолдерів, мобілізацію й перерозподіл ресурсів, управління ризиками, реалізацію стратегічних змін, збереження життєздатності та прискорене відновлення корпоративних структур АПК. До його ключових об'єктів належать стратегічний потенціал підприємства, ресурсна база, виробничо–технологічні процеси, фінансово–інвестиційна система, ланцюги постачання і збуту, корпоративне управління та контроль, ризики й безперервність діяльності, людський капітал і соціальна інфраструктура.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ, СТАНУ ТА ДИНАМІКИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ підприємств АПК

2.1. Тенденції та динаміка корпоративного розвитку підприємств АПК

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України, посилених воєнними ризиками, глобальними ринковими коливаннями та інституційними змінами, особливої актуальності набуває аналіз тенденцій і динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК. Дослідження цих процесів дозволяє виявити ключові закономірності структурних змін, оцінити рівень адаптивності корпоративних формувань до зовнішніх викликів та визначити домінуючі моделі їх стратегічного розвитку. У цьому контексті подальший аналіз зосереджено на узагальненні статистичних даних і порівняльному дослідженні діяльності провідних корпоративних підприємств аграрного сектору.

У цьому контексті доцільним є дослідження тенденцій і динаміки корпоративного розвитку підприємств АПК на основі п'яти репрезентативних корпоративних кейсів, що дозволяє ідентифікувати моделі адаптації, управлінські підходи та особливості інтеграційних процесів у сучасних умовах функціонування аграрного бізнесу України.

Для забезпечення порівнянності результатів сформовано вибірку підприємств за такими критеріями: корпоративна форма функціонування (агрохолдинги, інтегровані групи), різні масштаби діяльності, галузева диверсифікація (рослинництво, переробка, змішані моделі), а також наявність відкритої фінансової звітності (IFRS, investor relations).

Такий підхід забезпечує репрезентативність дослідження та створює надійну емпіричну основу для порівняльного аналізу особливостей корпоративного розвитку підприємств АПК.

Вибірка (коротка характеристика джерельної бази):

1. Kernel Holding S.A. – один із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України, що спеціалізується на переробці олійних культур і зерновому трейдингу. Компанія здійснює повний цикл створення вартості – від виробництва до експорту продукції [144].

2. Astarta Holding PLC – провідна вертикально інтегрована агропромислова група України, що працює у сегментах цукровиробництва, рослинництва, соєпереробки та молочного виробництва, характеризуючись диверсифікованою бізнес-моделлю [1].

3. IMC S.A. (Industrial Milk Company) – публічна аграрна компанія середнього масштабу, що спеціалізується на рослинництві (зернові та олійні культури) та функціонує як вертикально інтегрована корпоративна структура [134].

4. KSG Agro S.A. – публічний агрохолдинг відносно меншого масштабу зі змішаною моделлю діяльності, що поєднує рослинництво та свинарство, функціонуючи як вертикально інтегрована структура [151].

5. MHP SE – один із найбільших вертикально інтегрованих агропромислових і харчових холдингів України, лідер у виробництві продукції птахівництва, що функціонує за повним циклом – від рослинництва та кормовиробництва до переробки і дистрибуції [66].

З метою забезпечення порівнянності та достовірності міжфірмового аналізу у дослідженні застосовано принцип зіставності фінансових показників з урахуванням особливостей облікової політики компаній. Показники подано у валюті звітності підприємств (USD), що дозволяє уникнути викривлень, пов'язаних із інфляційними та курсовими коливаннями.

Для підвищення аналітичної коректності використано індексний підхід (2020 = 100), який забезпечує порівняння динаміки незалежно від масштабів діяльності, а також маржинальні показники (EBITDA margin, net margin), що відображають ефективність функціонування.

Враховано й особливості звітності окремих компаній, зокрема використання фінансового року (FY) у Kernel Holding S.A., що обумовлює певні обмеження зіставності та враховується при інтерпретації результатів.

Застосований підхід забезпечує аналітичну точність і коректність порівняння показників корпоративного розвитку підприємств АПК.

У таблиці 2.1 подано динаміку масштабу та результативності (2020–2024 рр.) на панелі корпоративних підприємств АПК.

Таблиця 2.1

**Динаміка масштабу та результативності (2020–2024 рр.) на панелі
корпоративних підприємств АПК, дол. США**

Компанія	Рік	Дохід, млн	EBITDA, млн	Чистий прибуток, млн	Активи, млн	EBITDA маржа, %	Чиста маржа, %
Kernel	2020	4106.8	443.3	118.4	3164.7	10.8	2.9
	2021	5647.2	929.2	513	3996.6	16.5	9.1
	2022	5331.5	220.5	–40.7	4185.6	4.1	–0.8
	2023	3455.1	544.2	298.8	3885.2	15.8	8.6
	2024	3581.5	381.1	167.6	3396.9	10.6	4.7
Astarta	2020	415.6	102.7	8.6	670.0	24.7	2.1
	2021	491.4	145.4	122.5	690.6	29.6	24.9
	2022	450.0	90.0	–5.0	707.6	20.0	–1.1
	2023	618.9	147.6	61.9	710.3	23.9	10.0
	2024	612.1	152.4	83.2	748.2	24.9	13.6
IMC	2020	161.4	71.8	31.7	340.0	44.5	19.6
	2021	181.7	110.3	78.7	360.0	60.7	43.3
	2022	114.0	36.2	–1.1	330.0	31.8	–1.0
	2023	139.5	3.2	–21.0	320.0	2.3	–15.1
	2024	211.3	86.1	54.5	370.0	40.8	25.8

Продовження табл. 2.1

Компанія	Рік	Дохід, млн	EBITDA, млн	Чистий прибуток, млн	Активи, млн	EBITDA маржа, %	Чиста маржа, %
KSG Agro	2020	21.3	2.0	0.5	80.0	9.4	2.3
	2021	30.8	5.0	2.0	90.0	16.3	6.5
	2022	16.2	-1.0	-3.0	75.0	-6.2	-18.5
	2023	18.8	-0.4	-1.6	78.0	-2.1	-8.5
	2024	22.1	4.3	1.5	85.0	19.3	6.8
МНР	2020	1911.0	330.0	-133.0	3400.0	17.3	-7.0
	2021	2372.0	500.0	200.0	3600.0	21.1	8.4
	2022	2642.0	384.0	-231.0	3500.0	14.5	-8.7
	2023	3021.0	445.0	142.0	3700.0	14.7	4.7
	2024	3046.0	490.0	144.0	3800.0	16.1	4.7

Джерело: складено автором за джерелами [145, 146, 147, 101, 102, 103, 135, 151, 152, 158, 159]

Таблиця 2.1, що узагальнює динаміку масштабу та результативності п'яти корпоративних підприємств АПК у 2020–2024 рр., свідчить про нелінійний характер корпоративного розвитку, який відбувався як адаптивна перебудова під впливом пандемійних, воєнних, логістичних і фінансових шоків. У цьому контексті динаміку доцільно оцінювати не лише за абсолютними показниками, а через здатність підприємств забезпечувати операційну стійкість, контролювати витрати та відновлювати ефективність.

Аналіз також виявляє чітку стратифікацію корпоративного сектору за масштабами діяльності: великі інтегровані групи (Kernel, МНР) формують ядро експортного потенціалу та характеризуються значними ресурсами, тоді як менші структури (KSG Agro, ІМС) є більш чутливими до ринкових коливань. Astarta займає проміжну позицію з диверсифікованою моделлю розвитку.

Таким чином, корпоративний розвиток підприємств АПК є диференційованим процесом, що визначається масштабом, рівнем інтеграції та галузевою спеціалізацією.

У динаміці розвитку корпоративних підприємств АПК у 2020–2024 рр. доцільно виокремити три ключові етапи.

Перший етап (2020–2021 рр.) – фаза післяшокового зростання, коли більшість компаній досягли пікових значень виручки, EBITDA та прибутковості, що свідчить про розширення діяльності та посилення експортних позицій.

Другий етап (2022 р.) – точка структурного зламу, яка характеризується суттєвим погіршенням фінансових результатів: зниженням EBITDA, рентабельності та переходом окремих підприємств до збитковості.

Третій етап (2023–2024 рр.) – фаза асиметричного відновлення, за якої частина компаній швидко відновлює операційну ефективність, тоді як інші демонструють лише часткову компенсацію втрат.

Важливим результатом аналізу є розмежування динаміки масштабу та результативності: корпоративний розвиток не зводиться до зростання виручки чи активів. Дані свідчать, що за збереження або навіть зростання обсягів реалізації компанії могли втрачати операційну ефективність через подорожчання логістики, цінові дисконти, зростання трансакційних витрат і обмеження експортних маршрутів. Тому у 2022–2024 рр. більш інформативними є показники взаємозв'язку між виручкою, EBITDA, чистим прибутком і рентабельністю, що відображають якісну трансформацію корпоративних структур.

Водночас найбільш стійкими виявилися підприємства з вищим рівнем диверсифікації та вертикальної інтеграції. Поєднання кількох сегментів діяльності, наявність переробки та розвиненої інфраструктури забезпечують кращу адаптивність через внутрішній перерозподіл ресурсів і гнучкість управління. Отже, зміни фінансових показників відображають не лише

ринкову кон'юнктуру, а й якість корпоративного управління як ключовий чинник стійкості.

Аналіз активів засвідчує, що корпоративний розвиток підприємств АПК у 2020–2024 рр. не обмежувався нарощуванням ресурсів. У ряді випадків стабілізація або скорочення активів поєднувалися з відновленням операційних результатів, що свідчить про перехід від екстенсивної моделі до вибіркової оптимізації. Вирішальним стає не обсяг ресурсів, а здатність ефективно їх реконфігурувати та підвищувати їх віддачу, що підкреслює раціоналізацію як складову корпоративного розвитку.

Водночас динаміка чистого прибутку показує зростання розриву між операційною ефективністю та кінцевим фінансовим результатом. Навіть за позитивної EBITDA окремі підприємства демонструють низький або від'ємний прибуток через фінансові витрати, валютні коливання та воєнні втрати. Це обумовлює необхідність комплексної оцінки корпоративного розвитку – від масштабу діяльності до операційної стійкості та кінцевої фінансової результативності.

Узагальнення результатів таблиці 2.1 дозволяє виокремити ключові закономірності корпоративного розвитку підприємств АПК у 2020–2024 рр.

По–перше, розвиток відбувався як процес адаптивної концентрації, де визначальною стала здатність управляти ресурсами, потоками та витратами в умовах нестабільності.

По–друге, рівень стійкості прямо залежав від ступеня інтегрованості бізнес–моделі: більш інтегровані структури краще нівелювали вплив зовнішніх шоків на рентабельність і EBITDA.

По–третє, у 2022–2024 рр. ключовими індикаторами стали не обсяги виручки, а маржинальність та операційна ефективність, які відображають якість антикризової адаптації.

По–четверте, розвиток набув характеру селективного відновлення, де швидкість відновлення визначалася внутрішньою організаційною структурою, цифровізацією та логістичною гнучкістю.

Таким чином, корпоративний розвиток підприємств АПК трансформувався від моделі кількісного зростання до моделі керованої стійкості, де ключовим фактором є здатність конвертувати ресурси в адаптивність, безперервність діяльності та конкурентоспроможність.

Отже, уперше обґрунтовано, що корпоративний розвиток підприємств АПК у 2020–2024 рр. трансформується з моделі екстенсивного зростання у модель адаптивної стійкості, де визначальним критерієм ефективності виступає не масштаб діяльності (виручка, активи), а здатність корпоративних структур забезпечувати стабільність операційної результативності (EBITDA, рентабельність) через використання інтеграційних механізмів (вертикальна інтеграція, централізація логістики, цифровізація), що особливо проявляється в умовах воєнних та логістичних шоків.

Аналіз динаміки діяльності корпоративних підприємств АПК у 2020–2024 рр. в абсолютних показниках дозволяє оцінити загальні тенденції зміни масштабів і фінансових результатів, однак їх пряме порівняння ускладнюється впливом різних масштабів компаній і валютних факторів.

З метою підвищення порівнянності застосовано індексний підхід (2020 = 100), що дає змогу нівелювати ефект масштабу та зосередитися на темпах змін.

У табл. 2.2 динаміку виручки представлено у вигляді індексів, що дозволяє порівняти траєкторії розвитку підприємств, виявити асиметрії відновлення та оцінити стійкість їх бізнес–моделей.

Таблиця 2.2

**Індекси виручки, EBITDA та чистого прибутку підприємств АПК
(2020 р. = 100)**

Kernel	2020	100.0	100.0	100.0
	2021	137.5	209.6	433.3
	2022	129.8	49.7	–34.4
	2023	84.1	122.8	252.4

Продовження табл. 2.2

Компанія	Рік	Індекс виручки	Індекс EBITDA	Індекс чистого прибутку
	2024	87.2	86.0	141.6
Astarta	2020	100.0	100.0	100.0
	2021	118.2	141.6	1424.4
	2022	108.3	87.6	–58.1
	2023	148.9	143.7	719.8
	2024	147.3	148.4	967.4
IMC	2020	100.0	100.0	100.0
	2021	112.6	153.6	248.3
	2022	70.6	50.4	–3.5
	2023	86.4	4.5	–66.2
	2024	130.9	119.9	171.9
KSG Agro	2020	100.0	100.0	100.0
	2021	144.6	250.0	400.0
	2022	76.1	50.0	–600.0
	2023	88.3	–20.0	–320.0
	2024	103.8	215.0	300.0
MHP	2020	100.0	100.0	100.0
	2021	124.1	151.5	–150.4
	2022	138.3	116.4	173.7
	2023	158.1	134.8	–106.8
	2024	159.4	148.5	–108.3

Джерело: джерелом інформації для розрахунку показників виступили консолідовані річні звіти агропромислових холдингів (Kernel Holding S.A., Astarta Holding N.V., Industrial Milk Company S.A., KSG Agro S.A., MHP SE), підготовлені відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) [104, 136, 148, 154, 160].

На рисунку 2.1 подано динаміку індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії Kernel у 2020–2024 рр.

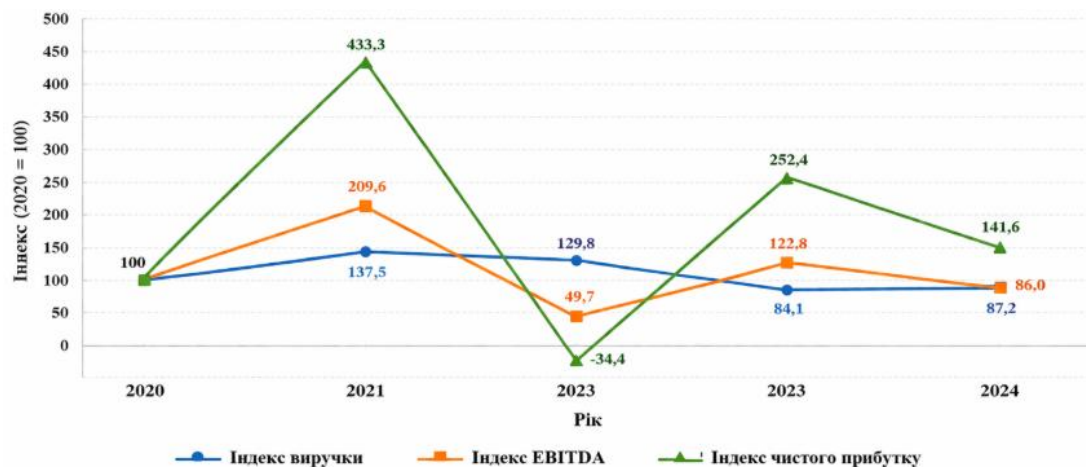


Рис. 2.1. Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії Kernel у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [148]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку Kernel Holding S.A. у 2020–2024 рр. відображає нерівномірний характер корпоративного розвитку в умовах нестабільності.

У 2021 р. зафіксовано пікове зростання показників (виручка – 137,5; EBITDA – 209,6; чистий прибуток – 433,3), що свідчить про сприятливу ринкову кон'юнктуру та ефект масштабування. У 2022 р. відбувається різке погіршення: EBITDA знижується до 49,7, а чистий прибуток стає від'ємним (–34,4), що відображає вплив воєнних і логістичних шоків, при збереженні відносно високої виручки (129,8), що вказує на розрив між обсягами та ефективністю. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення (EBITDA – 122,8; прибуток – 252,4) при зниженій виручці (84,1), а у 2024 р. – відносна стабілізація (виручка – 87,2; EBITDA – 86,0; прибуток – 141,6), що свідчить про поступове вирівнювання, хоча й нестійкість фінансових результатів.

На рисунку 2.2 подано динаміку індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії Astarta у 2020–2024 рр.

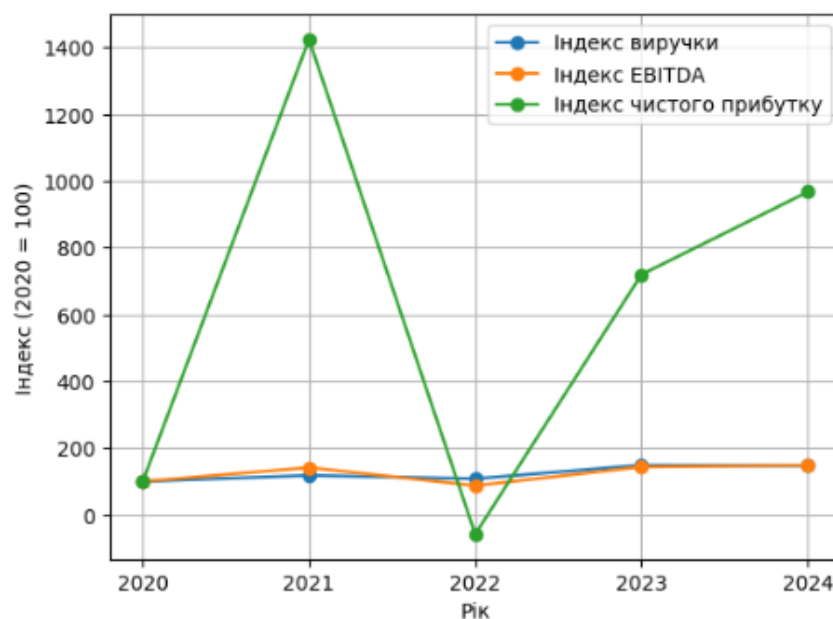


Рис. 2.2. Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії Astarta у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [104]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

У межах дослідження Astarta Holding PLC встановлено виражену асиметрію динаміки фінансово–економічних показників у 2020–2024 рр.

Індекс виручки демонструє помірне зростання у 2021 р. (118,2), незначне зниження у 2022 р. (108,3) та суттєве відновлення у 2023–2024 рр. (148,9 і 147,3), що свідчить про відновлення масштабів діяльності. EBITDA після зростання у 2021 р. (141,6) знизилася у 2022 р. (87,6), але надалі відновилося (143,7 і 148,4), відображаючи адаптацію операційної ефективності. Водночас чистий прибуток характеризується високою волатильністю: різке зростання у 2021 р. (1424,4) змінюється спадом у 2022 р. (–58,1) та подальшим відновленням у 2023–2024 рр. (719,8 і 967,4), що вказує на значний вплив позаопераційних і кризових факторів.

На рисунку 2.3 подано динаміку індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії IMC у 2020–2024 рр.

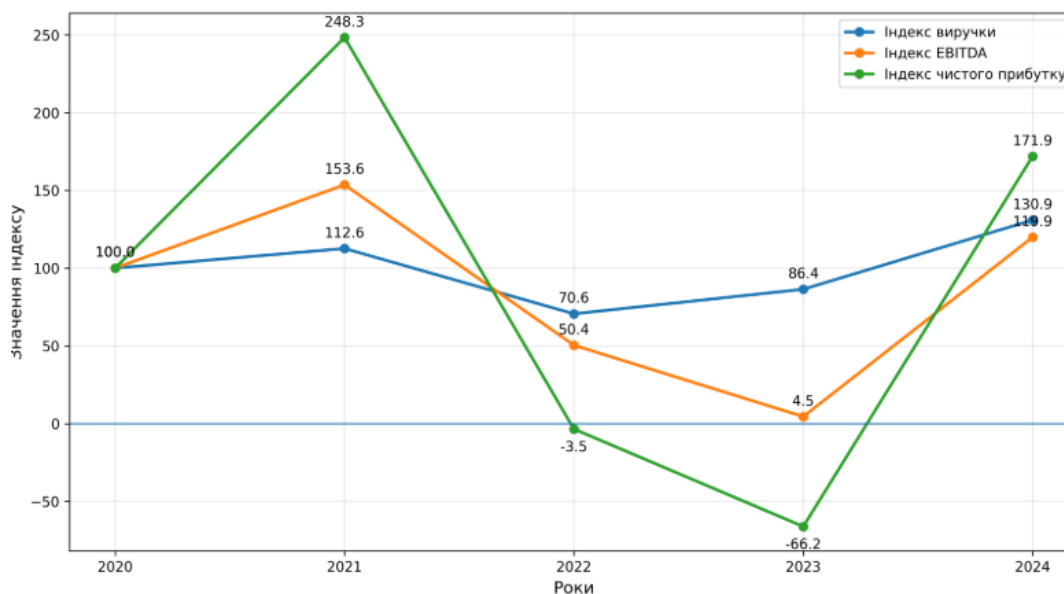


Рис. 2.3. Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії ІМС у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [136]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Аналіз динаміки індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку ІМС S.A. у 2020–2024 рр. дозволяє виокремити чіткі етапи трансформації фінансово–економічних результатів. У 2021 р. зафіксовано зростання показників (виручка – 112,6; EBITDA – 153,6; прибуток – 248,3), що відображає сприятливу кон’юнктуру та підвищення ефективності. У 2022 р. відбувається різкий спад (виручка – 70,6; EBITDA – 50,4; прибуток – –3,5), зумовлений війсьними та логістичними шоками. У 2023 р. спостерігається часткова адаптація: виручка зростає до 86,4, однак EBITDA (4,5) і прибуток (–66,2) погіршуються, що свідчить про кризову перебудову та зростання витрат. У 2024 р. фіксується відновлення (виручка – 130,9; EBITDA – 119,9; прибуток – 171,9), що вказує на стабілізацію та відновлення ефективності. Загалом динаміка має циклічний характер і відображає три фази: зростання (2021 р.), кризовий спад (2022–2023 рр.) та відновлення (2024 р.).

На рисунку 2.4. подано динаміку індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії KGS Agro у 2020–2024 рр.

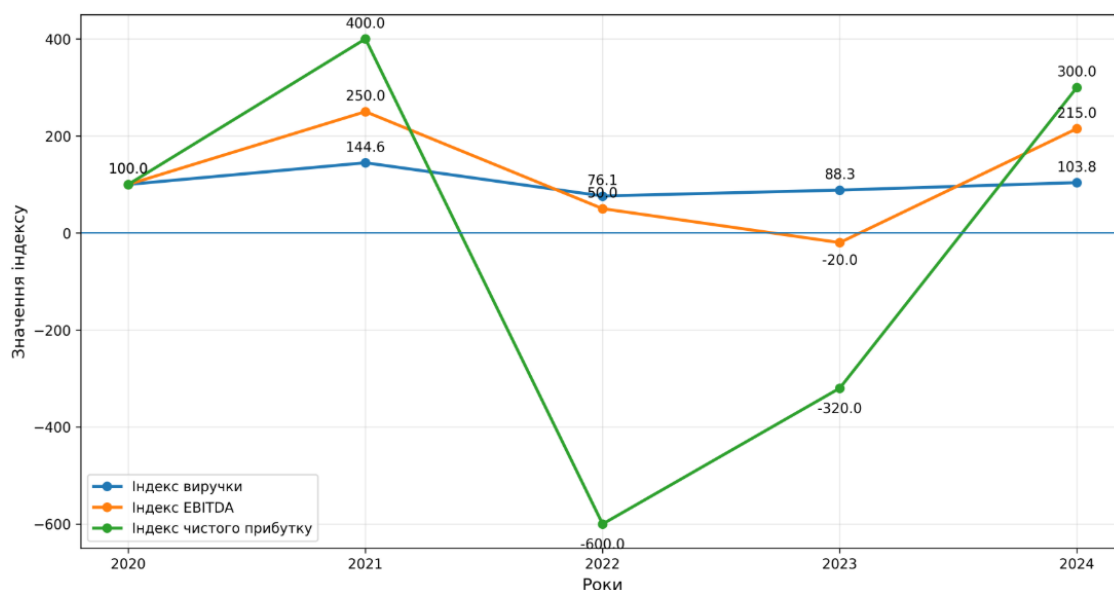


Рис. 2.4. Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії KGS Agro у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [154]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Аналіз динаміки індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку KSG Agro S.A. у 2020–2024 рр. свідчить про виразно асиметричну та волатильну траєкторію розвитку. У 2021 р. зафіксовано значне зростання (виручка – 144,6; EBITDA – 250,0; прибуток – 400,0), що відображає високу ефективність діяльності. У 2022 р. відбувається різке погіршення (виручка – 76,1; EBITDA – 50,0; прибуток – –600,0), зумовлене воєнними та логістичними шоками. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення обсягів (виручка – 88,3) при збереженні збитковості (EBITDA – –20,0; прибуток – –320,0), що свідчить про кризову перебудову. У 2024 р. фіксується різке відновлення (виручка – 103,8; EBITDA – 215,0; прибуток – 300,0), причому темпи зростання ефективності перевищують динаміку виручки. Загалом розвиток компанії характеризується значною амплітудою коливань, що відображає поєднання високого потенціалу відновлення та підвищеної чутливості до зовнішніх ризиків.

На рисунку 2.5 подано динаміку індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії MHP у 2020–2024 рр.

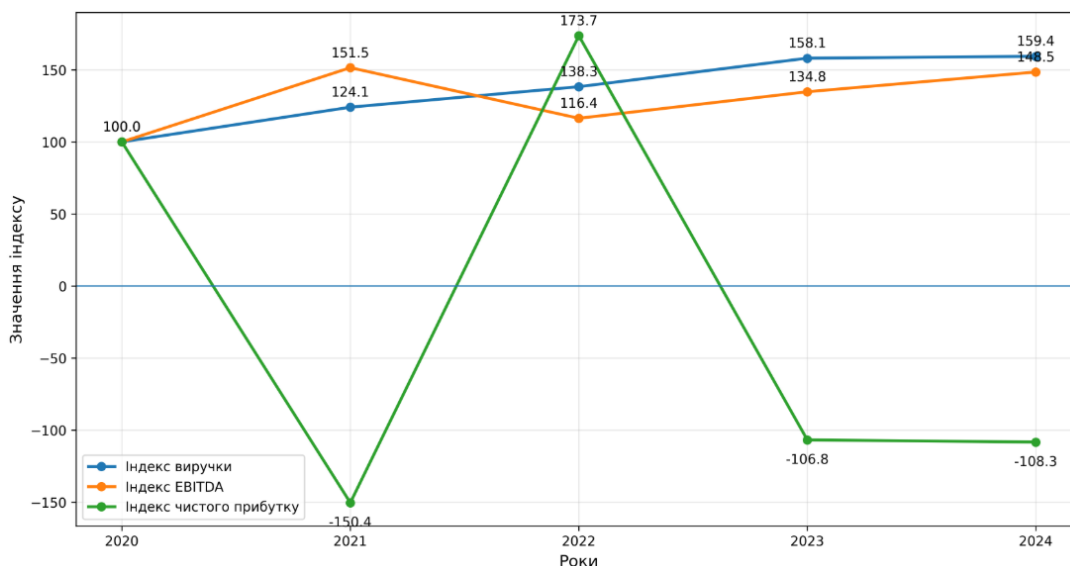


Рис. 2.5. Динаміка індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку компанії МНР у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерела [160]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Аналіз динаміки індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку МНР SE у 2020–2024 рр. свідчить про поєднання операційної стійкості з високою волатильністю фінансових результатів. Індекс виручки демонструє стабільне зростання з 100,0 у 2020 р. до 159,4 у 2024 р., що відображає розширення масштабів діяльності. EBITDA також має загалом позитивну динаміку: зростання до 151,5 у 2021 р., зниження до 116,4 у 2022 р. та відновлення до 148,5 у 2024 р., що свідчить про збереження операційної ефективності. Водночас чистий прибуток характеризується різкою волатильністю: –150,4 у 2021 р., 173,7 у 2022 р., –106,8 у 2023 р. та –108,3 у 2024 р., що зумовлено впливом фінансових і позаопераційних факторів. Отже, для компанії характерна дисоціація між зростанням операційних показників і нестабільністю кінцевих фінансових результатів, що вказує на підвищену чутливість до макроекономічних ризиків і необхідність посилення фінансового менеджменту.

Для забезпечення коректності порівняльного аналізу та виявлення загальних тенденцій корпоративного розвитку доцільно розглядати ключові фінансово–економічні показники у зведеному (консолідованому) вигляді.

На рис. 2.6 подано динаміку індексу виручки корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

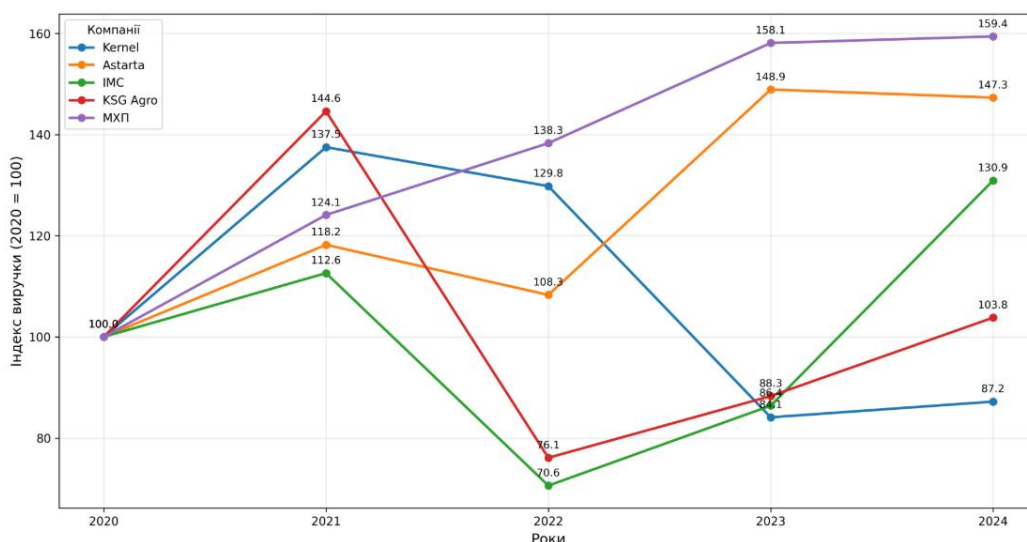


Рис. 2.6. Динаміка індексу виручки корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерел [104, 136, 148, 154, 160]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Зведений аналіз індексу виручки корпоративних підприємств АПК у 2020–2024 рр. засвідчує три ключові етапи розвитку: зростання у 2021 р., кризове скорочення у 2022 р. та асиметричне відновлення у 2023–2024 рр. При цьому простежується суттєва диференціація між підприємствами: МХП та Astarta демонструють стійке зростання, тоді як Kernel, IMC і KSG Agro характеризуються більшою волатильністю та повільнішими темпами відновлення.

На рис. 2.7 подану динаміку індексу EBITDA корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

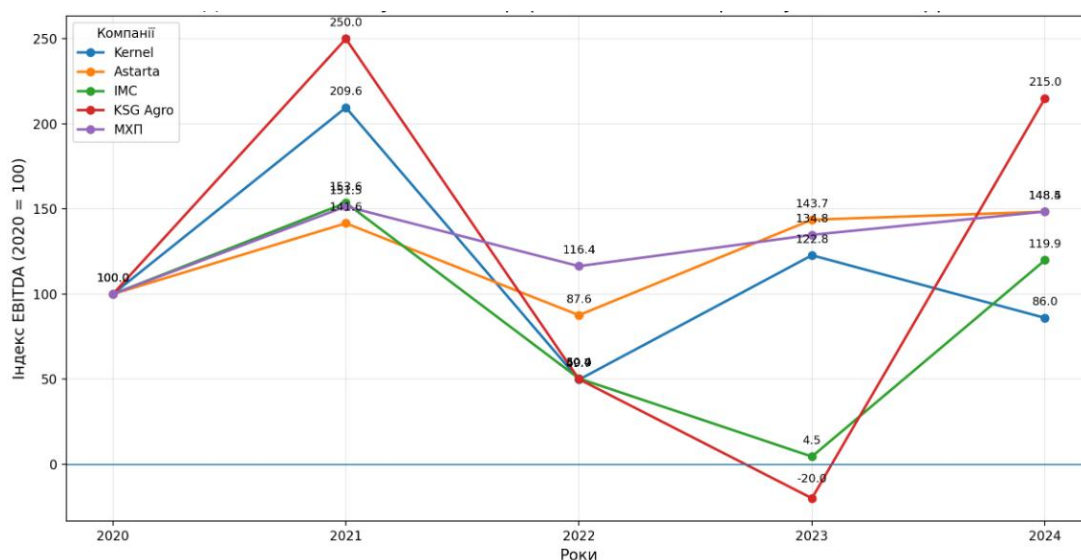


Рис. 2.7. Динаміка індексу EBITDA корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерел [104, 136, 148, 154, 160]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Аналіз рисунку 2.7 свідчить про суттєву диференціацію траєкторій розвитку підприємств АПК, що відображає різний рівень адаптивності їх корпоративних структур. У 2021 р. більшість компаній демонструють зростання EBITDA (зокрема, Kernel Holding S.A. – 209,6; KSG Agro S.A. – 250,0), що зумовлено сприятливою ринковою кон'юнктурою. У 2022 р. спостерігається системний спад, найбільш виражений у KSG Agro (50,0) та IMC S.A. (50,4), що свідчить про високу чутливість до кризових факторів. У 2023 р. KSG Agro переходить до від'ємного рівня EBITDA (–20,0), що відображає глибоку дестабілізацію. У 2023–2024 рр. фіксується нерівномірне відновлення: найбільш динамічне – у KSG Agro (215,0 у 2024 р.), стабільне –

у Astarta Holding PLC (148,4) та МНП SE (148,5), тоді як Kernel демонструє повторне зниження (86,0). Загалом корпоративний розвиток підприємств АПК має нелінійний характер і визначається здатністю до адаптації, рівнем інтеграції та ефективністю антикризового управління, що зумовлює суттєву диференціацію результатів між компаніями.

