

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ АГРОХОЛДІНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

Студента II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»

**Шпикуляка Владислава Олександровича**

Науковий керівник:  
док. екон. наук, професор  
**Пашук Лідія Віталіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_ 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри  
міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2025 р

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 131 сторінку, 11 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 126 найменувань, 2 додатки.

Назва магістерської роботи: «Інтеграція українських агрохолдингів у європейський економічний простір».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір.

Об'єктом дослідження виступають організаційно-економічні та інституційні процеси інтеграції агрохолдингів у простір Європейського Союзу.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір задля створення умов для їх ефективної інтеграції.

Завданнями роботи є:

- визначити сутність інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір;
- узагальнити складові компоненти інтеграції підприємств у європейський економічний простір;
- виокремити теоретичні аспекти функціонування агрохолдингів;
- виявити тенденції експорту української агропродукції;
- охарактеризувати ринкові позиції українських агрохолдингових структур на європейських ринках;
- оцінити потенціал євроінтеграції агрохолдингів;
- запропонувати пріоритети розвитку агрохолдингів у парадигмі сталого господарювання;
- розробити концепт модернізації діяльності агрохолдингів для адаптації до умов ринку ЄС;
- здійснити оцінку економічних ефектів рекомендацій

У межах дослідження проаналізовано сутність інституційної та економічної інтеграції, виявлено особливості інституційного середовища аграрного сектору, охарактеризовано ключові бар'єри та перспективи виходу українських агрохолдингів на європейські ринки. Запропоновано практичний кейс інтеграції органічної курятини виробництва МХП до ЄС, оцінено бюджет, рентабельність, строки окупності та проведено сценарний аналіз. Робота містить авторські підходи до оцінки інституціональної ефективності та механізмів адаптації агропідприємств у міжнародні ринкові системи. Результати дослідження можуть бути використані агрохолдингами, органами державного управління, асоціаціями та іншими стейкхолдерами ринку для стратегічного планування інтеграції в європейський економічний простір.

Рік виконання магістерської роботи: 2024–2025 рр.

Рік захисту роботи: 2025.

## **ABSTRACT**

The master's thesis contains 131 pages, 11 tables, 10 figures, a list of 126 references, 2 appendices.

Title of the master's thesis: “Integration of Ukrainian agrohholdings into the European economic area”.

The subject of the research is a set of theoretical and methodological aspects of the integration of Ukrainian agricultural holdings into the European economic area.

The object of the study is the organizational, economic and institutional processes of integration of agricultural holdings into the European Union.

The purpose of the study is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for the integration of Ukrainian agricultural holdings into the European economic area in order to create conditions for their effective integration.

The objectives of the study are:

- to define the essence of the integration of enterprises into the international economic space;
- to summarize the components of the integration of enterprises into the European economic area;
- to highlight the theoretical aspects of the functioning of agricultural holdings;
- to identify trends in the export of Ukrainian agricultural products;
- to characterize the market positions of Ukrainian agrohholding structures in European markets;
- to assess the potential of European integration of agrohholdings;
- to propose priorities for the development of agriholdings in the paradigm of sustainable management;
- to develop a concept for modernizing the activities of agriholdings to adapt to the EU market conditions;
- to assess the economic effects of the recommendations.

The study analyzes the essence of institutional and economic integration, identifies the peculiarities of the institutional environment of the agricultural sector, characterizes the key barriers and prospects for Ukrainian agricultural holdings to enter European markets. A practical case of integration of MHP's organic chicken into the EU is proposed, budget, profitability, payback periods are estimated, and a scenario analysis is conducted. The work contains the author's own approaches to assessing institutional efficiency and mechanisms for adapting agricultural enterprises to international market systems. The results of the study can be used by agricultural holdings, public authorities, associations and other market stakeholders for strategic planning of integration into the European economic area.

The year of the master's thesis: 2024-2025.

Year of thesis defense: 2025.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДИНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР</b> .....	8
1.1. Сутність інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір ...	8
1.2. Складові компоненти інтеграції підприємств .....	18
1.3. Теоретичні аспекти функціонування агрохолдингів .....	26
Висновки за розділом 1 .....	33
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДИНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР</b> .....	36
2.1. Тенденції експорту української агропродукції.....	36
2.2. Ринкові позиції українських агрохолдингових структур на європейських ринках.....	47
2.3. Оцінка потенціалу євроінтеграції агрохолдингів на прикладі ПрАТ МХП .....	58
Висновки за розділом 2 .....	70
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ І ПРІОРИТЕТИ ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДИНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР</b> .....	73
3.1. Пріоритети розвитку агрохолдингів у парадигмі сталого господарювання.....	73
3.2. Концепт модернізації діяльності агрохолдингів для адаптації до умов ринку ЄС .....	83
3.3. Економічні ефекти розроблених рекомендацій .....	90
Висновки за розділом 3 .....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	105
<b>ДОДАТКИ</b> .....	121

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток національного сільськогосподарського сектору економіки України відбувається у складних умовах інституційної невизначеності воєнного часу. Функціонування усіх без винятку підприємницьких структур незалежно від форми господарювання, розміру, спеціалізації, конкурентоспроможності відбувається з огляду на необхідність насамперед досягнення економічної ефективності. У таких умовах надважливим пріоритетом є пошук містких, високодохідних ринків зі стійкими каналами реалізації продукції.

У цьому сенсі інституційно та організаційно-економічно виділяються агрохолдингові структури як специфічні нетипові інтеграційні господарські утворення. Їх розвиток натеper в Україні перейшов в іншу більш прагматичну для суспільства й засновників площину, адже їх діяльність вже не може покладатися на ефект масштабу, що підтверджується стагнуючими показниками експорту продукції АПК, переважна частка якого складає сировина, що виробляється у величезних масштабах саме агрохолдингами. Експорт аграрної продукції за 2023 рік склав 22,065 млрд. дол., що ледь зіставно з аналогічним показником 2019 року, так само не змінилася частка сировинних товарів агросектору, які налічують понад 50% [52]. Однак, на фоні повномасштабної війни пріоритети змінилися, як змінилася та експортний напрям агропродукції зі Сходу на Захід: теперішні реалії свідчать про збільшення країн імпортерів серед країн Європи з 33% у 2021 році до майже 60% у 2023, що сталося саме за рахунок спаду експортного потенціалу в країни Азії, Африки та незначною мірою Середнього Сходу – на 18%, 7% та 3% відповідно [52]. Тепер серед пріоритетів найбільш значущі і стратегічно важливі стали ті, які розділяє цивілізований світ європейського регіону – забезпечення економічної стійкості бізнесу, збереження і відновлення ресурсного потенціалу, реалізація заходів соціально відповідального господарювання, впровадження критеріїв і засад сталого розвитку, інтеграція в європейський економічний простір

Усі ці питання потребують вирішення у контексті поточного стану розвитку економіки і територій, а головне – забезпечення спроможностей повоєнної відбудови та євроінтеграції.

Науково-методичне обґрунтування необхідності участі у цьому процесі й стратегування інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір наслідують практичній необхідності та актуальності до наукового усвідомлення й розширення знань.

**Ступінь розробки теми.** Характеристики ступеня розробленості проблеми інтеграції аграрних та агрохолдингових структур зокрема в економіку, соціум, європейський економічний простір, наслідують цілий ряд напрацювань.

Насамперед дослідження позиціоновані у вимірі загальних проблем інтеграції, створення інтегрованих формувань й моделей управління ними зокрема враховуючи соціальні та економічні чинники, оцінок виробничо-господарського функціоналу й потенціалу агрохолдингів в Україні.

Провідниками ідей і концепцій розвитку агрохолдингових структур, розвитку їх підприємницької діяльності та інтеграції їх в економічні моделі ринку є такі науковці як В.Г. Андрійчук [64, 65, 66], М.Ф. Кропивко [120], М. Й. Малік [100], З.С. Варналій [67], [], Л.В. Пащук [91], Д.С. Петруньок [108], О.Г. Шпикуляк [128, 129,130], Ю. М. Лопатинський [96], Ю.О. Лупенко [97, 98, 99], О.М. Могильний [101], В.Л. Осецький [105, 106], Д.І. Шеленко [127], М.Б. Янчук [132] та ін.

Проте питання інтеграції українських агрохолдингів залишається практично відкритим в царині оцінок спроможностей, потенціалу і можливої конкурентності при їх входженні на ринки Євросоюзу. В цьому аспекті піднята тема потребує подальшого поглибленого дослідження в частині розробки стратегій євроінтеграції.

**Мета** – узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір задля створення умов для їх ефективної інтеграції.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір;
- узагальнити складові компоненти інтеграції підприємств у європейський економічний простір;
- виокремити теоретичні аспекти функціонування агрохолдингів;
- виявити тенденції експорту української агропродукції;
- охарактеризувати ринкові позиції українських агрохолдингових структур на європейських ринках;
- оцінити потенціал євроінтеграції агрохолдингів;
- запропонувати пріоритети розвитку агрохолдингів у парадигмі сталого господарювання;
- розробити концепт модернізації діяльності агрохолдингів для адаптації до умов ринку ЄС;
- здійснити оцінку економічних ефектів розроблених рекомендацій

**Об'єкт дослідження** - організаційно-економічні та інституційні процеси інтеграції агрохолдингів у європейський економічний простір.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і методичних аспектів інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення суспільних процесів та організаційно-економічних основ розвитку та інтеграції агрохолдингів на ринки ЄС. Методикою дослідження передбачено використання загальноприйнятих положень економічних досліджень та опрацювання специфічних методичних підходів для поглибленого вивчення поставлених питань. Для деталізації об'єкта і предмета дослідження, теоретичного й методологічного узагальнення отриманих результатів застосовано абстрактно-логічний метод, зокрема його прийоми – індукції та дедукції, аналізу і синтезу. З метою дослідження сучасного стану та характеристики впливу організаційно-

економічних умов на стійкий розвиток підприємств використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – групування, порівняння, графічний (для наочного відображення отриманих результатів).

Дослідження економічної ефективності діяльності окремих підприємств буде проведено за допомогою монографічного методу. Балансовий метод застосовано для формування прогнозних показників розвитку підприємств на підставі збалансованості попиту і пропозиції продукції.

**Інформаційна основа дослідження.** Інформаційною базою для підготовки матеріалів теоретичної, аналітичної та концептуально-стратегічної частини дослідження проблеми інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний у розрізі розділів роботи є:

По розділу 1 – нормативно-правові документи, монографії, фахові наукові статті закордонних і вітчизняних вчених, зокрема тих, що були вказані раніше, роботи наукового керівника та представників економічного факультету КНУ ім. Шевченка, у першу чергу з кафедри міжнародної економіки, матеріали конференцій й інтернет-джерел.

По розділу 2 – дані Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики України, дослідження закордонних фондів і матеріали звітності окремих агрохолдингів, бази даних міжнародних організацій на зразок UNO, EU, FAOSTAT, WB тощо, первинна інформація, отримана від проведення опитування респондентів.

По розділу 3 – аналітичні доповіді, матеріали інтернет-видань, державні та регіональні стратегії розвитку сільського господарства, переробної галузі, програмні документи й стратегії територіальних громад, стратегічні плани розвитку окремих агрохолдингів, міжнародні програми спільної діяльності сільгосп підприємств на європейському ринку тощо.

**Очікувані наукові результати:**

- поглиблено теоретичні характеристики сутності інтеграції як економічного інституту в частині розширення методичного горизонту визначення особливостей організаційного позиціонування горизонтально та вертикально інтегрованих структур;
- удосконалено методичну ідентифікацію й характеристики організаційно-економічних чинників інтеграції стейкхолдерів ринку і підприємництва в частині обґрунтування необхідності врахування їх соціального капіталу;
- набута методична кваліфікація інституційних типів інтегрованих структур в аграрному секторі економіки через долучення інтегрованості у сталі агропродовольчі ланцюги;
- розширено горизонти оцінки динаміки поширення, розмірів й потенціалу розвитку інтегрованих структур в аграрному секторі в умовах інституційної невизначеності воєнного часу;
- визначено особливості формування ефективності функціонування агрохолдингових структур і особливості їх ринкового позиціонування з урахуванням динаміки входження в євроекономічний простір;
- охарактеризовано організаційно-економічний функціонал і визначено напрями фактичної залученості агрохолдингів у євро-інтеграційні процеси;
- здійснено кваліфікацію і систематизацію пріоритетів розвитку агрохолдингів у парадигмі сталого і соціально відповідального господарювання;
- запропоновано концепт удосконалення організації діяльності агрохолдингів для забезпечення успішної адаптації до умов ринку ЄС;
- визначені напрями інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір враховуючи виробничо-господарську специфіку і спеціалізацію.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДІНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

### 1.1. Сутність інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір

Економічний простір є ареалом, середовищем господарських взаємодій у національній, регіональній та глобальній системі обміну благами для задоволення потреб людства. Його функціональна важливість полягає у: координації траєкторії економічного зростання; організації доступу до ресурсів, інновацій та капіталу; налагодженні співпраці між державами; формуванні інституційного поля реалізації глобальних ініціатив. Об'єктивною умовою розвитку суб'єктів господарювання, галузей, держав у сучасному світі, зокрема у вимірі критеріїв стійкості виступає інтеграція у міжнародний економічний простір. Цей процес пов'язаний з організацією діяльності підприємницьких формувань різних типів і галузей. У цьому контексті обумовлено зв'язок міжнародного економічного простору з інтеграцією в усіх її інституційних вимірах (господарською, організаційною, регіональною, міжнародною).

Під дію організаційно-економічного механізму інтеграції, зокрема міжнародної економічної, безпосередньо підпадає розвиток підприємницької діяльності, тобто ринковий функціонал підприємств. Авжеж вона (інтеграція) функціонально проявляється зокрема у міжнародній торгівлі й торгівельній політиці, про що у теоретико-методологічному сенсі зазначав ще Ф. Ліст [24] – неупереджено зазначаючи про важливість об'єднань, апріорі - інтеграційних на міжнародному рівні розбудови торгівельних відносин, а саме: «Об'єднання індивідуальних сил для досягнення спільних цілей – це наймогутніший спосіб створити могутній спосіб створити умови для щастя індивідуумів... Найвищим за нинішніх умов реалізованим об'єднанням індивідуумів під егідою закону є держава та нація; найвище об'єднання, яке можна собі уявити, - це об'єднання всього людства... Міжнародна торгівля завдяки тому, що вона формує нові потреби,

спонукає до діяльності та нових зусиль і переносить ідеї, винаходи й сили однієї нації на інші, є одним з наймогутніших важелів цивілізування та національного добробуту» [24, с. 41]. Зазначене методологічне тло характеризує контекст міжнародної економічної інтеграції, функціоналу економічних агентів, входженням їх на глобальні ринки.

Інтеграція як механізм організації господарських та в широкому сенсі - організаційно-економічних взаємодій є горизонтальною і вертикальною, а також конгломератною. Відповідно створюються вертикально й горизонтально інтегровані формування, що також має прояв у просторовому вимірі – галузевий, міжгалузевий, інфраструктурно-ринковий контекст тощо. Завданнями, метою інтеграції в усіх її формах є досягнення цілей, які сприятимуть покращенню економічного результату, а також соціального, що має значення для вітчизняних суб'єктів, галузей, економіки, територій, громад, держави тощо. Відповідно зазначений ефект стосується інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір, особливо в умовах всеохопної глобалізації. У проекції на міжнародну – інтеграція як і у підприємницькому контексті впровадження, передбачає цільовий орієнтир щодо досягнення економічної вигоди. Відбувається входження підприємства з виробленою продукцією на нові ринки для диверсифікації продажів й розширення можливостей продажів.

Загальноконцептуальне визначення інтеграції полягає у розумінні її як об'єднання частин, елементів для утворення нової системи, зокрема організації. Входження суб'єкта до вже чинної організації чи економічної системи, ринку, соціальної структури, для участі у здійсненні трансакцій також вважається інтеграцією. У будь-якої інтеграції є конкретна мета досягнення учасниками певної вигоди – соціальної, економічної, інституційної, технологічної, екологічної, інфраструктурної тощо.

Визначальною у плані балансування вигід-витрат, формування потенціалу зростання конкурентоспроможності держави, підприємств, вважаємо економічну

інтеграцію. Для держав – це участь у світових, континентальних організаціях, наприклад: Світова організація торгівлі (СОТ), Європейський Союз (ЄС). Для підприємств – участь у різних формуваннях, організаціях для підвищення спроможностей ефективності діяльності на ринку. За напрямками реалізації процесу інтеграція буває вертикальна і горизонтальна, а також диверсифікація. Акцентованим аспектом тематики даного дослідження виступає проблематика інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір. Зауважимо, що інтеграція підприємств трансформується а інтеграцію економік створенням інституціоналізованих міжнародних господарських комплексів. Прикладом такого інтеграційного утворення є Європейський Союз – інституціоналізована форма організації соціальної та економічної взаємодії заснована на спільних інтересах та цінностях.

