



DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-633-642

УДК 65.012.43: 658.017:334.722.8

**Павло НЕМЧУК**

науковий співробітник,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0001-8660-8911

Scopus Author ID 57995131700

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНИХ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

***Анотація.** Підкреслюється посилення впливу корпоративних аграрних формувань на стан аграрного сектора економіки України, одним з характерних проявів чого є збільшення площі їх землекористування. В контексті цієї тенденції наголошується на важливості дослідження управлінських механізмів забезпечення даної тенденції. Узагальнення управлінських механізмів показало, що менеджмент корпоративних аграрних формувань взаємодіє з менеджментом малих та середніх аграрних формувань та безпосередньо з власниками земельних паїв. Відносно аграрних підприємств застосовувались управлінські механізми приєднання та поглинання. У свою чергу з власниками земельних паїв застосовувались механізми довгострокової оренди та емфітевзису. Стабілізації фінансово-економічного стану аграрних корпоративних формувань сприяло охоплення даними формуваннями інших ланцюгів руху аграрної продукції, зокрема зберігання, переробка, логістика, продаж, відносно яких окремі формування здійснювали створення відповідних структурних підрозділів, робота яких сприяла економії коштів. Суттєвим моментом посилення прибутковості даних формувань є використання такого управлінського механізму як «вихід на IPO», відносно забезпечення якого визначена прийнятна площа землекористування на рівні від 70 тис. га. Встановлено, що зростання площі землекористування агрохолдингами забезпечувалось за рахунок зміни акцентів інтеграції із переходом від управлінських механізмів горизонтальної до вертикальної інтеграції. Перспективи подальших досліджень пов'язані з уточненням внеску агропідприємств корпоративного типу у вирішення проблеми продовольчої безпеки в країні, зменшенні залежності від імпорту продовольства. Також наголошено на важливості застосування додаткових суспільних механізмів коригування, зокрема питань працевлаштування населення.*

***Ключові слова:** агроформування корпоративного типу; інтегровані формування; інвестиції; агропромислова інтеграція; сільське господарство; агрохолдинг; управління.*

**JEL Classification:** J23, O18, R23

***Absztrakt.** Bemutatjuk a vállalati agrárholdingok befolyásának erősödését Ukrajna agrárszektorának állapotára, melynek egyik jellemző megnyilvánulása a földhasználatuk területének növekedése. Ezzel a tendenciával összefüggésben kiemelésre kerül az irányítási mechanizmusok kutatásának fontossága, amelyek biztosítják ezt a tendenciát. A gazdálkodási mechanizmusok általánosítása azt mutatta, hogy a társas-jellegű mezőgazdasági holdingok vezetése kölcsönhatásban állt a kis- és közepes méretű agrárholdingok vezetésével, illetve közvetlenül a földrészek tulajdonosaival. A mezőgazdasági vállalkozásokkal kapcsolatban egyesületi és felvásárlási irányítási mechanizmusokat alkalmaztak. A földrészek tulajdonosaival viszont a hosszú távú bérleti és örökhaszonbérleti mechanizmusokat alkalmazták. Az agrárholdingok pénzügyi-gazdasági helyzetének stabilizálását elősegítette, hogy ezek a formációk lefedték az agrártermékek egyéb mozgási láncait, különösen a raktározást, feldolgozást,*



logisztikát, értékesítést, amellyel kapcsolatban az egyes egységek a mezőgazdasági termékek létrehozását végezték és a megfelelő szerkezeti felosztásokat, amelyek munkája hozzájárult a költségmegtakarításhoz. Ezen formációk jövedelmezőségének növelésének lényeges pontja egy olyan irányítási mechanizmus alkalmazása, mint az „IPO-ra való fellépés”, amelynek biztosításával kapcsolatban 70 ezer hektárt határoztak meg elfogadható földhasználati területként. Megállapítást nyert, hogy a mezőgazdasági üzemek földhasználati területének növekedését az integráció hangsúlyának megváltoztatása biztosította a horizontális integráció irányítási mechanizmusairól a vertikálisra való átállással. A további kutatások kilátásai a vállalati típusú agrárvállalkozások hozzájárulásának tisztázásához kapcsolódnak az ország élelmezésbiztonsági problémájának megoldásához az élelmiszerimporttól való függés csökkentéséhez. Hangsúlyoztuk ugyancsak a további társadalmi alkalmazkodási mechanizmusok alkalmazásának fontosságát, különös tekintettel a lakosság foglalkoztatási kérdéseire.