На рис. 2.8 подано динаміку індексу чистого прибутку корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

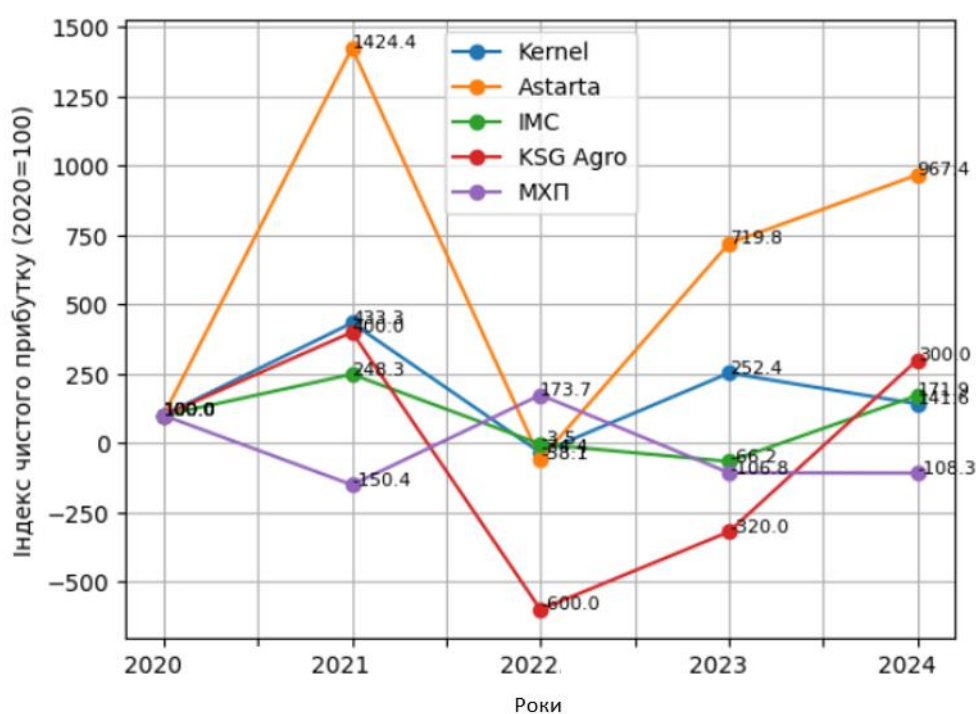


Рис. 2.8. Динаміка індексу чистого прибутку корпоративних підприємств агропромислового комплексу України (Kernel, Astarta, IMC, KSG Agro, МХП) у 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі джерел [104, 136, 148, 154, 160]; побудовано автором із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Динаміка індексу чистого прибутку підприємств АПК у 2020–2024 рр. характеризується високою волатильністю та суттєвою диференціацією, зумовленою впливом воєнних, логістичних і ринкових шоків. Astarta Holding

PLC демонструє найбільшу амплітуду: пік у 2021 р. (1424,4), спад у 2022 р. (– 58,1) та швидке відновлення у 2023–2024 рр. (719,8; 967,4), що свідчить про високий адаптивний потенціал. Kernel Holding S.A. має більш стабільну динаміку: зростання у 2021 р. (433,3), спад у 2022 р. (–34,4) та відновлення у 2023–2024 рр. (252,4; 141,6). IMC S.A. характеризується кризовим спадом у 2022–2023 рр. (–3,5; –66,2) з подальшим відновленням у 2024 р. (171,9). Найбільш глибоке падіння спостерігається у KSG Agro S.A. (–600,0 у 2022 р.) з відновленням до 300,0 у 2024 р., що свідчить про високу вразливість. Водночас МНР SE демонструє переважно нестабільну та від’ємну динаміку після 2021 р. (–150,4; –106,8; –108,3). Узагальнено, динаміка чистого прибутку підтверджує, що корпоративний розвиток підприємств АПК визначається чутливістю до зовнішніх ризиків, тоді як стійкість забезпечується здатністю до адаптації та відновлення, що обумовлює необхідність ризик-орієнтованого підходу до управління.

Проведений аналіз індексів виручки, EBITDA та чистого прибутку підприємств АПК свідчить про:

- асинхронність динаміки ключових фінансових показників, коли зростання виручки не завжди супроводжується відповідним підвищенням операційної ефективності (EBITDA) та чистого прибутку, що вказує на посилення витратного навантаження та зниження маржинальності діяльності;
- високу волатильність фінансових результатів у 2022–2023 рр., що є наслідком системного впливу воєнних ризиків, руйнування логістичних ланцюгів, зростання собівартості виробництва та нестабільності експортних каналів;
- суттєву диференціацію адаптаційних можливостей підприємств, де частина компаній (Kernel, Astarta) продемонстрували відносно швидке відновлення показників, тоді як інші (KSG Agro, МХП) характеризуються тривалішою фазою фінансової нестабільності;
- більш різку амплітуду коливань індексу чистого прибутку порівняно з виручкою та EBITDA, що підтверджує його високу чутливість до змін у

витратах, фінансових результатах від неопераційної діяльності та податкового навантаження;

- наявність ефекту відкладеного відновлення, коли після глибокого падіння у 2022 р. у більшості підприємств спостерігається поступове або стрімке покращення показників у 2023–2024 рр., що свідчить про реалізацію антикризових стратегій та адаптацію бізнес-моделей;

- визначальну роль корпоративного масштабу та рівня інтегрованості, оскільки більш диверсифіковані та вертикально інтегровані компанії демонструють вищу стійкість до зовнішніх шоків і здатність до швидшого відновлення;

- необхідність посилення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК, зокрема в частині управління витратами, ризиками, фінансовими потоками та забезпечення гнучкості операційної діяльності в умовах високої невизначеності.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що фінансова результативність підприємств агропромислового комплексу формується під впливом складної сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, а забезпечення їх стійкості потребує системного вдосконалення механізмів корпоративного розвитку в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

Проведений аналіз дозволив виявити сучасні тенденції та динаміку корпоративного розвитку підприємств АПК, які полягають у такому.

По-перше, корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу України у досліджуваний період має виразно концентраційно-інтеграційний характер. Це проявляється у зростанні ролі великих підприємств, посиленні процесів укрупнення, концентрації капіталу, централізації управлінських функцій та розширенні інтегрованих бізнес-моделей. Водночас середній сегмент поступово звужується, а малі та мікропідприємства, попри чисельне домінування, демонструють підвищену вразливість до зовнішніх шоків.

По–друге, виявлено, що демографічне стиснення сільського простору стало однією з базових передумов трансформації корпоративного розвитку. Стійке скорочення частки сільського населення, посилення міграційних процесів і дефіцит трудових ресурсів стимулюють підприємства до автоматизації, механізації, укрупнення виробництва та активнішого впровадження інноваційних технологій. Унаслідок цього корпоративний розвиток дедалі більше пов'язується не лише з концентрацією капіталу, а й із адаптацією до звуження трудового потенціалу галузі.

По–третє, сучасна динаміка корпоративного розвитку характеризується структурною поляризацією аграрного підприємництва. З одного боку, відбувається укрупнення і зміцнення великих корпоративних утворень, з іншого – скорочується кількість середніх, малих і мікропідприємств, що свідчить про звуження підприємницької бази сектору. Отже, корпоративний розвиток АПК набуває ознак моделі, у якій великі інтегровані структури концентрують дедалі більшу частину ресурсного, виробничого та фінансового потенціалу галузі.

По–четверте, встановлено, що виробничий розвиток АПК у корпоративному сегменті є асиметричним і структурно незбалансованим. Рослинництво виступає ключовим драйвером корпоративного зростання, демонструючи вищі темпи відновлення, інвестиційної привабливості та операційної результативності, тоді як тваринництво характеризується стагнаційністю, нижчою динамікою та слабшими адаптаційними можливостями. Це свідчить про посилення галузевої диспропорції в межах корпоративного розвитку підприємств АПК.

По–п'яте, у соціально–трудовому вимірі корпоративний розвиток супроводжується перерозподілом зайнятості на користь великих підприємств. На тлі скорочення чисельності працівників у середніх, малих і мікропідприємствах великі аграрні структури нарощують зайнятість, що підтверджує посилення корпоративної концентрації. Разом із тим така тенденція має суперечливий характер, оскільки поряд із підвищенням

економічної стійкості великих структур вона формує ризики монополізації, звуження локальних ринків праці та послаблення соціально–економічної ролі малого аграрного бізнесу.

По–шосте, проведений аналіз засвідчив, що корпоративний розвиток у 2020–2024 рр. трансформувався з моделі екстенсивного розширення у модель адаптивної стійкості. У нових умовах визначальним стає не саме зростання масштабу діяльності, а здатність корпоративних структур забезпечувати операційну безперервність, фінансову життєздатність, контроль витрат, логістичну мобільність та відновлення результативності після кризових шоків. Саме тому ключовими критеріями корпоративного розвитку стають не лише виручка й активи, а передусім маржинальність, EBITDA, прибутковість і здатність до антикризової перебудови.

По–сьоме, встановлено, що воєнні чинники стали головним каталізатором прискорених корпоративних трансформацій. Руйнування активів, деградація інфраструктури, логістичні розриви, зростання витрат, обмеження доступу до ресурсів і фінансування спричинили поглиблення асиметрії між підприємствами різних розмірів. У цих умовах укрупнення та інтеграція почали виконувати не лише функцію підвищення ефективності, а й функцію виживання. Найвищий рівень ризику для корпоративного розвитку пов'язаний саме з воєнно зумовленими втратами активів та інфраструктурними обмеженнями.

По–восьме, порівняльний аналіз корпоративних кейсів підтвердив, що чим вищий рівень вертикальної інтеграції, диверсифікації та організаційної зрілості підприємства, тим вищою є його економічна стійкість в умовах кризових шоків. Найбільш адаптивними виявилися ті корпоративні структури, які поєднують виробництво, переробку, логістику, інфраструктуру збуту та гнучкі механізми управління. Натомість менш диверсифіковані моделі розвитку виявилися значно чутливішими до воєнних, ринкових і фінансових ризиків.

По–дев’яте, за результатами аналізу фінансово–економічних показників корпоративних підприємств АПК встановлено, що їх розвиток у 2020–2024 рр. є нерівномірним, хвилеподібним і селективним. Для більшості компаній характерними є три фази: зростання у 2021 р., різкий кризовий спад у 2022 р. та асиметричне відновлення у 2023–2024 рр. При цьому швидкість відновлення визначається не лише ринковою кон’юнктурою, а й внутрішньою організаційною архітектурою підприємств, якістю корпоративного управління, логістичною гнучкістю та здатністю контролювати витрати.

По–десяте, узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що сучасний корпоративний розвиток підприємств АПК України має адаптивно–консолідаційну природу. Його ключовими тенденціями є: концентрація капіталу; вимивання середнього сегмента; скорочення та підвищена нестабільність малих форм господарювання; посилення ролі великих інтегрованих структур; зростання значення інвестицій, технологічної модернізації та цифровізації; а також підвищення залежності ефективності розвитку від здатності підприємства управляти ризиками та забезпечувати економічну безпеку.

Отже, проведений аналіз дозволив виявити, що сучасні тенденції та динаміка корпоративного розвитку підприємств АПК України визначаються поєднанням концентраційно–інтеграційних, адаптаційних та ризикогенних процесів. Корпоративний розвиток у сучасних умовах виступає не лише механізмом економічного зростання, а насамперед інструментом забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у середовищі воєнних, фінансових, демографічних і логістичних викликів. Водночас виявлені тенденції свідчать, що без належного інституційного балансування така модель може поглиблювати структурну поляризацію аграрного сектору, посилювати вразливість малих і середніх суб’єктів господарювання та знижувати інклюзивність корпоративного розвитку в агропромисловому комплексі.

2.2. Економічне обґрунтування та стратегічні цілі корпоративного розвитку підприємств АПК

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується не лише посиленням глобалізаційних процесів і загостренням конкуренції, але й суттєвим впливом воєнних, інституційних та структурних трансформацій, які формують нову конфігурацію функціонування підприємств. Для агропромислового комплексу ці виклики мають системний характер, оскільки галузь одночасно виконує стратегічні функції забезпечення продовольчої безпеки, формування експортного потенціалу та підтримки соціально-економічної стабільності сільських територій.

Проведений у підпункті 2.1 аналіз засвідчив, що корпоративний розвиток підприємств АПК України відбувається в умовах посилення концентраційно-інтеграційних процесів, структурної поляризації та зростання фінансово-економічної волатильності. Водночас воєнні ризики, логістичні обмеження та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють трансформацію моделей розвитку від екстенсивного зростання до адаптивно-орієнтованих стратегій, у межах яких ключового значення набувають стійкість, гнучкість і здатність до швидкого відновлення.

У таких умовах питання економічного обґрунтування та визначення стратегічних цілей корпоративного розвитку підприємств АПК набувають принципово нового змісту. Йдеться не лише про досягнення високих фінансових результатів, а про формування збалансованої системи стратегічних орієнтирів, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів, адаптацію до ризиків та інтеграцію у глобальні й національні ланцюги доданої вартості.

Корпоративний розвиток у сучасних умовах слід розглядати як комплексний процес структурних, організаційних та економічних трансформацій, що охоплює укрупнення підприємств, поглиблення інтеграційних зв'язків, удосконалення системи корпоративного управління та

підвищення інвестиційної привабливості. При цьому економічне обґрунтування виступає ключовим інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє оцінити ефективність альтернативних стратегій розвитку, врахувати фактори ризику та забезпечити оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства.

Особливої ваги набуває необхідність узгодження стратегічних цілей корпоративного розвитку з макроекономічними пріоритетами держави, включаючи відновлення економіки, забезпечення продовольчої безпеки, розвиток експортного потенціалу, впровадження принципів сталого розвитку та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Така синхронізація потребує комплексного підходу, що поєднує внутрішні можливості підприємств із зовнішніми умовами функціонування, включаючи інституційні, ринкові та безпекові фактори.

Таким чином, дослідження економічного обґрунтування та стратегічних цілей корпоративного розвитку підприємств АПК є логічним продовженням аналізу тенденцій їх функціонування та спрямоване на формування науково обґрунтованих підходів до забезпечення їх стійкості, адаптивності та ефективності в умовах сучасних трансформаційних викликів.

Нижче у таблиці 2.3 подано узагальнену матрицю концептуальних засад інтеграції ESG-підходу у діяльності підприємств агропромислового комплексу (АПК). Вона відображає взаємозв'язок ключових компонентів (E, S, G), управлінських рівнів і інструментів реалізації.

Таблиця 2.3

Матриця інтеграції ESG-підходу в діяльності підприємств АПК

Компонент ESG	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень	Очікувані результати
E (Environmental) Екологічний	Формування екологічно орієнтованої стратегії корпоративного розвитку з урахуванням ресурсних обмежень, кліматичних ризиків та принципів сталого землекористування	Розробка програм екологічної модернізації виробництва, управління відходами, збереження ґрунтів і водних ресурсів, зниження вуглецевого сліду	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, точного землеробства, органічного виробництва, систем моніторингу стану ресурсів	Зниження екологічного навантаження; підвищення ресурсної ефективності; забезпечення довгострокової продуктивності земель; відповідність міжнародним ESG-стандартам
S (Social) Соціальний	Формування соціально орієнтованої корпоративної стратегії, спрямованої на розвиток людського капіталу та підвищення інклюзивності аграрного бізнесу	Реалізація програм розвитку персоналу, охорони праці, соціального захисту, взаємодії зі стейкхолдерами та розвитку сільських територій	Забезпечення гідних умов праці, соціальних гарантій, інвестиції у розвиток громад, підтримка локальної інфраструктури	Підвищення соціальної стійкості; зростання продуктивності праці; зміцнення репутації; розвиток сільських територій

Продовження табл. 2.3

Компонент ESG	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень	Очікувані результати
G (Governance) Корпоративне управління	Формування ефективної моделі корпоративного управління, орієнтованої на прозорість, адаптивність та управління ризиками в умовах нестабільності	Впровадження систем внутрішнього контролю, аудиту, комплаєнсу та ризик-менеджменту; удосконалення організаційної структури	Забезпечення прозорості звітності, дотримання нормативних вимог, впровадження антикорупційних практик, цифровізація управління	Підвищення інвестиційної привабливості; мінімізація ризиків; підвищення ефективності управління; зміцнення довіри стейкхолдерів
Інтеграційний ефект ESG	Формування адаптивно-консолідаційної моделі корпоративного розвитку підприємств АПК	Узгодження економічних, екологічних та соціальних цілей у системі стратегічного управління	Синхронізація операційних процесів із принципами сталого розвитку та ризик-менеджменту	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків; зростання конкурентоспроможності; забезпечення довгострокового розвитку

Джерело: узагальнено автором на основі принципів ESG та сталого розвитку, з урахуванням джерел [163, 164, 186].

Узагальнена матриця інтеграції ESG-підходу відображає системний взаємозв'язок між екологічними, соціальними та управлінськими компонентами корпоративного розвитку підприємств АПК на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Її використання забезпечує трансформацію ESG-принципів у практичні інструменти управління, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості діяльності підприємств. У таблиці 2.4 представлено інтеграційний вимір ESG у корпоративному розвитку підприємств АПК.

Таблиця 2.4

Інтеграційний вимір ESG у корпоративному розвитку підприємств АПК

Напрямок інтеграції	Зміст інтеграції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект для корпоративного розвитку
E + S	Інтеграція екологічних і соціальних аспектів у формування безпечного та відповідального виробництва	Впровадження екологічно безпечних технологій, систем охорони праці, програм захисту здоров'я працівників і населення	Зниження екологічних і соціальних ризиків; підвищення продуктивності праці; зміцнення соціальної стійкості підприємства
E + G	Інституціоналізація екологічної відповідальності через систему корпоративного управління та контролю	Екологічний аудит, ESG-звітність, системи контролю використання ресурсів, впровадження стандартів сталого управління	Підвищення ресурсної ефективності; мінімізація екологічних ризиків; зростання інвестиційної привабливості
S + G	Інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну систему управління та прийняття рішень	Політики рівності та інклюзії, прозорі трудові відносини, залучення стейкхолдерів, розвиток корпоративної культури	Зростання довіри стейкхолдерів; підвищення лояльності персоналу; зміцнення репутаційного капіталу

Продовження табл. 2.4

Напрямок інтеграції	Зміст інтеграції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект для корпоративного розвитку
E + S + G	Формування комплексної ESG-орієнтованої моделі корпоративного розвитку з урахуванням ризиків і зовнішніх шоків	Розробка ESG-стратегії, інтеграція ESG у стратегічне планування, цифровізація управління, системи ризик-менеджменту	Підвищення адаптивності до кризових умов; забезпечення довгострокової стійкості; зростання конкурентоспроможності підприємств АПК

Джерело: сформовано автором на основі концепції ESG, принципів сталого розвитку, а також узагальнення результатів аналізу корпоративного розвитку підприємств АПК і праць вчених [6, 8, 15, 26, 28, 29, 31, 36–38, 42, 43, 78, 79].

Враховуючи виявлені тенденції концентрації, інтеграції та зростання ролі адаптивних моделей розвитку, впровадження ESG-підходу сприяє підвищенню ресурсної ефективності, мінімізації ризиків та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств АПК.

Ключові інструменти реалізації ESG у корпоративному розвитку підприємств АПК:

- стратегічне планування сталого розвитку;
- ESG-звітність та нефінансова звітність;
- сертифікація (органічне виробництво, екостандарти);
- системи екологічного менеджменту;
- соціальні інвестиції у розвиток громад;
- цифровізація та точне землеробство;
- управління ризиками та внутрішній аудит.

Запропонована матриця підтверджує, що ESG-підхід у корпоративному розвитку підприємств АПК має системний і багаторівневий характер,

інтегруючи екологічні, соціальні та управлінські компоненти у всі рівні управління – від стратегічного до операційного. Така інтеграція здійснюється через використання сучасних інструментів, зокрема фінансової звітності, сертифікації, систем екологічного менеджменту, соціальних інвестицій, цифровізації виробництва та механізмів ризик–менеджменту.

Враховуючи виявлені тенденції концентрації, інтеграції та зростання ролі адаптивних моделей розвитку підприємств АПК, запропонована структуризація ESG забезпечує узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю, підвищення ресурсної ефективності та формування інституційної основи для управління ризиками. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх шоків, зміцненню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності в умовах трансформації аграрного сектору.

Ключові фактори впливу на корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу формуються під дією складної сукупності зовнішніх і внутрішніх умов. У сучасних українських реаліях їх доцільно систематизувати за чотирма базовими групами: макроекономічні, інституційні, технологічні та воєнні ризики.

1. Макроекономічні фактори. Макроекономічне середовище виступає базовим детермінантом корпоративного розвитку підприємств АПК, визначаючи параметри фінансової стійкості, інвестиційної активності та можливості стратегічного масштабування. В умовах виявленої у дослідження високої волатильності фінансових результатів аграрних підприємств, значення макроекономічних факторів суттєво посилюється, трансформуючись із фонового чинника у критичний елемент формування адаптивної моделі розвитку.

2. Інституційні фактори. Інституційне середовище формує системні умови корпоративного розвитку підприємств АПК, визначаючи правила функціонування ринку, рівень трансакційних витрат і ступінь довіри між економічними агентами. В умовах трансформаційної економіки та воєнних

ризиків інституційні фактори набувають визначального значення, оскільки саме вони забезпечують передбачуваність розвитку, захист інвестицій і сталість корпоративних структур.

3. Технологічні фактори. Технологічні фактори виступають ключовим драйвером корпоративного розвитку підприємств АПК, забезпечуючи інтенсифікацію виробництва, підвищення ресурсної ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг. У контексті виявлених тенденцій до концентрації капіталу, інтеграції та переходу до адаптивних моделей розвитку, технологічний компонент набуває стратегічного значення як інструмент підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків.

4. Воєнні ризики (специфічні для сучасної України). Воєнні ризики виступають системоутворюючим дестабілізуючим чинником корпоративного розвитку підприємств АПК, трансформуючи як операційні умови функціонування, так і стратегічні орієнтири розвитку. У сучасних умовах вони не лише обмежують виробничу діяльність, але й формують нову парадигму управління, засновану на принципах адаптивності, ризик–орієнтованості та забезпечення економічної безпеки.

У контексті встановлених у п. 2.1 тенденцій (посилення концентрації, інтеграції та структурної поляризації), воєнні ризики виступають каталізатором перерозподілу ресурсів на користь більш стійких і інтегрованих корпоративних структур, здатних забезпечити диверсифікацію ризиків і доступ до альтернативних каналів фінансування та збуту.

Вплив: обумовлюють підвищення рівня невизначеності та ризиковості господарської діяльності, стримують інвестиційну активність і водночас стимулюють трансформацію стратегічних пріоритетів підприємств у напрямі підвищення адаптивності, диверсифікації ризиків та забезпечення економічної безпеки в умовах воєнної економіки.

У таблиці 2.5 нами сформовано узагальнюючу модель впливу факторів на корпоративний розвиток підприємств АПК.

Таблиця 2.5

Узагальнююча модель впливу факторів на корпоративний розвиток підприємств АПК

Група факторів	Характер впливу	Наслідки для корпоративного розвитку
Макроекономічні	Системний, циклічний, ресурсно–обмежуючий	Формування фінансової стійкості; визначення інвестиційного потенціалу; вплив на масштаби концентрації та інтеграції капіталу
Інституційні	Регуляторний, структуроутворюючий, інституційно–обмежуючий	Підвищення прозорості та якості корпоративного управління; зростання довіри та доступу до капіталу; інтеграція до міжнародних (у т.ч. ESG) стандартів
Технологічні	Інноваційний, трансформаційний, довгостроковий	Підвищення продуктивності та ресурсної ефективності; формування технологічних конкурентних переваг; забезпечення екологізації виробництва
Воєнні	Дестабілізуючий, ризикогенний, трансформаційний	Зростання невизначеності та ризиків діяльності; прискорення структурної концентрації; трансформація стратегій у напрямі адаптивності, диверсифікації та економічної безпеки

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення теоретичних підходів до корпоративного розвитку, ESG–концепції та результатів власного дослідження підприємств АПК і праць вчених [6, 8, 15, 26, 28, 29, 31, 36–38, 42, 43, 78, 79].

Узагальнена модель впливу факторів на корпоративний розвиток підприємств АПК демонструє їх комплексний та взаємопов’язаний характер, де макроекономічні, інституційні, технологічні та воєнні чинники одночасно формують як обмеження, так і можливості розвитку. В умовах виявлених тенденцій концентрації, інтеграції та зростання ролі адаптивних моделей управління їх вплив трансформується у напрямі посилення вимог до фінансової стійкості, інституційної зрілості та технологічної модернізації

підприємств. Це обумовлює необхідність формування адаптивно–консолідаційної моделі корпоративного розвитку, орієнтованої на управління ризиками, інтеграцію ESG–принципів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу.

Корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу формується під впливом багатовекторної системи взаємопов’язаних факторів, синергія яких визначає параметри їх стійкості, ефективності та стратегічної динаміки. Макроекономічні та інституційні чинники формують базові умови функціонування та інвестиційної активності, технологічні – виступають драйвером інтенсифікації виробництва і підвищення конкурентоспроможності, тоді як воєнні ризики набувають характеру системного дестабілізуючого фактору, що трансформує пріоритети корпоративного розвитку.

У контексті виявлених тенденцій концентрації, інтеграції та переходу до адаптивно–орієнтованих моделей управління, комплексне врахування зазначених факторів обумовлює необхідність формування адаптивно–консолідаційної моделі корпоративного розвитку, орієнтованої на управління ризиками, підвищення ресурсної ефективності та інтеграцію ESG–принципів. Це забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємств АПК, підвищення їх інвестиційної привабливості та здатність до довгострокового функціонування в умовах високої невизначеності та трансформації економічного середовища.

У контексті сучасних умов розвитку підприємств АПК доцільним є врахування підвищеної значущості показників, що характеризують адаптивність, фінансову стійкість, технологічний розвиток та управління ризиками, що відповідає виявленим тенденціям концентрації та трансформації бізнес–моделей.

Результат: сформована система вагових коефіцієнтів, яка відображає пріоритетність окремих показників і забезпечує обґрунтованість інтегральної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК.

Розрахунок інтегрального показника ефективності. На завершальному етапі здійснюється агрегування нормованих показників із урахуванням їх вагових коефіцієнтів з метою формування інтегрального індикатора ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Такий підхід дозволяє узагальнити багатовимірну інформацію та отримати комплексну кількісну оцінку рівня розвитку підприємства з урахуванням економічних, технологічних, екологічних і управлінських аспектів.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою зваженої суми:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (2.1)$$

де:

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

x_i – нормоване значення i -го показника;

n – кількість показників у системі.

У контексті корпоративного розвитку підприємств АПК інтегральний показник дозволяє не лише оцінити загальний рівень ефективності, але й відобразити ступінь збалансованості розвитку за ESG-компонентами, а також рівень адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, включаючи воєнні та ринкові ризики. Його використання створює основу для міжпідприємницьких порівнянь, моніторингу динаміки розвитку та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Результат: сформована інтегральна оцінка ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, яка відображає їх конкурентоспроможність, стійкість та рівень досягнення стратегічних цілей.

8. Аналіз та інтерпретація результатів. На завершальному етапі здійснюється комплексний аналіз отриманих інтегральних і часткових показників з метою формування обґрунтованих управлінських рішень щодо корпоративного розвитку підприємств АПК. Інтерпретація результатів має

враховувати багатовимірний характер оцінювання та вплив ключових факторів розвитку, зокрема макроекономічних, інституційних, технологічних і воєнних.

Основні аналітичні процедури:

- порівняльний аналіз із нормативними значеннями, галузевими бенчмарками та показниками підприємств–конкурентів;
- виявлення дисбалансів і “вузьких місць” у розрізі окремих напрямів (економічних, технологічних, екологічних, соціальних, управлінських);
- оцінка динаміки розвитку, що дозволяє визначити тенденції змін ефективності та рівень адаптивності підприємства до зовнішніх викликів;
- ідентифікація факторів відхилень, включаючи вплив ризиків та структурних трансформацій.

У контексті сучасних умов особливого значення набуває аналіз збалансованості розвитку за ESG–компонентами та здатності підприємств забезпечувати стійкість і відновлюваність результатів у середовищі підвищеної невизначеності.

Результат: сформовані аналітичні висновки щодо рівня ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, які слугують основою для коригування стратегій, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки.

9. Інтеграція системи показників у корпоративне управління. На заключному етапі відбувається імплементація сформованої системи показників у практику корпоративного управління підприємств АПК з метою забезпечення безперервного моніторингу, контролю та коригування процесів розвитку. У сучасних умовах, з урахуванням виявлених тенденцій адаптивно–консолідаційного розвитку, така інтеграція набуває стратегічного значення як інструмент підвищення ефективності управління та забезпечення економічної безпеки.

Основні інструменти впровадження:

- система стратегічного контролінгу, що забезпечує узгодження оперативної діяльності зі стратегічними цілями розвитку;
- Balanced Scorecard (збалансована система показників) як інструмент комплексної оцінки результативності за ключовими напрямками діяльності;
- ESG–звітність, що дозволяє інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські показники у систему корпоративної звітності;
- внутрішній аудит і системи ризик–менеджменту, спрямовані на забезпечення достовірності даних і контроль ефективності управлінських рішень.

У контексті корпоративного розвитку підприємств АПК інтеграція КРІ у систему управління забезпечує підвищення прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи воєнні, ринкові та інституційні виклики.

Результат: функціонуюча інтегрована система моніторингу ефективності корпоративного розвитку, яка забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними цілями, операційною діяльністю та результатами підприємства, сприяючи підвищенню його стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності.

10. Моніторинг та вдосконалення системи. Заключний етап передбачає забезпечення безперервності функціонування системи оцінювання через її регулярний моніторинг та адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах високої волатильності, воєнних ризиків та трансформації бізнес–моделей підприємств АПК цей етап набуває ключового значення як інструмент підтримки актуальності та ефективності системи показників.

Основні напрями вдосконалення:

- періодичне оновлення складу показників і їх вагових коефіцієнтів відповідно до змін макроекономічних, інституційних, технологічних та воєнних факторів;

- цифровізація процесів збору та обробки даних, що підвищує оперативність, достовірність і прозорість оцінювання;

- удосконалення методичних підходів до оцінювання, зокрема підвищення точності вимірювання та врахування нових індикаторів (адаптивності, стійкості, ESG–компонентів);

- забезпечення зворотного зв'язку між результатами оцінювання та управлінськими рішеннями, що дозволяє оперативно коригувати стратегії розвитку.

У контексті сучасних тенденцій корпоративного розвитку підприємств АПК моніторинг системи показників виступає важливим елементом підтримки адаптивно–консолідаційної моделі управління, забезпечуючи її гнучкість та здатність до реагування на зовнішні шоки.

Результат: динамічна, адаптивна та методично вдосконалена система оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, що забезпечує її релевантність, точність і практичну цінність у довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована процедура формування системи показників забезпечує комплексну, багатовимірну оцінку ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні складові у єдину аналітичну систему. Її застосування сприяє узгодженню стратегічних цілей із операційною діяльністю, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та формуванню інструментальної бази для управління ризиками і забезпечення стійкості розвитку.

У контексті виявлених тенденцій концентрації, інтеграції та переходу до адаптивно–орієнтованих моделей функціонування, дана процедура виступає важливим елементом формування адаптивно–консолідаційної моделі корпоративного розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємств АПК. Вона має гнучкий характер і може бути адаптована з урахуванням масштабів

діяльності підприємства, галузевої спеціалізації та рівня інтеграції ESG–принципів.