Сутність інтеграції характеризуємо за ознаками об'єднання систем та їх властивостей, що у підприємницькій підсистемі ринку спрямоване на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Інтеграція здійснюється у формі вертикальної, горизонтальної, а також диверсифікації. На наше переконання, інтеграція – це процес, відносини, механізм консолідації активів, спосіб формування структур бізнесу, а також входження їх у саморегульовні об'єднання та організації з просування продукції від виробника до споживача. Центральним елементом інтеграції є підприємство і підприємництво для розвитку яких і потрібні входження у різні системи й структури з метою підвищення конкурентоспроможності, досягнення базової мети – отримання прибутку.

Поява підприємництва відзначається ще у часи Стародавньої Греції та Риму – у формі торгівлі, фінансових операцій і виробничої діяльності. Знаннєве кваліфікаційне усвідомлення сутності – у XVII-XVIII століттях – в розвитковому контексті на засадах взаємодії інститутів ринку й соціуму в пріоритезації реалізації спроможностей досягати цілей добробуту націй. Класична концепція підприємництва, підприємства, зокрема як об'єкта й інтегрування в економічній

ринковій системі сформувалася завдяки різноаспектним напрацюванням А. Сміта [118], Д. Рікардо [92]. Теоретико-методичну конкретику з цього питання запропонував економіст Р. Кантільон [6] у XVIII столітті. Саме завдяки його інтерпретаціям економіки господарювання було введено в обіг термін «підприємництво» в сучасному його розумінні – як особливого виду діяльності, який поєднує елементи управління, інновації та прийняття ризику заради отримання підприємницького прибутку. Інституційне закріплення й усвідомлений ринковий розвиток підприємництва, у тому числі як чинник інтеграції, набуло завдяки працям Ж.-Б. Сея [65], Й. Шумпетера [46], Ф. Гайека [71] та інших. Поступово підприємництво було визнано одним із ключових факторів економічного зростання, а його роль у створенні нових можливостей, стимулюванні інновацій і забезпеченні конкурентоспроможності економік отримала належну увагу в економічній науці.

Окремі аспекти підприємництва як господарської системи, а також різновидів інтеграції підприємств на макро-, мезо- і мікрорівні - розкрито завдяки напрацюванням М. Вебера [68], П. Друкера [9], В. Андрійчука [65], З. Галушки [72], О. Згурської [86], Ф. Ліста [24], Дж. Лока [95], Д. Фрідмана [17], Г. Форда [16], А. Маршалла [89], М. Маліка [100], Ю. Лупенка [90], З. Варналія [67], Л. Пащук [91], В. Осецького [105, 106], М. Скиби [117], Н. Краус [23], Д. Шеленко [127] та інших дослідників і практиків організації бізнесу, ведення підприємницької діяльності у різних організаційно-правових формах підприємств.

Підприємництво, підприємливість і сформовані підприємцем цілі формують мотивації до інтеграції. Заявленим механізмом інтеграції у підприємницькій діяльності є створення інтегрованих структур, входження на нові ринки. Відповідно методична кваліфікація сутності підприємництва змістовно уособлює здатність господарських структур створювати товари і послуги, які постачаються на ринок для задоволення потреб та підвищення добробуту населення. Підприємництво є інституційним механізмом і стратегією довгострокового розвитку економіки,

суспільства, держави. У цьому сенсі й для досягнення цілей підприємства беруть участь у здійсненні-розвитку інтеграційних процесів, у тому числі через входження у міжнародні екосистеми.

Разом з цим – визначення інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір відповідає змісту базових дефініцій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Категорійний апарат інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір

<b>Категорія – визначення</b>	<b>Функціонал</b>
<b>Підприємництво</b> – соціально-економічний феномен, що уособлює певних суб'єктів господарських відносин, дії яких спрямовані на задоволення різноманітних потреб та інтересів (матеріальних, соціальних, духовних) за допомогою діяльності, яка відзначається ризиками та ініціативою; відображається у ціннісних вимірах людського життя, зокрема сенсі, меті, способі існування та життєвій позиції [120, с. 278]	Форма господарювання, спосіб організації господарської діяльності для отримання прибутку; система інституцій та інститутів формування добробуту націй; екосистема взаємодії стейкхолдерів ринку
<b>Підприємство</b> – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності; підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності [73]	Господарська структура інституційно й організаційно-економічно в систему виробництва-розподілу-обміну-споживання ; представлена різними інституційними типами і формами і підприємств в ринку; функціонує задля отримання підприємницького прибутку; є формою зайнятості населення
<b>Інтеграція</b> - об'єднання будь-яких елементів в одне ціле, а також поєднання та координація дій різних частин цілісної системи; процес взаємозближення і взаємодії окремих структур [122], зокрема підприємств	Механізм посилення спроможностей суб'єктів ринку досягати кращої ефективності за рахунок консолідації праці і капіталу
<b>Економічний простір</b> – інституційне середовище, сформоване системними економічними взаємозв'язками між просторовими одиницями за допомогою як матеріальних, так і нематеріальних об'єктів; соціально-економічна конструкція, що відображає еволюцію просторових одиниць [94]	Середовище організації економічних, ринкових взаємодій учасників виробничо-господарських і товарообмінних процесів

*Джерело: складено автором за даними [73, 94, 120, 122]*

У нещодавно прийнятому Верховною Радою України Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» визначено підприємство як: юридична особа, яка на день введення в дію цього Закону

zareєстрована в організаційно-правовій формі державного підприємства (державного комерційного підприємства, державного некомерційного підприємства, казенного підприємства), комунального підприємства (комунального комерційного підприємства, комунального некомерційного підприємства), спільного комунального підприємства, приватного підприємства, дочірнього підприємства, іноземного підприємства, підприємства об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки), підприємства споживчої кооперації [83]. Тобто статус підприємства імплементовано через кваліфікацію організаційно-правової форми, яка може бути пов'язана з унітарними, а також з інтегрованими структурами.

Отже, підприємництво – це здійснення економічної діяльності з метою отримання фінансового прибутку. Воно невід'ємно пов'язане з ризиком, ефективним управлінням ресурсами та інноваціями. Підприємництво робить значний внесок у національну економіку країни, стимулюючи інновації, сприяючи розвитку ринку та створюючи можливості для працевлаштування [99]. Підприємництво є еволюційно обумовленою соціальною формою реалізації підприємливості індивідів, публічною діяльністю, спрямованою на досягнення ними власних цілей через задоволення (пряме та опосередковане) потреб інших людей [116, с. 7]. Вважається за доцільне розглядати підприємництво як економічний інститут – систему правил і норм, у межах яких відбувається поєднання підприємницької діяльності й капіталу з метою одержання корисного ефекту, приросту вартості та прибутку [116, с. 58]. Таким чином, підприємництво є важливим фактором не лише для розвитку окремих економічних суб'єктів, але й для забезпечення прогресу суспільства загалом. Його значення полягає у здатності створювати нові можливості, впроваджувати інновації та сприяти досягненню довготривалих результатів, що відповідають інтересам як окремих учасників ринку, так і суспільства в цілому. Господарський кодекс України визначає підприємництво як «самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську

діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [74, глава 4, стаття 42].

З широкої теоретичної та методологічної точки зору, підприємництво можна описати як вільну економічну діяльність у різних секторах, що здійснюється учасниками ринку. Ця діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів і суспільства в товарах, послугах чи роботах, а також на отримання прибутку, необхідного для розвитку бізнесу та виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом та іншими учасниками ринку [116, с. 57]. Представлені дефініції охоплюють визначення своєрідної екосистеми розвитку підприємництва, яка вибудовується на глобальному рівні ринкового обміну.

Інтеграція підприємств у міжнародний економічний простір відбувається у результаті й за рахунок поділу праці, а також видозміни механізму ринкового обміну. Вирішального значення як чинник спонукання до виходу підприємств на міжнародні ринки набула глобалізація. Адже необхідність здійснення розширеного обміну товарами, послугами, а також рух капіталу і робочої сили, наслідують мотивації до підвищення економічного добробуту націй, підприємств, індивідів.

Інституційно інтегрування підприємств у міжнародний економічний простір є практичним форматом безпосередньої їх участі у процесах міжнародної економічної інтеграції. Цей процес є об'єктивною необхідністю й зумовлений розвитком науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією господарського життя й механізму дифузії інновацій, відкритістю національних економік тощо. Підприємства будучи формою організації створення благ – зацікавлені у максимізації прибутку, тому провадять пошук шляхів набуття ефективних інституційних спроможностей, механізмів досягнення цієї та інших підприємницьких цілей.

Розвиток підприємств відбувається у відповідному середовищі ринку, економіки і соціуму. Функціональна основа детермінації ролі суб'єктів

господарювання, а також їх результативності позиціонована завдяки підприємництву. Дослідники вважають, що «підприємництво – це ініціативна самостійна інтелектуальна діяльність енергійної й ініціативної людини, яка, користуючись матеріальними цінностями, здійснює на свій ризик і під свою майнову відповідальність, спрямовану на отримання прибутку, та перетворює в реальність корисні й цікаві ідеї та рішення» [99, с. 5-6].

Зауважимо, що термін «інтеграція» широко застосовується у сучасній економічній літературі, але практично як процес і організаційна система соціально-економічної взаємодії, потребує інституціонального оформлення. У зв'язку із зазначеною інтерпретацією візії сутності зазначеного терміну, аналіз фактичної інтеграції та закономірностей економічного розвитку аграрно-торговельно-фінансово-інформаційно-маркетингової системи може бути доповнено аналізом категорій: «комбінування», «кооперація», «концентрація», «об'єднання», «спеціалізація» [96, с. 275-276]. Інституційною формою інтеграції підприємств у міжнародний економічний простір є агробізнес. У цій галузі зокрема горизонтальна, а також вертикальна інтеграція можливі лише як складна система балансування інтересів економічних акторів, що має забезпечуватися дієвим господарсько-економічним механізмом, рушійною силою якого є конкуренція, яка імовірно буде посилюватися в умовах глобалізації та приєднання України до світових транснаціональних процесів [96, с. 284].

Організація функціонування безпосередньо підприємств, відбувається в умовах налагодження глобальної економічної взаємодії. Одним із дієвих способів забезпечення зазначеного процесу, зокрема для реалізації стратегій конкурентоспроможності визнано інтеграцію суб'єктів підприємницької діяльності у міжнародний економічний простір.

У зазначеному сенсі варто виокремити характеристики ролі і визначення сутності поняття інтеграція (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Видові характеристики інтеграції у механізмі ринку

Функціонально-видове позиціонування	Визначення - характеристики
<b>Економічна інтеграція</b>	«внутрішньо скоординований інтегративний процес, який передбачає об'єднану цільовою спрямованістю компромісну співучасть рівноправних і незалежних партнерів (при збереженні їх відмінностей) у виготовленні інтегративного продукту на основі підсистем партнерства, колективного виробництва і обміну діяльністю при єдності цілей, стратегії, колективних цінностей, багатьох нематеріальних активів і гармонізації економічних інтересів для досягнення певних економічних вигід учасників» [132]
<b>Міжнародна економічна інтеграція</b>	«політико-економічний процес зближення та об'єднання держав з переплетінням їх економічних систем, з єдиною економічною політикою та наднаціональним політичним управлінням» [112]
<b>Агропромислова (аграрно-промислова) інтеграція</b>	«організаційне поєднання сільськогосподарського і технологічно пов'язаного з ним промислового виробництва з метою одержання кінцевої продукції з аграрної сировини і досягнення більшої економічної вигоди завдяки взаємній матеріальній зацікавленості і відповідальності всіх учасників агропромислового виробництва за кінцеві результати господарювання» [64, с. 402]; «...розвиток виробничих і економічних зв'язків між галузями і підприємствами агропромислового комплексу, які пов'язані між собою технологічно і об'єктивно орієнтовані на поєднання їх матеріальних інтересів у процесі виробництва і реалізації кінцевої продукції з сільськогосподарської сировини» [66, с. 656]
<b>Інституціональна інтеграція</b>	...інституційно обумовлені процеси формування економічних, соціальних, політичних структур, які забезпечують балансуювання інтересів стейкхолдерів ринку, держави, суспільства і індивіда на основі взаємного врахування якості базисних і похідних інститутів (авт.); механізм формування організаційно-економічних, інституційних умов входження підприємницьких формувань, зокрема агрохолдингів у міжнародний економічний простір (авт.)

*Джерело: складено автором за даними [64, 66, 112, 132]*

Визначення сутності інтеграції підприємств в міжнародний економічний простір здійснене на основі визначення характеристик дефініцій. Базовим атрибутом у розумінні поняття «інтеграція підприємств у міжнародний економічний простір» вважаємо твердження про те, що інтеграція організаційно-інституційно, функціонально і механістично утворює особливий тип, на наше переконання, екосистеми підприємництва – шляхом об'єднання в єдине ціле будь-яких складових, стейкхолдерів, створюючи інституціоналізовану систему господарської взаємодії. Інтеграція будучи інституційним механізмом поєднання зусиль, ресурсів, консолідації капіталу – уможлиблює досягнення цілей в підвищенні ефективності з наступним набуттям економічної вигоди – саме для

цього відбувається процес формування підприємницьких екосистем у сфері: виробництва, маркетингової інфраструктури, фінансів, обміну інформацією, кадровому забезпеченні тощо. Також через інтеграційні процеси можуть реалізовуватися досягнення соціальних цілей, або ж інших – створенням галузевих, професійних об'єднань, кластерів, вступом торговельні союзи тощо.

Позиціонованою до результатів господарювання є проекція різнорідних ефектів, які досягаються через механізми інтеграції через: створення інтегрованих структур; входження підприємств до складу спеціалізованих формувань, а також в системи інституційних ринків; міжнародний економічний простір.

Визначення «міжнародний економічний» простір, на наше переконання слід пов'язувати із входженням на глобальні та регіональні ринки товарів, робочої сили, капіталу. Інституційним означенням міжнародного економічного простору через функціонал інтеграції є також участь у міжнародних організаціях, торговельних союзах тощо. Вихід підприємств за межі локальних ринків, участь у міжнародних торговельних союзах, долучення до глобальних планів дій ООН є дієвим чинником конкурентоспроможності, стійкості, а також резистентності.

Інституційно, авжеж організаційно-функціонально міжнародний економічний простір підпадає під охоплення змістом екосистеми підприємництва, а також поняттям підприємницької екосистеми. Проекція зазначеного контексту позиціонована виходячи з обґрунтованого припущення про те, що міжнародний економічний простір функціонує на засадах підприємницької моделі – система.

У зазначеному сенсі міжнародний економічний простір доцільно характеризувати як інституціональну модель конкурентної взаємодії стейкхолдерів – зацікавлених і дотичних суб'єктів ринкових трансакцій. Входження до когорти учасників відповідного економічного простору, екосистеми підприємництва, яка може мати галузевий конструкт (наприклад - екосистема аграрного підприємництва) і є інтеграція.

## 1.2. Складові компоненти інтеграції підприємств

Інтеграційні процеси є невід'ємною складовою організації господарських взаємодій підприємницьких структур в системі ринку і соціуму, які проявляються на рівні макро-, мезо- й макроекономічному рівні. Інтеграція означає об'єднання, поєднання зусиль стейкхолдерів для підвищення потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на ринках товарів та послуг. Завдяки інтеграції удосконалюються та видозмінюються екосистеми підприємництва (аграрного зокрема), відповідно інституціоналізованої структури форм господарювання. Організаційно-функціональні завдання інтеграції підприємств реалізуються через інституційний механізм об'єднання суб'єктів ринку у горизонтальному й вертикальному вимірі.

Інтеграція полягає у побудові-реалізації інституційного механізму господарських, міжособистісних взаємодій підприємців, підприємств та певних їх коаліцій заради збалансування вигід-витрат в ринковому обміні. Функціонально інтеграція постає як організаційне поєднання суб'єктів господарювання для ефективної реалізації потенціалів у системі «виробництво-розподіл-обмін-споживання». Модераторами інтеграційних процесів, утворення інтегрованих структур є ринок і економічний інтерес до посилення спроможностей вигравати конкурентну боротьбу, забезпечувати організаційне, суспільне соціально-економічне зростання.

Концептуальний вимір суті і функціональних ознак інтеграції підприємств теоретико-методично й практично імплементована через визначення її складових (диа. табл. 1.3).

В умовах і за необхідності розкриття засад інтеграції підприємницьких формувань у міжнародний економічний простір, варто звернути дослідницьку увагу на інституціональні аспекти пізнання. У теоретичному сенсі – це зокрема інституціональна інтеграція. Практично ж зазначений процес загалом пов'язуємо із

трансформацією аграрного сектора загалом, а також різнотипних за інституційними характеристиками й організаційними формами підприємств (диа. рис. 1.1).