**Kulcsszavak:** szövetkezeti típusú mezőgazdasági szervezet; integrált formációk; beruházások; agráripari integráció; mezőgazdaság; mezőgazdasági holding; menedzsment.

**Abstract.** The strengthening of the influence of corporate agrarian formations on the state of the agrarian sector of the economy of Ukraine is emphasized, one of the characteristic manifestations of which is the increase in the area of their land use. In the context of this trend, the importance of studying management mechanisms to ensure this trend is emphasized. Generalization of management mechanisms showed that the management of corporate agrarian formations interacted with the management of small and medium-sized agrarian formations and directly with the owners of land shares. With regard to agricultural enterprises, management mechanisms of accession and takeover were applied. In turn, the mechanisms of long-term lease and emphyteusis were applied to the owners of land shares. Stabilization of the financial and economic condition of agrarian corporate formations was facilitated by the coverage by these formations of other chains of movement of agricultural products, in particular storage, processing, logistics, sale, in relation to which individual formations carried out the creation of appropriate structural units, the work of which contributed to cost savings. A significant point in strengthening the profitability of these formations is the use of such a management mechanism as "access to IPO", in relation to the provision of which an acceptable area of land use is determined at the level of 70 thousand hectares. It is determined that the growth of the area of land use by agricultural holdings was ensured by changing the emphasis of integration with the transition from management mechanisms of horizontal to vertical integration. Prospects for further research are related to clarifying the contribution of enterprise-type agricultural enterprises to solving the problem of food security in the country, reducing dependence on food imports. The importance of applying additional social adjustment mechanisms, in particular the issues of employment of the population is also emphasized.

**Keywords:** corporate-type agricultural formation; integrated formations; investments; agro-industrial integration; agriculture; agricultural holding; management.

**Постановка проблеми.** Останніми роками відмічена тенденція розвитку корпоративних аграрних формувань в аграрному секторі економіки України. Це проявилось у збільшенні площі їх землекористування, що було досягнуто за рахунок використання механізмів емфітевзису та довгострокової оренди земельних паїв. В експертному середовищі відмічається протирічний вплив даних формувань на стан розвитку аграрного сектора. До позитивних моментів відноситься акцент на поширення впровадження інновацій у всі складові господарської діяльності даних формувань. У свою чергу одним з негативних



результатів їх господарювання є скорочення чисельності працевлаштованих. Проте одна з ключових проблем поширення їх впливу на стан галузі є можливість ефективного управління значними земельними масивами площ сільськогосподарських угідь. Відповідно зазначеного інтерес у науковому та практичному відношенні викликає дослідження різних аспектів управління в корпоративних аграрних формуваннях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань особливостей управління підприємницької діяльності агропромислових формувань корпоративного типу в аграрній сфері економіки спрямовані праці багатьох науковців, зокрема Я.М. Гадзало [1], О.М. Бородіної [2], Ю.О. Лупенка [3], М.Й. Маліка [4], О.Г. Шпикуляка [5] та ін. Вони зазначають, що дрібні та середні сільськогосподарські підприємства не можуть скласти гідну конкуренцію великим корпоративним формуванням внаслідок відсутності власних каналів матеріального технічного постачання та збуту виробленої продукції. Дані формування не мають достатніх фінансових інвестиційних ресурсів на модернізацію виробничого обладнання, закупки нового та впровадження інноваційних технологій.