З урахуванням сформованої системи показників та стратегічних цілей корпоративного розвитку, доцільним є удосконалення методів оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК. Це зумовлено необхідністю врахування не лише фінансових результатів, а й рівня адаптивності, технологічного розвитку, якості управління та впливу ризиків у сучасних умовах.

Удосконалення методів оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК у контексті стратегічних цілей корпоративного розвитку передбачає перехід від традиційних фінансово–орієнтованих підходів до інтегрованих моделей оцінювання, що враховують багатовимірний характер сучасного аграрного бізнесу. З урахуванням виявлених тенденцій концентрації, інтеграції та зростання ролі адаптивних моделей розвитку, інвестиційна привабливість має розглядатися як комплексна характеристика, що відображає не лише поточні фінансові результати, а й здатність підприємства до стійкого функціонування, інноваційного розвитку та ефективного управління ризиками.

У цьому контексті доцільним є виділення таких ключових напрямів удосконалення методології оцінювання:

1. Інтеграція стратегічних цілей у оцінку привабливості:

- включення показників реалізації стратегічних цілей у фінансово–економічні оцінки (наприклад, зростання частки ринку, розвиток інноваційних технологій, ESG–показники);

- використання сценарного аналізу, що враховує досягнення стратегічних цілей у різних макроекономічних і галузевих сценаріях;

- розробка індексів стратегічної привабливості, які комбінують фінансову стабільність, потенціал зростання і довгострокові цілі розвитку.

2. Розширення фінансово–економічних показників:

- застосування DCF–моделі із врахуванням стратегічних інвестицій та капітальних витрат на модернізацію виробництва;

- включення показників довгострокової рентабельності та економії ресурсів (наприклад, за рахунок впровадження точного землеробства та енергоефективних технологій);

- використання коефіцієнтів ризику та волатильності доходів, що відображають специфіку аграрного виробництва (сезонність, погодні ризики, зміни цін на продукцію).

3. Оцінка технологічного та інноваційного потенціалу:

- впровадження показників AgTech–інтеграції: рівень цифровізації, автоматизації процесів, використання інноваційних агротехнологій;

- оцінка ефективності впроваджених технологій через зростання продуктивності, зниження витрат та підвищення якості продукції.

- врахування інвестицій у R&D як фактору довгострокового конкурентного розвитку.

4. Врахування ESG–факторів:

- інтеграція екологічних (споживання ресурсів, викиди), соціальних (умови праці, соціальні програми) та управлінських показників у загальну оцінку інвестиційної привабливості;

- розробка інтегрального ESG–індексу, який корелює зі стратегічними цілями підприємства;

- включення показників відповідності міжнародним стандартам (ISO, GRI) для залучення іноземних інвесторів.

5. Удосконалення оцінки ризиків:

- включення макроекономічних, політичних, воєнних та кліматичних ризиків у моделі оцінки інвестиційної привабливості;

- використання сценарного та ймовірнісного аналізу для визначення потенційних втрат і їх впливу на стратегічні цілі;

- розрахунок коригованих коефіцієнтів доходності з урахуванням ризиків, що дозволяє більш точно порівнювати інвестиційні проєкти.

6. Використання інтегрованих методик та цифрових платформ:

- застосування мультикритеріальних методів (АНР, TOPSIS, ELECTRE) для комплексної оцінки інвестиційної привабливості з урахуванням фінансових, стратегічних, технологічних та ESG-показників;

- впровадження цифрових аналітичних платформ, що забезпечують інтеграцію великих даних, прогнозування та оперативний моніторинг інвестиційних показників;

- використання дашбордів для візуалізації результатів та підтримки прийняття управлінських рішень.

7. Формування інтегрального індикатора привабливості:

- розрахунок композитного індексу, що об'єднує фінансові, стратегічні, технологічні та ESG-компоненти;

- використання індексу для рейтингу підприємств та проєктів, порівняння їхньої конкурентної позиції на ринку;

- забезпечення регулярного оновлення даних для відстеження динаміки привабливості у часі.

Відтак, удосконалення методів оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств через інтеграцію стратегічних цілей, технологічного розвитку та ESG-факторів дозволяє:

- підвищити точність прогнозів доходності та ризиків;
- забезпечити відповідність інвестиційних рішень довгостроковим корпоративним стратегіям;
- залучити стратегічних та іноземних інвесторів;
- підвищити стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

З метою систематизації зазначених підходів та формування цілісного методичного інструментарію у роботі розроблено концептуальну модель

удосконалення методів оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств, що враховує стратегічні цілі корпоративного розвитку та сучасні виклики функціонування АПК (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Схема удосконаленої методики оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК на основі стратегічного підходу

Джерело: авторська розробка; побудовано автором на основі результатів дисертаційного дослідження із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Відтак, формування ефективної корпоративної стратегії для підприємств агропромислового комплексу (АПК) потребує комплексного підходу, який

поєднує економічні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Пропонуємо детальні рекомендації:

1. Визначення стратегічної місії та цілей:

- чітко сформулювати місію підприємства, яка відображає його довгострокову роль у галузі та на ринку;

- визначити стратегічні цілі за трьома напрямками:

- економічні – підвищення прибутковості, рентабельності та конкурентоспроможності.

- екологічні – збереження ресурсів, впровадження сталих технологій, відповідність ESG-стандартам.

- соціальні – розвиток персоналу, підтримка громад, підвищення корпоративної соціальної відповідальності.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- макроекономічний аналіз: оцінка ринкової кон'юнктури, інфляційних тенденцій, цін на сільгосппродукцію, доступу до кредитів;

- інституційний аналіз: державне регулювання, земельне законодавство, податкова політика, стандарти корпоративного управління;

- технологічний аналіз: оцінка рівня цифровізації, впровадження AgTech, потенціалу інновацій.

- ризиковий аналіз: воєнні, кліматичні, логістичні ризики, сезонність виробництва;

SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

3. Формування стратегічних пріоритетів:

- конкурентні переваги: розвиток технологій, бренду, логістики, якості продукції;

- інноваційні проекти: впровадження точного землеробства, автоматизації, біотехнологій;

- розширення ринків збуту: експортні можливості, нові сегменти споживачів;

- сталий розвиток: інтеграція ESG–принципів, скорочення витрат ресурсів, соціальна відповідальність.

4. Розробка системи KPI та інтегрованих показників:

- визначити показники ефективності корпоративного розвитку (економічні, екологічні, соціальні);

- розробити інтегральний KPI для оцінки прогресу у досягненні стратегічних цілей;

- забезпечити регулярний моніторинг та коригування стратегії на основі даних.

5. Планування та управління ресурсами:

- оптимізувати фінансові потоки для реалізації стратегічних ініціатив;
- планувати інвестиції у технології, інновації, логістику та розвиток персоналу;

- встановити пріоритети у використанні земельних та матеріальних ресурсів.

6. Урахування ризиків та невизначеності:

- розробити сценарії розвитку бізнесу та стратегії реагування на ризики;
- впровадити систему управління ризиками та внутрішній аудит;
- використовувати інструменти фінансового страхування та диверсифікації діяльності.

7. Цифровізація та інноваційна інтеграція:

- використовувати AgTech, цифрові платформи управління господарством та аналітичні системи;

- інтегрувати великі дані (Big Data) для прогнозування врожайності, ринкових цін та ефективності інвестицій;

- створити дашборди для керівників та інвесторів для оперативного прийняття рішень.

8. Комунікація та участь стейкхолдерів:

- включити персонал у процес реалізації стратегії через мотиваційні програми та навчання;
- інформувати інвесторів, партнерів та громади про стратегічні ініціативи;
- забезпечити прозорість корпоративного управління та ESG-звітності.

9. Оцінка та коригування стратегії:

- проводити регулярний аналіз виконання KPI та стратегічних завдань;
- адаптувати стратегію у відповідь на зміни зовнішнього середовища, ризику та нові технологічні можливості;
- використовувати методику “постійного вдосконалення” (Continuous Improvement) для підвищення ефективності.

Формування ефективної корпоративної стратегії підприємств агропромислового комплексу має базуватися на інтеграції економічних, інноваційно-технологічних, соціальних та екологічних компонентів у єдину систему стратегічного управління. У сучасних умовах трансформації аграрного сектору, посилення інтеграційних процесів та зростання впливу воєнних і ринкових ризиків така стратегія набуває ознак адаптивно-консолідаційної моделі розвитку.

Ключовою передумовою її ефективності є поєднання фінансово-економічної результативності з інноваційною активністю, цифровізацією виробництва та впровадженням ESG-принципів, що забезпечує підвищення ресурсної ефективності, прозорості управління та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас інтеграція системного управління ризиками та механізмів стратегічної гнучкості дозволяє підприємствам АПК мінімізувати вплив зовнішніх шоків і забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Таким чином, запропонований підхід до формування корпоративної стратегії створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності,

інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості підприємств АПК, забезпечуючи їх ефективне функціонування в умовах структурних трансформацій та глобальних викликів.

2.3. Визначення системи критеріїв для оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки характеризується поглибленням інтеграційних процесів, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації підприємств до умов глобалізованого ринку. У цих умовах особливого значення набуває корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу (АПК), який виступає ключовим чинником підвищення їхньої конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості.

Корпоративний розвиток підприємств АПК охоплює комплекс змін, спрямованих на вдосконалення організаційної структури, управлінських підходів, виробничо–технологічної бази, а також взаємодії із зовнішнім середовищем. Водночас, багатовимірність і складність цих процесів зумовлює необхідність формування науково обґрунтованої системи критеріїв, яка дозволяє адекватно оцінювати ефективність корпоративного розвитку.

Проблематика визначення критеріїв оцінювання ефективності є однією з найбільш дискусійних у сучасній економічній науці. Традиційні підходи, що базуються переважно на фінансових показниках, не в повній мірі відображають специфіку функціонування підприємств АПК, для яких характерні сезонність виробництва, залежність від природно–кліматичних умов, значний рівень ризиків та соціальна значущість. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні інтегрованої системи критеріїв, яка б поєднувала фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств.

Особливої актуальності набуває питання врахування корпоративних характеристик розвитку, таких як рівень корпоративного управління, прозорість діяльності, ефективність взаємодії між власниками та менеджментом, а також здатність до стратегічного розвитку. Саме ці фактори значною мірою визначають якість прийняття управлінських рішень та результативність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Крім того, в умовах євроінтеграційних процесів та гармонізації національної економіки з міжнародними стандартами, важливим є узгодження системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку з кращими світовими практиками. Це передбачає використання сучасних підходів, таких як збалансована система показників (Balanced Scorecard), концепція сталого розвитку, а також інтеграція ESG-критеріїв (екологічних, соціальних та управлінських).

Отже, формування системи критеріїв для оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК є необхідною передумовою забезпечення їхнього сталого функціонування та підвищення ефективності управління. Така система повинна бути комплексною, адаптивною до галузевої специфіки та орієнтованою на стратегічні цілі розвитку підприємств.

У цьому контексті даний підрозділ дисертації спрямований на обґрунтування теоретико-методичних засад формування системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, а також на визначення ключових підходів до їх практичного застосування.

Системний критичний аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності з акцентом на їх застосовність до підприємств АПК дозволив сформулювати:

1. Традиційні фінансові підходи до оцінки ефективності.

Класичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств базуються на системі фінансових показників, які відображають результати господарської діяльності у вартісному вимірі. Найбільш поширеними є показники рентабельності (рентабельність активів, власного капіталу,

продукції), ліквідності, платоспроможності, ділової активності, а також показники прибутковості.

Переваги традиційних підходів:

- універсальність і стандартизованість;
- доступність інформаційної бази (фінансова звітність);
- можливість міжфірмового та міжгалузевого порівняння;
- чіткість інтерпретації результатів.

Критичні недоліки:

По–перше, фінансові показники мають ретроспективний характер і відображають уже досягнуті результати, що обмежує їхню прогностичну цінність.

По–друге, вони не враховують нематеріальні фактори розвитку, зокрема якість корпоративного управління, рівень інноваційності, організаційну культуру та ефективність стратегічного менеджменту.

По–третє, існує ризик викривлення оцінки через вплив облікової політики та зовнішніх кон'юктурних факторів.

Специфічні обмеження для підприємств АПК:

- сезонність виробництва спричиняє нерівномірність грошових потоків і спотворює показники ліквідності;
- залежність від природно–кліматичних умов формує високу варіативність фінансових результатів;
- значна частка біологічних активів ускладнює об'єктивну оцінку вартості активів;
- соціальна функція аграрних підприємств не відображається у фінансових індикаторах.

Таким чином, традиційні фінансові підходи є необхідними, але недостатніми для комплексної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК.

2. Сучасні концепції оцінки ефективності: інтегральні та багатокритеріальні підходи.

У відповідь на обмеження фінансових методів у сучасній економічній науці сформувались підходи, що передбачають багатовимірну оцінку ефективності.

2.1. Інтегральні підходи.

Інтегральні методи базуються на агрегуванні різномірних показників у єдиний узагальнюючий індекс ефективності. Це досягається шляхом нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів та подальшої їх згортки.

Переваги:

- узагальнення великої кількості показників в одному індикаторі;
- зручність для порівняння підприємств;
- можливість ранжування.

Недоліки:

- суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів;
- втрата деталізації (складно ідентифікувати “слабкі місця”);
- чутливість результату до вибору методики нормування.

Для підприємств АПК ці проблеми посилюються через нестабільність вихідних даних і різномірність умов функціонування.

2.2. Багатокритеріальні підходи.

Багатокритеріальні моделі передбачають оцінку ефективності за системою взаємопов'язаних критеріїв, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства:

- фінансовий;
- виробничий;
- інноваційний;
- соціальний;
- екологічний.

До таких підходів належать концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), стейкхолдерського підходу, а також моделі, орієнтовані на сталий розвиток.

Переваги:

- комплексність оцінки;
- орієнтація на стратегічні цілі;
- врахування нефінансових факторів;
- можливість адаптації до специфіки підприємства.

Недоліки:

- складність формування системи показників;
- потреба у значному обсязі інформації;
- труднощі стандартизації та порівняння;
- ризик дублювання показників.

3. Обмеження сучасних підходів у контексті підприємств АПК.

Попри прогресивність інтегральних і багатокритеріальних підходів, їх застосування в аграрному секторі має низку суттєвих обмежень.

1. Галузева специфіка недостатньо враховується.

Більшість моделей розроблені для промислових або універсальних підприємств і не враховують:

- біологічний характер виробництва;
- довгі виробничі цикли;
- вплив природних факторів.

2. Проблеми інформаційного забезпечення.

Для багатокритеріальних моделей потрібні детальні дані, які:

- часто відсутні або є неповними;
- не стандартизовані для аграрного сектору.

3. Складність оцінки нефінансових факторів.

Такі аспекти, як:

- якість корпоративного управління;

- рівень інтеграції;
- інституційна зрілість важко формалізуються та кількісно вимірюються.

4. Нестабільність результатів.

Через високу залежність від зовнішніх факторів (погода, ціни, державна політика) результати оцінки можуть суттєво коливатись, що знижує їх аналітичну цінність.

5. Відсутність єдиного методичного підходу.

Існує значна варіативність методик, що:

- ускладнює порівняння результатів;
- знижує практичну придатність оцінок.

Проведений аналіз свідчить, що жоден із існуючих підходів не забезпечує повною мірою адекватної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Традиційні фінансові методи є обмеженими через свою одновимірність і ретроспективність, тоді як сучасні інтегральні та багатокритеріальні підходи, попри їх комплексність, не враховують у достатній мірі галузеву специфіку та стикаються з проблемами практичної реалізації.

Це обумовлює необхідність розробки адаптованої системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, яка поєднуватиме переваги існуючих підходів і мінімізуватиме їхні недоліки з урахуванням галузевих особливостей.

Формування обґрунтованої системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК потребує дотримання низки методологічних принципів, які забезпечують її наукову цілісність, практичну придатність та адаптивність до галузевих умов.

Визначення таких принципів виступає ключовим етапом побудови ефективного аналітичного інструментарію:

1. Принцип комплексності.

Принцип комплексності передбачає всебічне охоплення усіх ключових аспектів діяльності підприємства, що формують його корпоративний розвиток. Йдеться про необхідність врахування не лише фінансових результатів, але й виробничих, інноваційних, соціальних, екологічних та управлінських характеристик.

Застосування цього принципу дозволяє:

- уникнути одновимірної оцінки ефективності;
- забезпечити системне бачення розвитку підприємства;
- виявити взаємозв'язки між різними складовими діяльності.

Для підприємств АПК комплексність має особливе значення, оскільки їх ефективність формується під впливом як економічних, так і природно-біологічних та соціальних факторів.

2. Принцип релевантності галузевій специфіці.

Даний принцип передбачає адаптацію системи критеріїв до особливостей функціонування підприємств агропромислового комплексу. Універсальні підходи без урахування галузевої специфіки не забезпечують адекватності оцінки.

Реалізація принципу передбачає:

- врахування сезонності виробництва;
- залежність від природно-кліматичних умов;
- специфіку обліку біологічних активів;
- роль державного регулювання та підтримки.

Релевантність забезпечує відповідність критеріїв реальним умовам функціонування підприємств АПК та підвищує достовірність отриманих результатів.

3. Принцип динамічності.

Принцип динамічності означає орієнтацію системи критеріїв на оцінку змін у часі, а не лише фіксацію статичного стану підприємства. Ефективність

корпоративного розвитку доцільно розглядати як процес, що характеризується певною траєкторією.

Його реалізація включає:

- аналіз динаміки показників;
- врахування темпів зростання або зниження;
- оцінку стабільності розвитку.

Для підприємств АПК це особливо важливо через значні коливання результатів діяльності, зумовлені зовнішніми факторами.

4. Принцип порівнюваності.

Принцип порівнюваності передбачає можливість зіставлення результатів оцінки як у часовому розрізі, так і між різними підприємствами. Це досягається шляхом стандартизації показників, використання єдиних методичних підходів та нормування даних.

Значення принципу полягає у:

- забезпеченні об'єктивності оцінки;
- можливості бенчмаркінгу;
- підвищенні аналітичної цінності результатів.

Однак для підприємств АПК реалізація цього принципу ускладнюється різними природно-кліматичними умовами та масштабами діяльності, що потребує коригування показників або використання відносних індикаторів.

5. Принцип орієнтації на стратегічні цілі.

Цей принцип передбачає узгодження системи критеріїв із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Оцінка ефективності повинна відображати не лише поточні результати, а й ступінь досягнення стратегічних орієнтирів.

Практична реалізація включає:

- прив'язку критеріїв до стратегічних напрямів розвитку;
- оцінку інвестиційної та інноваційної активності;
- врахування перспектив зростання вартості підприємства.

Для підприємств АПК це означає орієнтацію на:

- підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення сталого розвитку;
- інтеграцію у глобальні аграрні ринки.

Сформульовані принципи є методологічною основою побудови системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Їх дотримання дозволяє забезпечити адекватність, об'єктивність та практичну значущість оцінювання. Водночас саме поєднання комплексності, галузевої релевантності, динамічності, порівнюваності та стратегічної орієнтації створює передумови для формування інтегрованої та адаптивної системи критеріїв, здатної відобразити багатовимірну природу корпоративного розвитку.

На рисунку 2.10 представлені основні критерії обрання моделі корпоративного розвитку та оцінки ефективності підприємств АПК.

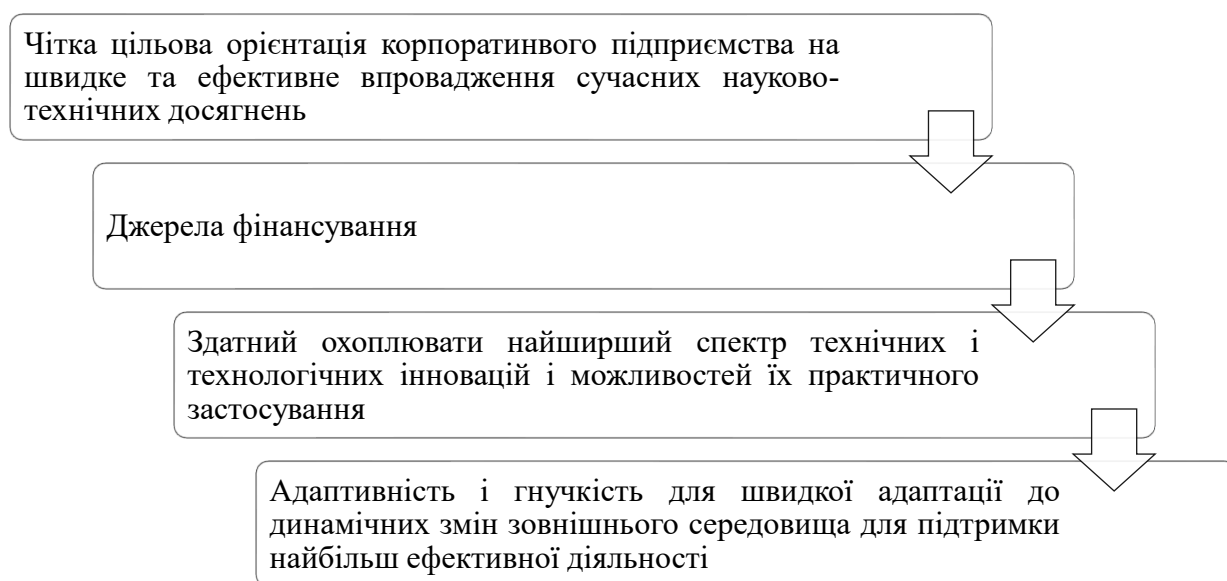


Рис. 2.10. Основні критерії обрання моделі корпоративного розвитку та оцінки ефективності підприємств АПК

Джерело: авторська розробка.

Ефективність корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу формується під впливом сукупності різноспрямованих факторів,

які визначають умови функціонування, динаміку змін та результати діяльності суб'єктів господарювання. Виявлення та систематизація таких факторів є необхідною передумовою формування обґрунтованої системи критеріїв оцінки ефективності, оскільки саме вони визначають зміст і структуру відповідних показників.

З огляду на багатовимірність корпоративного розвитку доцільним є групування факторів за трьома основними блоками: внутрішні, зовнішні та корпоративні.

1. Внутрішні фактори корпоративного розвитку.

Внутрішні фактори характеризують потенціал підприємства та визначають його здатність до розвитку за рахунок власних ресурсів і управлінських рішень.

1.1. Організаційно–управлінські фактори.

До цієї групи належать:

- структура управління та рівень її гнучкості;
- ефективність розподілу повноважень;
- якість управлінських рішень;
- рівень стратегічного планування.

Раціональна організаційна структура сприяє оперативності прийняття рішень та адаптації до змін середовища.

1.2. Ресурсні фактори.

Включають:

- земельні ресурси (якість і площа угідь);
- матеріально–технічну базу;
- фінансові ресурси;
- трудовий потенціал.

Для підприємств АПК особливу роль відіграє ефективність використання землі та технічного оснащення.

1.3. Інноваційно–технологічні фактори.

Охоплюють:

- рівень впровадження сучасних агротехнологій;
- інноваційну активність;
- цифровізацію виробничих процесів;
- здатність до технологічного оновлення.

Саме ці фактори визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2. Зовнішні фактори корпоративного розвитку.

Зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства і значною мірою визначають межі його розвитку.

2.1. Ринкові фактори:

- кон'юнктура аграрних ринків;
- рівень конкуренції;
- цінова волатильність;
- доступ до каналів збуту.

Нестабільність аграрних ринків істотно впливає на результати діяльності підприємств.

2.2. Інституційно–правові фактори:

- державна аграрна політика;
- податкове регулювання;
- механізми державної підтримки;
- правове забезпечення земельних відносин.

Ці фактори визначають інституційні умови корпоративного розвитку.

2.3. Природно–кліматичні фактори:

- погодні умови;
- кліматичні ризики;
- екологічні обмеження.

Для підприємств АПК ця група є критичною, оскільки безпосередньо впливає на обсяги виробництва та рівень ризиків.

3. Корпоративні фактори розвитку.

Корпоративні фактори відображають специфіку організації та функціонування підприємства як корпоративної структури.

3.1. Якість корпоративного управління:

- ефективність роботи органів управління;
- рівень професіоналізму менеджменту;
- чіткість стратегічних орієнтирів.

3.2. Прозорість та інформаційна відкритість:

- доступність інформації для стейкхолдерів;
- рівень фінансової та нефінансової звітності;
- репутація підприємства.

3.3. Конфлікти інтересів та агентські проблеми:

- узгодженість інтересів власників і менеджменту;
- наявність механізмів контролю;
- ефективність корпоративного контролю.

Наявність або відсутність конфліктів інтересів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і, відповідно, на ефективність розвитку.

Важливо підкреслити, що зазначені фактори не діють ізольовано, а формують складну взаємопов'язану систему. Внутрішні можливості підприємства реалізуються в межах зовнішнього середовища, тоді як корпоративні фактори визначають ефективність використання наявного потенціалу.

Саме тому:

- кожна група факторів повинна знайти відображення у відповідних критеріях оцінки;
- структура критеріїв має відображати логіку впливу факторів;
- ігнорування хоча б однієї групи призводить до викривлення результатів оцінки.

Ідентифікація внутрішніх, зовнішніх та корпоративних факторів дозволяє сформувати теоретичну основу для побудови системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Врахування їх взаємодії забезпечує комплексність і обґрунтованість подальших методичних розробок, а також підвищує достовірність оцінки результатів функціонування підприємств у складних умовах аграрного виробництва.

Логічна модель «фактори → критерії → показники» оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК представлена на рисунку 2.11.

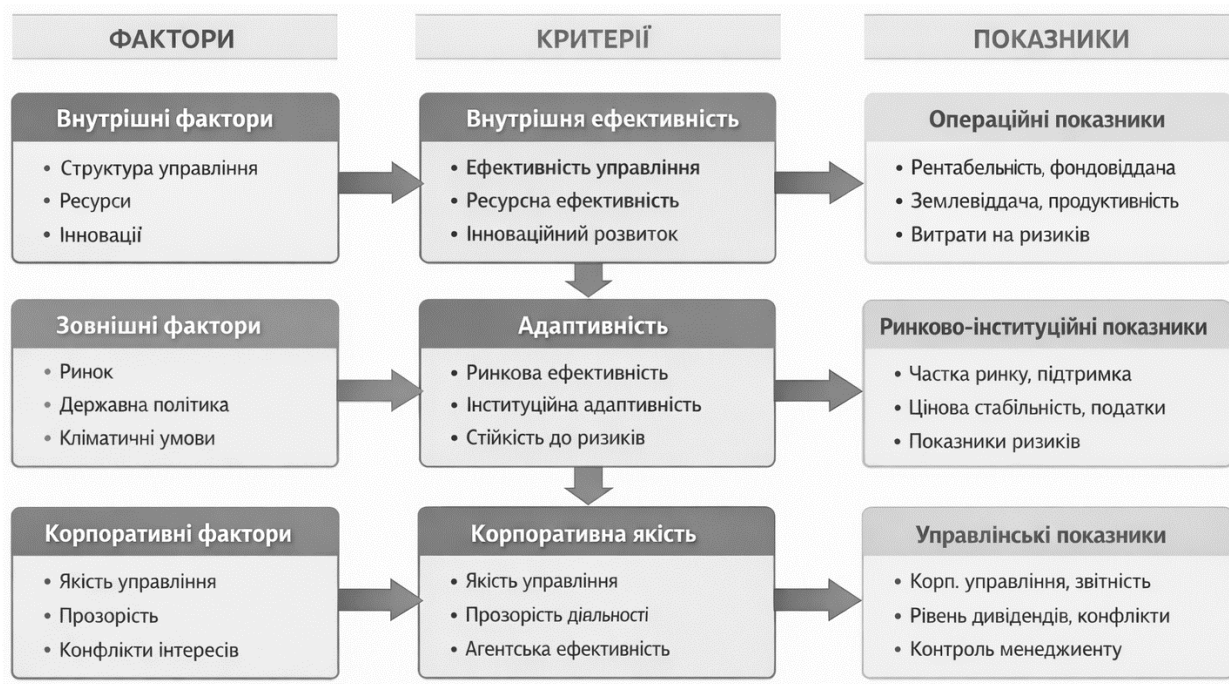


Рис. 2.11. Логічна модель «фактори → критерії → показники» оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК

Джерело: авторська розробка.

Запропонована логічна модель оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК ґрунтується на ієрархічному підході, який передбачає послідовну трансформацію факторів впливу у критерії оцінювання з подальшою їх кількісною конкретизацією через систему показників.

Структурно модель представлена трьома взаємопов'язаними рівнями: факторним, критеріальним та індикативним.

Факторний рівень. На першому рівні ідентифіковано три ключові групи факторів, що визначають корпоративний розвиток підприємств АПК:

- внутрішні фактори, які формують внутрішній потенціал підприємства (структура управління, ресурси, інновації);
- зовнішні фактори, що характеризують середовище функціонування (ринок, державна політика, природно-кліматичні умови);
- корпоративні фактори, які відображають особливості корпоративної організації та управління (якість управління, прозорість, конфлікти інтересів).

Ці фактори виступають первинними детермінантами ефективності корпоративного розвитку.

Критеріальний рівень. На другому рівні здійснюється узагальнення впливу факторів через систему критеріїв, які відображають основні напрями оцінки ефективності:

- внутрішні фактори трансформуються у критерії внутрішньої ефективності, що охоплюють ефективність управління, ресурсну ефективність та інноваційний розвиток;
- зовнішні фактори формують критерії адаптивності, зокрема ринкову ефективність, інституційну адаптивність та стійкість до ризиків;
- корпоративні фактори відображаються у критеріях корпоративної якості, які включають якість корпоративного управління, прозорість діяльності та агентську ефективність.

Таким чином, критерії виступають узагальнюючими характеристиками ефективності за відповідними напрямками.

Індикативний рівень. На третьому рівні критерії конкретизуються через систему показників, які забезпечують їх кількісне вимірювання:

- критерії внутрішньої ефективності оцінюються за допомогою операційних показників (рентабельність, фондівіддача, землевіддача, продуктивність тощо);

- критерії адаптивності – через ринково–інституційні показники (частка ринку, рівень цінової стабільності, податкове навантаження, показники ризику);

- критерії корпоративної якості – через управлінські показники (рівень корпоративного управління, прозорість звітності, ефективність контролю менеджменту, дивідендна політика).

Індикативний рівень забезпечує практичну реалізацію моделі та можливість проведення аналітичних розрахунків.

Логіка взаємозв'язків у моделі. Модель побудована за принципом причинно–наслідкових зв'язків:

- фактори визначають умови та потенціал розвитку;
- критерії відображають напрями прояву ефективності;
- показники забезпечують кількісну оцінку досягнутих результатів.

Такий підхід дозволяє уникнути формального підбору показників і забезпечує їх методологічну обґрунтованість.

Розроблена логічна модель «фактори → критерії → показники» забезпечує системне та ієрархічне представлення процесу оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Її використання дозволяє встановити чіткий взаємозв'язок між умовами функціонування підприємства, напрямками оцінювання та інструментами кількісного вимірювання результатів.

Ключовою перевагою моделі є інтеграція трьох груп факторів – внутрішніх, зовнішніх та корпоративних – що забезпечує комплексність оцінки та врахування галузевої специфіки агропромислового виробництва. На відміну від традиційних підходів, модель акцентує увагу не лише на фінансових результатах, але й на якості управління та здатності підприємства до адаптації.

Практичне значення моделі полягає у можливості її використання як методичної основи для побудови системи критеріїв та показників оцінки

ефективності, а також для розробки інтегральних індикаторів корпоративного розвитку. Це створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємств АПК.

Критеріальні складові критерії для оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК нами представлено на рисунку 2.12.



Рис. 2.12. Критеріальні складові радарної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК

Джерело: авторська розробка.

Отже, це K1–K9 – це умовні позначення груп критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Тобто це не окремі показники самі по собі, а узагальнені критерії, які об’єднують систему конкретних індикаторів і використовуються для інтегральної та радарної оцінки корпоративного розвитку. Їхня логіка така: спочатку визначаються фактори корпоративного розвитку, потім вони трансформуються у критерії K1–K9, далі для кожного критерію добираються показники, нормуються, зважуються і виводяться на радарну діаграму. Саме тому у роботі ці критерії виконують не лише діагностичну, а й управлінську функцію: вони показують,

які складові корпоративного розвитку є сильними, а які потребують посилення. Тому K1–K9 потрібні не просто для оцінки, а для обґрунтування подальшого механізму: якщо радарна оцінка показала слабкість K6, K7 і K9, то в розділі 3 логічно пропонуються напрями посилення — цифрова платформа управління, мультимодальна логістика, адаптивна консолідація ланцюга вартості, ризик-орієнтоване управління та сценарне впровадження механізму.