Таблиця 1.3

## Складові формування засад інтеграції підприємств

Складові	Характеристики сутності - елементи
Знаннева диференціація пізнання суті	Соціальний і економічний процес, стан господарської системи, метод, механізм, спосіб, інструментарій, інституціоналізований за формою устрій
Форми інтеграції	Горизонтальна Вертикальна Конгломератна
Типи інтегрованих структур	Кооперативи, кластери, громадські об'єднання, холдинги, консорціуми, асоціації, форми простої кооперації,
Організаційно-економічний функціонал	Зближення, об'єднання, взаємопроникнення, взаємовплив, взаємозбагачення, зрощування,
Рівні інтеграційних відносин	Суб'єкта господарювання - внутрішньогосподарська, міжсуб'єктна, галузевий, територіальний, національний, міждержавний, глобальний
Інституційна модель управління	Єдиний центр управління, спільні інтереси учасників
Позиціонований ефект	Досягнення спільно мети, консолідація ресурсів і спроможностей, підвищення інституційної стійкості, резистентності та конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором*

Виокремлено інституційні ознаки формування і організації інтегрованих структур, які характеризують засади інтеграції у міжнародний економічний простір (рис. 1.1), а саме: організаційної побудови структур: характер об'єднань активів і капіталу; спосіб економічної, техніко-технологічної та соціально-трудової взаємодії; форми власності: державна; колективна; приватна; форми господарювання: акціонерні товариства відкритого і закритого типу, концерни, консорціуми, асоціації, фінансово-промислові групи; галузевого складу: промислові, фінансово-промислові, агропромислові, фінансово-агропромислові; будови виробничо-технологічного циклу: всі стадії виготовлення кінцевого продукту, окремі стадії виробничого процесу; охоплення ринку: транснаціональні, національні, регіональні, локальні; ступеню диверсифікації виробництва: диверсифіковані і недиверсифіковані.



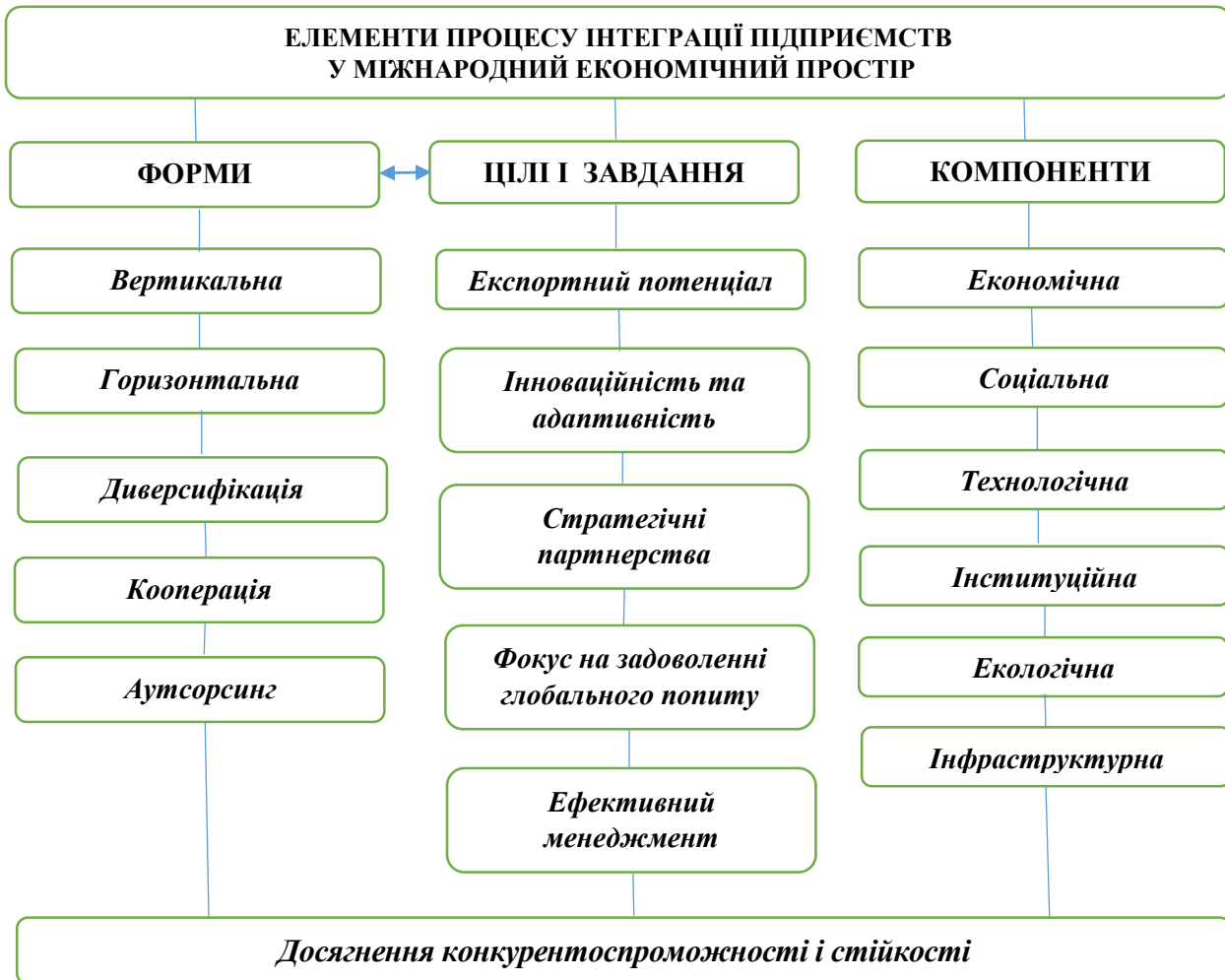
**Рис. 1.1.** Організаційні форми та інституційні ознаки інтегрованих структур в системі ринку

*Джерело: складено автором*

В механізмі інтеграції підприємств виділяють інституційні типи і організаційні форми інтегрованих структур (додаток А).

Національні особливості функціонування аграрного сектору економіки, створення-переформатування підприємств, у тому числі на засадах інтеграції, характеризується умовами турбулентних шоків. У цьому полягає означення нового знання, особливої національно-ідентичної теорії і практики організації підприємницької діяльності. Наприклад позиціонування у статусі нового знання є специфіка функціонування на національному ринку, а також інтеграції у міжнародний економічний простір українських агрохолдингів. Постійні різновекторні інституціональні трансформації середовища господарювання, а також передумови інституціональної інтеграції означають специфіку організації агробізнесу в сучасних умовах.

Інтеграція підприємств є природним процесом, який передбачає цілеспрямовані дії менеджменту з формування умов для конкурентоспроможного підприємницького зростання. Це відбувається у визначених формах з використанням компонентів для участі у забезпеченні ефективних ринкових трансакцій для досягнення цілей менеджменту, які ідентифікуються за елементами (див. рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Складові механізми інтеграції підприємств

*Джерело: складено автором*

Теоретико-методична кваліфікація інтеграції підприємств за ознаками їх функціональності, значущості і перш за усе ефекту пов'язана зі складовими цього процесу (див. рис. 1.2). На основі теоретичного визначення цих складових передбачається аналізування і прогнозування досягнутих ефектів перш за усе у

розвитку агрохолдингових формувань, які використовують процес інтеграції для досягнення цілей бізнесу.

Розвиток процесів інституціональної інтеграції, зокрема українських агрохолдингів у міжнародний економічний простір, як інших формувань, наслідую національну специфіку. Інституціональна інтеграція означає узгодження правил, норм, традицій, загалом характеристики інституцій та інститутів з умовами організації трансакцій на міжнародних ринках. Відповідний рівень інтеграційного адаптування впливає на врівноваженість, стійкість, резистентність структур агрохолдингового типу. Ідеологічно і практично зазначені процеси інтегрування відповідають траєкторії та необхідності системної трансформації.

Інституціональна інтеграція означає зміни в аграрній системі загалом й зокрема передбачає зміни у функціонуванні підприємницької екосистеми агрохолдингів. Варто зауважити, що у процесі перетворень, адаптації до умов міжнародних ринків відбувається перетворення наявних, а також запозичення нових інституцій та інститутів. У цьому контексті методологічного дискурсу позиціонуємо контент інституціональної інтеграції з проєкцією на засади розвитку підприємництва в сучасному аграрному секторі. В широкому розумінні, за означенням Ю. Лопатинського [96, с. 136], «економічну систему аграрного сектора можна розглядати як певну ланку, що з'єднує системи «природа» - «суспільство», що визначає спосіб трансформації природних ресурсів у засоби життєдіяльності людей. Виникає також необхідність органічного доповнення розгляду соціально-економічних систем екологічною складовою, в основі якої знаходяться процеси коеволюції природи та суспільства. Механізмами, які забезпечують таку взаємодію можна вважати природні або штучні енергетичні, речовинні, інформаційні потоки». Також, «...функціонування та розвиток аграрної системи має визначальні складові: економічну, соціальну, екологічну» [96, с. 136]. У цьому сенсі у методичну конструкцію проведення досліджень інтеграції агрохолдингів у міжнародний економічний простір імплементуємо екосистемний підхід.

Інституціональну інтеграцію слід пов'язувати зі зміною інституціонального поля і механізмів функціонування господарських формувань, що імплементовано у тому числі через процес реструктуризації та адаптації до інституційної системи. Видозміна інституцій та інститутів у процесі інституціональної інтеграції відбувається як шляхом створення нових, так і шляхом запозичень з інших систем.

Інституціональна інтеграція нерозривно пов'язана у детермінації з інституціональними трансформаціями. Вона уособлює перетворення інституцій та інститутів вкупі з модернізацією структур, а також умов господарювання відповідно до конструкцій системи до якої відбувається входження. Наприклад, імплементація стандартів Європейського Союзу у організації господарської діяльності агрохолдингів; впровадження норм Спільної аграрної політики ЄС, положень Європейського Зеленого курсу у розвиток аграрного сектора та сільських територій.

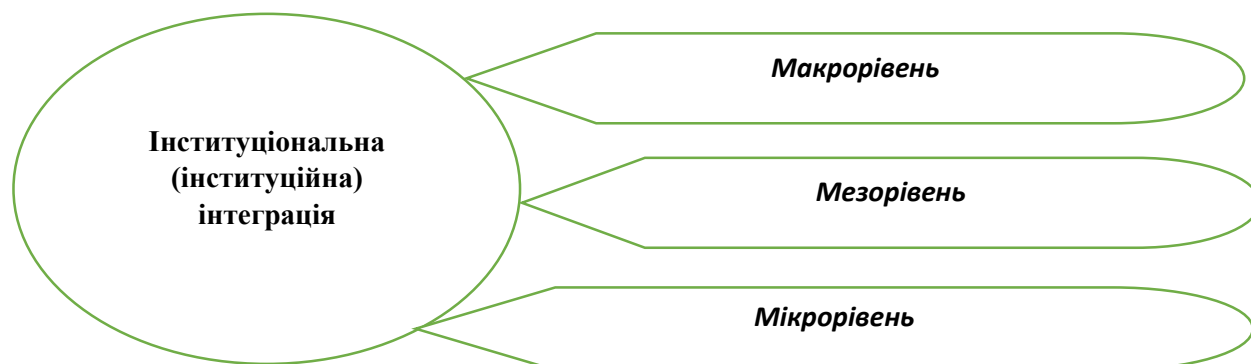
У методологічному сенсі варто погодитися з твердженням, яке проєктує переконання про вплив особливостей галузевої будови на процеси інституціональної інтеграції, адже: «...особливості сільського господарства визначають специфіку аграрних інститутів, інституціональної матриці та системи відносин і зв'язків із зовнішнім середовищем» [96, с. 265].

Прикладом заявленого інституційного моменту є структура аграрного сектора економіки України, у якій на відміну від ЄС домінують великі і середні підприємницькі форми, що підтверджено практикою і відзначено в напрацюваннях дослідників проблем підприємницької діяльності [39]. У тому числі вирізняються надпотужні інтегровані структури холдингового типу. Відповідно зокрема фермерські господарства, кооперативні формування - не набули стійкої конкурентоспроможності і практично не представлені у процесах інтеграції у міжнародний економічний простір – за виключенням окремих випадків. Усе це пов'язано із характеристиками соціального капіталу, залученого в процесах

інтеграції і кооперації, ринкового обміну, а також з інституційною традицією організації господарювання.

Означуючи сутності змісту інституціональних трансформацій варто зазначити про глобальний інституційний вплив ментального характеру, що уособлює інституційну пам'ять. Проте, контекст локальних і глобальних трансформацій, який намітився є значущим стимулом до адаптації, перетворень, змін інституційних статусів. Господарські структури мають адекватно реагувати на процеси реструктуризацій, що вимагає впровадження конкурентних стратегій. При цьому в інституціональному сенсі видозмін системи мають бути враховані не лише економічні, а і позаекономічні, національні особливості агросектора, села – як середовища життя і господарювання.

Доцільним є виділення рівнів інституціональної інтеграції (див. рис.1.3) у міжнародний економічний простір.



**Рис. 1.3.** Рівні інституціональної інтеграції

*Джерело: складено автором*

В конкретизації процесу інституціональна інтеграція означає на: макрорівні – входження галузі, суб'єктів господарювання у системи міжнародних відносин, ринків і глобальні, транснаціональні структури; адаптація інституцій, умов і форм господарювання до стандартів глобальних вимог; мезорівні – створення ефективної системи інституційної і господарських взаємодій, ефективностей, впровадження функціоналу кооперації у організацію взаємодії стейкхолдерів ринку; мікрорівні –

конструкції інституційного обміну та мережі організації доступу виробників усіх категорій, форм господарювання до ланцюгів товарообміну в сучасних системах агробізнесової діяльності.

У контексті висновку по досліджуваному питанню вважаємо те, що внаслідок інтеграції підприємницькі і непідприємницькі структури, суб'єкти господарювання реалізують підприємницькі практики спроможного досягнення цілей - підвищення ефективності реалізації економічних та соціальних інтересів. Загалом процеси інтеграції, особливо інституціональної, є безперервними. Також у механізмі організації господарських взаємодій виділяють різні інтеграційні підходи до співпраці побудови відповідної підприємницької системи, наприклад в аграрному секторі економіки: підприємницькі екосистеми; аграрні кластери; кооперативні об'єднання; агрохолдинги; бізнес-інкубатори та акселератори; інноваційні аграрні хаби; цифрові платформи [113], які мають ознаки підприємницької екосистеми.

Інституціональну інтеграцію трактуємо як інституціоналізацію - входження економіки, суспільства, суб'єкта господарювання, зокрема й індивіда, у відмінні за формою, змістом, умовами, організацією трансакцій економічні системи (ринок, соціум-суспільство, інтеграційні структури тощо) задля набуття спроможностей до підвищення ефективності й конкурентоспроможності. В ієрархічній моделі системи інтегрування, інтеграція набуває різних форм господарювання, а саме: кооператив; кластер, холдинг, концерн, консорціум, прості форми об'єднань. Інституційно-правова регламентація функціоналу цих суб'єктів проявляється в організаційно-правових формах, в Україні – це кооператив, різні типи товариств.

Створення інтегрованих структур забезпечує додаткові можливості ефективності господарювання, шляхом вияву взаємних інтересів і мотивацій учасників. Як-то члени кооперативу, засновники холдингу, консорціуму тощо. Також виділяється ефективність самої інтеграції – «величиною трансакційних витрат, які наявні у досліджуваній економічній системі з урахуванням відносин між

елементами, державного регулювання тощо» [96, с. 273]. Зазначене кваліфікуємо у тому числі як аспект, форма прояву інституціональної інтеграції, яка формує, забезпечує відповідний рівень інституціональної ефективності. Практичність інтеграції у міжнародний економічний простір, яка на наше переконання є різновидом інституціональної інтеграції, залежить від характеру узгодженості інтересів.

Серед компонентів інтеграції підприємств виділяється також аспект злиття й поглинання, що найбільшою мірою представлений у практиці організації структур агрохолдингового типу. Інституційною формою інтеграції є форми галузевих, професійних і міжпрофесійних об'єднань, які з-поміж іншого входять до сукупності інтегрованих структур, які іменують інститутами міжгосподарського самоврядування - позиціоновані як місцеві, продуктові, парасолькові, а також функціонально реалізують свою діяльність через прояви державно-приватного партнерства [120, с. 23], на засадах асоціативного членства [129].

Підприємництво є тим середовищем, у якому інноваційні ідеї перетворюються на реальні рішення, здатні сприяти підвищенню ефективності, зростанню продуктивності та створенню нових ринкових можливостей. Завдяки підприємницькому підходу сучасна економіка отримує потужний імпульс для трансформації та впровадження новітніх технологій, що відповідають вимогам глобалізованого світу.

### **1.3. Теоретичні аспекти функціонування агрохолдингів**

Аграрний сектор має специфічні особливості, які впливають на інвестиційну діяльність. Серед них – залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли, а також висока вартість обладнання та техніки, необхідних для ефективної роботи сільськогосподарських підприємств. У таких умовах інвестиції стають ключовим чинником, що дозволяє подолати обмеження, пов'язані з традиційними методами ведення господарства, забезпечити

адаптацію до змін клімату та ринкових умов, а також підвищити конкурентні переваги аграрного виробництва.

Агрохолдинг інституціоналізовано у практику ринкового обміну як особливий тип організації підприємництва, за інституційним статусом – це формування, які: неформалізовані у законодавчому полі та позиціонують утворення будовані на інтересах концентрації землі, праці і капіталу; безумовно і системно покладаються на ефект масштабу для максимізації прибутку й забезпечення економічної ефективності, конкурентоспроможності. В організаційно-правовому контексті підпадають під визначення - «об'єднання господарюючих суб'єктів на основі організаційної побудови, що повністю чи частково об'єднали матеріальні і нематеріальні активи з метою технологічної чи економічної інтеграції для реалізації інвестиційних або інших проектів на основі ефективної взаємодії» [64, с. 20].