Натомість в агрохолдингах використовуються у виробничому процесі новітні та передові технології та обладнання, які дозволяють ним отримувати значно вищі показники за результатами фінансово-економічної діяльності порівняно з іншими сільськогосподарськими підприємствами. Так, у даної групи виробників закупівля препаратів захисту рослин чи добрив на 30% дешевша ніж у малих агровиробників за рахунок використання можливостей оптових закупівель, врожайність зернових в агрохолдингах вище на 30%, цукрових буряків – на 20%, середній надій молока від однієї корови вище на 20%, а у деяких агрохолдингах – вдвічі за рахунок використання у виробничих процесах племінних порід. У структурі основних засобів понад 40 % припадає на машини та устаткування, тобто на найбільш мобільну та активну частину основних засобів, що позитивно впливає на підвищення рівня продуктивності праці, фондівддачі та інших показників. Це впливає на фінансове становище агрохолдингів та їхню інвестиційну привабливість за рахунок якої вони можуть більше накопичити за різними схемами землі для подальшого використання та капіталізації.

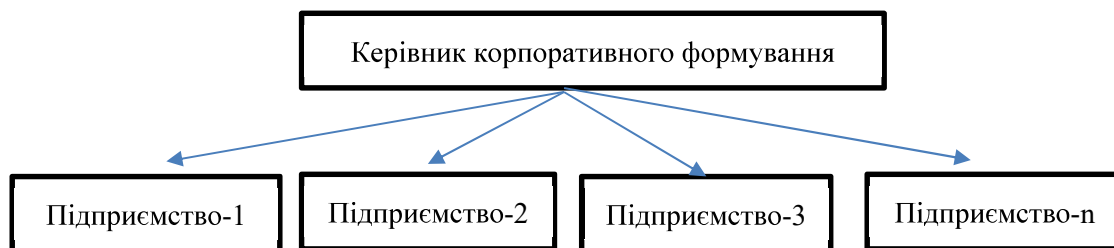
**Формування цілей статті.** Метою статті є дослідити особливості управління розвитком корпоративних аграрних формувань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ведення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки має ризикований характер внаслідок залежності результатів виробництва від впливу погодних та ринкових умов. З одного боку здійснення всіх традиційних операцій, зокрема в галузі рослинництва з вирощування сільськогосподарських культур, у підсумку може мати від'ємний результат внаслідок впливу посухи і загибелі урожаю. З іншого боку, отримання певного урожаю може не забезпечити аналогічного отримання прибутку внаслідок ринкового обвалу цін. В цьому відношенні як характерний приклад можна зазначити минулий 2022 рік, коли значні площі кукурудзи на зерно лишилися у полі, оскільки рівень ціни на дану культуру впав настільки, що для

того, щоб зменшити збитки малі та середні виробники приймали рішення не витрачати кошти на її збирання.

Кожний суб'єкт підприємницької діяльності в економіці ставить перед собою завдання для вирішення та налагоджує управління досягненням запланованих завдань. В контексті зазначеного відмічаємо появу і зміцнення на аграрному ринку України такої форми як корпоративні аграрні формування, які отримали поширену назву «агрохолдинги». По своїй суті це багатогалузеві підприємства, які різною мірою асоційовані або мають структурні підрозділи з переробки сільськогосподарської продукції, логістичної діяльності, фінансового обслуговування. Зазначене значною мірою стабілізує фінансово-економічний стан корпоративних аграрних формувань, які витрачають менше коштів на забезпечення руху сільськогосподарської продукції у межах ланцюгів «від лану до столу». У зазначеній групі аграрних формувань одним з завдань було збільшення площі землекористування. В цьому відношенні відмічаємо проблему збереження керованості цих формувань. Узагальнення управлінських механізмів збільшення площі землевикористання показало, що менеджмент корпоративних аграрних формувань взаємодіяв з менеджментом малих та середніх аграрних формувань та безпосередньо з власниками земельних паїв. Відносно аграрних підприємств застосовувались управлінські механізми приєднання та поглинання. У свою чергу з власниками земельних паїв застосовувались механізми довгострокової оренди та емфітевзису. Збільшення обсягів виробництва в агрохолдингових формуваннях напряму пов'язане із ускладненням управління. Узагальнено відмічаємо, що в теоретичному та практичному відношенні виділяється два підходи до формування агрохолдингових структур – горизонтальний та вертикальний.