Відтак, критерії K1–K9 у роботі використано як умовні позначення укрупнених складових оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК, що охоплюють фінансово-економічну, виробничо-ресурсну, організаційно-управлінську, ринково-конкурентну, інвестиційну, інноваційно-цифрову, логістичну, ESG-орієнтовану та адаптивно-відновлювальну компоненти. Їх застосування дає змогу комплексно оцінити не лише поточну результативність корпоративного розвитку, а й рівень стійкості, адаптивності та здатності підприємств АПК до функціонування й відновлення в умовах воєнних ризиків.

Також варто наголосити, що у розділі 1 ми довели, що корпоративний розвиток підприємств АПК – це не просто зростання активів, зембанку чи прибутку, а складний процес, який охоплює фінансову, виробничу, управлінську, інноваційну, логістичну, соціальну, інституційну та адаптивну складові. Далі нами було обґрунтовано, що для агропромислового комплексу звичайні корпоративні критерії треба адаптувати, бо АПК має специфіку: земля, сезонність, біологічні активи, кліматичні ризики, експортна залежність, логістика, воєнні втрати, продовольча безпека, соціальна роль у громадах. У розділі 2 виникає потреба оцінити ефективність корпоративного розвитку не одним показником, а через систему критеріїв. Саме тут логічно з'являються K1–K9 як укрупнені критеріальні складові. Відтак, радарна діаграма потрібна не для розрахунку як такого, а для візуального показу профілю розвитку: які критерії сильні, які середні, які слабкі. Тому таке формулювання «критеріальні

складові радарної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК» є коректним, на наш погляд.

Отже, система критеріїв K1–K9 сформована з урахуванням багатовимірної природи корпоративного розвитку підприємств АПК, що охоплює фінансово-економічну, виробничо-ресурсну, організаційно-управлінську, ринково-конкурентну, інвестиційну, інноваційно-цифрову, логістичну, соціально-екологічну та адаптивно-відновлювальну складові. Її використання дає змогу перейти від фрагментарної оцінки окремих фінансових показників до комплексної діагностики ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Радарна інтерпретація результатів дозволяє виявити сильні та проблемні зони корпоративного розвитку, що є підставою для обґрунтування напрямів удосконалення відповідного механізму на засадах адаптивності та консолідації.

Всі ці критерії можна застосовувати як окремо, так і в комбінації, в залежності від конкретних цілей та контексту оцінки.

Результати визначення оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК здійснюються за системою критеріїв відповідно до формули (2.1), графічна інтерпретацію розрахунків представлена на рис. 2.13.

$$OE_K = OE_{n-1} \mu_{n-1}(K) + OE_n \mu_n(K), \quad (2.2)$$

де OE_K – оцінка ефективності критеріїв корпоративного розвитку підприємств АПК за критеріями K;

OE_{n-1} – порядковий номер n–1–ого критерію корпоративного розвитку;

OE_n – порядковий номер n–ого критеріїв корпоративного розвитку;

$\mu(K)$ – значення функції належності для даного параметра.

Дана радарна (пелюсткова) діаграма, яка відображає оцінку ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК за дев'ятьма критеріями (K1–K9) за шкалою приблизно від 0 до 5.

K1 і K2 мають найвищі значення (близькі до максимального рівня ~5). Це свідчить про сильні позиції підприємств за цими напрямками.

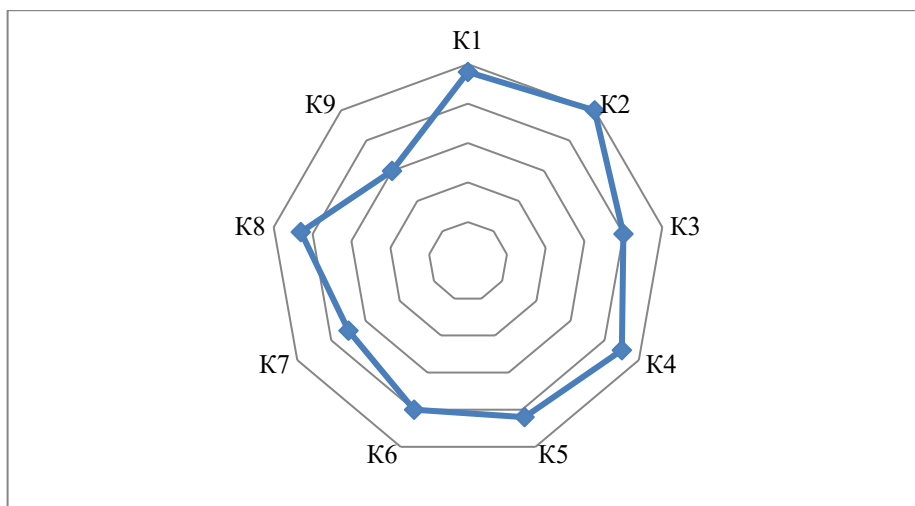


Рис. 2.13. Графічна інтерпретація оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК

Джерело: авторська розробка.

К3 і К4 також знаходяться на високому рівні (приблизно 4–4,5), що вказує на стабільно добрий розвиток.

К5 і К8 – середній або вище середнього рівень (приблизно 3,5–4). Це відносно збалансовані, але не провідні показники.

К6, К7 і частково К9 мають нижчі значення (приблизно 3–3,5). Це найслабші зони на діаграмі.

Наявна диспропорція розвитку. Графік має нерівномірну форму: є чітко виражені сильні та слабкі сторони. Це означає, що розвиток корпоративної системи АПК не є повністю збалансованим.

Сильні сторони.

Високі значення К1–К4 можуть свідчити про:

- ефективне управління ключовими процесами,
- достатньо розвинену організаційну або економічну складову,
- сильні базові інституційні або виробничі параметри.

Слабкі сторони.

Нижчі значення К6–К7–К9 можуть вказувати на:

- недостатню інноваційність або цифровізацію,

- слабші соціально–організаційні аспекти,
- проблеми з адаптивністю або ефективністю окремих підсистем розвитку.

Отже, загальний рівень ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК можна оцінити як вище середнього, але не рівномірний.

Система має ядро сильних компетенцій (K1–K4), яке забезпечує стабільність.

Водночас існують слабкі зони (K6–K9), які обмежують потенціал подальшого зростання.

Для підвищення загальної ефективності доцільно:

- вирівнювати розвиток між критеріями,
- інвестувати в найслабші напрями,
- посилювати інноваційні та управлінські складові.

У результаті дослідження було обґрунтовано необхідність формування комплексної системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу (АПК), що зумовлено багатовимірністю їх діяльності та впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

По–перше, встановлено, що ефективність корпоративного розвитку не може оцінюватися виключно через фінансові показники, оскільки сучасні підприємства АПК функціонують у складному середовищі, де важливу роль відіграють інституційні, соціальні та екологічні аспекти.

По–друге, запропоновано підхід до формування системи критеріїв, який базується на поєднанні економічних, організаційних, інноваційних та соціально–екологічних параметрів. Така структура дозволяє забезпечити комплексність і збалансованість оцінювання корпоративного розвитку.

По–третє, доведено, що використання багаторівневої системи критеріїв сприяє більш точному виявленню тенденцій розвитку підприємств, визначенню рівня їх корпоративної інтеграції та ефективності управлінських рішень.

По-четверте, встановлено, що запропонована система критеріїв створює методичне підґрунтя для подальшого удосконалення механізмів стратегічного управління підприємствами АПК, зокрема в частині підвищення їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

Таким чином, розроблена система критеріїв є інструментом комплексної оцінки корпоративного розвитку підприємств АПК та може бути використана як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління агропромисловими структурами.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз тенденцій, стану та динаміки корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу засвідчив, що в сучасних умовах цей процес має нелінійний, диференційований і адаптивний характер. Дослідження п'яти репрезентативних корпоративних структур АПК – Kernel Holding S.A., Astarta Holding PLC, IMC S.A., KSG Agro S.A. та МНР SE, дозволило виявити відмінності у масштабах діяльності, рівні вертикальної інтеграції, галузевій диверсифікації, фінансовій результативності та здатності до відновлення в умовах воєнних, логістичних і ринкових шоків.

Для забезпечення коректності міжфірмового порівняння у розділі використано систему абсолютних, відносних та індексних показників, зокрема динаміку виручки, EBITDA, чистого прибутку, активів, EBITDA-маржі, чистої маржі та індексів зміни фінансово-економічних результатів за базою 2020 р. = 100. Такий підхід дав змогу нівелювати вплив різних масштабів діяльності підприємств і зосередити увагу не лише на кількісному зростанні, а й на якості корпоративного розвитку, операційній ефективності, стійкості бізнес-моделей і здатності підприємств до адаптації.

У динаміці корпоративного розвитку підприємств АПК за 2020–2024 рр. виокремлено три основні етапи: фазу післяшовкового зростання у 2020–2021 рр., коли більшість компаній демонстрували зростання виручки, EBITDA та прибутковості; фазу структурного зламу у 2022 р., що проявилася у зниженні операційної ефективності, падінні маржинальності та переході

окремих підприємств до збитковості; фазу асиметричного відновлення у 2023–2024 рр., у межах якої частина корпоративних структур відновила фінансово–економічні результати швидше, тоді як інші демонстрували часткове або нестійке відновлення.

Встановлено, що корпоративний розвиток підприємств АПК у досліджуваній період не може оцінюватися виключно через зміну виручки або активів. У 2022–2024 рр. більш інформативними стали показники операційної результативності, маржинальності, EBITDA, чистого прибутку та співвідношення між масштабом діяльності й фінансовою ефективністю. Виявлено, що навіть за збереження або зростання обсягів реалізації окремі компанії втрачали прибутковість через подорожчання логістики, цінові дисконти, валютні коливання, зростання фінансових витрат, воєнні втрати та обмеження експортних маршрутів.

Доведено, що рівень стійкості корпоративних підприємств АПК значною мірою залежить від ступеня вертикальної інтеграції, диверсифікації бізнес–моделі, наявності переробних потужностей, розвиненої логістичної інфраструктури та здатності до внутрішнього перерозподілу ресурсів. Великі інтегровані групи виявилися більш спроможними нівелювати вплив зовнішніх шоків на операційну ефективність, тоді як менші та менш диверсифіковані структури продемонстрували вищу чутливість до ринкових і логістичних коливань.

Узагальнення емпіричних результатів дозволило обґрунтувати трансформацію корпоративного розвитку підприємств АПК від моделі екстенсивного зростання до моделі адаптивної стійкості. Її сутність полягає в тому, що визначальним критерієм результативності стає не стільки масштаб діяльності, скільки здатність корпоративної структури забезпечувати стабільність операційних результатів, підтримувати безперервність діяльності, реконфігурувати ресурси, адаптувати логістику, контролювати витрати та зберігати конкурентоспроможність в умовах високої невизначеності.

Обґрунтовано, що стратегічні цілі корпоративного розвитку підприємств АПК в сучасних умовах мають формуватися з урахуванням воєнних ризиків, інституційних трансформацій, структурної поляризації аграрного сектору, глобальних ринкових коливань і потреб післявоєнного відновлення. Визначено, що корпоративний розвиток має бути орієнтований не лише на нарощування економічних результатів, а й на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ресурсної ефективності, диверсифікацію ринків, логістичну гнучкість, технологічну модернізацію, якість корпоративного управління, інвестиційну привабливість та інтеграцію ESG-орієнтирів.

Систематизація факторів впливу на корпоративний розвиток підприємств АПК дала змогу встановити їх багатовекторний і взаємопов'язаний характер. Макроекономічні, інституційні, технологічні, ринкові, фінансові, управлінські та воєнні чинники одночасно формують як обмеження, так і можливості розвитку корпоративних аграрних структур. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність переходу до адаптивно-консолідаційної моделі корпоративного розвитку, яка поєднує управління ризиками, ресурсну концентрацію, інтеграційні механізми, цифровізацію, ESG-принципи та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність.

Сформовано теоретико-методичний підхід до визначення системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Обґрунтовано, що така система має бути комплексною, багаторівневою та адаптованою до галузевої специфіки агропромислового виробництва. Її зміст повинен охоплювати не лише традиційні фінансові показники, а й організаційно-управлінські, ресурсні, інноваційно-технологічні, ринкові, інституційні, соціальні, екологічні та корпоративні параметри розвитку.

Доведено доцільність поєднання традиційних фінансових методів оцінювання із сучасними підходами, зокрема збалансованою системою показників, ESG-критеріями, оцінкою ризикостійкості, інвестиційної привабливості, якості корпоративного управління та здатності підприємств до стратегічної адаптації. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності

оцінювання і забезпечує більш повне відображення результативності корпоративного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Запропонована у розділі логіка формування системи показників оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК ґрунтується на послідовності: визначення стратегічних цілей, ідентифікація ключових факторів впливу, добір критеріїв, формування системи показників, їх нормування, вагове узгодження, інтегральна оцінка, аналітична інтерпретація результатів та імплементація показників у систему корпоративного управління. Це забезпечує методичну цілісність оцінювання і створює інструментальну основу для моніторингу, контролю та коригування стратегій розвитку.

Обґрунтовано, що система критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК має виконувати не лише діагностичну, а й управлінську функцію. Її застосування дозволяє виявляти дисбаланси розвитку, визначати «вузькі місця» у фінансовій, технологічній, екологічній, соціальній та управлінській сферах, оцінювати рівень адаптивності підприємств до зовнішніх викликів, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і забезпечувати узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що корпоративний розвиток підприємств АПК у сучасних умовах має оцінюватися як багатовимірний процес, у якому економічна результативність поєднується зі стійкістю, інноваційністю, інституційною зрілістю, соціальною відповідальністю та екологічною збалансованістю. Саме така логіка дозволяє перейти від вузького фінансового трактування ефективності до комплексного розуміння корпоративного розвитку як здатності підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, безперервність діяльності, адаптацію до ризиків і довгострокову результативність.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК

3.1. Удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації

У логіці дисертаційного дослідження удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, на нашу думку, має спиратися не на вузьке розуміння розвитку як простого укрупнення, концентрації активів або нарощування земельного банку, а на ширше трактування корпоративного розвитку як стратегічно керованого, інституційно зумовленого і дуалістично орієнтованого процесу. У розділі 1 вже було обґрунтовано, що корпоративний розвиток підприємств АПК охоплює взаємопов'язані зміни у структурі власності та контролю, системі корпоративного управління, стратегічній конфігурації бізнесу, ресурсно–компетентнісній базі, інституційно–стейкхолдерській взаємодії та цифровій інтегрованості. Отже, у третьому розділі логічним є перехід від теоретико–методичного осмислення цієї категорії до формування прикладного механізму, здатного забезпечити не лише економічну експансію, а й стійкість, відновлюваність і стратегічну адаптацію підприємств до воєнних та післявоєнних викликів.

Аналітичні результати розділу 2 засвідчили, що сучасний етап розвитку підприємств АПК України має виразно концентраційно–адаптаційний характер. Великі інтегровані структури демонструють вищу здатність до подолання логістичних, фінансових та виробничих шоків, однак водночас посилюються структурна поляризація сектора, звуження середнього сегмента, вразливість малих і мікропідприємств, а також залежність сільських територій від обмеженого кола великих суб'єктів. Тому завдання удосконалення механізму корпоративного розвитку полягає не в підтриманні стихійної

концентрації, а у формуванні керованої адаптивної консолідації, за якої інтеграція ресурсів, даних, фінансів, логістики, людського капіталу та партнерських зв'язків підвищує загальну стійкість системи без руйнування підприємницького різноманіття.

Теоретичною основою такого підходу є концепція динамічних здатностей, відповідно до якої стійка конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності інтегрувати, створювати та перебудовувати внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища [177, 178]. У контексті АПК ця теза набуває особливої ваги, оскільки аграрні підприємства одночасно залежать від сезонності, природно-кліматичних умов, цінової волатильності, експортної логістики, доступу до фінансування, біологічних ризиків і регуляторних обмежень. Доповненням до цього є підхід до резильєнтності ланцюгів постачання, згідно з яким підприємство повинно не тільки мінімізувати ймовірність збоїв, а й формувати здатність швидко відновлювати операції після порушення критичних потоків ресурсів, інформації та товарів [172].

Воєнні умови суттєво посилили значення цих підходів. За оцінками World Bank та KSE Agrocenter, аграрний сектор України зазнав масштабних прямих пошкоджень і непрямих втрат, пов'язаних із руйнуванням активів, порушенням експорту, зниженням внутрішніх цін, зростанням витрат і потребою у довгостроковій реконструкції [185]. За результатами опитування FAO, проведеного серед аграрних підприємств України, ключовими обмеженнями для функціонування залишаються пошкодження інфраструктури, логістичні збої, дефіцит ресурсів, перебої енергопостачання, боргове навантаження, кадровий дефіцит та забруднення земель вибухонебезпечними предметами [119]. Отже, механізм корпоративного розвитку в умовах війни та відновлення має бути побудований як багатоконтурна система управління ризиками, безперервністю діяльності й модернізацією.

У межах цього дослідження адаптивність доцільно визначити як здатність корпоративної системи своєчасно змінювати конфігурацію активів, фінансових потоків, логістичних маршрутів, цифрових даних, кадрових моделей, партнерських зв'язків і ринкових каналів залежно від інтенсивності зовнішніх загроз. Консолідація, у свою чергу, не повинна ототожнюватися виключно з майновим укрупненням або концентрацією власності. У запропонованій логіці вона трактується як функціональне об'єднання критичних ресурсів, компетенцій, даних, інфраструктури, фінансових інструментів і партнерських взаємодій з метою підвищення керованості, відновлюваності та стійкості підприємств АПК.

Таким чином, удосконалений механізм корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації можна визначити як систему взаємопов'язаних фінансових, організаційно–управлінських, логістичних, цифрових, кадрових, інституційних та ESG–інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування, відновлення виробничо–збутових контурів, зменшення ризикових втрат, підвищення прозорості, мобілізацію інвестиційних ресурсів і формування довгострокової конкурентоспроможності корпоративних аграрних структур в умовах воєнних ризиків і післявоєнної реконструкції.

Архітектоніка удосконаленого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Архітектоніка удосконаленого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Компонент механізму	Змістове наповнення
Мета	Поєднання економічної результативності, безперервності функціонування, відновлюваності, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності.

Продовження табл. 3.1

Компонент механізму	Змістове наповнення
Суб'єкти	Власники, наглядові органи, топменеджмент, фінансовий блок, виробничі та логістичні служби, IT-підрозділи, HR-служби, громади, держава, банки, страхові компанії, міжнародні партнери.
Об'єкти впливу	Фінансові потоки, активи, земельний банк, виробничі процеси, ланцюги постачання, експортні канали, людський капітал, цифрові дані, ESG-профіль, інвестиційні програми.
Базові принципи	Адаптивність, функціональна консолідація, ризик-орієнтованість, прозорість, багатоканальність, цифрова інтегрованість, відповідальність перед стейкхолдерами, безперервність бізнесу.
Основні функції	Діагностична, координаційна, захисна, відновлювальна, інтеграційна, інвестиційно-мобілізаційна, контрольна, комунікаційна.
Інструментальні блоки	Фінансова буферизація; мультимодальна логістика; цифрова платформа; адаптивна консолідація ланцюга вартості; ESG- та клімато-ризик-орієнтоване управління; стійкість людського капіталу і blended finance.
Очікувані результати	Стабілізація грошових потоків, скорочення логістичних розривів, підвищення керованості, зниження втрат від шоків, зростання прозорості, посилення кадрової стійкості, доступу до капіталу та здатності до масштабування.

Джерело: розроблено автором на основі логіки розділів 1–2 дисертації та сучасних підходів до динамічних здатностей, резильєнтності та управління безперервністю бізнесу [132, 133, 137, 163, 164, 177, 178].

Методологічно важливо, що ядром запропонованого механізму виступає система корпоративного управління, а не окремий фінансовий, логістичний чи виробничий блок. Саме корпоративне управління забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту, кредиторів, працівників, партнерів, громад і держави, а також трансформує окремі антикризові дії у цілісну систему розвитку. У цьому контексті положення про те, що структура має відповідати стратегії, залишається актуальним для сучасних аграрних корпорацій, однак потребує доповнення: в умовах війни структура повинна відповідати не лише стратегії зростання, а й стратегії стійкості, відновлення та ризик-орієнтованої модернізації [111].

Водночас результати радарної оцінки критеріїв K1–K9, проведеної у розділі 2, дають змогу конкретизувати логіку удосконалення механізму. Отримана пелюсткова діаграма засвідчила, що загальний рівень корпоративного розвитку підприємств АПК є вищим за середній, однак не повністю збалансованим. Критерії K1 і K2 мають найвищі значення, наближені до максимального рівня, що свідчить про сформованість базових управлінських, організаційних або економічних передумов розвитку. K3 і K4 також перебувають на високому рівні, формуючи ядро корпоративної стійкості. K5 і K8 мають середні або вище середнього значення, а K6, K7 і частково K9 є слабшими зонами, які обмежують адаптивність і потенціал подальшого зростання.

Ці результати мають принципове значення для формування механізму. Вони доводять, що подальше удосконалення не повинно зводитися до посилення вже сформованих переваг K1–K4 або механічного нарощування масштабу діяльності. Стратегічно важливим стає вирівнювання диспропорцій між критеріями розвитку, посилення слабших компонентів і забезпечення взаємодії між фінансовою, цифровою, логістичною, інноваційною, кадровою та ESG-складовими. Саме тому запропонований механізм має коригувальний характер: він спрямований на збереження сильного корпоративного ядра, підтримання проміжних компонентів і пріоритетне посилення K6–K7–K9.

Відтак, необхідно представити зв'язок результатів радарної оцінки К1–К9 із напрямками удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Зв'язок результатів радарної оцінки К1–К9 із напрямками удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Результат радарної діагностики	Управлінська інтерпретація	Напрямок удосконалення механізму
К1–К2 мають найвищі значення	Сформоване ядро базових корпоративних компетенцій, що забезпечує стабільність підприємств.	Збереження та використання сильних сторін як основи для подальшої адаптації.
К3–К4 перебувають на високому рівні	Наявність стійких організаційно–економічних і виробничих передумов розвитку.	Підтримання ефективності управління ключовими процесами та їх використання для посилення слабших зон.
К5 і К8 мають середній або вище середнього рівень	Відносна збалансованість, але недостатня стратегічна виразність окремих складових.	Поступове посилення через ризик–менеджмент, ринкову диверсифікацію, цифровізацію та ESG–інтеграцію.
К6–К7–К9 мають нижчі значення	Наявність слабших зон, які обмежують адаптивність, інноваційність, прозорість і потенціал зростання.	Пріоритетне інвестування у цифрову керованість, кадрову стійкість, фінансову буферизацію, ESG–прозорість і консолідацію ланцюгів вартості.
Форма радарної діаграми є нерівномірною	Корпоративний розвиток підприємств АПК не є повністю збалансованим.	Формування адаптивно–консолідаційної моделі, орієнтованої на вирівнювання диспропорцій.

Джерело: сформовано автором за результатами радарної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК.

Також важливо представити логіку удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на основі результатів радарної оцінки критеріїв К1–К9 (рис. 3.1).

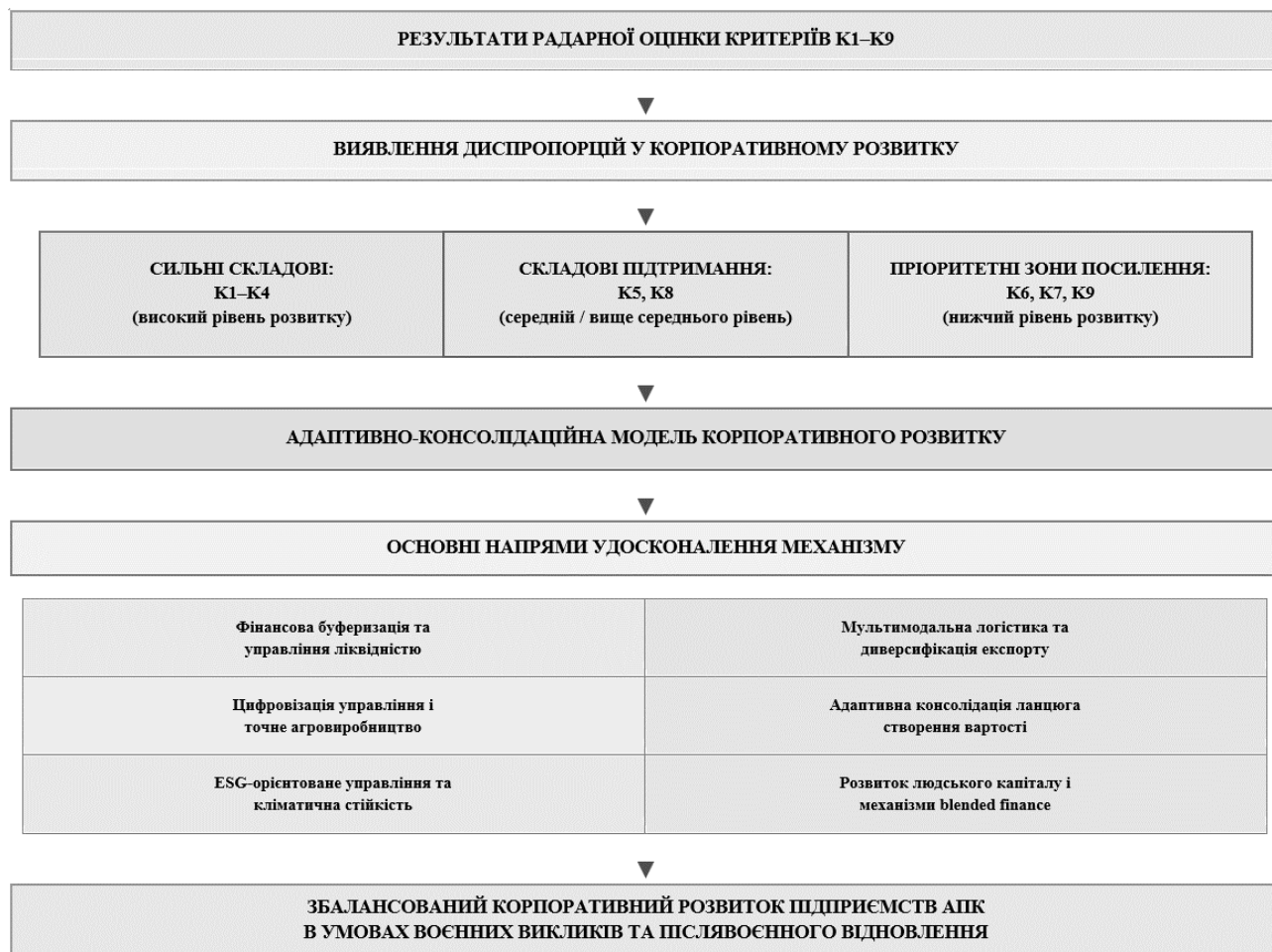


Рис. 3.1. Логіка удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на основі результатів радарної оцінки критеріїв К1–К9

Джерело: розроблено автором на основі результатів радарної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК.

Виявлена нерівномірність розвитку обґрунтовує необхідність переходу від традиційної моделі корпоративного розвитку, орієнтованої переважно на масштабування, концентрацію ресурсів і зростання фінансових результатів, до адаптивно–консолідаційної моделі. Її сутність полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних завдань: по–перше, збереження сильного корпоративного ядра К1–К4; по–друге, підтримання та поступове посилення проміжних

складових K5 і K8; по–третє, пріоритетне посилення слабших функціональних зон K6–K7–K9, які обмежують потенціал інноваційності, цифрової керованості, адаптивності ланцюгів вартості, ESG–прозорості, кадрової стійкості та інвестиційного оновлення.

Першим напрямом удосконалення механізму є фінансова буферизація та treasury–discipline. Її необхідність зумовлена тим, що навіть за наявності сильних базових критеріїв K1–K4 підприємства АПК залишаються вразливими до цінової волатильності, логістичних шоків, зростання собівартості, втрати активів і порушення грошових потоків. У воєнних умовах зростання виручки саме по собі не гарантує стійкості, оскільки прибутковість може різко знижуватися під впливом транспортних витрат, курсових коливань, подорожчання ресурсів, вимушеного зберігання продукції або продажу за нижчими внутрішніми цінами [185]. Тому фінансова стійкість має розглядатися не лише як результат прибутковості, а як здатність підприємства підтримувати ліквідність, обслуговувати зобов'язання, швидко перерозподіляти фінансові ресурси та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Практичними інструментами цього напрямку мають стати політика ліквіднісного буфера, централізоване казначейське управління, ковенантний контроль боргового навантаження, rolling stress–test за сценаріями цінового, урожайного, валютного та логістичного шоку, а також пріоритизація інвестицій за критерієм їх впливу на стійкість бізнесу. Для підприємств АПК це особливо важливо через сезонність виробництва, високу потребу в оборотному капіталі, залежність від посівної та збиральної кампаній, а також необхідність фінансування складських, енергетичних і транспортних рішень. У межах запропонованого механізму treasury–discipline повинна стати не допоміжною функцією фінансового директора, а інституційно закріпленим контуром корпоративної дисципліни.

Другим напрямом є мультимодальна логістика та експортна диверсифікація. Результати розділу 2 показали, що логістичні розриви,

блокування або обмеження портової інфраструктури, зростання вартості транспортування, прикордонні затримки та втрата частини складських потужностей формували прямий негативний вплив на фінансові результати підприємств АПК. За цих умов логістика перетворюється з обслуговувальної функції на один із ключових елементів корпоративної стійкості. Supply-chain resilience передбачає не лише оптимізацію витрат у нормальних умовах, а й створення резервних маршрутів, потужностей і контрактних механізмів, які дають змогу зберегти керованість ланцюгів постачання у кризовий період [172].

Механізм корпоративного розвитку має передбачати диверсифікацію маршрутів за моделлю «море–річка–залізниця–авто», формування резервних складських потужностей, використання контрактних логістичних коридорів, розвиток партнерств із транспортними операторами, страхування вантажів і управління логістикою як окремим центром формування вартості. Для великих агрохолдингів це означає поглиблення контролю над критичними логістичними функціями; для середніх і менших підприємств – створення сервісних або коопераційних логістичних платформ, які знижують транзакційні витрати та розширюють доступ до експортних каналів. Саме така модель дозволяє уникнути залежності від одного каналу збуту або одного транспортного вікна.

Третім напрямом є цифрова платформа управління та точне агровиробництво. Саме цей напрям безпосередньо пов'язаний із подоланням слабших позицій К6–К7–К9, оскільки цифрова фрагментарність обмежує швидкість управлінської реакції, якість прогнозування, прозорість бізнес-процесів і здатність підприємства працювати в умовах невизначеності. Цифрове сільське господарство у сучасних підходах розглядається як інструмент підвищення продуктивності, ресурсоощадності, аналітичної обґрунтованості рішень і сталості агропродовольчих систем [120]. Отже, цифровізація не повинна залишатися допоміжною ІТ-функцією, а має перетворитися на інституційну умову адаптивності.

Удосконалений механізм повинен передбачати інтеграцію ERP, GIS, супутникового моніторингу, цифрових карт полів, систем управління технікою, фінансових дашбордів, ризик–модулів і прогнозування врожайності. На рівні корпоративної групи доцільно запровадити data governance–політику, єдиний довідник активів, полів, контрагентів і ризиків, а також інтегровані BI–дашборди для моніторингу виробничих, фінансових, логістичних і ESG–показників. Такий підхід забезпечує перехід до data–driven corporate governance, коли рішення про виробництво, збут, логістику, інвестиції та ризики ухвалюються на основі синхронізованих даних, а не розрізнених операційних звітів.

Четвертим напрямом є адаптивна консолідація ланцюга вартості та ринкова диверсифікація. Нерівномірність радарної діаграми свідчить про те, що корпоративна система АПК має достатньо сильні базові параметри, але не завжди ефективно перетворює їх на довгострокову конкурентоспроможність. Тому консолідація має бути спрямована не лише на укрупнення активів, а на функціональне поєднання закупівель, зберігання, логістики, переробки, збуту, цифрових даних і партнерських мереж. Важливо враховувати, що надмірна майнова концентрація може посилювати тиск на середні й сімейні форми господарювання, обмежувати конкуренцію та послаблювати соціально–економічну стійкість сільських територій [169].

У зв'язку з цим запропонований механізм передбачає два контури консолідації. Перший – внутрішньокорпоративний, коли велика або середня корпоративна структура інтегрує критичні виробничо–логістичні процеси в межах власної бізнес–моделі. Другий – міжсуб'єктний, коли кілька підприємств зберігають юридичну самостійність, але об'єднують окремі функції: закупівлі, зберігання, ремонт, логістику, лабораторії якості, переробку або збут. Другий контур є особливо важливим для уникнення «вимивання» середнього сегмента і формування інклюзивнішої моделі корпоративного розвитку. Ринкова диверсифікація при цьому має включати розвиток глибшої переробки, довгострокових контрактів, локальних і

регіональних каналів збуту, біоенергетики, харчової переробки та продуктів з вищою доданою вартістю [167, 185].