Підприємництво в аграрному секторі є унікальним порівняно з іншими видами підприємництва. Попри на загальну спрямованість на отримання прибутку, воно функціонує за специфічними інституційними нормами та правилами. Ключовими особливостями аграрного підприємництва є виражений вплив природних факторів, сезонність виробничих процесів, залежність обсягів виробництва від площі земельних угідь, унікальна структура виробництва, особливості відтворення та залучення трудових ресурсів [99, с. 8]. Розвиток в Україні структур агрохолдингового типу відображає типові для економіки процеси концентрації і конгломератної диверсифікації виробництва [133, с. 15]. Реалізація такого процесу функціонально впроваджується у практику інтеграцією через конструкцію організаційної або ж економічної залежності у формі асоціації.

Агрохолдинги є особливим інституційним типом структур підприємницького типу, які наслідують ознаки багатьох форм господарювання, але в правовому контексті регулювання їх діяльність не відображена. Відзначимо, що в українському законодавстві така форма господарювання не врегульована, звідси особливість – агрохолдинги створюються у формі фермерського господарства,

приватного підприємства. В організаційно-функціональному плані агрохолдинг – це вертикально інтегрована структура. Ідеологічно агрохолдинг представляє собою жорстко централізовану в питанні управління структуру, яка забезпечує концентрацію капіталу за цільовим спрямуванням на максимальне використання ефекту масштабу для максимізації прибутку. При цьому зазначимо, що такого типу структури демонструють бажання монополізувати як виробничі системи, так і канали збуту продукції, що негативно позначається на умовах ринкових взаємодій інших суб'єктів підприємницької діяльності. Тим самим в результаті такого типу інтеграції створюється централізована підприємницька екосистема з множиною характеристик. В інституційних характеристиках агрохолдингу проявляються ознаки картелю, холдингу, консорціуму, кластера і навіть приватного підприємства з по суті єдиноначальним прийняттям управлінських рішень. Дослідницька спільнота висуває різні інтерпретації сутності поняття агрохолдинг, як знаннево імплементують теоретичні аспекти інституційної, економічної, а також соціальної природи цих формувань з проєкцією на засади функціонування.

Згідно з українським законодавством, зокрема, статтею 9 Закону України «Про сільськогосподарські підприємства в Україні», агрохолдинги не є публічними компаніями в сенсі лістингу на фондовій біржі і, отже, не підпадають під дію тієї ж нормативно-правової бази, що регулює їх діяльність. Завдяки механізмам придбання та використання землі - переважно для сільськогосподарських цілей - деякі компанії розширили свої володіння, сформувавши такі структури, як товариства з обмеженою відповідальністю (ТзОВ), приватні товариства з обмеженою відповідальністю (ПрАТ) або інші корпоративні утворення. Інші створили сільськогосподарські підприємства на базі придбаних земельних ділянок без реєстрації як окремі юридичні особи. У той час як деякі фізичні особи зареєстрували свою підприємницьку діяльність згідно з відповідними положеннями Цивільного кодексу, інші вирішили не формалізувати свої операції.

Відповідно до корпоративного права, деякі суб'єкти господарювання розширили свою земельну власність, зберігши при цьому такі структури, як державні компанії (ТОВ) або приватні компанії (ПТТ). Інші скористалися можливостями для розвитку своїх сільськогосподарських підприємств або без реєстрації юридичної особи, або зареєструвавши свої приватні компанії в українському корпоративному реєстрі [97, с. 6-7].

Існує кілька додаткових аспектів, які слід враховувати стосовно агрохолдингів. Одним із важливих аспектів є необхідність глибшої інтеграції між фінансовим та аграрним секторами. Спеціалізація організаційної діяльності в цьому контексті часто зосереджена на фінансовому та інформаційно-технологічному секторах. У країнах з розвиненим бізнес-середовищем провідні компанії, як правило, спеціалізуються на фінансовій діяльності, а головна компанія часто прагне зареєструватися в офшорних зонах. Крім того, компанії в цих країнах, особливо невеликі агентства в сільськогосподарській галузі, як правило, зосереджуються на переробці та збуті сільськогосподарської продукції.

Іншим ключовим моментом є те, що сільськогосподарське виробництво відбувається на землях, які не призначені для сільськогосподарського використання, наприклад, у певних районах, регіонах або провінціях, у тому числі на орендованих землях. Значна кількість підприємств, що працюють на цих територіях, офіційно не зареєстровані в місцях, де вони здійснюють свою діяльність. Натомість ці підприємства часто реєструються або в районах, де використовується земля, або в центральному офісі, залежно від відповідних органів реєстрації.

«Маючи сприятливі умови для залучення інвестицій, аграрні холдингові формування активно запроваджують нові технології в аграрну та переробну галузі, ними побудовано всі найсучасніші переробні підприємства, здійснюється технічне переоснащення сільськогосподарських підприємств, що входять у ці формування. Більшість агрохолдингових структур спеціалізується на виробництві найбільш

високотехнологічних і дохідних сільськогосподарських культур: пшениці, кукурудзи на зерно, ріпаку, соняшнику, а частина - на виробництві цукрових буряків. Підконтрольні ж сільгосппідприємства, що спеціалізуються на веденні зернового господарства та виробництві цукрових буряків, забезпечують переробні підприємства сировиною. Однак у багатьох агрохолдингових структурах тваринництво розвивається опорна галузь для підвищення продуктивності зернового господарства. Таким чином, агрохолдингові формування здебільшого спеціалізуються на виробництві найбільш високотехнологічних і високодохідних видів рослинницької продукції. Виробництво продукції тваринного походження є головним видом діяльності лише для 5 частини холдингів, які переважно спеціалізуються на виробництві молокопродуктів на експорт, молока, молоко- та м'ясопродуктів для потреб внутрішнього ринку» [97, с. 6-7].

Агрохолдинги здебільшого зорієнтовані на виробництво рослинницької продукції та її реалізацію (переважно на світовий ринок). Серед таких компаній провідні позиції займають "МХП", "ІМС", "Kernel", іноземні компанії "Landkom", "Trigon Agri" та ін.

Більш інтегрованими є агрохолдинги, зорієнтовані на переробку сільськогосподарської продукції власного виробництва. До таких компаній належать «Kernel», «Астарта Київ», «Укрзернопром», «Миронівський хлібопродукт», «Агропродінвест» та ін.

Зацікавленість у створенні інтегрованих агропромислових структур виявляють великі вітчизняні фінансово-промислові групи. Роботу в цьому напрямі ведуть компанії «МХП», «Agroton Public» та ін.

Як свідчать результати досліджень, вертикально інтегровані агропромислові структури мають високий рівень капіталізації та інвестиційної привабливості. Більшість агрохолдингів мають глибоку вертикальну інтеграцію, об'єднуючи практично повний цикл виробництва, переробки, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції

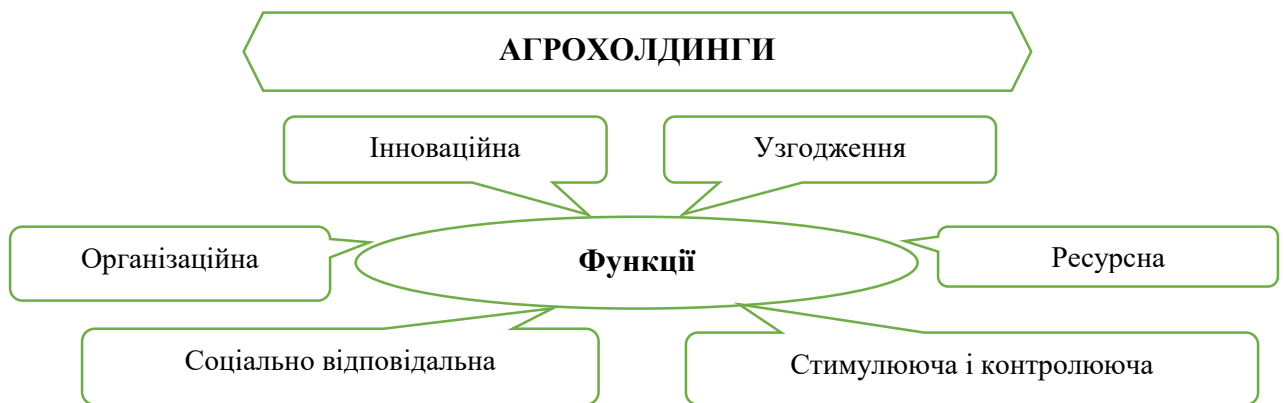
Значні масштаби діяльності вертикально інтегрованих компаній дають можливість максимально використовувати такі переваги інтеграції, як консолідація фінансових потоків і концентрація ресурсів на ключових напрямках, використання комплексних передових технологій, формування безперервного продуктового ланцюга на всіх етапах діяльності, диверсифікація виробництва і підвищення ефективності використання власності та залученого капіталу й тим самим забезпечити високий рівень управління [98, 99, с. 33-34].

Загалом вертикально інтегровані агропромислові структури, тобто агрохолдинги мають високий рівень капіталізації та інвестиційної привабливості. Більшість агрохолдингів мають глибоку вертикальну інтеграцію, об'єднуючи практично повний цикл виробництва, переробки, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції. Значні масштаби діяльності вертикально інтегрованих компаній дають можливість максимально використовувати такі переваги інтеграції, як консолідація фінансових потоків і концентрація ресурсів на ключових напрямках, використання комплексних передових технологій, формування безперервного продуктового ланцюга на всіх етапах діяльності, диверсифікація виробництва і підвищення ефективності використання власності та залученого капіталу й тим самим забезпечити високий рівень управління [99, с. 33-34].

На сучасному етапі з огляду на характер умов діяльності, а також позиції агрохолдингів як інтеграційних утворень, можна зробити теоретичний висновок щодо особливостей використання ними функцій інтеграції (рис 1.3), а саме:

- організаційна – певним чином обмежена терміном оренди землі як головного активу і у цьому плані можуть виникати інституційні нестабільності цих структур;
- узгоджувальна – залежить від ефективності адміністрування, а також просторового розміщення учасників структури;

- ресурсна – поєднання фінансових матеріально-технічних ресурсів, земельних активів, людського та соціального капіталу;
- інноваційна – створення передумов для впровадження передових розробок агропродовольчого спрямування техніко-технологічного і організаційно-управлінського удосконалення господарського механізму для унормування конкурентоспроможності;
- стимулююча і контролююча - створення інституційного механізму взаємовигідної співпраці інтегрованих у холдинг структур на засадах взаємної мотивації, координації й контролю, що забезпечує необхідне досягнення збалансування вигід і витрат в системі господарських трансакцій;
- соціально відповідальна – взаємне сприйняття доцільності забезпечення не лише економічної вигоди бізнесу, а й реалізації програм соціальної ефективності у контексті зайнятості населення, соціальних проєктів на селі у розвитку територій і громад; стратегічний, глобальний контекст соціальної функції агрохолдингів – впровадження засад сталого розвитку та зеленого курсу (див. рис. 1.4)



**Рис. 1.4.** Функції інтеграції у розвитку агрохолдингів

*Джерело: складено автором*

За масштабністю впливів агрохолдинги вирізняються монополізацією ключових секторів забезпечення підприємницького результату, що характеризує їх як особливу, нетипову для аграрного ринку (ринку чистої конкуренції) структуру.

Аграрні компанії цієї формації поєднують у собі усі можливі сектори організації ринкового обміну і по суті уособлюють локальні ринки, а такою здійснюють успішні експансії у глобальні агропродовольчі ланцюги. Такі структури можуть здійснювати швидку конгломератну експансію на різні ринки за рахунок всеохопного ефекту масштабу, який дозволяє варіювати витрати-вигоди, перерозподіляючи капітал й навіть переспрямовуючи трансакції. Проте, концепція і практики розвитку агрохолдингів як особливої формально неінституціоналізованої форми господарювання базується на впровадженні засад інклюзивності [128] та сталого розвитку [125].

Розвиток аграрного підприємництва, а також підприємницької діяльності агрохолдингів у глобальному масштабі є важливою детермінантою формування продовольчої безпеки країни. Зважаючи на деструктивний вплив чинника воєнних дій, процеси інтеграції підприємницьких структур мають особливе значення для організаційно-економічного забезпечення стабільності продовольчої безпеки та раціонального використання ресурсів сільського господарства.

### **Висновки за розділом 1**

У першому розділі досліджено сутність інтеграції підприємств та класифіковано її основні форми. Запропоновано інституційно-функціональну модель інтеграційних процесів на макро-, мезо- і мікрорівнях та визначено агрохолдинги як особливий тип вертикально інтегрованих структур. Виділено ключові функції інтеграції, що забезпечують їхню ефективність, конкурентоспроможність і стійкість.

Обґрунтовано поглиблені теоретичні характеристики сутності інтеграції як економічного інституту, що проявляються в узгодженому поєднанні економічних агентів у межах національного, регіонального та глобального рівнів. Розкрито роль економічного простору у координуванні траєкторії економічного зростання,

забезпеченні доступу до ресурсів, інновацій і капіталу, а також у створенні інституційного поля для реалізації спільних ініціатив.

Класифіковано основні форми інтеграції — горизонтальну, вертикальну, конгломератну та диверсифікаційну — з урахуванням їх просторових (галузевий, міжгалузевий, інфраструктурний) і організаційних контекстів. Визначено, що кожна з цих форм забезпечує специфічні механізми консолідації активів і координації дій для підвищення економічного та соціального ефекту інтеграційних утворень.

Удосконалено методичну ідентифікацію складових компонентів інтеграції підприємств, зокрема через виділення знаннєвої диференціації, організаційно-економічного функціоналу (зближення, взаємозбагачення, зрощування), типів інтегрованих структур (кооперативи, кластери, холдинги, консорціуми), рівнів інтеграційних відносин (внутрішньогосподарський — глобальний) та інституційної моделі управління (єдиний центр або спільні інтереси). Такий підхід дозволяє забезпечити баланс вигід і витрат у ланцюгу «виробництво–розподіл–обмін–споживання».

Запропоновано інституційно-функціональну модель організації інтеграційних процесів, у якій ринок і економічний інтерес виступають модераторами утворення інтегрованих структур. Визначено макро-, мезо- та мікрорівні інтеграції як послідовні етапи адаптації та координації інституцій і норм, що сприяє посиленню спроможностей агрохолдингів реагувати на національні та глобальні виклики.

Класифіковано агрохолдинги як особливий інституційно-правовий тип підприємницьких об'єднань, що не мають прямого законодавчого статусу, але функціонують через правові форми фермерських господарств, ТОВ, ПрАТ. Визначено їх як вертикально інтегровані структури з централізованим управлінням, які концентрують капітал, ресурси та інформацію для максимізації ефекту масштабу й формування передової підприємницької екосистеми.

Визначено та деталізовано ключові функції інтеграції агрохолдингів — ресурсну (консолідація фінансових, матеріально-технічних, земельних і людських ресурсів), інноваційну (створення передумов для впровадження передових технологій), узгоджувальну (координація інтересів і просторового розміщення учасників), соціально-відповідальну (підтримка зайнятості, розвиток громад) та стимулюючу і контрольну (мотивування на взаємовигідну співпрацю й оптимізацію транзакційних витрат). Така багаторівнева система функцій забезпечує високу конкурентоспроможність, інституційну стійкість і резистентність агрохолдингів в умовах турбулентності природно-кліматичних і економічних чинників.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДИНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

### 2.1. Тенденції експорту української агропродукції

Широко відомим є той факт, що Україну знають за її здобутки в аграрній сфері, що підтверджується об'ємами проданої закордон продукції. Підтримка потенціалу та впровадження заходів з метою розвитку агропромислового комплексу України є однією з найбільш частих питань, які підіймаються в політичному, економічному та науковому просторах. Такий рівень уваги до одного сектору обумовлюється його високою важливістю для національної та міжнародної економік за рахунок його величини та внеску в зовнішньоторгівельну діяльність країни. Станом на 2023 р. в секторі вироблено 7,55 % ВВП, залучено 6,08 % зайнятих працівників та отримано понад 60 % експортних надходжень країни. (див. табл. 2.1).