Структуровано горизонтальний варіант представлений на рис. 1. Він схематично характеризує суть приєднання. Керівник головного підприємства залишається основним керівником, але він керує ще додатково приєднаними підприємствами.



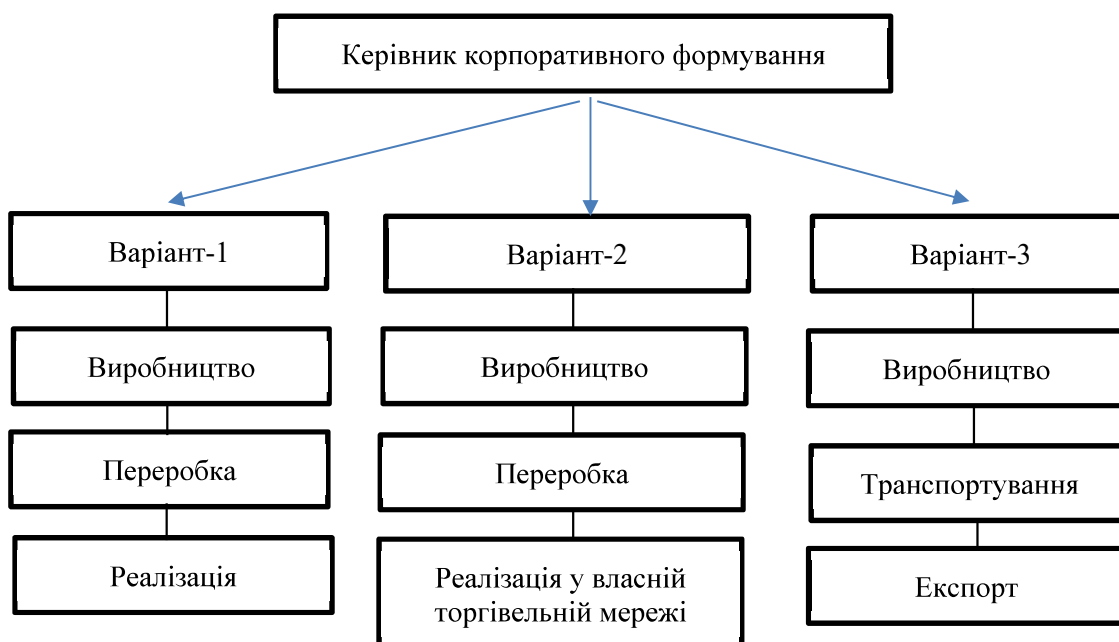
**Рис. 1. Горизонтальний варіант інтеграції**

*\*Джерело: розроблено автором*

На рис. 2 схематично зображені вертикальні варіанти інтеграції. Даний тип інтеграції означає збільшення обсягів виробництва за рахунок входження корпоративного формування в інші господарські схеми. Наприклад, за представленим на рисунку варіантом-1 такий тип інтеграції означає, що корпоративне формування йде шляхом приєднання до своєї основної структури



підприємств та господарських структур з переробки продукції для її реалізації. Варіант-2 схематично представляє підхід до збільшення обсягів виробництва не тільки за рахунок об'єднання виробництва та переробки продукції, але й включення у власну господарську структуру і торговельних підприємств або підрозділів, що дає можливість отримувати більший обсяг доходів. Варіант-3 представляє схему, відносно якої акцентом збільшення обсягів корпоративного формування є реалізація господарської політики, яка орієнтована на експорт сільськогосподарської продукції та отримання додаткових доходів за рахунок можливості формування оптових партій сільськогосподарської продукції з власних виробничих підрозділів.