П'ятим напрямом є ESG– та клімато–ризик–орієнтоване управління з інтегрованою прозорістю. Післявоєнне відновлення АПК відбуватиметься в умовах зростання вимог інвесторів, кредиторів, міжнародних партнерів і ринків збуту до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності підприємств. IFRS S1 і IFRS S2 закріплюють логіку розкриття інформації про сталість і кліматичні ризики через взаємозв'язок governance, strategy, risk management та metrics and targets, а рекомендації TCFD акцентують увагу на сценарному аналізі й оцінюванні резильєнтності стратегії [133, 176]. Отже, ESG у механізмі корпоративного розвитку має перейти з площини репутації у площину управління ризиками та доступом до капіталу.

Для підприємств АПК це означає необхідність обліку викидів, енергоефективності, кліматичного сценарного планування, due diligence постачальників, простежуваності ланцюгів постачання, board–level нагляду за ESG–ризиками та підготовки інтегрованої звітності. Такий підхід дозволяє зменшити інформаційну асиметрію між підприємством, кредиторами, страховиками, державними інституціями та міжнародними партнерами. Крім того, ESG–інтеграція підвищує відповідність українських підприємств вимогам європейських і глобальних агропродовольчих ланцюгів, що є важливим у контексті післявоєнної модернізації та поглиблення інтеграції України у міжнародні ринки [116, 124, 163].

Шостим напрямом є стійкість людського капіталу та blended finance для модернізації. Результати опитувань FAO засвідчують, що кадровий дефіцит, мобілізація, міграція, втрата кваліфікованих працівників і потреба у відновленні трудового потенціалу стали одними з ключових обмежень для аграрних підприємств [119]. Тому людський капітал у механізмі корпоративного розвитку не може розглядатися як допоміжний ресурс. Він має бути інституціоналізований як критичний елемент безперервності діяльності, нарівні з фінансами, логістикою та активами.

Зміст цього напрямку охоплює HR–resilience програми, навчання та перекваліфікацію персоналу, ротаційні кадрові моделі, ветеранську реінтеграцію, психологічну підтримку, формування кадрового резерву, цифрові інструменти дистанційного управління і партнерство з громадами у сфері соціальної інфраструктури. Водночас модернізація техніки, енергетичних систем, складів, логістики, цифрових платформ і переробних потужностей потребує доступу до довгострокового капіталу. Тому до механізму доцільно включити інструменти *blended finance*: поєднання банківського кредитування, пільгових ліній, гарантій, грантів, лізингу, донорських програм, страхових механізмів і приватного співфінансування. У такій логіці *blended finance* виступає не просто джерелом грошей, а механізмом розподілу ризику, що знижує бар'єр входу у модернізаційні проєкти [119, 185].

У таблиці 3.3 визначені і обґрунтовані напрями удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації

Напрямок	Проблема, яку вирішує напрям	Ключові інструменти	Очікуваний управлінський ефект
Фінансова буферизація та <i>treasury-discipline</i>	Висока волатильність маржі, касові розриви, боргове навантаження, залежність від сезонності.	<i>cash buffer policy</i> , <i>rolling stress-test</i> , <i>covenant control</i> , централізоване казначейство, сценарне бюджетування.	Підвищення ліквідності, платоспроможності та здатності фінансувати безперервність діяльності.
Мультимодальна логістика та експортна диверсифікація	Логістичні розриви, залежність від окремих маршрутів, зростання транспортних витрат.	маршрути «море–річка–залізниця–авто», резервні склади, контрактні коридори, страхування вантажів.	Зниження ризику блокування збуту, стабілізація експортних потоків і маржі.

Продовження табл. 3.3

Напрямок	Проблема, яку вирішує напрям	Ключові інструменти	Очікуваний управлінський ефект
Цифрова платформа управління та точне агровиробництво	Фрагментарність даних, низька швидкість управління та реакції, слабке прогнозування.	ERP/GIS, супутниковий моніторинг, BI-дашборди, модулі ризиків, data governance.	Підвищення керованості, прозорості та продуктивності на основі data-driven рішень.
Адаптивна консолідація ланцюга вартості та ринкова диверсифікація	Надмірна залежність від сировинного експорту та окремих ланок ланцюга вартості.	переробка, контрактне фермерство, сервісна кооперація, спільні закупівлі, логістичні альянси.	Зростання доданої вартості, зниження вразливості та підтримка середнього сегмента.
ESG– та клімато–ризик–орієнтоване управління	Недостатня прозорість, кліматичні ризики, зростання вимог інвесторів і ринків.	GHG–accounting, climate scenario analysis, supplier due diligence, integrated reporting, board oversight.	Підвищення довіри, доступу до капіталу та відповідності міжнародним вимогам.
Стійкість людського капіталу та blended finance	Кадровий дефіцит, мобілізаційні втрати, обмежений доступ до модернізаційного капіталу.	HR–resilience, reskilling, ветеранська інтеграція, гранти, гарантії, пільгові кредити, лізинг.	Збереження трудового потенціалу та прискорення технологічного оновлення.

Джерело: авторська розробка на основі [9; 29; 52; 78; 94; 120; 138; 163; 176; 178; 185; 187].

Для практичного впровадження запропонованого механізму доцільно застосовувати інтегральний підхід до моніторингу корпоративного розвитку. Його сутність полягає в тому, що оцінювання має охоплювати не лише фінансові результати, а й здатність підприємства підтримувати адаптивність, цифрову інтегрованість, логістичну стійкість, ESG–прозорість, кадрову забезпеченість та інвестиційну спроможність. Такий підхід відповідає логіці розділу 2, де було доведено, що корпоративний розвиток підприємств АПК має нерівномірну структуру: сильне ядро K1–K4 поєднується зі слабшими зонами K6–K7–K9.

Формула інтегрального моніторингу:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \quad (3.1)$$

де I – інтегральний індикатор корпоративного розвитку підприємства АПК;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію;

x_i – нормоване значення i -го критерію;

n – кількість критеріїв оцінювання.

У практичному застосуванні вагові коефіцієнти повинні коригуватися залежно від фази розвитку підприємства: у період активної війни доцільно підвищувати вагу фінансової стійкості, логістичної адаптивності, цифрової керованості, кадрової резильєнтності та ESG–прозорості; у фазі післявоєнної стабілізації – інвестиційної активності, переробки, ринкової диверсифікації та масштабування.

У таблиці 3.4 сформована система KPI моніторингу удосконаленого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК.

Таблиця 3.4

Система KPI моніторингу удосконаленого механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Напрямок	Ключові KPI	Метод вимірювання
Фінансова буферизація	Net debt/EBITDA; current ratio; cash runway; DSCR; варіативність EBITDA margin.	Квартальна фінансова та управлінська звітність; rolling 12M; stress–test за сценаріями цінового, урожайного й логістичного шоку.
Мультимодальна логістика	Частка альтернативних маршрутів; логістичні витрати на 1 т; середній lead time експортного лоту; частота логістичних зривів.	TMS/ERP; маршрутна аналітика; дані експедиторів, митниці, складів і транспортних операторів.

Продовження табл. 3.4

Напрям	Ключові KPI	Метод вимірювання
Цифрова платформа	Частка земель під digital–monitoring; похибка прогнозу врожайності; частка процесів, інтегрованих в ERP/GIS; кількість кіберінцидентів.	GIS/супутниковий моніторинг; BI–дашборди; аудит бізнес–процесів; журнал кібербезпеки.
Адаптивна консолідація	Частка доходу від перероблених сегментів; синергія від спільних закупівель; концентрація експорту; частка довгострокових контрактів.	Сегментна звітність; procurement analytics; CRM/експортна аналітика; аналіз структури ринків збуту.
ESG та інтегрована прозорість	GHG intensity; охоплення постачальників ESG due diligence; кількість засідань risk/ESG committee; рівень розкриття нефінансових даних.	GHG Protocol; протоколи ради/комітетів; supplier audit; compliance register; інтегрована звітність.
Людський капітал і blended finance	Turnover rate; частка укомплектованих критичних посад; охоплення retraining/veteran reintegration; частка змішаного фінансування у CAPEX та оборотному капіталі.	HRIS, HSE–звітність, LMS; реєстр кредитних, грантових і лізингових угод; управлінська звітність казначейства.

Джерело: сформовано автором.

Запропонована система KPI має не лише аналітичне, а й управлінське значення. Вона дозволяє пов'язати результати радарної оцінки K1–K9 із конкретними управлінськими рішеннями, бюджетуванням, системою мотивації менеджменту, кредитними ковенантами та інтегрованою звітністю. Особливо важливо, що слабші зони K6–K7–K9 не залишаються загальним діагностичним висновком, а трансформуються у конкретні напрями інвестицій, організаційних змін і цифрових рішень.

Етапність реалізації механізму доцільно будувати за логікою поступового переходу від діагностики до інституціоналізації. На першому етапі здійснюється перерахунок інтегрального індикатора, ревізія вагових коефіцієнтів, бенчмаркінг K1–K9 і виявлення вузьких місць у K6–K7–K9. На другому етапі оновлюються treasury–policy, логістична політика, digital road map, ESG/risk policy, матриця повноважень і KPI–карти. На третьому етапі запускаються пілотні проєкти з маршрутною диверсифікації, польовою аналітики, stress–testing, supplier due diligence, HR–resilience і змішаного фінансування. На четвертому етапі KPI вбудовуються у бюджетування, IR–матеріали, систему винагороди, кредитні ковенанти та інтегровану звітність (табл. 3.5).

Очікуваним результатом упровадження механізму є формування адаптивної, ризик–стійкої та інституційно зрілої системи корпоративного управління підприємствами АПК, орієнтованої на підвищення фінансової стійкості, цифрової та логістичної спроможності, ESG–відповідальності, кадрової резильєнтності, інвестиційної привабливості та здатності до масштабування. У такій моделі конкурентоспроможність формується не лише через розмір підприємства, а через здатність підтримувати безперервність діяльності, швидко відновлювати критичні функції, інтегрувати дані, управляти ризиками й мобілізувати ресурси для модернізації.

Таблиця 3.5

**Дорожня карта впровадження удосконаленого механізму
корпоративного розвитку підприємств АПК**

1. Діагностика та переналаштування 0–2 міс.	2. Проектування нового механізму 2–5 міс.	3. Пілотування на бізнес– одиницях/кластерах 5–9 міс.	4. Масштабування та інституціоналізація 9–18 міс.
Перерахунок I_i ; ревізія ваг w_i ; бенчмаркінг $K1$ – $K9$; визначення вузьких місць у $K6$ – $K7$ – $K9$.	Оновлення treasury–policy, logistics–policy, digital road map, ESG/risk policy, матриці повноважень і KPI–карт.	Запуск пілотів: маршрутна диверсифікація, digital–monitoring, stress–testing, supplier due diligence, HR– resilience.	Вбудовування KPI у бюджетування, звітність, мотивацію, ковенанти, IR– матеріали та програми відновлення.
Відповідальні: корпоративний центр, фінансовий блок, рада/наглядовий орган.	Відповідальні: менеджмент, risk/ESG committee, IT, логістика, зовнішні радники.	Відповідальні: бізнес–одиниці, IT, HSE/HR, логістичний блок, партнери.	Відповідальні: корпоративний рівень, інвестори, банки, IFI, профільні інституції.

Джерело: авторська розробка.

Наукова цінність запропонованого підходу полягає в тому, що категорія корпоративного розвитку підприємств АПК переводиться з переважно експансіоністського тлумачення у адаптивно–консолідаційне. Якщо традиційні підходи акцентують увагу на масштабуванні, M&A, концентрації капіталу або зростанні ринкової частки, то запропонована модель пов'язує розвиток із здатністю підприємства реконфігурувати ресурси, зберігати операційну керованість, підтримувати людський капітал, інтегрувати ESG–принципи та забезпечувати доступ до відновного фінансування. Такий підхід

відповідає сучасним концепціям динамічних здатностей, резильєнтності, стейкхолдерського управління, сталого розвитку та безперервності бізнесу [115, 116, 124, 137, 172, 177, 178].

Практичне значення підрозділу полягає в тому, що запропонований механізм може бути використаний як методична основа для формування корпоративних стратегій підприємств АПК, програм антикризового та післявоєнного restructuring, політик взаємодії з банками, страховиками та міжнародними фінансовими організаціями, а також програм підтримки середніх і малих агропідприємств через функціональну консолідацію. У цьому сенсі механізм має не лише теоретичне, а й пряме прикладне значення для модернізації корпоративного сектору АПК України.

Отже, удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації доцільно розглядати як перехід до нової моделі корпоративної організації аграрного бізнесу, у якій сильне ядро K1–K4 використовується як основа стійкості, проміжні компоненти K5 і K8 підтримуються та поступово посилюються, а слабші зони K6–K7–K9 стають пріоритетними об'єктами інвестиційного, цифрового, організаційного, кадрового та ESG-впливу. Саме така модель найбільш повно відповідає викликам воєнного часу й одночасно створює інституційне підґрунтя для післявоєнного відновлення, технологічної модернізації та довгострокового корпоративного зростання підприємств агропромислового комплексу.

3.2. Стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки

У попередньому підрозділі було обґрунтовано адаптивно–консолідаційний механізм корпоративного розвитку підприємств АПК, який поєднує фінансову буферизацію, мультимодальну логістику, цифрову платформу управління, функціональну консолідацію ланцюгів вартості, ESG-орієнтоване управління, стійкість людського капіталу та використання

змішаного фінансування. Подальша логіка дослідження потребує переходу від архітектоніки механізму до визначення стратегічних пріоритетів, які мають спрямовувати корпоративний розвиток підприємств АПК у фазі післявоєнного відновлення економіки.

Такий перехід є принциповим, оскільки післявоєнне відновлення агропромислового комплексу не може розглядатися як просте повернення до довоєнної моделі функціонування. Аналітика розділу 2 засвідчила наявність концентраційно–адаптаційної траєкторії розвитку: великі інтегровані підприємства демонструють вищу здатність до подолання шоків, тоді як середні, малі та мікропідприємства залишаються більш уразливими до фінансових, логістичних, кадрових та інфраструктурних обмежень. Водночас радарна оцінка критеріїв K1–K9 показала, що корпоративний розвиток підприємств АПК має нерівномірну конфігурацію: K1–K4 формують ядро сильних компетенцій, K5 і K8 перебувають на середньому або вище середнього рівні, а K6–K7–K9 визначають пріоритетні зони посилення.

Отже, стратегічні пріоритети післявоєнного корпоративного розвитку мають виконувати не декларативну, а коригувальну функцію. Вони повинні бути спрямовані на вирівнювання виявлених диспропорцій, посилення слабких зон K6–K7–K9 та перетворення сильного ядра K1–K4 на основу довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті корпоративний розвиток підприємств АПК доцільно трактувати як процес переходу від моделі експансійного зростання до моделі адаптивної стійкості, технологічної модернізації, інтеграції ланцюгів вартості та інституційної зрілості.

Науковою основою такого підходу є сучасні концепції резильєнтності агропродовольчих систем, supply chain resilience, динамічних здатностей, ESG–орієнтованого корпоративного управління та цифрової трансформації. FAO розглядає резильєнтність агропродовольчих систем як здатність запобігати, поглинати, адаптуватися і трансформуватися під впливом шоків, зберігаючи продовольчу безпеку та доходи учасників ланцюга [121]. У дослідженнях ланцюгів постачання стійкість трактується не тільки як

відновлення після збою, а як здатність до адаптації та трансформації конфігурації мережі [183, 184]. Для українського АПК ця логіка особливо важлива, оскільки війна одночасно зруйнувала частину активів, ускладнила експортну логістику, посилила фінансову асиметрію та загострила кадровий дефіцит [119, 185, 186].

Відповідно, стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки мають бути згруповані навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків: фінансова стійкість та інвестиційна привабливість; інтеграція ланцюгів вартості та розвиток переробки; логістична диверсифікація і технологічна модернізація; ESG-орієнтація та управлінсько-кадрова адаптація. Їх реалізація забезпечує перехід від ситуативного реагування на воєнні шоки до системного корпоративного відновлення, що відповідає логіці розділів 1–2 та механізму, сформованому у підрозділі 3.1.

Вважаємо за потрібне представити логічний зв'язок результатів розділу 2, запропонованого удосконаленого механізму у п. 3.1 та стратегічних пріоритетів післявоєнного корпоративного розвитку підприємств АПК у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Логічний зв'язок результатів розділу 2, механізму п. 3.1 та стратегічних пріоритетів післявоєнного корпоративного розвитку підприємств АПК

Вихідна аналітична позиція	Проблемний прояв для підприємств АПК	Стратегічний пріоритет післявоєнного розвитку	Очікуваний управлінський результат
Сильні критерії К1–К4	Наявність базового ядра корпоративної стійкості, але ризик його виснаження в умовах тривалої війни	Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість	Закріплення сильних компетенцій через управління ліквідністю, капіталом, ризиками та інвестиційними портфелями

Продовження табл. 3.6

Вихідна аналітична позиція	Проблемний прояв для підприємств АПК	Стратегічний пріоритет післявоєнного розвитку	Очікуваний управлінський результат
Середні значення К5 і К8	Відносна збалансованість окремих складових, але недостатня стратегічна виразність	Інтеграція ланцюгів вартості та розвиток переробки	Поглиблення доданої вартості, зниження сировинної залежності, формування корпоративних і коопераційних екосистем
Нижчі значення К6–К7	Цифрова фрагментарність, логістична вразливість, обмежена адаптивність окремих підсистем	Логістична диверсифікація і технологічна модернізація	Підвищення швидкості управлінської реакції, зниження витрат шоку, нарощування AgTech–спроможності
Частково слабка позиція К9	Недостатня ESG–прозорість, кадрова вразливість, обмеженість організаційного відновлення	ESG–орієнтація та управлінсько–кадрова адаптація	Зростання інституційної зрілості, доступу до капіталу, кадрової стійкості та довіри стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором на основі результатів розділу 2 та логіки адаптивно–консолідаційного механізму корпоративного розвитку підприємств АПК.

Першим стратегічним пріоритетом корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки є забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Його виокремлення безпосередньо впливає з результатів розділу 2, де було показано, що навіть за наявності зростання виручки або часткового відновлення виробництва підприємства залишаються вразливими до падіння маржі, зростання логістичних витрат, подорожчання кредитного ресурсу та порушення

грошових потоків. Тому післявоєнний корпоративний розвиток має спиратися не лише на прибутковість, а на якість фінансової архітектури підприємства.

У науковому вимірі фінансова стійкість післявоєнного аграрного бізнесу має розглядатися через поєднання платоспроможності, здатності до інвестування, доступу до довгострокового капіталу та спроможності розподіляти ризики між підприємством, банками, інвесторами, страховиками, державою та міжнародними інституціями. Аналіз аграрної політики України, здійснений О. Нів'євським, П. Мартишевим і С. Квашею, показує, що інституційна якість політики, ринкові правила та доступ до фінансування є визначальними для продуктивності агросектору й ефективності його інтеграції у глобальні ринки [161]. Для післявоєнного періоду це означає необхідність поєднання корпоративних фінансових стратегій із державною політикою гарантій, страхування та стимулювання інвестицій.

Стратегічний зміст цього пріоритету полягає у переході від короткострокового управління ліквідністю до повноцінного ризик-орієнтованого управління капіталом. Підприємства АПК мають формувати портфелі інвестицій за трьома групами: захисні інвестиції, спрямовані на безперервність діяльності; відновні інвестиції, пов'язані з ремонтом, заміщенням і реконструкцією активів; модернізаційні інвестиції, орієнтовані на цифровізацію, енергоефективність, переробку та логістичну автономність. Така класифікація дозволяє уникнути ситуації, коли післявоєнні ресурси спрямовуються лише на відновлення довоєнного стану без технологічного оновлення.

Особливого значення набуває *blended finance*, оскільки масштаб потреб відновлення АПК перевищує можливості самофінансування більшості підприємств. У звітах World Bank і KSE Agrocenter воєнні пошкодження та втрати аграрного сектору розглядаються як фактор, що одночасно зменшує внутрішні джерела інвестицій і підвищує потребу у зовнішньому капіталі [185, 186]. Тому післявоєнна стратегія має передбачати залучення грантів, гарантій, пільгових кредитів, лізингу, страхових інструментів, кредитних ліній

міжнародних фінансових організацій та приватного співфінансування. Для корпоративних структур це створює новий тип інвестиційної поведінки, де конкурентна перевага формується не тільки виробничими активами, а й здатністю структурувати фінансування під різні ризикові профілі.

Фінансова стійкість також має бути пов'язана з прозорістю управління. Інвестори, кредитори та міжнародні партнери оцінюватимуть не лише наявність активів, а й якість корпоративного управління, прогнозованість cash flow, боргове навантаження, наявність системи ризик-менеджменту, аудиту, ESG-розкриття та страхового покриття. Тому даний пріоритет безпосередньо пов'язаний із сильними критеріями K1-K4 та має забезпечити їх перетворення на довгостроковий інвестиційний ресурс.

Другим стратегічним пріоритетом є інтеграція ланцюгів вартості та розвиток переробки. Його значення зумовлено тим, що довоєнна модель значної частини аграрного експорту України залишалася переважно сировинною, а воєнні логістичні обмеження загострили вразливість такої моделі. Коли експортні канали стають нестабільними, а внутрішні ціни знижуються через логістичні вузькі місця, підприємства з глибшою переробкою, диверсифікованими каналами збуту й вищою часткою доданої вартості отримують більш стійку економічну позицію.

Сучасні дослідження трансформації продовольчих систем підкреслюють, що післякризове відновлення має бути пов'язане не лише з обсягами виробництва, а з якістю участі підприємств у ланцюгах створення вартості [170]. Для АПК України це означає необхідність переходу від переважання commodity-експорту до розширення виробництва продукції з вищою доданою вартістю: харчових інгредієнтів, готових продуктів, кормів, біоенергетичних продуктів, продукції тваринництва, молочної і м'ясної переробки, олійно-жирових продуктів, органічних і нішевих товарів.

Післявоєнний розвиток переробки слід розглядати не як окремий галузевий захід, а як елемент корпоративної стратегії зниження ризику. Переробка забезпечує більшу цінову автономію, зменшує залежність від

експортної сировинної кон'юнктури, підвищує зайнятість у сільських територіях, формує попит на якісну сировину та створює передумови для довгострокових контрактних відносин між агровиробниками, переробниками, логістичними операторами і торговельними мережами. Саме тому розвиток переробки безпосередньо пов'язаний із вирівнюванням критеріїв K5 і K8 та посиленням K7. Важливо, що інтеграція ланцюгів вартості не повинна зводитися лише до вертикального укрупнення великих холдингів. У підрозділі 3.1 було обґрунтовано доцільність функціональної консолідації, яка передбачає об'єднання критичних функцій без обов'язкової втрати юридичної самостійності учасників. У післявоєнному відновленні це особливо важливо для середніх і малих підприємств, оскільки вони можуть об'єднувати закупівлі, зберігання, лабораторний контроль якості, первинну переробку, маркетинг, експортну документацію та цифрові дані в межах кластерів, сервісних кооперацій або контрактних платформ. Таким чином, стратегічний пріоритет інтеграції ланцюгів вартості має дві траєкторії реалізації. Перша траєкторія – корпоративна, пов'язана з поглибленням вертикальної інтеграції великих та середніх агропромислових груп. Друга траєкторія – мережево–коопераційна, спрямована на формування кластерів і партнерських моделей, які дозволяють МСП отримати доступ до переробки, інфраструктури, даних і ринків без поглинання великими структурами. Саме поєднання цих траєкторій дозволяє уникнути надмірної концентрації та забезпечити інклюзивний характер післявоєнного відновлення АПК [169].

Логіка формування стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки відображена на рисунку 3.2. Розгорнута блок–схема формування стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки надана у додатку Б на рисунку Б1.

ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 2: концентрація, волатильність, слабкі К6– К7–К9		ЗАПРОПОНОВАНИЙ МЕХАНІЗМ П. 3.1: адаптивність + функціональна консолідація		ПОТРЕБИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: інвестиції, відновлення активів, додана вартість	
↓		↓		↓	
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК у післявоєнному відновленні економіки					
↓		↓		↓	
1. Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість	2. Інтеграція ланцюгів вартості та переробка	3. Логістична диверсифікація	4. Технологічна модернізація	5. ESG та кадрова адаптація	
ліквідність, гарантії, blended finance	додана вартість, кластери, кооперація	мультимодальні маршрути, склади, страхування	AgTech, ERP/GIS, автоматизація, енергоефективність	прозорість, кліматичні ризики, HR– resilience	
РЕЗУЛЬТАТ: збалансований корпоративний розвиток, вища резильєнтність, технологічна та інвестиційна готовність до післявоєнного зростання					

Рис. 3.2. Логіка формування стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки

Джерело: авторська розробка.

Логістична диверсифікація і технологічна модернізація. Третім стратегічним пріоритетом є логістична диверсифікація і технологічна модернізація. У розділі 2 було показано, що воєнні та логістичні ризики є одним із найбільш критичних вузлів напруження для корпоративного розвитку підприємств АПК. Втрата або обмеження традиційних експортних

маршрутів, атаки на портову й енергетичну інфраструктуру, зростання транспортних витрат і нерівномірність доступу до складів та перевалки безпосередньо вплинули на маржинальність, ліквідність і ринкову поведінку підприємств.

У науковій літературі з управління ланцюгами постачання дедалі більше уваги приділяється не оптимізації одного найефективнішого маршруту, а формуванню портфеля альтернативних рішень, які забезпечують виживання та відновлення мережі в умовах шоку [138, 183]. Для АПК України це означає, що післявоєнна логістична стратегія має бути побудована на мультимодальності: поєднанні морських, річкових, залізничних і автомобільних маршрутів, розвитку внутрішніх складів, сухих портів, прикордонної інфраструктури, перевалки, контрактних коридорів і механізмів страхування вантажів.

Однак логістична диверсифікація не може бути ефективною без технологічної модернізації. Технологічна відсталість посилює витратність виробництва, знижує точність прогнозування, ускладнює контроль якості та обмежує здатність підприємства адаптуватися до зміни ринків. Тому післявоєнне відновлення має включати AgTech-рішення, точне землеробство, ERP/GIS-інтеграцію, цифровий моніторинг полів, супутникову аналітику, автоматизацію обліку ресурсів, прогнозування врожайності, управління технікою, цифрові дашборди ризиків та інструменти кіберзахисту. FAO та ITU підкреслюють, що штучний інтелект і цифрові інструменти в аграрному секторі здатні підвищувати продуктивність, точність рішень і ресурсну ефективність [120].

Особливе значення технологічної модернізації полягає у її зв'язку зі слабкими критеріями K6–K7. Якщо K6 відображає інноваційно-цифрову спроможність, а K7 – адаптивність і гнучкість окремих підсистем розвитку, то саме цифрова та технологічна модернізація стає ключовим інструментом вирівнювання нерівномірної радарної конфігурації. Водночас технологічна модернізація повинна бути не фрагментарною, а платформною: окремі

цифрові рішення мають об'єднуватися в єдину систему корпоративних даних, що підтримує виробничі, фінансові, логістичні та ризик-орієнтовані рішення.

У післявоєнному періоді до технологічної модернізації необхідно включити також енергетичну стійкість. Руйнування енергетичної інфраструктури та висока вартість енергоресурсів роблять енергоефективність, альтернативну генерацію, біоенергетику, модернізацію сушильних комплексів, автономність критичних об'єктів та управління енергоспоживанням складовими корпоративної конкурентоспроможності. Тому логістична диверсифікація, цифровізація та енергоефективність мають розглядатися як єдиний технологічний контур післявоєнного корпоративного розвитку.

Четвертим стратегічним пріоритетом є ESG-орієнтація та управлінсько-кадрова адаптація. Його значення зумовлено тим, що післявоєнне відновлення АПК відбуватиметься в умовах європейської інтеграції, зростання вимог інвесторів до прозорості, необхідності доступу до міжнародного фінансування, посилення кліматичних ризиків і дефіциту людського капіталу. Тому ESG у даному дослідженні трактується не як репутаційний додаток, а як інструмент зниження ризиків, підвищення довіри і розширення доступу до капіталу.

Міжнародні стандарти розкриття інформації IFRS S1 та IFRS S2 формують нову логіку корпоративної звітності, у якій підприємство має розкривати не лише фінансові результати, а й суттєву інформацію про сталість, кліматичні ризики, управлінські процедури, стратегію, ризик-менеджмент, метрики та цілі [133, 134]. Для підприємств АПК це означає потребу у формуванні системи обліку викидів, енергоємності, водокористування, деградації ґрунтів, простежуваності ланцюгів постачання, соціальної відповідальності, безпеки праці та взаємодії з громадами.

Управлінська складова ESG-пріоритету полягає у підвищенні ролі наглядових органів, комітетів із ризиків, внутрішнього контролю, комплаєнсу та інтегрованої звітності. Якщо у довоєнній моделі значна частина

підприємств могла обмежуватися фінансовою звітністю і окремими елементами соціальної відповідальності, то післявоєнне відновлення потребує інституціоналізації ESG як частини корпоративного управління. Це особливо важливо для компаній, що претендують на доступ до міжнародних кредитних ліній, зеленого фінансування, експортних контрактів і партнерств з європейськими контрагентами.

Кадрова адаптація є не менш важливою. За даними FAO, дефіцит робочої сили є одним із системних обмежень аграрних підприємств України в умовах війни [119]. Післявоєнне відновлення лише посилить конкуренцію за кваліфіковані кадри, оскільки одночасно зростатиме потреба у фахівцях з агрономії, інженерії, логістики, ІТ, фінансів, ESG, енергоменеджменту й міжнародної торгівлі. Отже, корпоративний розвиток має включати програми HR–resilience, перекваліфікації, ветеранської реінтеграції, психологічної підтримки, розвитку управлінських компетенцій, безперервного навчання та утримання критичних кадрів.

Управлінсько–кадрова адаптація безпосередньо пов’язана з К9, який у радарній оцінці визначено як одну зі слабших зон. Посилення цього критерію потребує не лише збільшення витрат на персонал, а зміни самої логіки корпоративної кадрової політики: від адміністративного управління зайнятістю до стратегічного управління людським капіталом. Це означає формування кадрового резерву, цифрових систем HR–аналітики, корпоративних навчальних платформ, партнерств із закладами освіти, програм безпеки праці й соціальної підтримки працівників у громадах.

У таблиці 3.7 представлені стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки.

Блок–схема стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки наведена у додатку Б.

Таблиця 3.7

**Стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у
післявоєнному відновленні економіки**

Стратегічний пріоритет	Зміст корпоративної дії	Цільовий ефект для підприємств АПК	Критерії K1–K9, що посилюються
Фінансова стійкість та інвестиційна привабливість	Ризик–орієнтоване управління капіталом, резерви ліквідності, гарантії, страхування, blended finance, портфель відновних і модернізаційних інвестицій	Зміцнення платоспроможності, зниження фінансової вразливості, розширення доступу до капіталу, підвищення інвестиційної довіри	K1–K4, K9
Інтеграція ланцюгів вартості та розвиток переробки	Вертикальна і горизонтальна інтеграція, кластери, сервісна кооперація, контрактне фермерство, розвиток переробних потужностей і продукції з вищою доданою вартістю	Зниження сировинної залежності, підвищення маржинальності, розвиток локальної зайнятості, поглиблення експортного потенціалу	K5, K7, K8
Логістична диверсифікація і технологічна модернізація	Альтернативні маршрути, склади, сухі порти, страхування вантажів, ERP/GIS, precision farming, автоматизація, енергоефективність	Підвищення логістичної стійкості, продуктивності, адаптивності до шоків, скорочення витрат і втрат	K6, K7, K8

Продовження табл. 3.7

Стратегічний пріоритет	Зміст корпоративної дії	Цільовий ефект для підприємств АПК	Критерії К1–К9, що посилюються
ESG–орієнтація та управлінсько–кадрова адаптація	Інтегроване ESG–розкриття, кліматичні метрики, risk/ESG–комітети, HR–resilience, перекваліфікація, ветеранська реінтеграція, управлінське навчання	Підвищення інституційної зрілості, кадрової стійкості, соціальної легітимності, доступу до міжнародних ринків і фінансування	К6, К8, К9

Джерело: авторська розробка.

В контексті дослідження важливо визначити узгодження стратегічних пріоритетів із горизонтами післявоєнного відновлення. Стратегічні пріоритети корпоративного розвитку мають реалізовуватися з урахуванням різних горизонтів післявоєнного відновлення. У короткостроковому періоді домінуватиме завдання стабілізації діяльності: відновлення ліквідності, ремонт критичних активів, забезпечення посівної та збиральної кампаній, налагодження логістики, утримання персоналу і мінімізація втрат. У середньостроковому періоді основним завданням стане перебудова бізнес–моделей через інтеграцію ланцюгів вартості, розвиток переробки, цифровізацію, страхування і модернізацію логістики. У довгостроковому періоді акцент має зміщуватися до технологічного лідерства, експортної диверсифікації, ESG–сумісності з європейськими ринками та формування корпоративних екосистем. Така етапність дозволяє уникнути розриву між антикризовими та стратегічними діями. Якщо підприємство зосереджується лише на відновленні пошкоджених активів, воно ризикує відтворити довоєнні вразливості. Якщо ж воно передчасно інвестує у масштабну експансію без фінансової буферизації, то посилює ризик неплатоспроможності. Тому

післявоєнне корпоративне відновлення має бути побудоване за принципом послідовного нарощування спроможностей: стабілізація – реконфігурація – модернізація – масштабування. На рисунку 3.3. представлена блок–схема стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК за горизонтами післявоєнного відновлення.