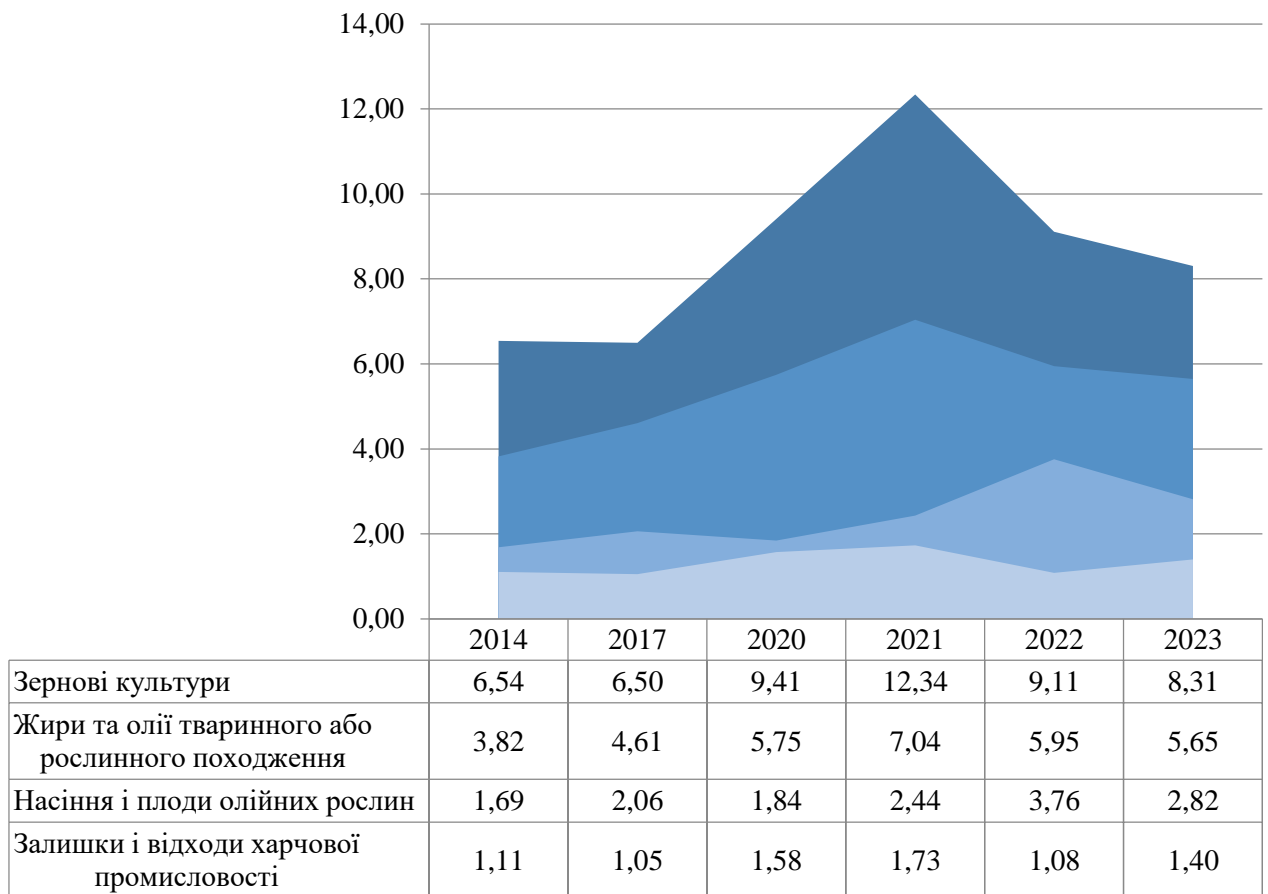
Таблиця 2.1

Макроекономічні оцінки розвитку підприємств аграрного сектору економіки  
України

Показники	Роки				
	2020	2021	2021	2022	2023
Посівні площі сільськогосподарських культур, тис. га	19667,4	19782,6	20257,1	16477,4	16663,1
Чисельність зайнятого населення, тис. осіб	566,7	534,7	535,7	454,5	422,0
Валова продукція - всього, млрд грн	866,2	915,8	1396,8	1101,0	1232,2
Частка аграрної галузі у ВВП, %	9,7	9,9	11,5	9,9	8,5
Вартість експорту аграрної продукції, млрд. дол. США	22,1	22,2	27,7	23,4	22,0
Частка аграрної галузі у загальному експорті по економіці, %	44,2	45,1	40,7	53,0	60,8

*Джерело: складено автором за даними [75]*

В економіці України галузь сільського господарства відіграє системоутворювальну роль, забезпечуючи поступальний розвиток національного господарського комплексу, а також соціально-економічну стійкість в сучасних умовах воєнного стану. Це досягається за рахунок експортної діяльності підприємств, адже виробництво значно перевищує потенціал внутрішнього споживання (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Динаміка експорту Україною аграрної продукції за основними товарними групами, млрд дол. США

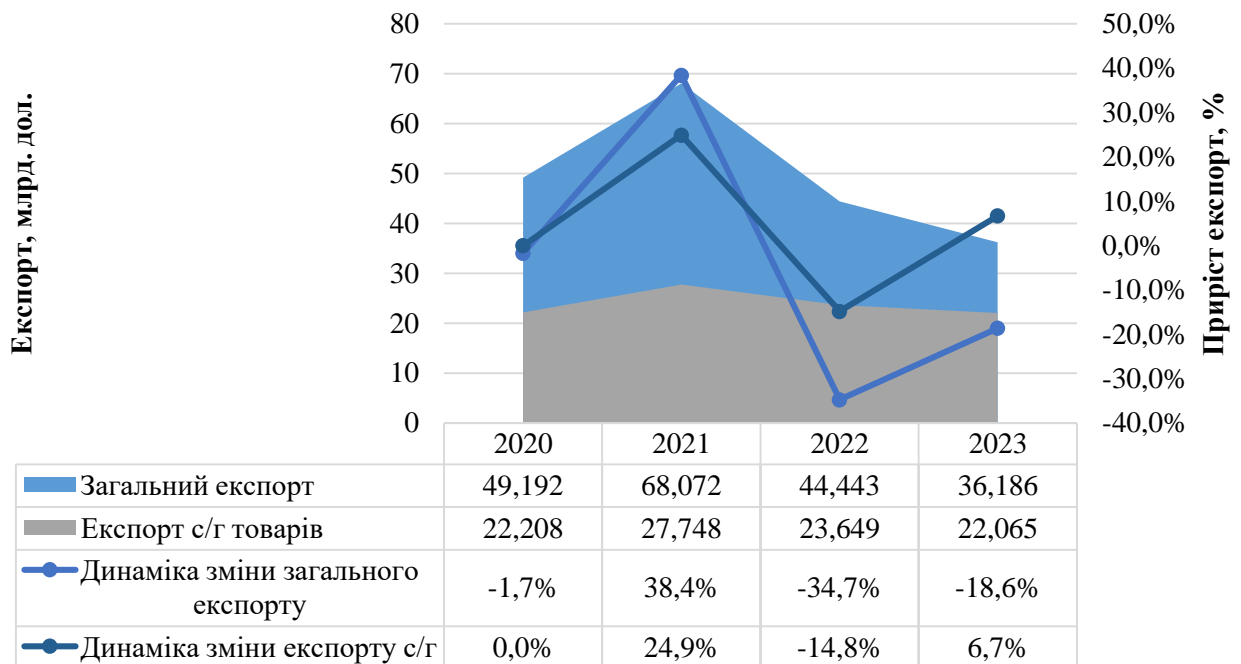
*Джерело: складено автором за даними [75]*

Галузь завжди була і залишатиметься стратегічною у формуванні гарантій продовольчої та економічної безпеки нашої держави. Відповідно визначальною є роль аграрного сектору в процесах інтеграції у міжнародний економічний простір за рахунок величезного потенціалу для постачання високоякісної

сільськогосподарської продукції-сировини, продуктів її переробки, а головне – продовольства.

За останні 3 роки, під час яких росія веде повномасштабні військові дії на території України та, як наслідок, перешкоджає нормальній роботі бізнесу, виручка від експортованої продукції дещо впала: у 2022 році 23,649 млрд. дол., у 2023 22,065 млрд. дол. У порівнянні з 2021 роком, який був прямо перед вторгненням з показником 27,748 млрд. дол., можемо подумати про стагнацію АПК, але в такому випадку буде правильно визнати 2021-ий більш продуктивним роком навіть за попередні 2019 та 2020 роки, коли експорт сільськогосподарської продукції приніс державі 22,172 млрд. дол. та 22,208 млрд. дол. Тобто, в умовах воєнного стану та ускладнень для діяльності агросектору, які від спричинив, рівень експорту залишився на рівні 2020 року та продовжує отримувати прибуток [52].

Також важливо взяти до уваги суцільний експорт України за проміжок часу 2020-2023 років, який свідчить про різкий та істотний спад даного показника. Роки до початку повномасштабної війни, 2020-2021 рр., у порівнянні з минулими були успішними в плані торгового балансу і принесли 49,192 млрд. дол. та 68,072 млрд. дол. відповідно. Але вже у 2022 р. відмічається спад даного показника на близько 35% до 44,443 млрд. дол., а 2023 проти 2022 – на майже 20% до 36,186 млрд. дол. Найбільше нас цікавить те, що загальний експорт характеризується значним від'ємним приростом, коли його частина сільськогосподарської продукції хоч теж має від'ємний приріст, але темпи не співставно низькі: 15% в 2022 та близько 7% в 2023 роках [52].



**Рис. 2.2.** Загальний експорт та експорт сільськогосподарських українських товарів в Європу за 2020-2023 роки, млрд. дол., та їх динаміка зміни, %.

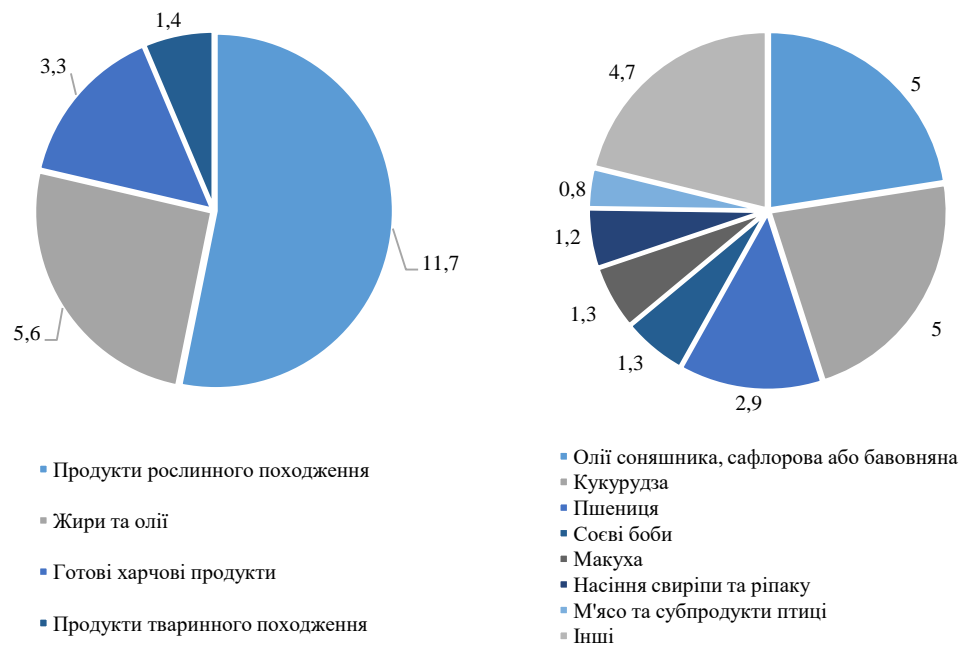
*Джерело: складено автором зв даними [52]*

Після визначення та порівняння темпів приросту загального експорту та його частки продукції АПК варто зазначити, що дані цифри свідчать про ситуацію, за перші два роки війни змінилося співвідношення виручки від експорту товарів різних секторів економіки. Таким чином значення діяльності аграрних підприємств різко виросло та стало ледь не основним у торговому балансі країни. Продана продукція аграрного сектору для українського сектору значила за період від 2020 по 2023 роки 45%, 41%, 53% та 61%. Частка почала наростати не за рахунок рекордних врожаїв чи надлишковому попиту, а через воєнні умови, за яких інші прибуткові раніше сектори економіки стають безперспективними або важкокерованими та мають набагато більше складнощів для оперування бізнесу. Тому теперішня ситуація складається таким чином, що українські аграрії та їхня діяльність зараз стали архіважливими в підтримці національної економіки принаймні з мінімальними показниками.

Навіть під час війни в масштабах, яких не було на території Європи з кінця Другої світової війни, український сільськогосподарська галузь спроможна досягати високого рівня виробництва та продажу агропродукції на світовому ринку та знаходитися серед провідних країн: українська соняшникова олія та шрот складають 42% та 46% від світового експорту, 5 частина ріпаку, 15% кукурудзи, 10% ячменю, пшениці та меду по 8% [88, с. 5].

Попри те, що з України експортується багато різноманітних культур, найбільш впливовими залишається незмінна трійка: пшениця, кукурудза, соняшник та похідна продукція. Причинами їх популярності є легкість у вирощуванні, зберіганні, транспортуванні та стабільний попит у світі. За останній досліджуваний 2023 рік у вартісному вимірі найбільше було продано соняшникову, сафлорову та бавовняну олію, що разом становило 5 млрд. дол., стільки ж принесла кукурудза, а пшениця замикає трійку з виручкою в 2,9 млрд. дол. Експорт соєвих бобів, макухи та насіння свиріпи і ріпаку своєю чергою склав 1,3%, 1,3% та 1,2% відповідно. Також від продукції тваринного походження було отримано 0,8 млрд. дол [88, с. 10].

Поділивши експорт сільськогосподарських товарів за основними групами, то ми отримаємо: продукти рослинного походження, жири та олії, продукти тваринного походження та готова харчова продукція. Подивившись на експорт товарів агросекторів під таким кутом, можемо знову запевнитися в тому, продукція рослинного походження домінує та складає більш як половину від всього експорту, коли жири та олії забирають чверть, а залишок розділяють готова харчова продукція та товари тваринного походження. Більше того, в межах цих товарних груп в 2023 році у порівнянні з 2022 зростає лише одна – група готової до споживання продукції на майже третину (+31%), коли інші втратили 5-13%.



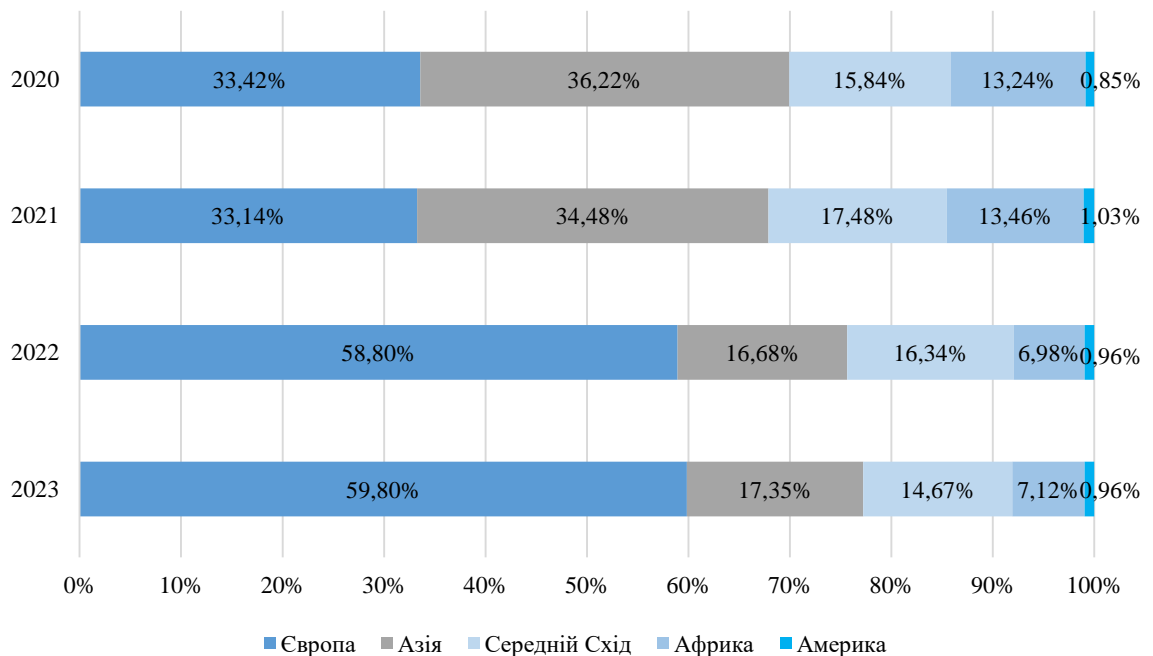
**Рис. 2.3.** Виручка від експорту агропродуктів за головними товарами (1) та групами товарів (2), млрд. дол.

*Джерело: складено автором за даними [52, 88, с. 10].*

В той час, як сировинна продукція часто і відчутно піддається впливу змін світових цін на міжнародному ринку, що прослідковувалося саме в 2022, товари кінцевого вжитку не настільки чутливі до цінових змін та в той ж момент залишаються у попиті. Це досить важливе питання для українських агропідприємств та країни загалом у зв'язку характерною спеціалізацією вітчизняного експорту, який в основному базується на збуті сировинної продукції або продуктів проміжного вжитку. Так втрачаються колосальні кошти за невикористану можливість виготовлення харчової продукції з високим рівнем доданої вартості, що є нагальним питанням для подальшого дослідження.

Потрясіння через воєнні дії та зміну політичного вектора України зазнали і експорт з імпортом. Можемо свідчити, що напрям геополітики розвернувся на 180 градусів від Сходу до Заходу: російське вторгнення перш за все закрило багато ринків збуту продукції, що знаходилися на східній та центральній частинах

евразійського континенту та потягнуло за собою погіршення дипломатичних відносин з країнами, які прямо чи опосередковано допомагають країні-агресорці в її воєнних злочинах. Натомість руку допомоги протягнули Америка та Європа, особливо це робила остання в торгівельному питанні, звільнивши український експорт від мит та відкривши свій ринок.