**Рис. 2. Вертикальний варіант інтеграції**

*\*Джерело: Проаналізовано та розроблено автором*

Як показує практика, переважна більшість українських агрохолдингів як початковий етап формування обрали горизонтальну інтеграцію, тобто – об'єднання та організаційно-економічну взаємодію підприємств однієї чи кількох галузей, які виробляють однотипну продукцію або виконують різні операції з її виробництва. Це полягає у нарощуванні масштабів виробництва шляхом використання наступних механізмів: емфітевзису, додаткової оренди земельних площ, придбання однотипних підприємств або придбання частини паїв у них.

Аналіз практики управління корпоративними аграрними формуваннями дає підстави для виділення межі збереження керованості ними залежно від обсягів землекористування в 10 тис. га. При досягненні площі в обробці понад даний рівень, то власник або найнятий ним генеральний менеджер уже фізично не має змоги відстежувати усі процеси у господарстві та проконтролювати підлеглих, тому починає залучати додаткових менеджерів. Це все та подальше зростання



посівних площ створює передумови для переходу від горизонтально інтегрованої структури до вертикально інтегрованої структури.

Саме потенціал вертикальної інтеграції дає змогу підвищення прибутковості агрохолдингу та можливість скоротити експлуатаційні та транспортні витрати за рахунок розміщення декількох технологічно пов'язаних процесів в одному підприємстві, а якщо вартість постачальника ресурсу перевищує граничні витрати, вертикальна інтеграція дозволить підвищити рівень прибутку від організації послідовних стадій виробництва.

У межах вертикально інтегрованого агропромислового формування створюються сприятливі умови для виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції і навіть зниження його ризикованості, оскільки суміжні види бізнесу можуть генерувати прибуток незалежно від врожайності посівних площ компанії, зокрема з допомогою надання послуг третім особам.

В Україні найбільш ефективно працюють компанії, в управлінні яких знаходиться 10-30 тис. га землі. Такий розмір агропідприємства дозволяє оптимально використовувати техніку, контролювати процеси, економічно виправдовувати власні потужності зберігання. Для залучення позикового фінансування чи прямих інвестицій цього земельного банку вистачає.

Потужним елементом диверсифікації аграрного бізнесу є освоєння зовнішніх аграрних ринків, за рахунок використання такого управлінського механізму як «вихід на IPO». Це в першу чергу, дозволить обійти внутрішнє падіння цін на сільськогосподарську продукцію. Але відразу відмічаємо природню обмеженість використання даного механізму для малих та середніх представників аграрного сектора економіки. Узагальнення експертних джерел дає нам підстави для визначення меж даних формувань для самостійного виходу на IPO, як рівень землекористування від 70 тис. га. Це спрямує значні фінансові потоки для усунення слабких ланок і дозволяє більш гармонійно розвивати та управляти підприємством.

У таблиці 1 наведені дані свідчать, що в Україні аграхолдинги з площею землекористування понад 70 тис. га виходять на ринок IPO та є лідерами із управління земельними масивами, консолідованими за рахунок вищезазначених управлінських механізмів, а також шляхом поглинання інших аграрних підприємств, які більш вразливі та менш економічно витривалі.



Таблиця 1.

**Динаміка використання площ сільськогосподарських угідь агрохолдингами України за 2021-2023 рр., які вишли на IPO, тис.га\***

Назва корпоративного аграрного формування	2021 р.	2023 р.	Різниця
Кернел	363	530	+167
Ukrlandfarming	310	470	+160
NCH	300	430	+130
МХП	362	370	+8
Астарта Киев	212	283	+71
Continental Farmers Group	195	180	-15
ІМК	120	129,6	+9,6
HarvEast	127	127	0
Агротон	110	122	+12
Епіцентр К	160	116	-44
Нібулон	51	82,5	+31,5
Сварог Вест Груп	12	80	+68

\*Джерело: дані оброблені і систематизовані автором із відкритих джерел.