0–12 місяців СТАБІЛІЗАЦІЯ	1–3 роки РЕКОНФІГУРАЦІЯ	3–5 років МОДЕРНІЗАЦІЯ	5+ років МАСШТАБУВАННЯ
ліквідність; ремонт критичних активів; резерви пального, насіння, добрив; швидка логістична адаптація	контрактні ланцюги; кооперація; переробка першого рівня; страхування вантажів; ERP/GIS–пілоти	глибша переробка; AgTech; енергоефективність; ESG–звітність; кадрові програми	експорт продукції з високою доданою вартістю; корпоративні екосистеми; інвестиційні партнерства; цифрові платформи
Фінансова стійкість	Інтеграція ланцюгів вартості	Логістика і технології	ESG та людський капітал
короткий cash runway; debt control; гарантії	кластерні й контрактні моделі; ринкова диверсифікація	автоматизація, точне виробництво, цифрові двійники логістики	кліматичні метрики, комплаєнс, безперервне навчання
Очікуваний результат: відновлена керованість	Очікуваний результат: знижена вразливість	Очікуваний результат: підвищена продуктивність	Очікуваний результат: довгострокова конкурентоспроможність

Рис. 3.3. Блок–схема стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК за горизонтами післявоєнного відновлення

Джерело: авторська розробка.

Також важливо визначити етапність реалізації стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному періоді, що представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Етапність реалізації стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному періоді

Горизонт реалізації	Ключові корпоративні дії	Домінуючі інструменти	Критерії оцінювання результативності
Короткостроковий: 0–12 місяців	Стабілізація ліквідності, відновлення критичних активів, забезпечення операційної безперервності, утримання персоналу	cash buffer, антикризове бюджетування, ремонт і заміщення активів, резервні логістичні маршрути, базове страхування	current ratio, cash runway, відновлення виробничих площ, частка критичних посад, час відновлення операцій
Середньостроковий: 1–3 роки	Реконфігурація ланцюгів вартості, розвиток переробки, цифрова інтеграція, розширення ринків	кластери, контрактне фермерство, ERP/GIS, digital monitoring, логістичні альянси, гранти та гарантії	частка переробленої продукції, частка альтернативних маршрутів, покриття цифровою платформою, кількість довгострокових контрактів

Продовження табл. 3.8

Горизонт реалізації	Ключові корпоративні дії	Домінуючі інструменти	Критерії оцінювання результативності
Довгостроковий: 3–5 років і більше	Модернізація бізнес–моделей, ESG–сумісність, експорт продукції з високою доданою вартістю, корпоративні екосистеми	AgTech, автоматизація, енергоефективність, IFRS S1/S2–розкриття, навчальні платформи, стратегічні партнерства	EBITDA margin, продуктивність праці, GHG intensity, обсяг інвестицій, частка продукції з високою доданою вартістю

Джерело: авторська розробка з урахуванням сучасних підходів до резильєнтності, управління ланцюгами постачання та ESG–розкриття [121, 138, 183, 184].

Відтак, запропоновані стратегічні пріоритети утворюють взаємопов’язану систему, а не набір автономних напрямів. Фінансова стійкість створює передумови для інвестицій у переробку, цифровізацію та логістику. Інтеграція ланцюгів вартості підвищує маржинальність і зменшує залежність від сировинного експорту. Логістична диверсифікація знижує втрати від зовнішніх шоків та робить ринкову диверсифікацію реальною. Технологічна модернізація забезпечує data–driven управління, підвищує продуктивність і точність рішень. ESG–орієнтація та кадрова адаптація формують довіру інвесторів, соціальну легітимність і здатність підприємств підтримувати розвиток у довгостроковому періоді.

З позицій радарної оцінки K1–K9, реалізація зазначених пріоритетів має забезпечити не лише підвищення загального інтегрального рівня корпоративного розвитку, а передусім вирівнювання його конфігурації. Це означає, що стратегічною метою є не максимізація одного показника, а зменшення розриву між сильними й слабкими критеріями. Для підприємств АПК така логіка є більш адекватною, оскільки надмірна концентрація лише на

фінансових або виробничих параметрах без цифрової, кадрової, логістичної та ESG–спроможності створює нові вразливості.

У межах післявоєнного відновлення корпоративний розвиток має також виконувати ширшу макроекономічну функцію. Підприємства АПК залишаються важливими експортерами, роботодавцями у сільських територіях, учасниками продовольчої безпеки та потенційними носіями технологічної модернізації. Тому їх стратегічні пріоритети повинні узгоджувати корпоративні цілі з цілями державної політики, розвитку громад, європейської інтеграції, декарбонізації та відновлення людського капіталу. Саме у цьому полягає відмінність післявоєнної моделі корпоративного розвитку від довоєнної моделі аграрної експансії.

Отже, стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки доцільно визначити як систему довгострокових напрямів корпоративної трансформації, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, поглиблення ланцюгів доданої вартості, диверсифікацію логістики, технологічну модернізацію, ESG–сумісність, кадрову стійкість та підвищення інвестиційної привабливості. Їх реалізація забезпечує перехід від моделі вимушеної адаптації до моделі керованого відновлення, що безпосередньо підводить до завдання підрозділу 3.3 – науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК.

3.3. Науково–практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Логіка попередніх підрозділів дає підстави розглядати впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК не як завершальний етап управлінського проєктування, а як самостійну науково–практичну проблему. У підрозділі 3.1 було обґрунтовано адаптивно–консолідаційний механізм, зорієнтований на подолання виявлених у розділі 2 диспропорцій

корпоративного розвитку, зокрема на посилення слабших зон К6–К7–К9 при збереженні ядра стійкості К1–К4. У підрозділі 3.2 визначено стратегічні пріоритети післявоєнного розвитку, пов'язані з фінансовою стійкістю, інтеграцією ланцюгів вартості, логістичною диверсифікацією, технологічною модернізацією, ESG-орієнтацією та управлінсько-кадровою адаптацією. Відповідно, у даному підрозділі 3.3 необхідно перейти від концептуального обґрунтування та пріоритетизації до визначення умов, процедур, інструментів і рівнів практичного впровадження запропонованого механізму.

Науково–практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК у межах цього дослідження доцільно визначати як систему методичних, організаційно–процедурних, економіко–фінансових, інноваційно–технологічних, соціально–ризикових та інституційних інструментів, які забезпечують переведення адаптивно–консолідаційної моделі з рівня наукової концепції у рівень управлінських дій, корпоративних регламентів, проєктів модернізації та системи моніторингу результативності. Такий підхід відповідає міжнародній логіці *resilience-oriented management*, за якої підприємство має не лише відновлювати пошкоджені активи, а й підвищувати здатність попереджати, поглинати та трансформувати наслідки шоків [164].

Актуальність такого забезпечення посилюється специфікою воєнного й післявоєнного середовища функціонування АПК України. Відповідно до оцінок Світового банку та KSE Agrocenter, аграрний сектор зазнав не тільки прямих пошкоджень активів, техніки, складів і логістичної інфраструктури, а й значних непрямих втрат через скорочення виробництва, експортні порушення, зростання виробничих витрат і зниження внутрішніх цін [185]. Результати опитування FAO серед українських аграрних підприємств підтверджують системність кадрового дефіциту, логістичних обмежень, енергетичних збоїв, потреби у ресурсах і фінансовій підтримці [119]. Отже, науково-практичне забезпечення має охоплювати не один управлінський контур, а комплекс взаємопов'язаних рішень: від діагностики ризиків до

формування проєктного портфеля, залучення фінансування, цифрового супроводу, ESG–звітності та оцінювання результатів.

З позицій методології корпоративного розвитку ключовим є те, що впровадження механізму має здійснюватися не за єдиною універсальною схемою, а з урахуванням сценарію зовнішнього середовища. Розділ 2 показав нелінійність корпоративного розвитку підприємств АПК у 2020–2024 рр.: фаза зростання змінилася шоковим спадом, а потім нерівномірним відновленням. Тому інструменти впровадження повинні бути сценарно диференційованими: у період високої турбулентності пріоритетом є збереження операційної безперервності; у фазі часткової стабілізації – відновлення функцій і перебудова бізнес-моделей; у фазі післявоєнного зростання – інтеграція, модернізація, підвищення доданої вартості та інвестиційної привабливості.

У таблиці 3.9 запропонована сценарна логіка впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК.

Таблиця 3.9

Сценарна логіка впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Сценарій	Характеристика умов та викликів	Пріоритетні заходи в межах механізму	Прогнозний результат для підприємств АПК
Кризово–стабілізаційний (воєнна турбулентність)	Збереження високих воєнних, логістичних і фінансових ризиків; висока цінова волатильність; дефіцит ліквідності, кадрів, енергії та страхового захисту; підвищена вразливість малих і середніх структур.	Фінансова буферизація; резервування ліквідності; BCP/DRP; контроль витрат; диверсифікація логістики; мінімальна цифрова інтеграція критичних процесів; антикризові управлінські регламенти.	Збереження функціонування підприємств, мінімізація втрат, підтримання операційної стійкості, уповільнене відновлення та вибіркова адаптація корпоративних структур.

Продовження табл. 3.9

Сценарій	Характеристика умов та викликів	Пріоритетні заходи в межах механізму	Прогнозний результат для підприємств АПК
Адаптивно–відновлювальний (асиметричне відновлення)	Часткова стабілізація середовища; нерівномірне відновлення підприємств; зростання ролі вертикальної інтеграції, цифрової аналітики, управлінської адаптації та якості корпоративного контролю.	Інтеграція ланцюгів вартості; розвиток переробки; посилення risk–management; цифрові дашборди; логістична мобільність; партнерства з банками, громадами та міжнародними інституціями.	Відновлення EBITDA і прибутковості, підвищення адаптивності, зміцнення конкурентних позицій, зростання доданої вартості та стійкості корпоративного розвитку.
Інтеграційно–модернізаційний (післявоєнне зростання)	Зниження безпекових ризиків; активізація інвестицій; євроінтеграційні можливості; технологічна модернізація; зростання ролі великих інтегрованих і мережових корпоративних структур.	Інвестиції в AgTech, автоматизацію, переробку, ESG–орієнтацію, кластеризацію, експортну диверсифікацію, інтегровану звітність і системне корпоративне управління.	Перехід до адаптивно–консолідаційної моделі, зростання інвестиційної привабливості, експортного потенціалу, довгострокової конкурентоспроможності та резильєнтності підприємств АПК.

Джерело: сформовано автором на основі результатів розділу 2, положень підрозділів 3.1–3.2 та підходів до управління ризиками й резильєнтністю [119, 164, 185, 186].

Запропонована сценарна логіка має важливе методичне значення. Вона не зводить впровадження механізму до одномоментного запуску регламентів, а передбачає послідовне переміщення підприємства між трьома режимами: виживання, відновлення та модернізації. Саме така побудова узгоджується з міжнародною логікою управління аграрною резильєнтністю, у межах якої наголошується на необхідності попереднього визначення критичних процесів, ресурсів, відповідальних осіб і процедур відновлення після збоїв [164]. Для підприємств АПК це означає, що посівна кампанія, збирання, зберігання, логістика, енергозабезпечення, кадрове управління та доступ до фінансування мають бути описані не лише як операційні процеси, а як критичні функції корпоративної життєздатності.

Першим елементом науково–практичного забезпечення є методичний блок. Його призначення полягає у формалізації діагностики поточного стану підприємства, виявленні слабких зон за критеріями K1–K9, визначенні вагових коефіцієнтів інтегрального індикатора та побудові карти управлінських впливів. На відміну від традиційного фінансового аналізу, такий блок має охоплювати не лише прибутковість, ліквідність і боргове навантаження, а й цифрову зрілість, логістичну стійкість, кадрову укомплектованість, ESG–прозорість, ступінь інтеграції ланцюга вартості та готовність до відновлення після шоків.

Практичне застосування інтегрального підходу доцільно здійснювати за принципом управлінського циклу: діагностика – вибір сценарію – формування портфеля заходів – ресурсне забезпечення – реалізація – моніторинг – коригування. Центральним інструментом цього циклу є система KPI K1–K9 та інтегральний індикатор, обґрунтований у підрозділі 3.1. Його доцільно використовувати не як формальну рейтингову оцінку, а як основу для управлінської пріоритизації: слабкі критерії K6–K7–K9 мають отримувати більшу вагу в період воєнної турбулентності та на початкових етапах відновлення, тоді як у фазі модернізаційного зростання підвищується роль

індикаторів інвестиційної привабливості, ESG–відповідності та частки продукції з доданою вартістю.

У таблиці 3.10 сформовано рівні, завдання та інструменти науково–практичного забезпечення впровадження механізму.

Таблиця 3.10

**Рівні, завдання та інструменти науково–практичного забезпечення
впровадження механізму**

Рівень впровадження	Основні завдання	Ключові інструменти	Відповідальні суб'єкти
Макрорівень (державна, міжнародні інституції)	Формування правових, фінансових і безпекових умов для відновлення корпоративного сектору АПК; підтримка експорту, страхування, цифровізації та доступу до фінансування.	Державні програми гарантування; воєнне страхування; грантові й кредитні програми; узгодження з європейськими стандартами; підтримка інфраструктурних проєктів.	Кабінет Міністрів України, профільні міністерства, банки розвитку, міжнародні фінансові організації, донори.
Мезорівень (регіон, галузь, кластер)	Координація відновлення ланцюгів вартості, логістичних вузлів, сервісних платформ, кластерів і партнерських мереж.	Агрокластери; EIP–AGRI–подібні операційні групи; логістичні альянси; регіональні центри цифрового й консультаційного супроводу; сервісна кооперація.	Обласні адміністрації, громади, галузеві асоціації, кластери, наукові установи, дорадчі служби, логістичні оператори.
Мікрорівень (підприємство, корпоративна група)	Переведення механізму у корпоративні регламенти, проєкти модернізації, KPI, бюджетування, ESG–звітність і систему відповідальності.	Діагностика K1–K9; KPI–карти; BCP/DRP; ERP/BI; treasury–policy; ESG–policy; HR–resilience; проєктний офіс; інтегральний моніторинг.	Власники, наглядові органи, топменеджмент, фінансовий блок, HR, IT, ESG/risk committee, керівники бізнес–єдиниць.

Джерело: авторська розробка з урахуванням міжнародного досвіду багаторівневого управління аграрними інноваціями та ризиками [120, 164].

Другим елементом є організаційно–інституційний блок. Його функція полягає у закріпленні механізму в системі корпоративного управління. Якщо механізм залишається лише у вигляді декларативної стратегії, він не здатний впливати на поведінку підприємства. Тому необхідним є формування матриці повноважень, у якій чітко визначаються відповідальні за фінансову буферизацію, логістику, цифрову платформу, ESG–ризики, кадрову стійкість, безперервність діяльності та взаємодію з громадами. Особливе значення має залучення наглядових органів або рад директорів до контролю за ризиками, інвестиційними рішеннями та нефінансовою прозорістю, що відповідає сучасним вимогам IFRS S1 та IFRS S2 до governance, strategy, risk management, metrics and targets [133].

Успішний зарубіжний досвід підтверджує, що впровадження складних аграрних інновацій неможливе без інституційних платформ взаємодії. Прикладом є Європейське інноваційне партнерство з продуктивності та сталості сільського господарства (EIP–AGRI), у межах якого операційні групи об'єднують фермерів, консультантів, науковців, бізнес і публічні інституції для вирішення прикладних проблем виробництва, цифровізації, ресурсоефективності та кліматичної адаптації [118]. Для України цей досвід є важливим не як механічна модель копіювання, а як принцип організації мезорівня: підприємства АПК, громади, університети, наукові установи та банки можуть утворювати проєктні групи для впровадження точного землеробства, відновлення логістики, розвитку переробки, енергостійкості та ESG–звітності.

Третім елементом є економіко–фінансовий блок. У межах адаптивно–консолідаційного механізму він повинен забезпечувати не тільки фінансування інвестиційних проєктів, а й страхування ризиків, ліквіднісну стабільність і фінансову дисципліну. Зарубіжні практики управління агропродовольчими системами демонструють, що фінансова резильєнтність формується через збалансованість платоспроможності, прибутковості, структури капіталу та здатності підприємства адаптувати фінансову поведінку

до шоків [164]. Для підприємств АПК України це означає необхідність переходу від разового залучення кредитів до системного фінансового архітектуровання, яке поєднує власний капітал, банківське кредитування, гарантії, лізинг, гранти, донорські ресурси, воєнне страхування та blended finance.

Впровадження економіко–фінансового блоку має відбуватися через створення проєктного портфеля відновлення. Такий портфель доцільно поділяти на три групи: стабілізаційні проєкти, які забезпечують ліквідність, безперервність та мінімізацію втрат; відновлювальні проєкти, спрямовані на ремонт техніки, складів, енергетичних та логістичних потужностей; модернізаційні проєкти, орієнтовані на цифровізацію, переробку, енергоефективність, автоматизацію й підвищення доданої вартості. Саме портфельний підхід дає змогу узгодити стратегічні пріоритети підрозділу 3.2 із ресурсними можливостями підприємства та доступними інструментами фінансування.

Четвертим елементом є інноваційно–технологічний блок. Його зміст полягає у створенні цифрового контуру впровадження механізму: ERP/BI–систем, GIS–платформ, польового моніторингу, супутникової аналітики, цифрових карт активів, контролю використання техніки, прогнозування врожайності, управління запасами, енергоспоживанням і логістичними потоками. Згідно з підходами FAO та ITU, штучний інтелект і цифрові технології в аграрному секторі мають практичне значення тоді, коли вони підтримують прийняття рішень, моніторинг ризиків, точність виробничих операцій і доступність даних для управління [120]. Отже, цифровізація в межах підрозділу 3.3 має розглядатися не як окремий технологічний проєкт, а як інструмент операціоналізації всього механізму.

Блок–схема науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК представлена на рисунку 3.4. Розширена блок–схема науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

представлена у додатку В на рисунку В 1.

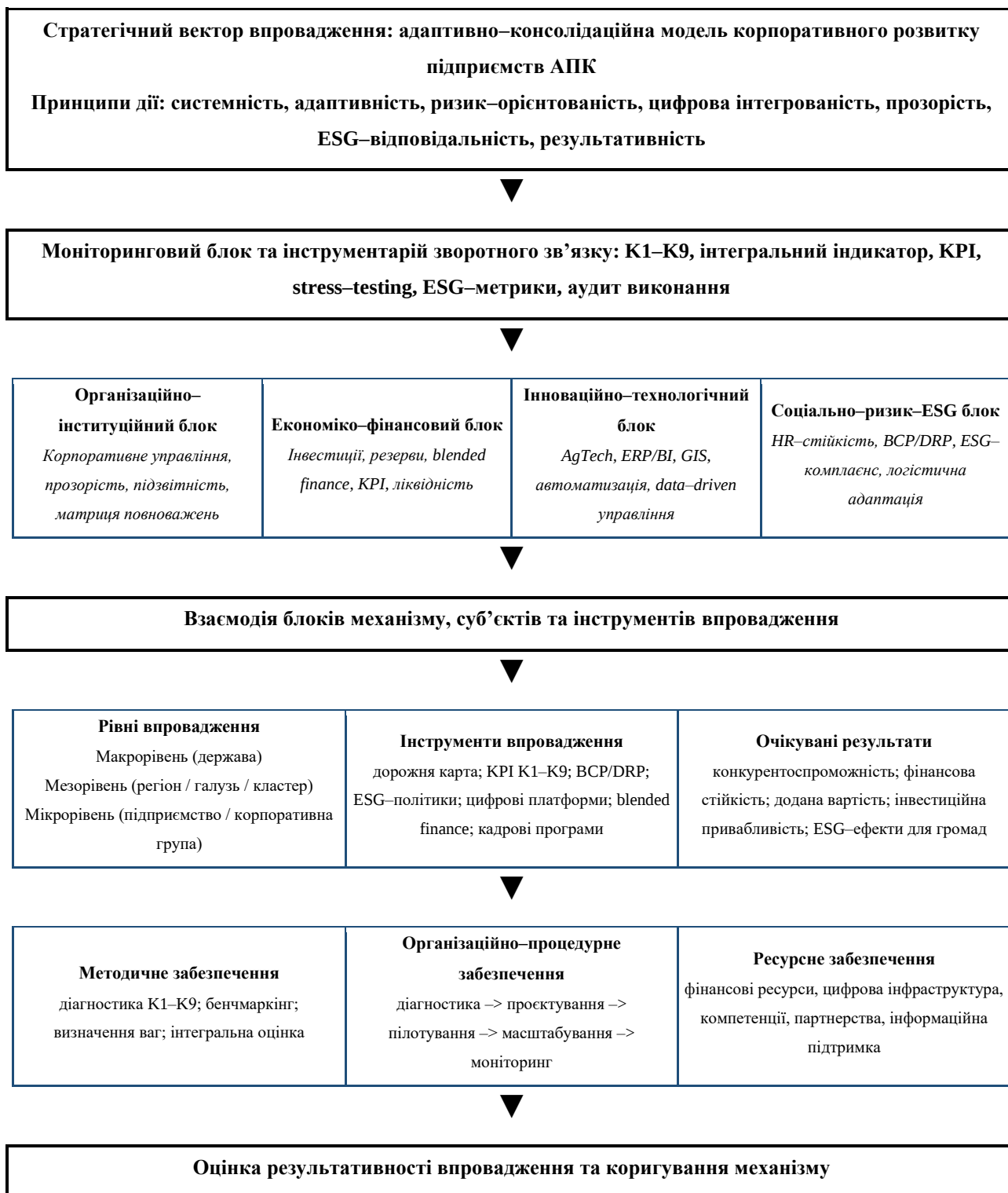


Рис. 3.3. Блок–схема науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Джерело: удосконалено автором на основі результатів дисертаційного дослідження та міжнародних підходів до безперервності бізнесу, цифровізації й ESG–управління [118, 120, 132, 133, 164].

П'ятим елементом є соціально–ризиковий та ESG–блок. Його включення у науково–практичне забезпечення обумовлене тим, що корпоративний розвиток підприємств АПК у післявоєнний період буде дедалі більше залежати від довіри інвесторів, кредиторів, територіальних громад, працівників і міжнародних партнерів. IFRS S1 та IFRS S2 формують нову рамку розкриття інформації, у якій підприємства мають показувати, як ризики сталості та кліматичні ризики впливають на стратегію, грошові потоки, доступ до фінансування і вартість капіталу [132, 133]. Для підприємств АПК це означає необхідність інтегрувати ESG–ризики у корпоративний контроль, а не залишати їх у площині репутаційних звітів.

У практичному вимірі ESG–блок має містити: облік енергоємності та викидів, контроль використання ресурсів, оцінку кліматичних і воєнно–екологічних ризиків, простежуваність сировини, перевірку постачальників, соціальні програми для працівників і громад, а також підготовку інтегрованої звітності. Соціально–ризиковий компонент повинен охоплювати HR–стійкість, охорону праці, психологічну підтримку, ветеранську реінтеграцію, кадровий резерв і навчання. У поєднанні ці елементи перетворюють людський капітал та ESG–прозорість на чинники фінансової доступності та довгострокової конкурентоспроможності.

Шостим елементом є організація моніторингу, оцінювання та коригування. Впровадження механізму не може завершуватися прийняттям дорожньої карти, оскільки зовнішнє середовище АПК залишається турбулентним. Тому необхідно закріпити періодичність перегляду KPI, сценаріїв, бюджетів, логістичних маршрутів, кадрових ризиків, фінансових ковенантів і ESG–цілей. Мінімальним управлінським циклом доцільно вважати квартальний моніторинг на рівні підприємства та річний перегляд на рівні корпоративної стратегії. При погіршенні безпекової, логістичної або фінансової ситуації система повинна автоматично переходити до кризово–стабілізаційного сценарію.

Для операціоналізації запропонованого підходу доцільно використовувати дорожню карту впровадження, що складається з п'яти етапів. Перший етап – діагностика, на якому здійснюється оцінювання K1–K9, аналіз ризиків, ресурсів і слабких зон. Другий – проєктування, що передбачає формування цільової моделі механізму, визначення відповідальних, KPI, регламентів і бюджетів. Третій – пілотування на окремих бізнес–одинацях або кластерах. Четвертий – масштабування успішних практик на всю корпоративну групу або партнерську мережу. П'ятий – інституціоналізація, коли механізм вбудовується у корпоративне управління, бюджетування, систему мотивації, звітність і комунікацію з інвесторами.

Таблиця 3.11

Дорожня карта практичного впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Етап	Зміст робіт	Ключовий результат	Контрольний індикатор
1. Діагностика	Оцінювання K1–K9, ризиків, фінансової стійкості, логістичних вузьких місць, цифрової зрілості, ESG–розривів і кадрової забезпеченості.	Визначено стартовий профіль підприємства та пріоритетні слабкі зони.	Інтегральний індикатор; карта ризиків; перелік K6–K7–K9–проблем.
2. Проєктування	Розроблення цільової моделі механізму, KPI–карт, матриці повноважень, фінансової, цифрової, ESG та BCP/DRP–політик.	Сформовано організаційно–методичну основу впровадження.	Затверджені регламенти, бюджет, відповідальні центри.

Продовження табл. 3.11

Етап	Зміст робіт	Ключовий результат	Контрольний індикатор
3. Пілотування	Запуск пілотів з фінансової буферизації, логістичної диверсифікації, цифрового моніторингу, ESG–аудиту, HR–resilience та blended finance.	Перевірено життєздатність інструментів на обмеженому контурі.	Порівняння планових і фактичних KPI пілоту.
4. Масштабування	Поширення результативних інструментів на бізнес–одиниці, регіональні кластери, партнерські мережі та ланцюги постачання.	Механізм набуває системного характеру.	Частка процесів, охоплених механізмом; економічний ефект.
5. Інституціоналізація	Вбудовування механізму у корпоративну стратегію, бюджетування, мотивацію менеджменту, інтегровану звітність та систему стратегічного контролю.	Механізм стає постійною управлінською практикою.	Регулярність моніторингу; рівень виконання KPI; покращення інтегрального індикатора.

Джерело: авторська розробка.

Зарубіжний досвід підтверджує доцільність саме такої поетапної логіки. У практиці ЄС інноваційні рішення в агросекторі часто проходять шлях від локального проєкту операційної групи до масштабування через мережі знань і

консультацій [118]. У цифровому агровиробництві, відповідно до підходів FAO та ITU, ефективність технологій залежить не від самого факту їх придбання, а від здатності інтегрувати дані в управлінські рішення, навчити персонал і забезпечити сталість цифрової інфраструктури [120]. У ризик-менеджменті, за підходом OECD, результативність визначається здатністю поєднати превентивні, адаптаційні та трансформаційні інструменти, а не обмежуватися компенсацією втрат після настання кризи [164].

Для підприємств АПК України адаптація цього досвіду має здійснюватися з урахуванням воєнних обмежень, структурної поляризації та нерівномірності корпоративного розвитку. Тому впровадження механізму повинно одночасно враховувати інтереси великих агрохолдингів, середніх корпоративних структур, малих підприємств, територіальних громад і держави. Великі підприємства здатні швидше інституціоналізувати цифрові, фінансові й ESG-інструменти, тоді як середні та малі суб'єкти потребують сервісної кооперації, кластерних платформ, спільної логістики, доступу до консультацій і гарантійних інструментів фінансування. Саме тому науково-практичне забезпечення має поєднувати корпоративний, мережевий і публічно-приватний підходи.

Критерієм результативності впровадження запропонованого механізму має бути не лише зростання обсягів виробництва або прибутку. З урахуванням логіки дисертації результативність доцільно оцінювати за чотирма групами ефектів: економічними, організаційно-управлінськими, інноваційно-інфраструктурними та соціально-екологічними. Економічний ефект проявляється у підвищенні платоспроможності, маржинальності, інвестиційної привабливості та доступу до капіталу. Організаційно-управлінський – у підвищенні якості корпоративного контролю, підзвітності, швидкості рішень і координації бізнес-одиниць. Інноваційно-інфраструктурний – у розвитку цифрових платформ, логістичних альтернатив, переробки та енергостійкості. Соціально-екологічний – у зміцненні кадрової

стійкості, взаємодії з громадами, ESG–прозорості та відповідності міжнародним вимогам.

Отже, науково–практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК має розглядатися як інтегрована система переведення науково обґрунтованих пріоритетів у конкретні управлінські процедури, інструменти, проєкти та показники. Його відмінність від традиційних підходів полягає у поєднанні сценарної логіки, багаторівневого управління, інтегральної діагностики K1–K9, проєктного портфеля відновлення, цифрового супроводу, ESG–прозорості та постійного зворотного зв'язку. Саме така система забезпечує перехід від фрагментарних антикризових заходів до інституціоналізованої моделі адаптивно–консолідаційного корпоративного розвитку, здатної підтримати стійкість підприємств АПК у воєнних умовах і створити основу для їх довгострокового післявоєнного зростання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення економіки. Доведено, що результати теоретичного аналізу, здійсненого у першому розділі, та емпіричної діагностики, проведеної у другому розділі, зумовлюють необхідність переходу від традиційного трактування корпоративного розвитку як процесу укрупнення, концентрації активів і нарощування масштабів діяльності до адаптивно–консолідаційної моделі, орієнтованої на забезпечення стійкості, безперервності функціонування, відновлюваності, цифрової керованості, інвестиційної привабливості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств АПК.

Обґрунтовано, що сучасний механізм корпоративного розвитку підприємств АПК має формуватися не як сукупність окремих антикризових заходів, а як цілісна система взаємопов'язаних фінансових, організаційних,

логістичних, цифрових, кадрових, інституційних та ESG-інструментів. Його архітектоніка включає мету, суб'єкти, об'єкти впливу, принципи, функції, інструментальні блоки та очікувані результати. Доведено, що ключовими принципами такого механізму мають бути адаптивність, функціональна консолідація, ризик-орієнтованість, цифрова інтегрованість, прозорість, багатоканальність, соціальна відповідальність і результативність. Це дозволяє перейти від ситуативного реагування на кризові явища до системного управління корпоративною стійкістю та післявоєнною модернізацією.

На основі результатів радарної оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК за критеріями K1–K9 доведено наявність нерівномірності розвитку корпоративної системи. Встановлено, що критерії K1–K4 формують ядро сильних корпоративних компетенцій, критерії K5 і K8 мають підтримувальний характер, тоді як K6–K7–K9 виступають пріоритетними зонами посилення. Це дало змогу обґрунтувати коригувальну спрямованість удосконаленого механізму: він має не лише підтримувати сформовані сильні сторони підприємств АПК, а передусім усувати слабкі місця, пов'язані з недостатньою цифровою інтегрованістю, інноваційністю, адаптивністю ланцюгів вартості, ESG-прозорістю, кадровою стійкістю та доступом до модернізаційного фінансування.

Визначено шість взаємопов'язаних напрямів удосконалення механізму корпоративного розвитку підприємств АПК: фінансова буферизація та treasury-discipline; мультимодальна логістика й експортна диверсифікація; цифрова платформа управління та точне агровиробництво; адаптивна консолідація ланцюга створення вартості й ринкова диверсифікація; ESG- та клімато-ризик-орієнтоване управління з інтегрованою прозорістю; стійкість людського капіталу та blended finance для модернізації. Доведено, що ці напрями мають не автономний, а системний характер, оскільки кожен із них посилює здатність підприємств АПК реагувати на воєнні, логістичні, фінансові, кадрові, технологічні та ринкові шоки. У сукупності вони

формують основу адаптивно–консолідаційної моделі корпоративного розвитку.

Обґрунтовано стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки. Встановлено, що післявоєнне відновлення не повинно зводитися до простого відтворення довоєнної виробничої моделі, оскільки така модель вже виявила обмеження у сфері логістичної стійкості, фінансової захищеності, глибини переробки, цифрової зрілості та інституційної прозорості. Визначено, що стратегічними пріоритетами мають стати: фінансова стійкість та інвестиційна привабливість; інтеграція ланцюгів вартості та розвиток переробки; логістична диверсифікація і технологічна модернізація; ESG–орієнтація та управлінсько–кадрова адаптація. Реалізація цих пріоритетів забезпечує перехід від моделі експансії до моделі адаптивної стійкості, від сировинної орієнтації – до зростання доданої вартості, від фрагментарних управлінських рішень – до системного корпоративного управління.

Доведено, що корпоративні агропромислові структури у післявоєнний період мають розглядатися не лише як виробники та експортери сільськогосподарської продукції, а як інституційні центри відновлення ланцюгів створення вартості, модернізації виробничої та логістичної інфраструктури, залучення інвестицій, розвитку переробки, впровадження цифрових технологій, посилення продовольчої безпеки та стабілізації сільських територій. Такий підхід дозволяє розглядати корпоративний розвиток підприємств АПК як один із ключових інструментів післявоєнної реконструкції економіки України, інтеграції у європейські й глобальні агропродовольчі ланцюги та формування конкурентоспроможної моделі аграрного зростання.