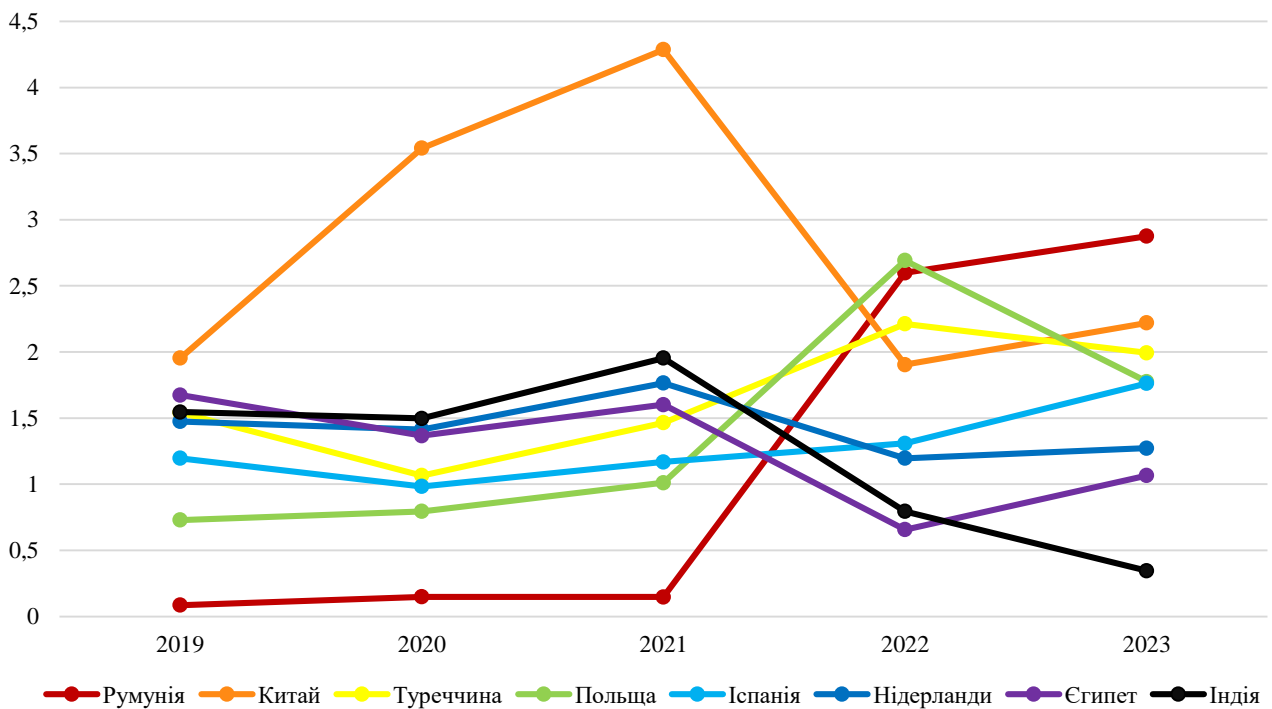
**Рис. 2.4.** Розподіл щорічного експорту продукції АПК у розрізі частин світу, 2020-2023 рр., % <sup>1</sup>

*Джерело: складено автором за даними [52]*

Нову картину географії експорту продукції АПК можемо дослідити з рисунка 2.3. В роки 2020-2021 роках бачимо схожу картину розподілу товарів за їх місцем збуту: трохи більше третини агропродукції йде в азійські країни (34-36%), другим регіоном за майже таким показником (33%) маємо європейський ринок, далі за величиною виділяються країни Середнього Сходу (в тому числі Туреччина) та Африки (в тому числі Африка), які разом розділяють близько 30% всього експорту.

<sup>1</sup> Єгипет входить до регіону Африки, Туреччина входить до групи країн Середнього Сходу

За підсумками ж 2022 та 2023 років розподіл експорту різко та безповоротно змінився. Тепер кожен шостий долар від експорту продукції АПК йде з Європи, що свідчить про зростання частки регіону майже вдвічі. Цей ріст був створений за рахунок істотного спаду присутності товарів українського походження на ринку Азії та Африки, в той час як частка Середнього Сходу мала незначне зниження.



**Рис. 2.5.** Динаміка експорту української агропродукції по країнах, 2019-2023 рр., млрд. дол.

*Джерело: складено автором за даними [52]*

Великого впливу зміні географічного співвідношення частин світу для експорту дали логістичні труднощі. Війна підняла серед українських аграріїв питання безпечного транспортування продукції за кордон. У зв'язку з постійними бойовими діями не лише на лінії фронту, систематичними та цілеспрямованими обстрілами по портах та залізницям, проблема безповоротної втрати товару під час перевезень турбували український бізнес та змусили переглянути можливість використання інших видів транспорту, окрім морського. Так аграрії почали

вибудувати логістику за допомогою залізниці та автомобілів, які прямували в країни Європи.

Основним напрямом експорту залишається європейський ринок та його країни. Перша п'ятірка країн-імпортерів так само різко змінилася з 2021 року, в 2022 та 2023 роках налічувала Румунію, Китай, Туреччину, Польщу та Іспанію, лише послідовність була відмінна. Бачимо, що в довоєнні роки місце в п'ятірці мали також Нідерланди, Єгипет та Індія, але їх посунули Румунія, Польща Іспанія, які єдині з вибірки мають доданий приріст у 2022 році, що свідчить про чітко визначений пріоритет напряму експорту саме в ці країни після потрясіння України війною. Важливо виділити колосальний ріст експорту в Румунію та Польщу та стабільно помірний в Іспанію, який відбувся з 2022. Дана зміна є підтвердженням тези, що експортний потенціал українських сільськогосподарських товарів не зупиняється лише на постачанні сусіднім країнам сировину, а може бути розширений на всю Європу з пропонуванням більш готової харчової продукції.

Таких результатів український агропромисловий сектор досягав останні 3 роки, функціонуючи в умовах підвищеної небезпеки та постійного ризику втрати землі, техніки, продукції і тд. На фоні повномасштабної війни, наслідком якої виникла низка проблем та викликів, він досі залишається однією з провідних галузей національної економіки. Серед тенденцій розвитку АПК можемо виокремити наступні фактори впливу на діяльність аграрних підприємств:

Політико-правові:

- Воєнний стан та земельний мораторій. Станом на початок 2024 року у зв'язку з окупацією частини територій, місць, наближених до воєнних дій, та замінувань, вартість нівелювання яких сягає 35 млрд. дол, посівна площа України втратила 21% або 8,6 млн. га за час повномасштабного вторгнення [2, 124].
- Земельні коридори та портове ембарго. Логістичне питання безпечного перевезення зерна та іншого збіжжя зараз залишається врегульованим в 6 з можливих 13 портів, але не зникає вірогідність того, що росія вкотре порушить

домовленості, що і змушує експортерів платити більше за транспортування та страхування товару [87].

- Регуляторні дії агрохолдингів.
  - Kernel Holding подав заявку до Польського фінрегулятора (KNF) на вилучення своїх акцій з Варшавської біржі (WSE) — аргументи: зниження ліквідності, низька ціна, стратегічна переорієнтація [59, 108].
  - МХП відклав виплату дивідендів, узгоджуючи з державними органами заходи підтримки стабільності сектора [108].
  - ТАС-агро взаємодіє з владою для організації безпечної логістики і обміну інформацією під час воєнного стану [108].

Економічні:

- Прямі матеріальні збитки:
  - Знищена, вкрадена чи виведена з ладу сільськогосподарська техніка. Повідомляється про 5,8 мільярда доларів [88], що еквівалентно 130 тисяч одиниць втраченої техніки [115], більшість з яких 18 тисяч – трактори, далі сівалки, борінки [126].
  - Втрата виробничих ресурсів. Спостерігається зниження виробничих потужностей через пошкодження або недоступність 19,5% зерносклощ, елеваторів вартістю 1,8 мільярдів доларів, втрату понад 4 мільйон тонн продукції вартістю 2,4 мільярди доларів, а також залишки добрив і пального, що залишилися на окупованих територіях [89, 127].
- Непрямі збитки:
  - Скорочення виробництва однорічних культур. Попри той факт, що сільськогосподарський сектор знаходиться серед тих, які відчували наслідки вторгнення найменше [107, с. 10], через війну українські фермери протягом 2022-2023 років недоотримали 35 млрд. дол., або 48,6 млн. тонн зернових культур (пшениця, ячмінь, просо, овес), 8,7 млн. тонн соняшнику та інших культур. Також тваринництво зазнало збитків на 5,6 млрд доларів через воєнні дії росії [88].

- Тривале зниження світових цін на агропродукцію. Тенденція до спаду цін на сільськогосподарські товари почалася ще у 2022 році на фоні різкого зростання кількості продукції на європейських ринках і триває дотепер. Це призводить до неможливості українських аграріїв збувати продукцію на іноземних ринках за конкурентною ціною, що своєю чергою веде до втрати потенційної виручки у 24,1 млрд доларів [32, 88].

- Зростання собівартості продукції. На собівартість істотно впливають високі темпи інфляції, які з лютого 2022 року склали 26,6%, 5,1% та 12%, в той час, коли в межах норми 1-3% [87].

#### Демографічні:

- Брак робочої сили. Людський капітал вважається головним чинником майбутнього зростання в країні. Скорочення робочих місць в агросекторі за час повномасштабного вторгнення різні джерела повідомляють про залучення від 1,5 до 3,5 млн. осіб до воєнних дій, що певна частина з яких була дотична до АПК.

- Значний спад попиту на внутрішнє споживання сільськогосподарських культур. За даними на жовтень 2024 року, країну залишило 6,3 мільйони осіб, що призвело до скорочення внутрішнього ринку праці та споживання [48, 107].

#### Науково-технічні:

- Цифровізація торгівлі. Наразі в компанії МХП запустили онлайн-платформу Agroforum для торгівлі зерном. Це профільна торгівельна платформа, в яку інтегровано всі необхідні інструменти для здійснення операцій купівлі/продажу агропродукції – від публікації пропозиції до підписання угоди онлайн. На сьогодні через платформу можна продати/купити, як основні культури – пшеницю різних класів, кукурудзу, соняшник, сою, ячмінь, так і нішеві – просо, пшоно, гречку та борошно [108].

- Диверсифікація логістики:

- ТАС-агро через війну довелось диверсифікувати логістичні маршрути, намагались експортувати врожай через Дунай, автомобільним транспортом,

залізницею. ТАС-Агро також експортували зерно «зерновим коридором». У цьому році компанія відправила вже чотири судна, останнє на 27 тис. тонн у Китай [108].

○ Навіть під час війни компанія Kernel інвестує в розвиток логістичної інфраструктури, зокрема переорієнтовували логістику, тому що до початку військового вторгнення основна логістика була через море. Наразі логістику переорієнтовували через сухопутний кордон з європейськими країнами. [59, 108].

Соціокультурні:

- Зміни в зайнятості та підприємстві. Близько 64% мікро-, малих та середніх підприємств, що також є споживачами продукції АПК, тимчасово призупинили або зменшили свою діяльність, а близько 10% повністю припинили функціонування [48, 107, с. 9].

- Скорочення робочих місць. Війна змусила чимало підприємств скоротити кількість робочих місць на фоні релокації виробництва, зменшення попередніх виробничих потужностей та втрати, часткової чи безповоротної, виробничого устаткування, що вдарило по конкурентоспроможності вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції [48, 107, с. 9].

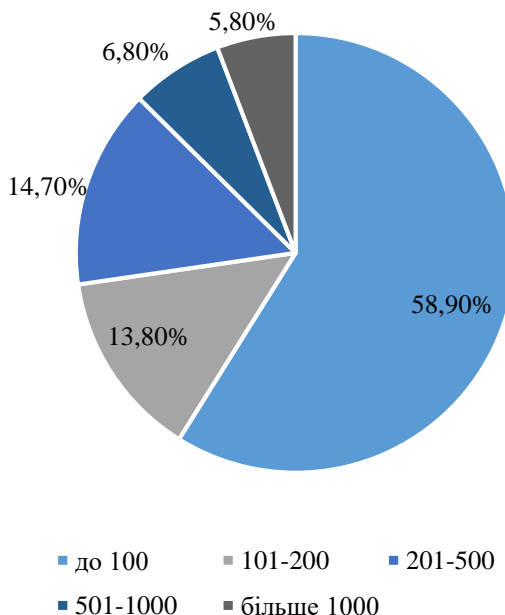
Попри значні труднощі, український агропромисловий сектор залишається життєво важливою частиною економіки країни. Проте для подальшого розвитку та стабілізації необхідно активізувати зусилля з розширення експортного потенціалу, особливо в європейському напрямку. Це дозволить аграріям отримати доступ до нових ринків збуту, підвищити прибутковість виробництва та зміцнити позиції України як надійного постачальника агропродукції в Європі.

## **2.2. Ринкові позиції українських агрохолдингових структур на європейських ринках**

Аграрний сектор в межах української економіки є великим, як відносно національних макроекономічних показників, так і більшості іноземних держав, частка якого до ВВП складає 8,2%. Його масштаби визначаються територіями,

відносні та абсолютні розміри земельних угідь яких є найбільші у порівнянні з середніми значеннями серед країн Європи: 71,3% від усієї земельної площі України припадає на сільськогосподарські угіддя, коли по європейському регіону це 40,8%. Зрозуміло, що настільки велика та трудомістка галузь має акумулювати істотну частину робочих місць та мати високий рівень зайнятості – це 14,7% від загальної зайнятості населення України [58, 131].

З метою кращого та більш повного дослідження агропромислового комплексу визначимо та окреслимо загальну кон'юнктуру ринку, основних гравців та специфіку діяльності. Станом на кінець 2022 року відомо про зменшення кількості сільськогосподарських підприємств майже на третину, 31,4%, до з 51,8 до 35,6 тисячі [80]. Для кращого розуміння розподілу підприємств за розмірами, згрупувати буде найбільш доцільно за кількістю земель у власності. За даними Держстату розподіл агропідприємств за розмірами каже про відносно невелику кількість господарств, які мають в користуванні до 100 га. В той же час як в Європі сільськогосподарські такої величини складають 92%, цифра в майже 60% здається мізерною. Особливо виділяється незвичний розподіл сільськогосподарських угідь серед власників 101-200 та 201-500 гектарів. Спостерігається зростання частки компаній зі збільшенням їх земельного банку. Далі бачимо понад 12% підприємств, що володіють та оперують більш як 500 гектарів, що повністю не зіставно з європейськими реаліями. На додаток, остання група компаній, яка налічує трохи більш як 2 тисяч компаній зі земельним банком понад 1 тисячі гектарів, вміщує топ компаній, що мають найбільшу частку земель на ринку, так звані агрохолдинги.



**Рис. 2.6.** Сільськогосподарські підприємства за розміром площі в Україні 2023 року, га.

Джерело: створено автором за даними [66, 75].

Заведено називати агрохолдингом ті підприємства, земельний банк яких перевищує 10 тисяч га, до їх переліку станом на кінець 2022 року входять близько 110-120 юридичних осіб [78]. Передовими їх представниками, перша топ п'ятірка є компанії Кернел, МХП, Ukrland farming, Агропросперіс (NCH), Астарта-Київ [66].

До початку повномасштабного вторгнення у 2021 році землі, придатні для ведення сільського господарства, налічують 42,7 млн. гектар, з яких 31,1 млн. га перебувають у приватній власності (27,7 з них – приватні паї), 10,4 млн. га знаходяться в держави. Частка земель, які були підконтрольні агрохолдинговим структурам, складає приблизно 15%, або 6,5 млн. га від землі сільськогосподарського призначення, в той час, як найкращі 25 агрохолдингів має у розпорядженні 3,88 млн га, або 9% [121]. Дані цифри свідчать про важливість та велику роль агрохолдингових інтегрованих структур у агропромисловому комплексі.

Проте за останні 3 роки активних воєнних дій на території України зі окупацією, замінуванням територій реальна картина змінилася різко та певно не відповідає даним 2021 року, що ускладнює повноцінне дослідження питання земельного розподілу [77]. Точно відомо про втрату 21% або 8,6 млн. га посівних площ за час повномасштабного вторгнення [2]. Але обробивши дані про сукупний земельний банк 10 найбільших агрохолдингів в 2021 та 2024 роках та обчисливши різницю, бачимо зменшення земельних володінь на 268 тисяч га. Найбільше серед вибірки втратив Ukrland farming (з 460 до 330 тис. га).

Говорячи про сільськогосподарські угіддя, також варто відвести увагу тому, що в Україні запрацював ринок землі, який відкрив можливість охочим придбати ділянку землі для подальшої експлуатації в промислових цілях. Початок його функціонування датується липнем 2021 року, коли право здійснювати купівлю-продаж земельних ділянок розміром до 100 га в одні руки мали фізичні особи. В 2023 році в обігу перебувало менше ніж 1% від загальної площі сільськогосподарських земель, середня ціна купівлю ділянки складала 34,777 грн/га [76].

Починаючи з 2024 року право на купівлю продаж отримали юридичні особи з обмеженням в 10 тис. га в одні руки, яке було встановлено з метою запобігти монополізації ринку та високої концентрації угідь в межах одного сільськогосподарського підприємства. За перші пів року влітку 2024 середньозважена ціна за га зросла та складала 44,3 тис грн. 823 юридичні особи, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, стали учасниками 7,2 тисячі угод купівлі-продажу на 21,5 тис. га (18% від загальної купленої землі). 2,7 тис з цих угод (5,8 тис га) землі припадають на агрохолдинги. Серед агропідприємств найбільшим попитом угіддя користуються в Полтавській області (5,2 тис. га), Дніпропетровській 2,6 тис. га) та Сумській (1,5 тис. га). Також примітно, що ринок оренди перевищував ринок купівлі-продажу, вони співвідносилися 2,3 до 1 відповідно [76, 102, 103].