До того ж інвестори насамперед звертають увагу на місце компанії у рейтингу найбільших землевласників та на те, як динамічно вона нарощує земельний банк.

О. Ходаківська, О. Могильний вказують на особливості залучення інвестиційних ресурсів українськими компаніями шляхом публічного розміщення акцій IPO на зарубіжних біржових майданчиках та визнають значний потенціал для залучення крупних інвестицій на подальший розвиток і збільшення земельного банку [5]. Зі свого боку відмічаємо, що при орієнтації власників на збільшення земельного банку, а не на налагодження бізнес-процесів і підвищення ефективності управління і виробництва призводить до того, що ризики починають зростати. Це, насамперед виникає внаслідок ослаблення ступеня контролю над операціями і, як наслідок, виникнення великого відсотку втрат матеріальних активів при зростанні адміністративних витрат.

Заради об'єктивності, важливо підкреслити складність визначення оптимального розміру агровиробника. В цьому необхідно враховувати особливості його галузевої структури виробництва, рівень матеріально-технічного забезпечення, професіональний рівень менеджерського персоналу. Багато залежить від прагнення керівників створити дійсно гармонійну структуру продемонстрував значне зростання фінансових показників, щоб показувати існуючий потенціал до укрупнення. Тобто загальноприйнятого оптимального розміру агропідприємства просто не існує. При відзначенні оптимальності підприємства обов'язково слід окреслити, відносно яких умов забезпечується дана оптимальність. Проте важливими є ефективність роботи компанії, а також, особливо для інвестиційної привабливості, прозорість її роботи.

Загалом, основними перевагами агрохолдингів є зниження собівартості продукції, цінова стабільність, можливість концентрації капіталу, зміцнення позицій на ринках, можливість швидкої модернізації матеріально-технічної бази



та інноваційного розвитку тощо. Основними недоліками діяльності агрохолдингів в Україні є нерациональне використання земель сільськогосподарського призначення, створення соціальних та екологічних проблем на селі.

Вважаємо, що згодом, незважаючи на певні недоліки у діяльності агрохолдингів та наявність протиріч між ними та економічним і соціальним середовищем їх функціонування, агрохолдинги зміцнять лідируючі позиції в аграрній сфері економіки, а їх кількість збільшуватиметься, що надасть українському сільському господарству великотоварного характеру розвитку.

Позитивним аспектом діяльності агропідприємств корпоративного типу є їх потужності, що впливають на обсяги гуманітарної допомоги. Наприклад, Миронівський хлібопродукт та інші агрохолдинги, такі як SCM Group, Kernel, SCM Group та інші долучилися до допомоги збройним силам та цивільним громадянам на місцях та тимчасово переміщеним особам - переказали більше 7 мільярдів гривень допомоги, Kernel виділив Збройним Силам України та цивільним на місцях та тимчасово переміщеним особам 1 мільярдів гривень. Компанія передала 792 одиниці техніки, понад 23 тисяч різних одиниць таких як (бронезилети, шоломи, безпілотники, засоби зв'язку). Для цивільних на місцях та тимчасово переміщених осіб передавали гуманітарну допомогу більше 800 тисяч одиниць різних медикаментів [6].

Потужність корпоративних аграрних формувань проявляється у можливості контактів з вітчизняними та зарубіжними фінансовими та політичними структурами. Ці формування активно включилися у розмінування деокупованих земель сільськогосподарського призначення для безпечного використання та обробітку, що забезпечить в подальшому робочі місця населенню та наповнення бюджету. Так, агрохолдинг Нібулон отримав від швейцарської компанії перші машини розмінування. Цей проект фінансувався міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) разом з державним банком розвитку Німеччини (KfW DEG)[7].