У межах науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК запропоновано сценарний підхід, який передбачає реалізацію механізму залежно від характеру зовнішнього середовища та глибини стабілізації економічних умов. Виокремлено кризово–

стабілізаційний, адаптивно–відновлювальний та інтеграційно–модернізаційний сценарії. Доведено, що в умовах збереження високої воєнної турбулентності пріоритетом є забезпечення операційної безперервності, фінансової ліквідності та мінімізації втрат; у фазі часткової стабілізації – відновлення прибутковості, оптимізація бізнес–моделей, розвиток переробки та цифрової аналітики; у фазі післявоєнного зростання – інвестиції в AgTech, автоматизацію, ESG–орієнтацію, кластеризацію, експортні партнерства та системне корпоративне управління.

Розроблено блок–схему науково–практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК, яка поєднує стратегічний вектор, принципи дії механізму, моніторинговий блок, організаційно–інституційний, економіко–фінансовий, інноваційно–технологічний та соціально–ризик–ESG блоки, рівні впровадження, інструменти реалізації, очікувані результати та систему оцінювання результативності. Така структура забезпечує методичну цілісність запропонованого підходу, оскільки пов’язує стратегічні пріоритети з конкретними інструментами впровадження, відповідальними суб’єктами, джерелами ресурсного забезпечення та показниками результативності.

Запропоновано систему практичного забезпечення впровадження механізму, яка охоплює методичне, організаційно–процедурне та ресурсне забезпечення. Методичне забезпечення передбачає діагностику К1–К9, бенчмаркінг, визначення вагових коефіцієнтів та інтегральну оцінку рівня корпоративного розвитку. Організаційно–процедурне забезпечення включає послідовність дій від діагностики до проєктування, пілотування, масштабування, моніторингу і коригування. Ресурсне забезпечення охоплює фінансові ресурси, цифрову інфраструктуру, кадрові компетенції, партнерства та інформаційно–аналітичну підтримку. Такий підхід дозволяє перевести запропонований механізм із концептуальної площини у прикладну управлінську практику.

Визначено, що результативність упровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК повинна оцінюватися не лише за традиційними фінансовими показниками, а й за індикаторами стійкості, адаптивності, цифрової зрілості, логістичної гнучкості, ESG-відповідності, кадрової резильєнтності та здатності до відновлення. Запропоновано використовувати систему KPI K1–K9, інтегральний індикатор корпоративного розвитку та моніторинговий блок зворотного зв'язку. Це створює умови для постійного коригування механізму відповідно до зміни воєнного, ринкового, фінансового та інституційного середовища.

Отже, результати третього розділу дозволяють стверджувати, що удосконалений механізм корпоративного розвитку підприємств АПК має науково обґрунтований, прикладний і стратегічно орієнтований характер. Його реалізація забезпечує перехід від моделі фрагментарного антикризового реагування до адаптивно–консолідаційної моделі корпоративного розвитку, спрямованої на зміцнення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, логістичної та технологічної адаптивності, ESG-орієнтації, управлінсько–кадрової спроможності та конкурентоспроможності підприємств АПК у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення актуального науково–прикладного завдання щодо розроблення та обґрунтування теоретико–методичних засад і науково–практичних рекомендацій з формування та впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Розкрито генезис концепції корпоративного розвитку в економічній теорії. Встановлено, що наукові підходи до розуміння корпорації еволюціонували від трактування її як форми концентрації капіталу та інструменту максимізації прибутку до розуміння як складної соціально–економічної, інституційної, управлінської, інноваційної та стейкхолдерсько орієнтованої системи. Доведено, що корпоративний розвиток у сучасних умовах слід розглядати не як просте укрупнення бізнесу, а як безперервний процес стратегічно керованої трансформації корпоративної структури.

2. Уточнено сутність корпоративного розвитку підприємств АПК. Обґрунтовано, що його специфіка визначається земельно–ресурсною залежністю, сезонністю, природно–кліматичними ризиками, біологічною природою активів, логістичною вразливістю, експортною орієнтацією, соціальною роллю аграрного бізнесу та впливом воєнних ризиків. Доведено, що корпоративний розвиток підприємств АПК має поєднувати економічне зростання, вертикальну інтеграцію, управління ризиками, операційну безперервність, відповідальність перед громадами та здатність до відновлення.

3. Сформовано концептуальні засади механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки. Доведено, що такий механізм має функціонувати як цілісна адаптивна система інституційних, організаційно–управлінських, фінансово–економічних, цифрових, технологічних, кадрових та ESG–інструментів. Обґрунтовано дуалістичну спрямованість корпоративного розвитку: з одного

боку – на економічну експансію, конкурентоспроможність і прибутковість, з іншого – на стійкість, адаптивність, резильєнтність і відновлюваність.

4. Проаналізовано тенденції та динаміку корпоративного розвитку підприємств АПК України на прикладі Kernel Holding S.A., Astarta Holding PLC, IMC S.A., KSG Agro S.A. та МНП SE. Встановлено, що у 2020–2024 рр. корпоративний розвиток мав нелінійний і диференційований характер: після зростання у 2020–2021 рр. відбувся структурний злам у 2022 р., а у 2023–2024 рр. – асиметричне відновлення. Доведено, що більш стійкими виявилися компанії з вищим рівнем вертикальної інтеграції, диверсифікації, переробки, логістичної інфраструктури та якості корпоративного управління.

5. Здійснено економічне обґрунтування корпоративного розвитку підприємств АПК та визначено його стратегічні цілі. Доведено, що в умовах воєнних ризиків корпоративний розвиток не може оцінюватися лише через зростання виручки, активів або масштабів діяльності. Обґрунтовано, що стратегічними цілями мають бути фінансова стійкість, конкурентоспроможність, логістична адаптивність, технологічна модернізація, розвиток переробки, інвестиційна привабливість, ESG-орієнтація, якість корпоративного управління та здатність до післявоєнного відновлення.

6. Обґрунтовано систему критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК. Доведено, що традиційні фінансові показники є недостатніми для комплексної оцінки, оскільки не відображають інституційну зрілість, інноваційність, цифрову інтегрованість, ESG-відповідність, логістичну гнучкість і адаптивність підприємств. Запропоновано багаторівневий підхід до оцінювання на основі критеріїв K1–K9, що дозволило виявити сильне ядро корпоративного розвитку K1–K4 та слабші зони K6–K7–K9, які потребують пріоритетного управлінського впливу.

7. Удосконалено механізм корпоративного розвитку підприємств АПК на засадах адаптивності та консолідації. Доведено необхідність переходу від моделі екстенсивного зростання до адаптивно-консолідаційної моделі,

орієнтованої на стійкість, керованість і відновлюваність. Обґрунтовано шість ключових напрямів удосконалення механізму: фінансова буферизація; мультимодальна логістика; цифрова платформа управління; адаптивна консолідація ланцюга створення вартості; ESG-, а також клімато-ризик-орієнтоване управління; розвиток людського капіталу й blended finance.

8. Визначено стратегічні пріоритети корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки. Обґрунтовано, що післявоєнне відновлення не повинно зводитися до відтворення довоєнної моделі, а має забезпечити якісну модернізацію агропромислового виробництва. Встановлено ключові пріоритети: фінансова стійкість та інвестиційна привабливість; інтеграція ланцюгів вартості й розвиток переробки; логістична диверсифікація і технологічна модернізація; ESG-орієнтація та управлінсько-кадрова адаптація.

9. Розроблено науково-практичне забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК. Запропоновано сценарний підхід, що передбачає кризово-стабілізаційний, адаптивно-відновлювальний та інтеграційно-модернізаційний сценарії реалізації механізму. Обґрунтовано систему організаційно-інституційних, економіко-фінансових, інноваційно-технологічних і соціально-ризик-ESG інструментів, а також використання KPI K1-K9, інтегрального індикатора та моніторингового блоку зворотного зв'язку для оцінювання результативності й коригування управлінських рішень.

Отже, результати дисертаційного дослідження підтверджують, що сформований механізм корпоративного розвитку підприємств АПК має цілісний, адаптивний і прикладний характер. Його впровадження сприятиме зміцненню фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, логістичної та технологічної адаптивності, ESG-відповідальності, управлінсько-кадрової спроможності й конкурентоспроможності підприємств АПК у процесі післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромисловий холдинг «Астарта–Київ». URL: <https://astartaholding.com/>
2. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мо-тиви здійснення. *Економіка АПК*. 2006. №1. С. 46.
3. Белл Д. The Coming of Post–Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books, 1973. URL: <https://archive.org/details/comingofpostindu00bell>
4. Берлі А., Мінз Г. The Modern Corporation and Private Property. New York: The Macmillan Company, 1932. 523 р. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.27632>
5. Бесараб Є.О. Роль банків у формуванні інвестиційних ресурсів ФПГ. *Фінанси України*. 2004. №6. С. 116–120.
6. Бугаєва М.В. Законодавче забезпечення розвитку інноваційно–інтегрованих структур як складова національної безпеки держави в умовах соціально–економічної нестабільності. *Інноваційна економіка*. 2017. № 9–10. С. 33–42.
7. Бугаєва М.В., Кулініч С.В. Концептуальні засади управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Економічний простір*. 2026. № 211. С. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.92–100>
8. Бугаєва М.В. Аналіз умов формування та функціонування корпоративного сектору України. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2023. Вип. 10 (43). Кропивницький, ЦНТУ, 2023. С. 17–37. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663–1636.2023.10\(43\).17–36](https://doi.org/10.32515/2663–1636.2023.10(43).17–36)
9. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 278–287. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222–4459–2020–7–278–287>
10. Бондар Ю.А., Аблязова Н.Р., Жовновач Р.І., Ус Г.О. Концепція корпоративного контролінгу та економічних ризиків в системі маркетингового

менеджменту інтеграційних підприємств і об'єднань акціонерних товариств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. №1 (31). С. 276–290. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1\(31\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-1(31)-023)

11. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Ус Г.О, Економічні підходи до оцінки цінних паперів корпоративних інтеграційних об'єднань та товариств Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2023. №10(43), С. 36–44. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).36-44](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).36-44)

12. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101–107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107)

13. Веблен Т. The Theory of Business Enterprise. Thorstein Veblen. New York: Charles Scribner's Sons, 1904, 407 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.46527>

14. Веблен Т. The Engineers and the Price System. Thorstein Veblen. New York: B.W. Huebsch, 1921, 169 p. URL: <https://archive.org/download/engineersandpri01veblgoog/engineersandpri01veblgoog.pdf>

15. Левченко О.М., В'юник О.В. Механізми активізації зовнішньоекономічної діяльності інноваційно-інтегрованих структур. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 152–162. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).152-162](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).152-162)

16. Галицький О.М. Організаційно-економічні засади державного регулювання аграрного виробництва в Україні (теорія, методологія, практика): дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Чернігів, 2018. 433 с.

17. Гільфердінг Р. Фінансовий капітал: дослідження новітньої фази розвитку капіталізму. Відень: Wiener Volksbuchhandlung, 1910. URL: <https://www.marxists.org/archive/hilferding/1910/finkap/>

18. Гелбрейт Дж.К. The New Industrial State. John Kenneth Galbraith. Boston: Houghton Mifflin Company, 1967.
URL: <https://archive.org/details/newindustrialsta00galb>
19. Герцик В.А. Ієрархічна структура організаційно–економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 22–24.
20. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147–151.
21. Гуцалюк О.М. Види технологій управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально–економічних досліджень*. 2012. Вип. 3 (46). Ч. II. С. 66–72.
22. Гуцалюк О.М. Вибір технологій управління діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харківський національний економічний університет. Харків, 2013. 20 с.
23. Гуцалюк О.М. Видові прояви процесів розвитку на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 300–305.
24. Гуцалюк О.М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально–трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272–278.
25. Гуцалюк О.М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 5 (80). С. 72–76.
26. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Попов О.Є. Формування інвестиційної привабливості та забезпечення економічної ефективності корпоративних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 41–51.

27. Гуцалюк О.М., Захарченко О.В., Якушева О.В. Державна та регіональна політика в аграрному секторі національної економіки України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 66. С. 5–16.

28. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано–Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41–51.

29. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Кравченко М.С. Трансформаційні процеси логістичної діяльності корпоративних підприємств в інтеграції до цифрової економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4 (74). С. 16–25.

30. Гуцалюк О.М., Василенко В.А., Вірієнко І.С. Впровадження інноваційних технологій маркетингового менеджменту в інтеграційну діяльність корпоративних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 118–123.

31. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Зайченко В.В. Організаційні імперативи формування економічної безпеки корпоративно–інтегрованих підприємств та об'єднань в індустрії гостинності. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання*: кол. монограф. Херсон: ХДУ, 2025. Розд. 6.1. С. 566–581. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/8811c634-d320-474d-8a74-46b79a291a20>

32. Данкевич В.Є., Данкевич Є.М., Шегеда О.В. Вплив глобалізації економіки на формування земельних відносин у сільському господарстві. *Проблеми економіки*. 2019. No 2 (40). С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-5-14>

33. Елкінгтон Дж. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing Ltd., 1997. URL: <https://archive.org/details/cannibalswithfor00elki>

34. Євдокимова Н.М., Батенко Л.П., Верба В.А., Кизенко О.О. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; за заг. ред. Н.М. Євдокимової. К.: КНЕУ, 2011. 327с.

35. Єрмоєнко–Григоренко О.А. Організаційно–економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2000. 24 с.

36. Жовновач Р.І., Ковальов Д.Г., Бурлака В.В. Обліково–аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 26–33. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-26-33](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-26-33)

37. Жовновач Р.І., Шаталов О.В. Креативні моделі прийняття рішень в системі стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024, №11(44). С. 18–26. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).18-26](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).18-26)

38. Жовновач Р.І., Шаталов О.В., Богутенко Ю.А., Соколенко А.В. Особливості стратегування розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. 2022. С. 109–119. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119>

39. Жовновач Р.І., Бурлака В.В., Гришин А.М. Стратегічні імперативи розвитку підприємств деревообробної галузі: циркулярна економіка та економічна безпека. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.64>

40. Жовновач Р.І., Ярков В.С., Василенко Д.В. Проблеми стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств Кіровоградської області: маркетинговий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.12>

41. Зайченко В.В. Забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки: теорія, методологія, практика:

монографія. Львів: АТБ ННБК, 2020. 404 с.
URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/ec91ec23-1f45-427f-a84f-5f88cd8d70b1>

42. Зайченко В.В., Кулініч С.В. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. Центральнуукраїнський науковий вісник. *Економічні науки*. 2025. Вип. 13 (46).2. С. 67–76. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).2.67-76](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).2.67-76)

43. Заярнюк О.В., Сторожук О.В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. *Науковий журнал Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 82. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-6>

44. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.

45. Кастельс М. The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I: The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. URL: <https://archive.org/details/riseofnetworksoc00cast>

46. Кастельс М. Informationalism, Networks, and the Network Society: A Theoretical Blueprint. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2004. URL: <https://annenbergl.usc.edu/sites/default/files/2015/04/28/Informationalism%20C%20Networks%20and%20the%20Network%20Society.pdf>

47. Каутський К. Ультраімперіалізм. 1914. URL: <https://www.marxists.org/archive/kautsky/1914/09/ultra-imp.htm>

48. Кіпоренко С.С., Мороз О.В. Механізм економічної безпеки підприємств АПК. *Агросвіт*. 2019. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.22.104>

49. Коваленко О.В. Розвиток корпоративно-інтегрованих агроформувань: зарубіжний досвід і українська практика. *Економіка та управління*. 2011. № 1. С. 117–123. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/rozvitok->

korporativno-integrovanih-agroformuvan-zarubizhniy-dosvid-i-ukrainska-praktika.html

50. Колодинський С.Б., Гуцалюк О.М. Технологічні парки як центри економічного зростання українських підприємств. *Вісник післядипломної освіти. Сер.: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 22 (51). С. 179–199. DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22\(51\)-179-199](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-22(51)-179-199)

51. Колодій А.М., Олійник А.Ю. Права людини і громадянина в Україні. К.: Юрінком Інтер, 2003. 332 с.

52. Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Пітел Н.С. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно–диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-64-79>

53. Коммонс Дж.Р. Institutional Economics: Its Place in Political Economy. New York: The Macmillan Company, 1934. URL: <https://archive.org/details/institutionaleco0000comm>

54. Кононенко Л.В. Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. *Економічний простір*. 2022. (182). С. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11>

55. Кочетков О.В., Ільїн В.Ю. Корпоративні структури АПК: монографія. Луганськ: Елтон–2, 2009. 276 с.

56. Лазарева Н.О. Організаційно–економічний механізм управління ефективністю діяльності виноробних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2017. 23 с.

57. Лесечко М.Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика: навч. посіб. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2002. 300 с.

58. Литвинчук І.Л. Управління економічними ризиками корпоративних підприємств аграної сфери: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир: ЖНАЕУ. К., 2006. 20 с.

59. Лінь Ц. Особливості проведення оцінки організації корпоративного управління в акціонерних товариствах України. Підприємництво та бізнес–адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації: матеріали міжнар. наук.–практ. інтернет–конф. (м. Харків, 01–28 лютого 2024 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. С. 38–40.

60. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 146–149. URL: https://www.easterneurope–ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf

61. Мазурик С.М. Розвиток корпоративно сектору аграрних підприємств: матеріали п'ятого пленуму спілки економістів України та міжнародна наук.–практ. Конференція "Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит" (4–5 травня 2006 р.). Рівне, 2006. С. 265–268.

62. Малік М.Й., Малік Л.М. Корпоративне управління капіталом. *Науковий вісник НАУ*. 2002. Вип. 52. 2002. С. 21–25.

63. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. 1: Процес капіталістичного виробництва. Гамбург: Otto Meissner Verlag, 1867. URL: <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1867–c1/>

64. Механізми та функціонально–структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки: монографія / за ред. д.е.н., проф. Васильціва Т.Г., д.е.н., доц. Лупака Р.Л. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2019. 552 с.

65. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: підручник. Київ: Видавничий центр "Академія", 2002. 952 с.

66. МХП, міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>

67. 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>

68. Оу В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 2(72). С. 136–148. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-136-148](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-136-148)

69. Пиняк І.О. Інтелектуальні активи як складова стратегії корпоративного управління у надійний механізм корпоративного розвитку. *Глобальні економічні проблеми і завдання розвитку національної економіки.* 2009. № 1. С. 33–40. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/262/2/GEB_2009_No1-I_Pinyak-Intellectual assets_33.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/262/2/GEB_2009_No1-I_Pinyak-Intellectual_assets_33.pdf)

70. Полтавський Ю.А., Супрун О.М. Ринковий механізм як система забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК.* 2004. Вип. 31. С. 375–380.

71. Пономаренко В.С., Ястремська О.М., Луцьківський В.М. Механізм керування підприємством: стратегічний аспект: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 252 с.

72. Проценко В.О. Формування і розвиток корпоративних структур в аграрному виробництві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07.02 / В.О. Проценко. К.: ННЦ ІАЕ. К., 2006. 20 с.

73. Рогов Г.К. Система фінансових механізмів корпоративного сталого розвитку: складові концепції. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2018. № 3(67). С. 222–229. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(67\).2018.222-229](https://doi.org/10.33987/vsed.3(67).2018.222-229)

74. Саблук П.Т., Малік М.Й., Валентинов В.А. Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії і методології. К.: ІАЕ, 2002. 294 с.

75. Саблук П.Т. Корпоративне управління в АПК: матеріали п'ятого пленуму спілки економістів України та міжнародна наук.–практ. Конференція "Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит"; за ред. В.В. Оскольського. К., 2006. С. 36–39.

76. Савченко В., Кононенко Л. Розвиток і функціонування агропромислового комплексу України як соціально–економічної системи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. (15), С. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.13>.

77. Салига К.С., Гуцалюк О.М. Ресурсно–компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 369–376. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-10_0-pages-369_376.pdf

78. Семикіна М.В., Бугаєва М.В., Дмитришин Б.В. Стратегічні імперативи функціонування, безпеки та повоєнного відновлення підприємств виробничої та аграрної сфер в умовах воєнних загроз та цифрових викликів. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. 2026. № 209. Дніпро: УДУНТ, 2026. С. 306–312. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.306-312>

79. Семикіна М.В., Сторожук О.В. Організаційно–економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-101>

80. Семикіна М.В., Сторожук О.В., Савеленко Г.В. (2026). Управління економічною безпекою та мінімізація воєнних ризиків підприємств реального сектору економіки в умовах цифрових змін. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-23>

81. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес–комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства.

Економіка та суспільство. 2023. № 58 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

82. Татарченко А.О. Зарубіжний досвід корпоративного управління в аграрному секторі. *International Scientific Conference Open science, technology, innovation: theoretical and practical aspects*: Conference Proceedings, December 5–6, 2025. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 122 pages. Pp. 62–65. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-630-0-19>

83. Татарченко А.О. Сутність і особливості корпоративного розвитку в агропромисловому виробництві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2025. Вип. 14 (47). С. 167–178. 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)

84. Татарченко А.О. Еволюція концепції корпоративного розвитку. *Грааль науки*. 2026. (61). С. 36–50. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.001>

85. Татарченко А.О. Взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України. *Review of transport economics and management*. 2025. Iss.14(30). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2025/351791>

86. Татарченко А.О. Corporate development of ukraine's agro-industrial production under wartime challenges: evolution, trends and prospects. *Transformation of the scientific area in the context of contemporary challenges*: Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 692 p. Pp. 660–684. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-631-7-26>

87. Татарченко А.О. Формування механізму корпоративної стійкості підприємств АПК в умовах воєнних ризиків. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз*: матеріали IV Всеукр. наук.–практ. конф., (22 квіт. 2026 р., м. Кропивницький). Кропивницький: РВЛ ЦНТУ, 2026. 123 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/19409>

88. Татарченко А.О. Структурні та виробничі тенденції розвитку підприємств агропромислового комплексу України в умовах воєнних ризиків.

Сучасний розвиток економічної теорії і практики: матеріали науково–практичної конференції (м. Київ, 27–28 березня 2026 р.). Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2026. С. 28–34.

URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/view/173/3047/6331-1>

89. Тоффлер Е. *The Third Wave*. New York: William Morrow and Company, 1980. URL: <https://archive.org/details/thirdwave00toff>

90. Тоффлер Е. *Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books, 1990. URL: <https://archive.org/details/powershiftknowle00toff>

91. Фінанси сільськогосподарських підприємств (посібник з питань фінансових відносин) / За ред. М.Я. Дем'яненка. К.: ІАЕ, 2000. 604 с.

92. Фрідман М. *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. The New York Times Magazine, 13 September 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/the-social-responsibility-of-business-is-to-increase-its.html>

93. Хринюк О.С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно–економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2017, № 14. С. 267–274. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b9b7b82c-153a-4abd-a3de-a1b94b5e755e/content>

94. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. (1), С. 281–287. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>

95. Шацька З.Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147>

96. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4–е вид. Київ: Каравела, 2007. 584 с.

97. Шрам О.О. Формування механізму корпоративного управління стратегічними компетенціями акціонерного товариства. *Економіка*. 2021. № 6 (240). С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-26-34>
98. Шумпетер Й. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000schu>
99. Шумпетер Й. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. URL: <https://archive.org/details/capitalismsocial0000schu>
100. Albaladejo Román A. Ukrainian agriculture: From Russian invasion to EU integratio. EPRS. European Parliamentary Research Service. Briefing, PE 760.432, April 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI\(2024\)760432_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf)
101. ASTARTA Holding N.V. Annual Report 2021. 2022. 104 p. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/astarta-annual-report-2021.pdf>
102. ASTARTA Holding N.V. Annual Report 2022. 2023. 130 p. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2023/04/astarta-annual-report-2022-1.pdf>
103. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. 2025. 412 p. URL: <https://financialreports.eu/filings/astarta-holding-plc/annual-report/2025/5996971/>
104. ASTARTA Holding PLC. Financial Results.. URL: <https://astartaholding.com/en/financial-results>
105. Audretsch D.B., Momtaz P.P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia–Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. *arXiv*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.02773>. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>

106. Barrett C.B., Benton T.G., Fanzo J., Herrero M., Nelson R. J., Bageant E. et al. Socio–technical innovation bundles for agri–food systems transformation. *Nature Sustainability*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41893-021-00794-8>
107. Ben Hassen T., El Bilali H. Impacts of the Russia–Ukraine War on Global Food Security: Towards More Sustainable and Resilient Food Systems? *Foods*. 2022. Vol. 11, No. 15. Article 2301. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11152301>
108. Bolilyi V.O., Hutsaliuk O.M., Sukhovirska L.P., Lunhol O.M. Development and implementation of a software product “automated accounting system “AXIM” for small businesses in the system of formation of analytical support. *Economic Innovations*. Vol. 23. Iss. 3 (80). Pp.33–40. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).33-4](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).33-4)
109. Bubble Act 1720. Parliament of Great Britain. An Act (6 Geo. 1 c. 18) passed 11 June 1720, prohibiting formation of joint–stock companies without royal charter. Repealed in 1825 (by 6 Geo. 4 p. 91). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Bubble_Act
110. Chandler A.D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1962. URL: <https://sergiocaredda.eu/inspiration/books/strategy-and-structure-chapters-in-the-history-of-the-american-industrial-enterprise>
111. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. 463 p. URL: <https://sergiocaredda.eu/inspiration/books/strategy-and-structure-chapters-in-the-history-of-the-american-industrial-enterprise>
112. Cottam B. How has the war impacted Ukraine’s agriculture? Geographical, 2 October 2025. URL: <https://geographical.co.uk/news/how-has-the-war-impacted-ukraines-agriculture/>
113. Deininger K., Ali D.A., Fang M. Impact of the russian invasion on Ukrainian small and medium farmers’ productivity. *Land Use Policy*. 2025.Vol. 148, Article 107406. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107406>

114. Dergaliuk M. The Essence of the Concept “Organizational and Economic Mechanism”. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2017. Vol. 1. No. 7. Pp. 52–55. URL: https://www.academia.edu/38414918/THE_ESSENCE_OF_THE_CONCEPT_ORGANIZATIONAL_AND_ECONOMIC_MECHANISM

115. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. No. 10–11. Pp. 1105–1121.

116. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone, 1997. 407 p.

117. ETC Group & GRAIN. Top 10 agribusiness giants: corporate concentration in food & farming in 2025. URL: <https://surl.li/agilwa>

118. European Commission. EIP–AGRI: Agricultural Productivity and Sustainability. Operational Groups and Innovation Support. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://eu-cap-network.ec.europa.eu/>

119. FAO. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: findings of a nationwide survey, October–November 2024. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4060/cd6216en>

120. FAO, ITU. *E–agriculture in Action: Artificial Intelligence for Agriculture*. Bangkok: Food and Agriculture Organization of the United Nations; International Telecommunication Union, 2021. 104 p. DOI: <https://doi.org/10.4060/cb7142en>

121. FAO. *The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. Rome: FAO, 2021. 182 p. URL: <https://www.fao.org/3/cb4476en/cb4476en.pdf>

122. Fertő I., Bojnec Š., Iwasaki I., & Shida Y. Why do corporate farms survive in Central and Eastern Europe? *Agricultural Systems*. 2024. 218. 103965. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2024.103965>

123. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). *Ukraine: FAO surveys impact of war on agricultural enterprises*. FAO Country

Profiles (23 September 2025). URL: <https://www.fao.org/countryprofiles/news–archive/detail–news/en/c/1742727/>

124. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.

125. Gagalyuk T. Strategic role of corporate transparency: the case of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2017. Vol. 20. Iss. 2. Pp. 257–278. DOI: <https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0055>

126. Greenhouse Gas Protocol. A Corporate Accounting and Reporting Standard. Revised edition. Washington, D.C. World Resources Institute; World Business Council for Sustainable Development, 2004. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg–protocol–revised.pdf>

127. Hutsaliuk O., Tsaturian R., Kalinin O., Gedz M., Buhaieva M., Kramskyi S., Navolokina A. Technological Synergy of Engineering Integrating in Digitalization Economy, Nanotechnology and Intelligent Digital Marketing for Corporate Enterprises in Provisions of their Economic Security. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. Vol. 20 (S8). Pp. 348–366. URL: https://nanontp.com/index.php/nano/article/view/1295/1101?utm_source=chatgpt.com

128. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Kalinin O., Sokolovskiy V., Navolokina A. Integration. Development of Logistics Activities of Corporate Enterprises Based on Intellectualization and Management Technologies. *Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort*. ITSESQC 2024. Lecture Notes in Networks and Systems. Cham: Springer, 2025. Vol 1335. Pp. 270–289. DOI: https://doi.org/10.1007/978–3–031–87376–8_24

129. Hurwicz L. On Informationally Decentralized Systems. In: McGuire C.B. and Rander R. (eds.). *Decision and Organization*. Amsterdam: North–Holland Publishing Company, 1972. Pp. 297–336.

130. Hurwicz L. The Design of Mechanisms for Resource Allocation. *American Economic Review*. 1973. Vol. 63 (2). Pp. 1–30.

131. Hurwicz L., Reiter S. Designing Economic Mechanisms, Publisher: Cambridge University Press, 2006. 334 p.
132. IFRS Foundation. IFRS S2 Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
133. IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London : IFRS Foundation, 2023. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
134. IMC Agricultural Company. URL: <https://imcagro.com.ua/en/>
135. IMC Agricultural Company. Basic financial data. URL: <https://www.imcagro.com.ua/en/investor-relations/basic-financial-data-en>
136. IMC Agricultural Company. Financial reports. IMC Agricultural Company. URL: <https://imcagro.com.ua/en/for-investors/reports>
137. ISO 22301: 2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
138. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58. No. 10. Pp. 2904–2915. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
139. Jagtap S., Trollman H., Trollman F., Garcia-Garcia G., Parra-López C., Duong L. et al. The Russia-Ukraine Conflict: Its Implications for the Global Food Supply Chains. *Foods*. 2022. Vol. 11. No. 14. Article 2098. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11142098>
140. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3, Iss. 4. Pp. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
141. Joint Stock Companies Act 1856. Parliament of the United Kingdom. An Act for the Incorporation and Regulation of Joint Stock Companies and other

- Associations, 19 & 20 Vict. p. 47.
URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Stock_Companies_Act_1856
142. Kautsky K. Presentation of Kautsky – 1914. In: New Left Review, I/59, Jan–Feb 1970. URL: <https://newleftreview.org/issues/i59/articles/nlr–editors–presentation–of–kautsky–1914.pdf>
143. Kennard M. How the modern corporation was invented in England. London: Declassified UK, 18 May 2023. URL: <https://www.declassifieduk.org/how–the–modern–corporation–was–invented–in–england/>
144. Kernel. About the company: values and structure. URL: <https://www.kernel.ua/about/>
145. Kernel Holding S.A. Annual Report: For the year ended 30 June 2021. 2021. 156 p. URL: https://www.kernel.ua/wp–content/uploads/2021/10/FY2021_Kernel_Annual_Report.pdf
146. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2023. 2023. 152 p. URL: https://www.kernel.ua/wp–content/uploads/2023/10/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf
147. Kernel Holding S.A. Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024. 2024. 145 p. URL: https://www.kernel.ua/wp–content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf
148. Kernel. Reports and presentations.. URL: <https://www.kernel.ua/investors/reports–and–presentations/>
149. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. Article 100315. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315>
150. Kolodinskyi S.B., Hutsaliuk O.M., Kramskyi S.O. Management of inter–firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. Pp. 46–55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart–scm/2022–15–4>

151. KSG Agro S.A. Annual Report 2025. FinancialReports.eu.
URL: <https://financialreports.eu/filings/ksg-agro-sa/annual-report/2025/10403445/>
152. KSG Agro S.A. Annual Report 2024. 2025. 55 p.
URL: <https://financialreports.eu/filings/ksg-agro-sa/annual-report/2025/10403445/>
153. KSG Agro (WSE) Financials & Income Statement. StockAnalysis.com.
URL: <https://stockanalysis.com/quote/wse/KSG/financials/>
154. KSG Agro S.A. Financial Statements.
URL: <https://ksgagro.com/en/investor-relations/finansova-zvitnist/>
155. Kuhlmann A-M. Les mécanismes économiques. Paris: Presses Universitaires de France, 1990. 352 p.
156. Li Y., Fang X. Officials' promotion expectation, corporate strategic deviance and corporate growth in China: The moderating effect of corporate ownership. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18. No. 8.
URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0284872>
157. Mamonova N., Borodina O., Kuns B. Ukrainian agriculture in wartime: resilience, reforms and markets. Transnational Institute (TNI), 9 November 2023.
URL: <https://www.tni.org/en/article/ukrainian-agriculture-in-wartime>
158. MHP SE. Group Annual Report and Accounts 2023. 2024. 213 p.
URL: https://quarterlytics.com/company/mhp_mhpc/annual-report-2023/
159. MHP SE (MHPSY) Financials & Income Statement. StockAnalysis.com. URL: <https://stockanalysis.com/quote/otc/MHPSY/financials/>
160. MHP SE. Financial Information.
URL: <https://mhp.com.ua/en/investors/financial-results>
161. Nivievskyi O., Martyshev P., Kvasha S. Agricultural Policy in Ukraine. arXiv. 2023. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11683>
162. Nivievskyi O., Iavorskyi P., Donchenko O. Assessing the role of small farmers and households in agriculture and the rural economy and measures to

support their sustainable development. *arXiv*. 2023.
DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2307.11683>

163. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Adapting Agriculture to Climate Change. Paris: OECD Publishing, 2023.
DOI: <https://doi.org/10.1787/b14de474-en>

164. OECD. Building Agricultural Resilience to Natural Hazard-induced Disasters: Insights from Country Case Studies. Paris : OECD Publishing, 2021. 174 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/49eefdd7-en>

165. Perman R., Scouller J. Business Economics. Oxford: Oxford University Press, 1999. URL: <https://strathprints.strath.ac.uk/47958/>

166. Petrova I., Sysolina N., Kononenko L., Sysolina I. and Savelenko H. Enhancing Innovative Potential in Ukraine's Agro-Industrial Complex: Leveraging Information Technologies for Sustainable Growth and Efficiency. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*. 2026. Vol. 18, No. 1. Pp. 67–82. DOI: <https://doi.org/10.7160/aol.2026.180106>

167. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. Pp. 62–77.

168. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. Pp. 62–77. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

169. Régnier E., Catallo A. The Ukrainian Agricultural Sector: An Overview and Challenges in Light of Possible European Union Enlargement. Paris: IDDRI, 2024. 18 p. URL: <https://www.iddri.org/>

170. Resnick D., Swinnen J. The Political Economy of Food System Transformation: Pathways to Progress in a Polarized World. Oxford: Oxford University Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198882121.001.0001>

171. Securieon Group. Corporate Development by Definition. Securieon Group – Blog, 14 November 2022. URL: <https://securieongroup.com/Post/Corporate-Development-by-Definition>

172. Sheffi Y., Rice J.B. A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 47. No. 1. Pp. 41–48.

173. SmartRoom. What Is Corporate Development? Strategy, Structure & Execution. SmartRoom Blog, 11 August 2025.
URL: <https://smartroom.com/blog/industries/corporate/corporate-development-strategy/>

174. SmartRoom. Corporate Development Strategy: What It Is and How It Works. SmartRoom Blog, 11 August 2025.
URL: <https://smartroom.com/blog/industries/corporate/corporate-development-strategy/>

175. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: W. Strahan and T. Cadell, 1776.
URL: <https://www.gutenberg.org/ebooks/3300>

176. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Basel: Financial Stability Board, 2017.
URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>

177. Tatarchenko A.O. Interrelation of corporate development with economic security and competitiveness of agricultural sector enterprises of Ukraine. *Regional Economy*. 2026. №1(119). Pp. 97–110.
DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2026-1-8>

178. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. Pp. 509–533.

179. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. No. 13. Pp. 1319–1350.
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

180. Tetteh I., Colussi J. 1,000 Days of Ukraine–Russia’s War: Projections vs. Reality. *University of Illinois at Urbana–Champaign, Department of*

Agricultural and Consumer Economics. 2024. Vol. 14 (219).
URL: <https://farmdocdaily.illinois.edu/2024/12/1000-days-of-ukraine-russias-war-projections-vs-reality.html>

181. Uchiumi K. Changes of Competitive Advantage through New Technology Selection: Case Study of Toyoda Gosei and Nichia in the Blue LED Development. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*. 2020. Vol. 9. No. 1. Pp. 95–101.
DOI: https://doi.org/10.11207/taaos.9.1_95

182. Vermeulen E.P.M. The Modern Corporation in a Networked and Digital Age. Columbia Law School Blue Sky Blog, 15 September 2015.
URL: <https://clsbluesky.law.columbia.edu/2015/09/15/the-modern-corporation-in-a-networked-and-digital-age/>

183. Viunyk O., Bosak I., Vashchyshyn M., Morozova O. Strategic management and considerations for the use of Ukraine's natural resources in conditions of war and opportunities for peace: obstacles and risks. *Clio. Journal of History, Human Sciences and Critical Thought*. 2025. (10). Pp. 769–793.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15072822>

184. Wieland A., Durach C.F. Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*. 2021. Vol. 42. No. 3. Pp. 315–322.
DOI: <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>

185. Wieland A. Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*. 2021. Vol. 57. No. 1. Pp. 58–73. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12248>

186. World Bank, KSE Agrocenter. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Washington, D.C.: World Bank, 2024. 30 p.
URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074642129/pdf/P180198405a6aea-dcd5-4926-9724-151419507961.pdf>

187. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February

2022 – December 2023. Washington, D.C.: World Bank, 2024.
URL: <https://documents.worldbank.org/>

188. Zhovnovach R., Pavlova V., Zhadko K., Nikolaiev I. Improvement of agricultural enterprises' adaptive management system on the basis of controlling. *Academy Review*. 2023. Vol. 58. Issue 1. Pp. 110–122.
URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/139-2023-1/177-zhurnal-akademichnyi-ohliad-2023-1-58>. DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-8

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1.

Історичні етапи розвитку концепції корпорації: провідні наукові парадигми, автори і їхні ключові ідеї

Період (епоха)	Теоретична парадигма	Основні автори, праці	Ключові ідеї про корпорації
XVIII – поч. XIX ст.	Класична політична економія	Адам Сміт – «Багатство народів» (1776); Давід Рікардо, Жан-Батіст Сей – класичні теорії ринку; Карл Маркс – «Капітал» т.1 (1867).	Корпорація (пайова компанія) – особливий випадок підприємства. Сміт: критика акціонерних компаній через розмежування власності й контролю, що викликає «нехлюйство та марнотратство» в управлінні; перевага малого власника над найманим менеджером. Маркс: акціонерна компанія – вища стадія капіталізму, суспільна форма капіталу; відокремлення функцій власника й підприємця означає «скасування капіталістичного виробництва всередині нього самого» (зародок усупільнення); проте корпорація лишається засобом експлуатації (прибуток привласнюється капіталістами-акціонерами).
Кінець XIX – 1930-ті	Інституціоналізм (старий)(соціально-правовий аналіз корпорацій)	Т. Веблен – «Теорія підприємства» (1904), «Відсутні власники...» (1923); Дж. Коммонс – дослідження юридичних основ корпорацій; А. Берлі, Г. Мінз – «Сучасна корпорація...» (1932); Г. Чартері, М. Додд – дебати 1930-х про цілі корпорацій.	Корпорація як соціально-економічний інститут. Веблен: розрив між власністю і контролем, «абсентеїстський власник» – акціонер, що не управляє; менеджери і фінансисти переслідують власні інтереси, можливий конфлікт між виробничою ефективністю і фінансовим прибутком. Берлі і Мінз: вперше показано розпорошення власності у публічних компаніях та фактичне зміщення влади до менеджерів; сформульовано проблему agency conflict (розбіжність інтересів власників і менеджерів); корпорація набуває ознак самостійної юридичної особи, «відчуженої» від індивідуальних власників. Виникає поняття суспільної відповідальності корпорацій: чи повинні менеджери діяти лише в інтересах акціонерів, чи враховувати ширші суспільні інтереси (дискусія Додда vs. Берлі, 1932).
1930–50-ті роки	Неокласичний підхід, зародження нової інституціональної теорії	Р. Коуз – «Природа фірми» (1937); Ф. Найт, Дж. Шумпетер – підприємництво і прибуток;	Корпорація пояснюється в термінах економічної ефективності. Коуз: фірма існує, бо скорочує трансакційні витрати ринку; кордони фірми визначаються порівнянням витрат ринкових угод і витрат внутрішньої координації. Відтак великі корпорації виникли, коли технологічні та комунікаційні умови зробили адміністративну координацію вигіднішою за ринок (наприклад, на поч. XX ст. – залізниці, телеграф сприяли централізації). Теорія фірми в неокласичній традиції досі вважала корпорацію «чорною скринькою», що максимізує прибуток; новий підхід почав

Період (епоха)	Теоретична парадигма	Основні автори, праці	Ключові ідеї про корпорації
		П. Самуельсон – формалізація теорії фірми.	враховувати витрати управління і структуру стимулів всередині фірми. Шумпетер: велика корпорація може стати осередком інновацій (R&D в лабораторіях), хоча й породжує монополії; акцент на ролі підприємця-новатора зміщується – в корпораціях новаторство бюрократизується (поняття “шумпетерівської гігантомахії” – конкуренції гігантів).
1950–70-ті роки	Менеджеризм, теорії організацій	Дж. Бернхем – «Революція менеджерів» (1941); А. Чандлер – «Помітна рука» (1977); П. Друкер – «Концепція корпорації» (1946); Г. Саймон, Дж. Марч – поведінкова теорія фірми (1958); Л. фон Мізес, Ф. Хайєк – критика корп. планування	Корпорація як організація, що управляється професійними менеджерами. Формується образ корпорації не тільки як прибуткової машини, але і як бюрократичної і соціальної системи. Бернхем: влада переходить до класу менеджерів, які керуються власними цілями (розвиток фірми, влада) більше, ніж інтересами власників. Чандлер (бізнес-історик): в історії США «невидиму руку» ринку змінила «видима рука» менеджменту – багатоподільні компанії з професійною адміністрацією витіснили дрібні підприємства. Він сформулював 8 тез про менеджерську революцію: поява багатодивізійної структури, відокремлення власності від управління та орієнтація менеджерів на довгострокове зростання і стабільність фірми замість максимізації короткострокового прибутку. Друкер: розробив принципи ефективного менеджменту, підкреслив значення децентралізації, мотивації працівників, стратегічного планування; трактував корпорацію як соціальний інститут, відповідальний перед працівниками і суспільством. Саймон, Марч: показали обмежену раціональність керівників, політичні коаліції всередині організації, прийняття рішень на основі правил і «задовільності», а не оптимальності. Таким чином, корпорація постала як складна система, де внутрішні процеси (інформаційні потоки, культура, лідерство) визначають її успіх не менше, ніж ринкове середовище.
1970–90-ті роки	Фінансово-правова парадигма, нова інституціональна економіка	М. Дженсен, У. Меклінг – агентська теорія (1976); О. Вільямсон – транзакційна економіка (1975, 1985); Е. Фама – теорія ринку капіталів, ефективний контроль; Г. Демсец, Г. Мінк – права власності; Е. Фрімен – стейкхолдерська теорія (1984)	Період зосередився на корпоративному управлінні та економічних аспектах контрактів. Дженсен і Меклінг: модель корпорації як «нексус контрактів» – сукупності угод між стейкхолдерами; головна проблема – агентські конфлікти між менеджерами та власниками. Запропоновано механізми вирівнювання інтересів: рада директорів, опціонні програми для менеджерів, загроза поглинань на ринку корпоративного контролю. Цей акцент породив культуру shareholder value: ефективність корпорації почали міряти зростанням курсу акцій, а стратегічні рішення – приймати з погляду інтересів інвесторів-власників. Вільямсон: розвинув Коузів підхід – корпорація існує, доки внутрішня ієрархія економить на транзакційних витратах більше, ніж коштує бюрократія; обґрунтував межі фірми через специфічність активів та ризик опортунізму. Правова школа (Фама, тощо): корпорація розглядається як популярна юридична фікція, яка оптимально розподіляє ризики і дозволяє професіоналізувати управління; акціонери – залишкові претенденти на прибуток, тому контроль за менеджерами критичний. Одночасно стейкхолдерська теорія кинула виклик вузько фінансовому погляду: Фрімен аргументував, що для довгострокового успіху корпорація повинна балансувати інтереси всіх груп (клієнтів, працівників, постачальників, громади), а не тільки акціонерів. Наприкінці 90-х – зростання руху CSR: корпорації добровільно беруть на себе соціальні та екологічні зобов’язання. Загалом, у цю

Період (епоха)	Теоретична парадигма	Основні автори, праці	Ключові ідеї про корпорації
			епоху сформувалося сучасне розуміння корпоративного управління (corporate governance) як системи принципів, що забезпечують підзвітність менеджменту та врахування інтересів стейкхолдерів.
2000-ні – дотепер	Глобалізація і цифрова економіка	М. Кастельс – «Мережеве суспільство» (1996); А. Тоффлер – «Третя хвиля» (1980); Д. Тапскотт – «Цифрова економіка» (1995); К. Омае – «Безмежний світ» (1990); Е.Ф. Шумахер, Й. Ріфкін – критика масштабів; К. Шваб – «Четверта пром. революція» (2016); Е. Вермеулен – корпорація в цифрову добу (2015).	Корпорація у глобальному, високотехнологічному середовищі розглядається як динамічна, мережево-інноваційна структура. Ключові риси: мережевість, гнучкість, знання основа, адаптивність. Кастельс: поява «мережевого підприємства», що замінило традиційну ієрархію; корпорація функціонує як мережа автономних підрозділів і партнерів по всьому світу, завдяки чому підвищується продуктивність і ефективність (швидко масштабування, доступ до різних ресурсів). Глобальні корпорації стають транснаціональними: вони інтегрують виробництво, фінанси, НДДКР у глобальному масштабі, формуючи глобальні ланцюги доданої вартості. Тоффлер та інші футурологи прогнозували перехід до постбюрократичних організацій: корпорації зменшують рівні управління, співпрацюють через проєктні команди, активно аутсорсять – що нині реалізовано в моделі “віртуальної корпорації” (тимчасового союзу фірм через ІТ). Цифровізація змусила навіть традиційні компанії ставати “технічними”: використовувати великі дані, ІІІ, платформи для ведення бізнесу. Як наслідок, зараз кожна корпорація – це ІТ-компанія: банки перетворюються на ІТ-фірми (фінтех), промислові гіганти впроваджують ІоТ і автоматизацію (індустрія 4.0). Найуспішніші – це екосистемні компанії (Amazon, Alibaba), що будують навколо себе платформи і мережі користувачів/розробників. Вермеулен: для виживання в цифрову еру великі корпорації повинні заново навчитися підприємництву – впроваджувати стартап-культуру, швидко інноваційно реагувати, інакше їх витіснять гнучкіші конкуренти. Організаційно це означає перехід до плоских структур, “перевернутої піраміди”, де рішення приймаються ближче до фронту, застосування agile-методів управління. Паралельно, від корпорацій вимагається сталий розвиток: інтеграція цілей зі сфери ESG (захист довкілля, соціальна справедливість, прозоре управління). Новітня концепція корпоративної мети – «створення спільного блага», а не лише прибутку. Організації, що цього не роблять, ризикують втратити довіру суспільства і довгострокову конкурентоспроможність. В цілому, сучасна наука розглядає корпорацію як адаптивну систему, що постійно еволюціонує: від підприємницьких стартапів до зрілих мережових структур, які повинні не лише генерувати прибуток акціонерам, а й бути інноваційними, етичними та стійкими гравцями глобальної економіки

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукових джерел.

Таблиця А2.

Етапи розвитку корпоративних відносин в АПК України: інституційні зрушення, домінуючі процеси, ризики та результати для корпоративної структури

Етап	Ключові інституційні зміни	Домінуючі процеси	Ризики / обмеження етапу	Результати для корпоративної структури АПК
I. Підготовчо–трансформаційний (кінець 1980–х – початок 1990–х)	Послаблення адміністративно–командної координації; зародження принципів господарської самостійності; первинна ринкова лібералізація	Диверсифікація функцій агрооб’єднань; формування елементів контрактності; спроби відокремлення управління від виробництва	Неповна визначеність прав власності; слабкі стимули ефективності; інституційна нестабільність перехідного періоду	Протокорпоративні форми: з’являються передумови корпоративних відносин, але без сталих механізмів капіталізації та корпоративного контролю
II. Приватизаційно–підприємницький (1992–1997)	Масова приватизація; становлення приватної власності; виникнення ринкової інфраструктури аграрного обміну	Розпорошення активів і прав; швидка зміна організаційно–правових форм; розширення фермерства; комерціалізація збуту	Фрагментація ресурсів; дефіцит капіталу та управлінських компетенцій; слабка інтеграція «виробництво–переробка–логістика»	Поліструктурність і фрагментація: множинність суб’єктів, низька концентрація капіталу, обмежена інвестиційна масштабованість
III. Постприватизаційна консолідація (1998–2004)	Посилення ролі ринку корпоративного контролю; інституційні умови для концентрації активів; формування вертикально інтегрованих контурів	Викуп часток/паїв; укрупнення землекористування; перелив капіталу в АПК; перші вертикальні інтеграції	Ризики монополізації; конфлікти інтересів між власниками/менеджментом/пайовиками; нерівномірність доступу до фінансів	«Ядра» корпоративного контролю: зародження агрохолдингів, укрупнення бізнес–груп, посилення управлінської керованості та інвестиційної спроможності
IV. Інституалізація та фінансова інтеграція (2005–2021)	Поширення стандартів корпоративного управління; комплаєнс і правова формалізація; розширення доступу до кредитів та зовнішніх інвестицій	Професіоналізація менеджменту; розвиток логістики й експортних каналів; збільшення прозорості; використання інструментів ринку капіталу	Залежність від глобальної кон’юнктури; валютні та боргові ризики; регуляторні зміни; ризики екологічних і соціальних вимог	Корпоративна зрілість і глобалізація: інституційне зміцнення агрокорпорацій, розбудова інтегрованих ланцюгів вартості, зростання прозорості та фінансової стійкості

Етап	Ключові інституційні зміни	Домінуючі процеси	Ризики / обмеження етапу	Результати для корпоративної структури АПК
V. Воєнно–адаптаційний (2022–дотепер)	Перехід до режиму економіки воєнного часу; посилення ролі державних інструментів підтримки та регуляторних «воєнних» режимів; переоцінка пріоритетів продбезпеки та критичної логістики	Реструктуризація ланцюгів постачання й експорту; переорієнтація логістики; посилення внутрішньої інтеграції (власні елеватори/переробка/транспорт); цифровізація та дистанційне управління; впровадження BCP/DRP, ризик–менеджменту	Фізичні втрати активів і земель; мінування/окупація; руйнування інфраструктури; дефіцит кадрів; енергетичні обмеження; страхові та фінансові бар'єри; різке зростання логістичних витрат і невизначеність ринків	Модель «корпоративної стійкості»: корпоративний розвиток зміщується від експансії до резильєнтності; пріоритетом стають безперервність діяльності, контроль критичних ресурсів і логістики, адаптивні управлінські контури та інвестиції у відновлення

Джерело: авторське узагальнення на основі наукової періодизації з розширенням.

Додаток Б



Рисунок Б1. Блок-схема формування стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки

Джерело: авторська розробка; побудовано автором на основі результатів дисертаційного дослідження із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

Додаток В



Рис. Блок-схема науково-практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Рисунок В1. Блок-схема науково-практичного забезпечення впровадження механізму корпоративного розвитку підприємств АПК

Джерело: авторська розробка; побудовано автором на основі результатів дисертаційного дослідження із використанням ChatGPT (OpenAI) як допоміжного інструменту візуалізації та структуризації матеріалу.

**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ДОРАДЧА СЛУЖБА**

25006, м. Кропивницький, вул. Тараса Карпи, 84,
кім. 503-В тел: 098 389 60 65 e-mail:



dorada.kr@ukr.net ідентифікаційний код за
ЄДРПОУ 26321931, МФО 351005, п/р
26001201478600 у Відділенні АКІБ "Укрсиббанк"
м. Харків

№ 2 28. 04. 2026 р.

**ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

Цим засвідчуємо, що результати наукового дослідження Татарченка Андрія Олександровича на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», розглянуто та визнано такими, що мають практичне значення для діяльності ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба».

Практична цінність дослідження полягає в обґрунтуванні адаптивно-консолідаційного механізму корпоративного розвитку підприємств АПК, спрямованого на підвищення їхньої фінансової стійкості, логістичної гнучкості, інвестиційної привабливості, цифрової зрілості та здатності до відновлення в умовах воєнних ризиків.

У діяльності ГО «Кіровоградська обласна сільськогосподарська дорадча служба» можуть бути використані рекомендації автора щодо діагностики стану аграрних підприємств, визначення пріоритетів їх розвитку, посилення інтеграції ланцюгів створення вартості, розвитку переробки, цифровізації управління, впровадження ESG-орієнтирів та підвищення кадрової стійкості.

Практичне застосування результатів дослідження сприятиме підвищенню якості дорадчого супроводу аграрних підприємств, формуванню обґрунтованих рекомендацій щодо антикризового управління, модернізації агропромислового виробництва, залучення фінансування та забезпечення сталого розвитку підприємств АПК у воєнний і післявоєнний періоди.

Голова ГО «Кіровоградська обласна
Сільськогосподарська дорадча служба» **Віталій ГЛІЖИНСЬКИЙ**
М. П.





**ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

вул. Тараса Карпи, 84, м.Кропивницький-6, 25006, тел./факс (0522) 24-63-06,
e-mail: public@apk.kr-admin.gov.ua, сайт: сайт:apk.kr-admin.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 33708439

14.05.2026р. № 01-43/2

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про практичне використання результатів дисертаційного дослідження аспіранта Центральноукраїнського національного технічного університету Татарченка Андрія Олександровича на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки»

Цим засвідчуємо, що наукові результати дисертаційної роботи Татарченка А.О. на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», розглянуто та визнано такими, що мають практичне значення для використання в діяльності Департаменту агропромислового розвитку Кіровоградської обласної державної адміністрації.

Актуальність результатів дослідження для Кіровоградської області зумовлена необхідністю підвищення стійкості агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, потреби у технологічній модернізації, збереженні виробничого потенціалу та забезпеченні стабільного функціонування аграрних підприємств. Особливого значення набувають науково обґрунтовані підходи до підтримки корпоративного сектору АПК як важливої складової продовольчої безпеки, зайнятості сільського населення, розвитку переробки та післявоєнного відновлення економіки регіону.

Практична цінність наукових результатів Татарченка А.О. полягає в обґрунтуванні адаптивно-консолідаційного підходу до корпоративного розвитку підприємств АПК, який передбачає не лише укрупнення активів або нарощування обсягів виробництва, а й функціональне об'єднання фінансових, виробничих, логістичних, кадрових, цифрових та інституційних ресурсів. Такий підхід може бути використаний під час підготовки пропозицій щодо підвищення стійкості аграрного бізнесу, розвитку переробної промисловості, диверсифікації каналів збуту та посилення конкурентоспроможності

підприємств агропромислового комплексу області.

Практично корисними для діяльності Департаменту є запропоновані автором положення щодо визначення стратегічних пріоритетів корпоративного розвитку підприємств АПК у період післявоєнного відновлення. Зокрема, можуть бути використані рекомендації щодо посилення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості аграрних підприємств, розвитку інтегрованих ланцюгів створення вартості, розширення переробки сільськогосподарської продукції, логістичної диверсифікації, технологічної модернізації, цифровізації управлінських процесів, упровадження ESG-орієнтирів та підвищення кадрової адаптивності.

Важливе прикладне значення мають наукові положення щодо оцінювання результативності корпоративного розвитку підприємств АПК на основі системи критеріїв, інтегрального індикатора корпоративного розвитку та інструментів зворотного зв'язку. Їх використання дає змогу комплексно оцінювати не лише фінансово-економічні результати підприємств, а й рівень їхньої логістичної стійкості, інноваційно-технологічної спроможності, цифрової зрілості, інвестиційної готовності, кадрової забезпеченості, ESG-відповідності та здатності до відновлення після кризових шоків.

Окрему практичну значущість мають рекомендації автора щодо переходу від фрагментарного антикризового реагування до поетапного впровадження механізму корпоративного розвитку через діагностику стану підприємств, визначення пріоритетів, планування управлінських дій, пілотне впровадження, масштабування, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Такий підхід може бути використаний під час аналітичного супроводу розвитку агропромислового комплексу області, підготовки програмних документів, формування пропозицій щодо державної та регіональної підтримки підприємств АПК, а також під час оцінювання потреб аграрного сектору у воєнний та післявоєнний періоди.

Наукові результати дисертаційної роботи Татарченка А.О. сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо розвитку підприємств агропромислового комплексу Кіровоградської області, посиленню їхньої адаптивності до зовнішніх ризиків, забезпеченню безперервності виробничої діяльності, модернізації агропромислового виробництва, розвитку переробки, залученню інвестицій та формуванню передумов для сталого післявоєнного відновлення регіональної економіки.

Директор Департаменту
агропромислового розвитку
Кіровоградської обласної
військової адміністрації



Валерія ФУРМАНОВА



**КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ТОРГІВЛІ**

пл.Героїв Майдану, 1, м.Кропивницький-06, 25006, тел. (0522) 24-18-54,
E-mail: public@ekonomika.kr-admin.gov.ua, сайт: ekonomika.kr-admin.gov.ua,
код згідно з ЄДРПОУ 02742131

від _____ № _____ на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про практичне використання результатів дисертаційного дослідження
Татарченка А.О. на тему: "Механізм корпоративного розвитку
підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та
відновлення економіки"**

Результати дисертаційного дослідження Татарченка Андрія Олександровича на тему: "Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки", проведеного в рамках здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 "Економіка", та викладені в них практичні рекомендації використовувалися департаментом економічного розвитку та торгівлі Кіровоградської обласної військової адміністрації під час розробки щорічних програм економічного та соціального розвитку Кіровоградської області на 2021-2025 роки, актуалізації Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки, затвердженої у новій редакції рішенням Кіровоградської обласної ради від 04 липня 2025 року №540, та формування Плану заходів на 2024-2027 роки із реалізації Стратегії розвитку Кіровоградської області на 2021-2027 роки, затвердженого рішенням обласної ради від 23 грудня 2025 року №626.

Актуальність тематики дослідження дослідження Татарченка А.О. для Кіровоградської області зумовлена необхідністю забезпечення економічної стійкості регіону, підтримки підприємництва, активізації інвестиційних процесів, розвитку експортного потенціалу та підвищення адаптивності підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків і післявоєнного відновлення.

Практична цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні системи факторів впливу на корпоративний розвиток підприємств АПК, що охоплює макроекономічні, інституційні, ринкові, фінансові, технологічні, управлінські, воєнні та ESG-чинники. Такий підхід може бути використаний під час підготовки аналітичних матеріалів щодо стану регіональної економіки, визначення проблемних зон розвитку підприємництва та формування пропозицій щодо підтримки агропромислового бізнесу.

Практично корисними є положення автора щодо оцінювання ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК із використанням не лише фінансово-економічних показників, а й організаційно-управлінських, ресурсних,

Кіровоградська обласна військова адміністрація
Департамент економічного розвитку та торгівлі

21-01-13/668/0.21 від 02.07.2026

021



інноваційно-технологічних, ринкових, соціальних, екологічних та інституційних критеріїв. Зазначені напрацювання можуть застосовуватися для комплексної діагностики розвитку підприємств, оцінювання їхньої інвестиційної привабливості, стійкості та здатності до адаптації в умовах нестабільного економічного середовища.

Зокрема, при формуванні і проведенні моніторингу стану виконання зазначених програмних документів регіонального розвитку використано такі результати дослідження Татарченка А.О., як:

застосування результатів оцінювання корпоративного розвитку в системі управлінських рішень: для моніторингу стратегічних цілей, виявлення дисбалансів, визначення "вузьких місць", коригування програмних заходів, управління ризиками та підвищення обґрунтованості рішень щодо подальшого розвитку агропромислового комплексу області;

використання адаптивно-консолідаційної моделі корпоративного розвитку підприємств АПК, яка поєднує управління ризиками, ресурсну концентрацію, інтеграційні механізми, цифровізацію, фінансову стійкість, технологічну модернізацію та ESG-принципи.

Впровадження результатів дослідження Татарченка А.О. сприятиме оптимізації управлінських рішень, підвищенню якості аналітичного, організаційного та програмного супроводу економічного розвитку Кіровоградської області, посиленню стійкості підприємств АПК, формуванню більш ефективних підходів до їх підтримки, зміцненню конкурентних позицій регіонального бізнесу, активізації інвестиційної та експортної діяльності, а також формуванню передумов для сталого післявоєнного відновлення регіональної економіки.

Директор



Світлана СОЛОМАХА

У к р а ї н а

ТОВ «Агроресурс-2006»

Чернігівська обл., Корюківський р-н, с. Киселівка, вул. Осипенка, 43
ЄДРПОУ 34224599, тел. (04644) 4-29-15, факс: (04644) 4-29-17

Мет. БЗР/05-26

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Центральноукраїнського національного технічного університету
Татарченка Андрія Олександровича

на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах
воєнних ризиків та відновлення економіки»

Практичне значення для підприємства мали положення щодо формування адаптивно-консолідаційного механізму корпоративного розвитку, який поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інституційні, логістичні та ресурсні інструменти. Зокрема, у діяльності господарства враховано рекомендації щодо посилення фінансової буферизації, раціонального управління оборотним капіталом, ліквідністю та резервами, а також підвищення стійкості підприємства до цінових, логістичних, інфраструктурних і воєнних ризиків.

Окремі результати дослідження були використані при обґрунтуванні напрямів ефективнішого використання земельного банку, елеваторних і складських потужностей, планування обсягів зберігання та реалізації продукції, а також удосконалення управління виробничо-логістичними процесами. При цьому враховано наукове положення дисертації щодо галузевої специфіки корпоративного розвитку підприємств АПК, яка визначається земельним фактором, сезонністю виробництва, природно-кліматичними ризиками, потребою у вертикальній інтеграції ланцюга створення вартості, доступом до капіталу та необхідністю забезпечення безперервності діяльності.

У діяльності підприємства також враховано положення щодо дуалістичної цільової орієнтації корпоративного розвитку, яка передбачає поєднання економічної результативності з резильєнтністю. Це дозволило розглядати розвиток господарства не лише через показники врожайності, обсягів реалізації та прибутковості, а й через здатність до адаптації до зовнішніх шоків, збереження виробничо-ресурсного потенціалу, відновлення критичних функцій і забезпечення стабільності операційної діяльності.

Впровадження зазначених положень сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, ефективнішому використанню земельних, матеріально-технічних і елеваторних ресурсів, зміцненню фінансової стійкості, підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню передумов для довгострокового корпоративного розвитку аграрного підприємства в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення економіки.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006, тел.: (0522) 55-92-34,
E-mail: rector@kntu.kr.ua; сайт: kntu.kr.ua; код згідно з ЄДРПОУ 02070950

від 7.09 2026 р. № 33-15/НЧ На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА
про внесок у науково-дослідну роботу

Видана аспіранту Татарченку Андрію Олександровичу про те, що його дисертаційне дослідження на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки» виконане в межах науково-дослідної роботи «Механізми підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери» (номер державної реєстрації 0123U101568), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методичні засади корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, досліджено вплив воєнних ризиків, логістичних обмежень, цифровізації, інноваційної модернізації та корпоративного управління на їх конкурентоспроможність, а також розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування адаптивно-консолідаційного механізму корпоративного розвитку підприємств АПК в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки

Сформульовані автором методичні підходи інтегровані у реалізацію освітньо-наукової програми 051 «Економіка», що сприяє розвитку компетентностей здобувачів у питаннях корпоративного розвитку підприємств, забезпечення конкурентоспроможності в умовах кризових викликів, цифрової трансформації бізнес-процесів, інноваційної модернізації та формування механізмів економічної стійкості та післявоєнного відновлення підприємств.

Проректор
з наукової роботи та
міжнародних зв'язків



Андрій ТИХИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

проспект Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006, тел.: (0522) 55-92-34,
E-mail: rector@kntu.kr.ua; сайт: kntu.kr.ua; код згідно з ЄДРПОУ 02070950

від 15.04 2016 р. № 33-15/НЧГ На № _____ від _____ 20__ р.

ДОВІДКА
про використання результатів наукового дослідження
у навчальному процесі

Видана здобувачу вищої освіти третього (освітньо-наукового рівня) Татарченку Андрію Олександровичу про те, що результати наукового дослідження на тему: «Механізм корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу в умовах воєнних ризиків та відновлення економіки» були впроваджені та використовуються у навчальному процесі Центральноукраїнського національного технічного університету

Зокрема, у межах викладання навчальних дисциплін «Соціальна відповідальність та сталий розвиток», «Механізми регулювання праці та зайнятості», «Стратегічний та інноваційний розвиток соціально-економічних систем», «Сталий розвиток аграрного підприємства» було використано теоретичні положення дослідження щодо засад корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу, науково-методичний підхід до формування системи критеріїв оцінки ефективності корпоративного розвитку підприємств АПК та розроблені навчальні матеріали, які стосуються окремих аспектів функціонування механізму корпоративного розвитку підприємств АПК у післявоєнному відновленні економіки. Впровадження зазначених результатів сприяло підвищенню якості навчального процесу, активізації пізнавальної діяльності здобувачів освіти та удосконаленню методичного забезпечення навчальних дисциплін.

Проректор
з наукової роботи та
міжнародних зв'язків



Андрій ТИХИЙ