Раніше, коли інтегровані структури починали з'являтися в агросекторі, інші учасники ринку були на сполох, проваджуючи тезу, що агрохолдинги з часом окупуєть всі землі, чим підірвуть конкуренцію на ринку. Такі ж тези були на слуху, коли йшли роботи зі запуску ринку. І от зараз, коли пройшло більше як рік з надання можливості юридичним особам купувати земельні наділи, ми пересвідчилися у хибності даних тверджень. Можливо, це тому, що купівля земельної ділянки агрохолдингами означає фактичну приналежність цієї площі компанії, що є абсолютно полярною ситуацією, яка прослідковувалася в більшості випадків раніше: підприємство майже за безцінь скуповує тисячі гектар землі для посіву та збору однієї однорічної культури, нехтує соціальною інфраструктурою та екологічною безпекою, та діє на власну вигоду. Навпаки, агрохолдинги малого та середнього розміру, набираючи земельний банк, мають і будуть відповідально ставитися до власних територій, орієнтуючись на довгострокове ефективне користування [60].

З іншого боку, по своїй суті агрохолдинги – це формування, основною метою діяльності яких є примноження власного капіталу. Тому, для повного та вичерпного опису даного типу агрокомпаній варто відвести увагу специфіці їх діяльності: лєвова частка компаній спеціалізується на вирощуванні, переробці та продажі продукції рослинного походження (до 70% підприємств), коли продукцією тваринного походження займалися лиш 15%, інші 15% припадають на рибальство, лісництво та інше [101].

До початку війни три культури - пшениця, кукурудза та соняшник - займали 57% від загального обсягу врожаю в Україні. Вони багато років були та досі залишаються найбільш популярними рослинами для вирощування. Об'єктивними причинами широкого використання та любові до цих культур можемо назвати їх постійну затребуваність, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, сприятливі географічні та кліматичні умови, високу дохідність та відносно легкий та дешевий процес вирощування, збору та транспортування. Цими перевагами на

повну потужність користуються агрохолдингові структури і саме вони задають темп зростання частки даних культур у виробництві та експорті.

Серед найвпливовіших холдингових структур в аграрному секторі прослідковується як широкий спектр спеціалізації виробництва продукції в межах однієї компанії, так і перелік поширених напрямів діяльності, наприклад вирощування пшениці та кукурудзи. Так Агрохолдинг "Кернел" є найбільшим виробником і експортером соняшникової олії в Україні. "Нібулон" входить до числа провідних експортерів аграрної продукції, зосереджуючись на пшениці 1—2 класів. Миронівський хлібопродукт (МХП) спеціалізується на м'ясопереробці, рослинництві та птахівництві. Компанія UkrLandFarming займається виробництвом яєць, ячної продукції та зернових культур. Агрохолдинг "Астарта" працює у сферах сільського господарства, тваринництва, виробництва цукру, переробки сої та біоенергетики. Інші, менш масштабні агрокомпанії мають вужчу спеціалізацію, а серед них все частіше трапляється вирощування зернових (кукурудза, пшениця) соняшнику (з переробкою в олію) як основний вид діяльності.

Щорічні виторги та рівні прибутковості агрохолдингів є підставою вважати їх найбільш конкурентоспроможною формою організації агропромислового виробництва в Україні. За результатами різних досліджень агрохолдингів та їх рівня ефективності, були досягнуті та сформовані відмінні один від одного висновки та твердження: майже всі наукові роботи стверджували, що агрохолдингові структури мають та зберігають вищу рентабельність та показник EBITDA як на тонну продукції, так і на га землі. Порівняно ці цифри перевищують такі ж середні показники серед класичних фермерських підприємств сімейного типу та підприємств малого та середнього розмірів [97, 121].

Так виникає гіпотеза, даний тип підприємництва малоймовірно може бути ефективним, прибутковим та в той ж час підходящим для всіх теперішніх гравців АПК. Якщо наявний у аграрних інтегрованих підприємств холдингового типу рівень ефективності ведення бізнесу залишається на відносно високому рівні на

основі масштабів земельного банку, фокусу на вирощування високорентабельних культур та концепції виробництва «від сировини до готового продукту проживання», то переважна більшість сільськогосподарських підприємств не зможе перебрати та набути такі ознаки діяльності.

Примітно, що були проведені дослідження, автор якого мав на меті в кінцевому результаті визначити ступінь зв'язку масштабів агрохолдингів (земельний банк) та показниками їх ефективності (річний прибуток, EBITDA) [8]. У висновку стало відомо, що кореляція між власністю та користуванням компанією великої кількості сільськогосподарських угідь та прибутковістю та рентабельністю існує, її ступень можна описати як вище середнього, тобто помірний. Тобто, агрохолдинги частіше всього покладаються не на технологічну складову, яка збільшує успішність підприємництва через екстенсифікацію, а не інтенсифікацію виробництва.

Разом з великими земельними наділами у володінні, ефекту масштабу агрохолдинги досягають коштом наявної інтегрованої структури діяльності, якій характерна організація процесів та загальний менеджмент з однієї керівної структури, яка частіше всього являється головно материнською компанією, та перелік підрядних дочірніх компаній, які займають своє місце у замкненому виробничому ланцюгу. Така система підвищує конкурентоспроможність всього холдингу за рахунок вихідного кінцевого товару, який в процесі виробництва на різних етапах переробки втратив частину собівартості.

Тож, маємо ситуацію, коли сотня підприємств з найбільшими земельними банками в країні, які, користуючись ефектом масштабу, з року в рік займаються вирощування однорічних експортноорієнтованих культур без систематичної сівозміни, що призводить до контроверсійних результатів:

- Довготривале, часто неконтрольоване монокультурне рослинництво дає негативні ефекти на сільськогосподарські угіддя, приводячи до погіршення їх якостей та рівня урожайності [79, 101].

- Загроза монополізації певного ринкового сегмента за культурою, коли великі розміри виробництва можуть надати конкурентну перевагу на внутрішньому ринку над іншими агрокомпаніями [90, 102].
- Зниження собівартості продукції за рахунок великої кількості сільськогосподарських угідь, характерній агрохолдингам інтегрованості та ланцюга виробництва, який змогу економити на проміжних етапах переробки;
  - Часта ситуація нехтування екологічною безпекою шляхом використання дешевих та шкідливих довкіллю факторів виробництва;
  - Швидше та ефективніше культивування ресурсів, що призводить до більшої гнучкості, стійкості до можливих фінансових потрясінь, оновлення технічного оснащення та інтенсифікації виробництва;
  - Зі збільшенням рівня посівних площ та урожайності на них, агрохолдинги збільшують експортний потенціал країни та допомагають зберігати торговельний баланс, особливо під час війни, коли частка експорту продукції АПК складає близько 60% [81].
  - Фокусування на посіві та зборі однієї рослини дає змогу швидше та краще отримати затребуваний перелік сертифікатів виробництва, рівень якості продукції відповідно до стандартів країни-імпортера української сільськогосподарської продукції, що відкриває нові ринки збуту для експансії.
  - Інтегровані структури в агросекторі роблять величезну ставку на продажі за кордон сировини, що глобально не змінюється з часом та все сильніше закріплює уявлення, що Україна є низькорозвиненим експортером сировини чи сільськогосподарських товарів проміжного вжитку [90].
  - Виведення та розміщення коштів з прибутку за межами держави та переведення активних українських підприємств у власність іноземного капіталу під час інвестиційної діяльності.

Далі варто більше привернути увагу до діяльності українських агрохолдингів на ринку ЄС, тому що саме вони створюють найбільшу частку в продукції у вітчизняному АПК. Важко визначити точні цифри, що б достовірно описали внесок частини агропідприємств, яких за низкою критерій можна вважати агрохолдингами, у загальний результат торгівельних відносин України з Європейським Союзом. Тому було прийнято рішення провести деталізоване дослідження діяльності та ринкових позицій 3 найбільших за власністю земельних угідь агрохолдингів в європейському регіоні - це 1) ТОВ «Кернел»; 2) ПрАТ «МХП» або «Миронівський хлібопродукт»; 3) Ukrlandfarming PLC.

Перший агрохолдинг ТОВ «Кернел», або Kernel Holding S.A. На частку компанії припадає близько восьми відсотків світового експорту соняшникової олії, а її продукція постачається до понад шістдесяти країн [22]. Kernel обробляє приблизно 510 тисяч гектарів чорноземів в Україні, зосереджуючи зусилля на вирощуванні п'яти стратегічних культур – соняшнику, кукурудзи, пшениці, сої та ріпаку. Продукція в розлитому вигляді постачається під брендами Щедрий Дар, Стожар і Чумак Золота [22]. Kernel входить в першу десятку світових виробників соняшникової олії, маючи частку 6% від глобального виробництва. Також на долю компанії припадає близько 9 % глобального експорту даної продукції [22]. Європейська частка виручки Kernel у 2024 році становила понад 42 % від загального обсягу продажів на експорт, а найбільші країни-імпортери цього регіону - Польща, Нідерланди, Німеччина та Іспанія, що свідчить про високу стратегічну значущість цього ринку для подальшого зростання [20, 21]. Kernel Holding S.A. забезпечує відповідність своєї продукції вимогам ЄС через сертифікацію ISCC EU і участь у CDP/TCFD зі щорічним звітуванням щодо викидів і кліматичних ризиків, а також у галузевих ініціативах ABCD, FAO і EBRD для стандартизації ILUC-розрахунків і впровадження низьковуглецевих практик землеробства [18, 19].

Другим за величиною агропідприємством на українському ринку є ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», або скорочено МХП. Аграрний сегмент МХП

включає 11 виробничих майданчиків із вирощування культур, три комбикормові заводи та 17 елеваторів для зберігання зерна, що підсилює здатність компанії гарантувати високу якість та безперервність поставок [110]. Компанія стабільно входить до числа лідерів європейського й світового ринку птиці, зерна та олій, постачаючи ці товари більш ніж у 80 країн світу [103]. У 2023 році МХП досяг загального доходу в розмірі 3 021 млн доларів США, з яких 1 807 млн доларів (60%) припадало на експорт до понад 80 країн світу. Експортний напрям також включав перероблене м'ясо птиці (38 тис. тонн), зернові культури (2 558 тис. тонн вартістю 227 млн доларів, 70% цієї вартості — експорт), а також соняшникову (467 тис. тонн) та соєву (51 тис. тонн) олію загальною вартістю 606 млн доларів. У структурі експорту домінує курятина (57%), за нею слідують рослинна олія (33%), зернові (8%) та інша продукція (2%) [30].

Продукція МХП постачається до 18 країн Європи. Група володіє виробничими активами в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії і Герцеговині, а також має розгалужену дистрибуційну інфраструктуру в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Основним активом МХП у ЄС є Perutnina Ptuj — вертикально інтегрована агропромислова структура, яка виробляє та продає курятину та м'ясні продукти на Балканах. У 2023 році вона реалізувала 81 тис. тонн м'яса птиці та 47 тис. тонн переробленої продукції, що принесло 545 млн доларів доходу, з яких 75% надійшло саме з Балканських країн [30].

Третій до розгляду агрохолдинг - Ukrlandfarming PLC. Він розпочав діяльність у 2007 році і нині об'єднує близько 25 000 працівників. Група контролює земельний банк понад 330 тисяч гектарів у 22 областях України, розподілений на 11 географічних кластерів, що оптимізує управління агровиробництвом у трьох кліматичних зонах [55, 56, 57]. Ukrlandfarming спеціалізується на вирощуванні та експорті зернових і олійних культур, зберіганні зерна, виробництві комбикормів, скотарстві, свинарстві, а також у виробництві яєць і яєчних продуктів [55]. На

світових ринках Ukrlandfarming входить до числа провідних операторів земельних банків і виробників агропродукції.

Група компаній Avangardco IPL, що входить до складу Ukrlandfarming, є одним із найбільших виробників курячих яєць та сухих яечних продуктів у Європі. У 2022 році основними імпортерами українських яєць були Сінгапур, Латвія та Нідерланди, які разом склали 69% від загального обсягу експорту яєць [10]. Європейський Союз має для Ukrlandfarming стратегічне значення: у лютому 2018 року птахокомплекс «Авіс» отримав дозвіл на експорт столових яєць класу «А» до країн ЄС, що відкрило шлях до Польщі, Нідерландів, Німеччини й інших країн. Значна частина зернових і комбікормів, а також понад половина яєць і яечних продуктів постачаються саме до європейських партнерів. У 2024 році компанія оголосила про плани відкриття офісів у ЄС для поглиблення співпраці та оптимізації дистрибуції [54].

Усі три агрохолдинги — Kernel Holding S.A., ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) та Ukrlandfarming PLC — володіють беззаперечними перевагами на європейському ринку, зокрема масштабом операцій, вертикальною інтеграцією та сертифікаціями, але водночас стикаються з рядом системних вразливостей.

Інтеграція дозволяє всім трьом компаніям оптимізувати ланцюги поставок і знижувати витрати, одночасно забезпечуючи сталий доступ до критичних ресурсів (землі, техніки, логістики).

Другим важливим плюсом є відповідність європейським стандартам. Всі агрохолдинги мають міжнародні сертифікати (ISCC EU, ISO 9001, ISO 22000, HACCP, FSSC 22000) і пройшли фітосанітарні перевірки, що дозволяє їм безперешкодно експортувати продукцію — від бутильованої олії Kernel і курятини МХП до яєць та яечних продуктів Ukrlandfarming. Наявність IPO дочірніх структур (Kernel на WSE, Avangardco IPL на LSE) також підтверджує високі стандарти корпоративного управління та фінансової прозорості, необхідні для роботи в ЄС.

Водночас існують подібні слабкі місця. По-перше, усі три компанії значною мірою залежать від логістичних коридорів, що за умов бойових дій чи погодних аномалій можуть бути заблоковані або обмежені. По-друге, концентрація поставок до кількох ключових країн ЄС (Польща, Нідерланди, Німеччина, Іспанія) піддає їх ризику митних і торгових бар'єрів у разі зміни європейської політики щодо імпорту. По-третє, найвища фінансова заборгованість спостерігається в Ukrlandfarming, яке не ліститься на біржі й не мусить дотримуватися суворого корпоративного кодексу, що може заважати залученню недорогих капіталів. У МХП висока частка експорту з Балкан через Perutnina Ptuj створює додаткову валютну і регуляторну залежність, а Kernel — великий обсяг bulk-постачань з невисокою маржею.

Підсумовуючи, українські агрохолдинги мають потужні позиції на європейському ринку завдяки масштабам, вертикальній інтеграції та дотриманню стандартів, що забезпечує їм репутацію надійних постачальників. Однак їхня ефективність обмежується логістичними ризиками, високою концентрацією клієнтів у межах кількох країн ЄС та фінансовими зобов'язаннями. Надалі зростання стійкості в умовах мінливої європейської політики та геополітики вимагатиме диверсифікації маршрутів, клієнтської бази та джерел фінансування.

### **2.3. Оцінка потенціалу євроінтеграції агрохолдингів на прикладі ПрАТ МХП**

Сучасні глобалізаційні виклики та інтеграційні процеси, що відбуваються в світовій економіці, ставлять перед Україною важливе завдання – адаптацію її аграрного сектору до міжнародних стандартів та принципів. Інтеграція українського агропромислового комплексу в світову економічну систему не лише підвищить конкурентоспроможність вітчизняної продукції, але й стане стратегічним завданням для забезпечення стабільного розвитку на глобальних ринках. Важливість цього процесу підтверджується необхідністю вивчення різних

аспектів інтеграції та оцінки потенціалу аграрних підприємств, зокрема агрохолдингів, до євроінтеграції.

У світовому аграрному секторі відбуваються суттєві зміни, тренди та досягнення, які створюють можливості для інтеграції національних аграрних систем у глобальний економічний простір. Українські аграрні підприємства потребують своєчасної адаптації до цих глобальних процесів. Вони мають шанс стати важливими гравцями на міжнародній арені, інтегруючи свою діяльність у європейські та світові стандарти виробництва.

На сьогодні в Україні найбільш відомими інтегрованими структурами в аграрному секторі є агрохолдинги, аграрні кластери та кооперативи. Ці організації відрізняються між собою за організаційно-правовою формою, масштабами діяльності, цілями та принципами функціонування. Однак, агрохолдинги є одними з найбільш масштабних і вертикально інтегрованих структур, що об'єднують підприємства різних ланок агропромислового виробництва – від вирощування сировини до її переробки та збуту. Це дозволяє агрохолдингам концентрувати значні фінансові, матеріальні та трудові ресурси, впроваджувати новітні технології, диверсифікувати виробництво та забезпечувати ефективний збут продукції. Приклад агрохолдингу ПрАТ МХП є одним із найбільш показових, адже компанія вже має значний досвід на ринках Європейського Союзу, що відкриває можливості для подальшого розвитку та адаптації до вимог європейського регулювання та стандартів.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), засноване 30 травня 2006 року, є одним із провідних агропромислових холдингів України. Згідно з витягом з Торгового реєстру компаній Люксембургу від 8 серпня 2017 року, компанія перетворена з публічної акціонерної компанії товариство з обмеженою відповідальністю (*société à responsabilité limitée*) в європейську компанію (*Societas Europaea*), що набула чинності напередодні. Станом на сьогодні в його структурі працює понад 36 000 осіб, з яких понад 31 000 розташовані на території України та понад 5 000 — за

кордоном. Земельний банк МХП налічує близько 360 000 гектарів у 12 областях країни та розподілений між 11 регіональними кластерами, що дозволяє оптимізувати агровиробничі процеси в 3 агрокліматичних зонах. Інфраструктура компанії включає 11 сільськогосподарських майданчиків, 3 комбикормові заводи й 17 елеваторів загальною місткістю зберігання понад 2,2 млн тонн зерна, а також більш ніж 25 логістичних хабів в Україні та за її межами [110].