Позитивним управлінським аспектом є те, що агрохолдинги, які поєднують у собі повний цикл виробництва (заготівля, виробництво, переробка, торгівля) можуть перенаправляти прибуток від переробки та торгівлі сільськогосподарської продукції на інші аграрні підрозділи. Також агроформування використовують систему податкових пільг для сільського господарства, щоб мінімізувати оподаткування в інших галузях (зокрема, переробки та торгівлі).

Про необхідність посилення соціальної спрямованості в діяльності агрохолдингів в Україні зазначають такі науковці як Ю.О. Лупенко, М.Ф. Кропивко [8], Забуранна Л.В.[9], які зазначають, що сьогодні діяльність агрохолдингів призводить до зростання соціальної напруги на селі, зокрема до масового безробіття у селах, де підприємства орендують землі, внаслідок їх управлінських акцентів на поширення впровадження інновацій, що пов'язано із зменшенням потреби у працевлаштуванні.

Як зазначають О. М. Нечипоренко та В. В. Россоха, агропідприємства корпоративного типу повинні залучатися до програм відродження сільського господарства й сільських територій в країні, що потребують перебудови та





побудови повністю нової інституційної системи підтримки для впровадження євроорієнтованої аграрної політики, і стратегічного моніторингу та планування ситуації в галузі.[10]

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, результати дослідження показали, що мало місце посилення впливу корпоративних аграрних формувань на стан розвитку аграрного сектора економіки України на основі встановлення тенденції щодо збільшення площі їх землекористування, що підкреслює важливість розкриття управлінських механізмів підтримання даної тенденції.

Дослідження переваг та недоліків у діяльності агрохолдингів дозволило виділити позитивні та негативні моменти, що супроводжують функціонування корпоративних аграрних формувань в аграрному секторі економіки держави. Серед позитивних моментів виділено інноваційний характер їх діяльності, що забезпечується за рахунок власного створення та закупівлі інноваційних розробок з подальшим впровадженням у всі сфери господарської діяльності. Серед суттєвих негативних моментів є зменшення потреби у працевлаштуванні на сільських територіях, що призводить до підвищення безробіття.

Виділено дві основні групи суб'єктів застосування управлінських механізмів посилення впливу корпоративних аграрних формувань: аграрні підприємства та власники земельних паїв. Визначено відмінності тактики застосування управлінських механізмів відносно цих виділених груп. Встановлено застосування механізмів приєднання та поглинання щодо підприємств та механізмів довгострокової оренди та емфітевзису щодо власників земельних паїв.

Позитивним аспектом внутрішньої господарської політики аграрних корпоративних формувань є охоплення всіх ланцюгів руху аграрної продукції таких як зберігання, переробка, логістика, продаж, експорт через створення відповідних структурних підрозділів.

У процесі зростання площі землекористування аграрних формувань має місце зміщення акцентів застосування управлінських механізмів, а саме у переході від горизонтальної до вертикальної інтеграції. При цьому застосування управлінського механізму «вихід на IPO» для забезпечення експорту аграрної продукції є можливим при площі землекористування під забезпечення цих завдань на рівні не менше 70 тис. га.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням виділених позитивних та негативних аспектів, що супроводжують функціонування корпоративних аграрних формувань в аграрному секторі економіки держави в напрямі посилення позитивних та мінімізації негативних моментів.

#### **Список використаних джерел**

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. (2020). Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій України. Економіка АПК. № 11. С. 6–18.
2. Малік М., Федієнко П., Орлатий М. (2000). Інтеграція як фактор підвищення ефективності реформованих сільськогосподарських підприємств. Київ : ІАЕ УААН, 40 с.



- 3 Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Шпикуляк О. Г. та ін. (2018). Розвиток форм господарювання в сільському господарстві: проблеми і рішення : наукова доповідь / за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ» 54 с.
- 4 Малік М. Й. (2016) Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. № 6. С. 97-103.
5. Ходаківська О. В., Могильний О. М. (2019). Неоліберальні підходи до формування моделі ринкового обігу земель: завищені очікування та реальність. *Економіка АПК*. № 9. С. 6–17. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909006>.
6. Лупенко Ю. О., Шпикуляк О. Г., Малік М.Й. та ін. (2022). Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за ред. О.Г. Шпикуляка Київ: ННЦ «ІАЕ», 52 с.
7. «НІБУЛОН» отримав першу машину для розмінування від Global Clearance Solutions AG. URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-otrimav-pershu-mashinu-dlya-rozminuvannya-vid-global-clearance-solutions-ag-9362.html> (дата звернення: 30.11.2023)
8. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф.(2013). Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. *Економіка АПК*. №7. С. 50-57.
9. Забуранна Л.В. Ярмоленко Ю.О (2017). Соціально-економічні передумови розвитку аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. № 12. С. 64-68.
10. Нечипоренко О. М., Россоха В. В. (2023) Концептуальні засади повоєнних трансформацій сільського господарства України. *Економіка і управління бізнесом*. Т. 14, №2, С.113-125.

### References

1. Hadzalo YA. M., Luzan YU. YA. (2020). Udoskonalennya derzhavnoho upravlinnya rozvytkom aharnoho sektoru ekonomiky ta sil's'kykh terytoriy Ukrayiny. *Ekonomika APK*. № 11, pp. 6–18. [in Ukrainian]
2. Malik M., Fediyenko P., Orlatyy M. (2000). Intehratsiya yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti reformovanykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. Kyiv : IAE UAAN, 40 p. [in Ukrainian]
- 3 Lupenko YU. O., Mesel'-Veselyak V. YA., Shpykulyak O. H. ta in.(2018). Rozvytok form hospodaryuvannya v sil's'komu hospodarstvi: problemy i rishennya : naukova dopovid' / za red. YU. O. Lupenka. Kyiv : NNTS «IAE» 54 p. [in Ukrainian]
- 4 Malik M. Y. (2016) Pidpryyemnytstvo i rozvytok sil's'kykh terytoriy. *Ekonomika APK*. № 6. - pp. 97-103. [in Ukrainian]
5. Khodakivs'ka O. V., Mohyl'nyy O. M. (2019). Neoliberal'ni pidkhody do formuvannya modeli rynkovoho obihu zemel': zavysycheni ochikuvannya ta real'nist'. *Ekonomika APK*. № 9, pp. 6–17. [in Ukrainian]
6. Lupenko YU. O., Shpykulyak O. H., Malik M.Y. ta in. (2022). Formuvannya ta funktsionuvannya intehrovanykh struktur v aharnomu sektori ekonomiky Ukrayiny na zasadakh staloho rozvytku sil's'kykh terytoriy / za red. O.H. Shpykulyaka Kyiv: NNTS «IAE», 52 p. [in Ukrainian]
7. «NIBULON» otrymav pershu mashynu dlia rozminuvannya vid Global Clearance Solutions AG. Available at: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-otrimav-pershu-mashinu-dlya-rozminuvannya-vid-global-clearance-solutions-ag-9362.html> [in Ukrainian]
8. Lupenko YU.O., Kropyvko M.F.(2013). Ahrokhodynhy v Ukrayini ta posylennya sotsial'noyi spryamovanosti yikh diyal'nosti *Ekonomika APK*. №7, pp. 50-57. [in Ukrainian]
9. Zaburanna L.V.(2017). Sotsial'no-ekonomichni peredumovy rozvytku aharnoho vyrobnytstva v Ukrayini / L.V. Zaburanna, YU.O. Yarmolenko // *Ekonomika APK*. № 12, pp. 64-68. [in Ukrainian]
10. Nechyporenko O. M., Rossokha V. V. (2023) Kontseptual'ni zasady povoyennykh transformatsiy sil's'koho hospodarstva Ukrayiny. *Ekonomika i upravlinnya biznesom* Vol. 14, №2, pp.113-125. [in Ukrainian]