Компанія МХП є однією з провідних у сільському господарстві України та має значний вплив на аграрний сектор країни. Компанія відома своєю стійкістю до економічних та ринкових коливань, а також здатністю до інновацій та розвитку. Місія компанії – надавати своїм клієнтам високоякісні, екологічно чисті, безпечні і не завдають шкоди тваринам харчові продукти, передбачаючи та задовольняючи їх пріоритети та потреби, що змінюються.

МХП здійснює комплексну діяльність у шести основних напрямках: вирощування і експорту зернових та олійних культур, зберігання зерна, виробництва комбикормів, скотарства, свинарства та виробництва яєць і яєчних продуктів. Зерновий блок включає пшеницю, кукурудзу, ячмінь, ріпак, соняшник і сою, обсяги яких повністю забезпечують потребу комбикормового сегмента (100%), а надлишок надходить на експорт. Комбикормове виробництво представлено трьома заводами, які виготовляють раціональні корми для ВРХ та свиней. Скотарство охоплює дев'ять племінних і два відгодівельні комплекси, де вирощують молочні та м'ясні породи великої рогатої худоби згідно з канадською технологією випасу, а свинарство спирається на генетичні лінії Choice Genetics і Dan Bred та систему обліку Cloudfarms.

Продукція МХП реалізується під численними торговими марками. Серед них «Наша Ряба», «Легко!» та «Бащинський» орієнтовані переважно на внутрішній ринок, натомість експорт здійснюється під брендами Qualiko, Sultanah, Assilah, Ukrainian Chicken і Chick&Go. Додатково до цього компанія розвиває франчайзингові мережі «М'ясомаркет» і «Döner Маркет», а також торговельні лінії

«Секрети Шефа», Kurator і Ryabchick, які поєднують продукти з різними рівнями переробки - від сирого м'яса до готових у споживанні страв. Такий портфель дозволяє МХП адресувати різні сегменти ринку, забезпечуючи високу додану вартість та відповідність очікуванням споживачів як у Європі, так і в інших регіонах [30].

МХП продовжує розвивати свої міжнародні ринки, спираючись на міцні позиції внутрішніх ринках. В результаті постійної реалізації стратегії географічної диверсифікації групи у поєднанні з оптимізацією асортименту продукції («правильний продукт для правильного ринку»). Група зараз експортує свою продукцію до більш ніж 80 країн, а експортна виручка щороку становить понад половину від загального обсягу. Компанія продовжує стежити за світовими подіями та потенційні можливості злиття та поглинання, і МХП має всі можливості стати активним учасником продовження консолідації галузі.

У 2023 році експортні надходження склали 1 807 млн дол. США (60 % від загального доходу), причому основними товарними групами були курятина (692 тис. т, з яких 397 тис. т або 57 % — на експорт, близько 45 % із них — до ЄС), рослинна олія (467 тис. т соняшникової та 51 тис. т соєвої, 33 % експортної виручки) і зернові культури (2 558 тис. т, 8 % виручки) [30].

Європейський Союз є одним із ключових напрямів експортної стратегії МХП. Продукція компанії постачається до 18 країн ЄС, найбільшими імпортерами серед яких Польща, Нідерланди, Німеччина та Іспанія. Доступ на європейський ринок забезпечений завдяки власним виробничим потужностям у регіоні та високим стандартам якості.

Окрему роль у європейській експансії МХП відіграє компанія Perutnina Ptuj, яка об'єднує понад 16 підприємств на Балканах і в Центральній Європі, володіє до 4 тисячами гектар (Словенія, Хорватія, Сербія, Боснія і Герцеговина, Австрія, Північна Македонія, Румунія) та близько 3 700 співробітників. Perutnina Ptuj має вертикально інтегровану структуру: чотири інкубаторії (90 млн інкубаційних яєць

на рік), чотири птахофабрики ( $\approx 1,3$  млн голів птиці на тиждень 14% власного виробництва), п'ять комбикормових заводів (0,3 млн т кормів) і шість м'ясопереробних підприємств (46 555 т продукції), а також дев'ять дистрибуційних центрів, 188 франшизних магазинів, через які продається 10% власної продукції, і парк із 88 транспортних засобів. У 2023 році Perutnina Ptuj реалізувала 81 тис. т м'яса птиці та 47 тис. т переробленої продукції, що принесло 545 млн дол. доходу, із яких 75 % надійшло з балканських країн. Це дозволяє МХП не лише нарощувати обсяги, але й оптимізувати логістику та дотримуватися європейських стандартів управління якістю і безпечністю харчових продуктів [30].

МХП перебуває у фазі глибокої стратегічної трансформації, поступово переходячи від традиційної моделі агропродовольчої компанії до кулінарної. Основна мета цього переходу — зміна фокуса з виробництва сировини на розбудову клієнтоорієнтованої екосистеми, яка створює додану вартість завдяки інноваційним рішенням у сфері харчування. Компанія зосереджується на розвитку лінійок продукції з високим ступенем переробки — зокрема, категорій «готові до приготування» (Ready-to-Cook) і «готові до споживання» (Ready-to-Eat), — що відповідає сучасним запитам ринку та дозволяє МХП посилювати свою позицію як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» отримало низку міжнародних сертифікатів, які підтверджують безпечність та сталість його продукції. Зокрема, компанія сертифікована за стандартом BRC Food Safety, що визнається ключовим для доступу на європейський ринок, а також має підтвердження відповідності системі ISCC (International Sustainability and Carbon Certification) та стандартам GMP+ для кормів. Для роботи на ринках з релігійними вимогами МХП отримало сертифікати Halal і Kosher, що гарантують дотримання специфічних норм забою та переробки м'ясної продукції [109].

У сфері сталого розвитку МХП упроваджує європейські підходи до зменшення екологічного сліду. Компанія здобула акредитацію Carbon Trust і

реалізувала комплекс проєктів з обліку та скорочення викидів парникових газів, а також налагодила системи енергоменеджменту й моніторингу водокористування. Розроблена стратегія адаптації до змін клімату інтегрована в усі бізнес-процеси, а в тваринництві запроваджено стандарт добробуту тварин, який перевищує вимоги ЄС. Додатково Perutnina Ptuj, одна з ключових європейських структур МХП на Балканах, експлуатує біогазовий завод потужністю 1 МВт і чотири сонячні електростанції загальною потужністю 1 МВт, що сприяє зменшенню вуглецевого сліду й підтримці енергетичної самодостатності [30].

Для оцінки потенціалу євроінтеграції агрохолдингів на прикладі ПрАТ МХП необхідно застосовувати комплексний підхід, що враховує економічні, соціальні, технологічні, інституційні, екологічні та інфраструктурні аспекти інтеграції в глобальну економіку, як це було представлено в роботі раніше (п. 1.1 – рис. 1.2).

Оцінка ефективності цієї інтеграції дозволить визначити стратегічні орієнтири для подальшого розвитку, зокрема щодо розширення експорту, підвищення інвестиційної привабливості та адаптації до нових вимог європейських ринків. А тому розвиток інтеграційних процесів в аграрному секторі України є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності українських агровиробників, підвищення якості сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольчої безпеки країни. Оцінка потенціалу євроінтеграції агрохолдингів, зокрема ПрАТ МХП, є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку сільських територій і досягнення високих результатів на світових ринках.

У процесі оцінки потенціалу агрохолдингів в контексті євроінтеграції важливо враховувати актуальні напрямки розвитку цієї форми організації бізнесу. Як показує сучасна практика [36, 47, 74, 93, 130], а також наукові дослідження [4, 5, 25, 50], ключовими аспектами є інституційний та економічний виміри євроінтеграційного процесу.

Під інституційною інтеграцією мається на увазі впровадження в господарську практику норм, стандартів і традицій, які характерні для системи здійснення

транзакцій обміну на ринку Європейського Союзу. Інституційна інтеграція ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у простір Європейського Союзу реалізується насамперед через впровадження та підтвердження відповідності міжнародно визнаним стандартам якості, безпечності та екологічності продукції. Компанія отримала сертифікат BRC Food Safety, який визнається ключовим для доступу на європейський ринок, а також пройшла верифікацію за системою ISCC (International Sustainability and Carbon Certification), що ґрунтується на вимогах Директиви ЄС з відновлюваних джерел енергії й охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти виробництва біомаси. Завдяки комплексному набору сертифікацій МХП гарантує відповідність продукції європейським нормам і закладає надійну інституційну основу для подальшої експансії на ринку ЄС [109].

Економічна інтеграція ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» у простір ЄС ґрунтується на значному розширенні експортної діяльності та залученні міжнародного фінансування. Так, у 2023 році виручка від експорту МХП склала 1 807 млн доларів, що становило 60 % загального доходу групи, причому ключові постачання здійснювалися до таких ринків Євросоюзу, як Польща, Нідерланди, Німеччина та Іспанія [14]. Вертикальна інтеграція бізнес-процесів, інвестиції в елеваторні й логістичні об'єкти, а також контроль за всіма ланками ланцюга створення вартості дозволяють МХП оптимізувати витрати й підтримувати конкурентні ціни на європейському ринку, що суттєво посилює її позиції в межах єдиного внутрішнього ринку ЄС.

Екологічна інтеграція передбачає приведення виробничих процесів у відповідність до екологічних директив і стратегій ЄС, зокрема до вимог щодо зменшення викидів парникових газів, збереження біорізноманіття та циркулярного використання ресурсів. Вона включає перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізацію водокористування та впровадження технологій утилізації відходів, що дозволяють замкнути виробничі цикли. Важливою складовою є виконання положень Європейського «Зеленого курсу» та програм з управління викидами та

охорони ґрунтів, що забезпечує доступ до «зелених» фінансових механізмів і гарантує відповідність продуктів екологічним стандартам європейського ринку.

Технологічна інтеграція передбачає адаптацію виробничих і управлінських процесів МХП до стандартів цифрової Європи та застосування інновацій у сільському господарстві. У цьому контексті компанія розгорнула платформу DigitalAgriBusiness, яка об'єднує дані супутникового моніторингу NDVI, роботи безпілотних літальних апаратів і телеметричні показники руху техніки за системою TETRA. Завдяки інтелектуальному асистентові Smart Technologist Assistant аналізуються показники здоров'я й “настрою” птахів на фермах, що дозволяє оперативно коригувати умови утримання та підвищувати якість продукції. Для обробітку ґрунту застосовуються багатоопераційні агрегати, які зменшують кількість проходів техніки в чотири рази і скорочують витрати палива на 30 % [26].

Соціальна інтеграція передбачає узгодження кадрової, трудової та корпоративної культури агрохолдингу з нормами й очікуваннями європейських ринків праці та громадянського суспільства. Вона включає впровадження політик із захисту прав працівників, забезпечення безпечних і здорових умов праці відповідно до директив ЄС, а також розвиток програм професійної освіти і підвищення кваліфікації персоналу. Додатково значущим є встановлення прозорих механізмів соціального діалогу з профспілками та місцевими громадами, підтримка гендерної рівності та інклюзії, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії й підвищенню довіри з боку споживачів і регуляторів у країнах ЄС.

Інфраструктурна інтеграція означає оновлення й розвиток транспортних, логістичних та цифрових мереж відповідно до технічних вимог і стандартів ЄС. Сюди входить підключення до транскордонних транспортних коридорів, зокрема TEN-T, адаптація залізничних, автомобільних і водних шляхів для забезпечення ефективної мультимодальної доставки продукції, а також модернізація елеваторних потужностей і портових терміналів із урахуванням європейських норм безпеки й екології. Окрім цього, особливу роль відіграє впровадження надійних

інформаційно-комунікаційних систем для прослідковуваності вантажів та управління ланцюгами постачання відповідно до цифрових ініціатив ЄС.

Аналіз сучасного стану інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі України свідчить, що ці процеси перебувають на початковій, а в деяких аспектах проміжній стадії розвитку, однак уже демонструють значний потенціал та певні позитивні зрушення. Для успішної інтеграції українського аграрного сектору в європейський економічний простір необхідно оцінити теперішні можливості та розвивати стратегії, що відповідають вимогам Європейського Союзу. У цьому контексті важливо визначити, як інституційні й економічні процеси інтеграції можуть бути застосовані до агрохолдингу ПрАТ МХП.

Процес євроінтеграції агрохолдингів вимагає комплексної оцінки їх сильних сторін, які можуть значно підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Для агрохолдингів, таких як ПрАТ МХП, особливо важливими є ті фактори, що безпосередньо впливають на їх здатність інтегруватися в європейську економічну та правову систему. Для оцінки потенціалу інтеграції у ПрАТ МХП проведемо SWOT-аналіз який подано у таблиці 2.2. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток компанії навіть у складних економічних умовах.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що євроінтеграція відкриває значні перспективи для ПрАТ МХП, спираючись на його ключові конкурентні переваги. Оцінивши дані SWOT-аналізу потенціалу інтеграційних процесів у ПрАТ МХП ми бачимо, що адаптація до європейських стандартів та технологій є важливим аспектом для агрохолдингів на шляху євроінтеграції. ПрАТ МХП активно впроваджує інноваційні агротехнології, що дозволяють підвищити ефективність виробництва та відповідність європейським стандартам. Це включає використання новітніх методів обробки ґрунту, автоматизацію процесів на підприємствах та інші передові технології, що дозволяє компанії зберігати конкурентну перевагу на європейському ринку.

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз потенціалу інтеграційних процесів у ПрАТ МХП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне використання ресурсів завдяки модернізації та екологічним стандартам.</li> <li>2. Вкладення інновацій та технологій у межах інтеграції до європейського ринку.</li> <li>3. Стабільність постачань через інтеграцію у європейські логістичні системи.</li> <li>4. Покращений контроль якості через імплементацію стандартів ЄС (HACCP, GlobalG.A.P., ISO 22000).</li> <li>5. Зменшення трансакційних витрат унаслідок гармонізації торговельного законодавства.</li> <li>6. Підвищення переговорної сили у взаємодії з міжнародними партнерами та фінансовими установами.</li> <li>8. Диверсифікація ризиків через вихід на різні європейські ринки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі витрати на адаптацію до стандартів ЄС.</li> <li>2. Бюрократичні перешкоди при отриманні доступу до європейських ринків.</li> <li>3. Висока конкуренція з європейськими виробниками, які мають розвинену підтримку від урядів та ЄС.</li> <li>4. Довгострокова окупність інвестицій у модернізацію виробничих потужностей.</li> <li>5. Ризик залежності від європейських ринків, що може спричинити втрати через зміну регулювання або ринкової кон'юнктури.</li> <li>6. Необхідність перебудови ланцюгів постачання для відповідності вимогам ЄС.</li> <li>7. Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів із досвідом роботи за європейськими стандартами.</li> </ol>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі експортні можливості до ЄС та реструктурована географія збуту.</li> <li>2. Доступність європейських програм фінансування (Horizon Europe, EIB, ЄБРР, гранти ЄС).</li> <li>3. Усталені партнерські зв'язки із європейськими агропідприємствами та інфраструктурою ринку</li> <li>4. Сталі агротехнології та додаткове фінансування за екологічні ініціативи.</li> <li>5. Конкурентоспроможне органічне виробництво з орієнтацією на європейських споживачів.</li> <li>6. Нові інвестори та покращене корпоративне управління.</li> <li>7. Автоматизація та цифровізація процесів у рамках розвитку «розумного» агробізнесу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфраструктурне ускладнення експорту</li> <li>2. Економічна нестабільність у ЄС і зниження попиту на українську продукцію.</li> <li>3. Зміни у політиці ЄС щодо імпорту аграрної продукції.</li> <li>4. Торговельні бар'єри або квоти для української продукції.</li> <li>5. Високі витрати на логістику продукції.</li> <li>6. Невідповідність європейським стандартам якості продукції відповідно «зеленого» курсу.</li> <li>7. Європейська екологічна політика щодо зменшення викидів CO<sub>2</sub> та використання хімічних добрив.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

Євроінтеграція, у свою чергу дозволяє ПрАТ МХП диверсифікувати своє виробництво, що дає змогу розширювати асортимент продукції, виходячи на нові європейські ринки. Різноманітність пропозицій допомагає компанії знизити залежність від конкретних товарів або ринків і зменшити ризики, що виникають через зміни в попиті чи економічних умовах. З-поміж можливостей найбільш значущими є розширення експортних можливостей та залучення європейських інвестицій. Високий рівень фінансування та підтримки від ЄС може компенсувати

витрати на адаптацію до нових стандартів, тоді як орієнтація на органічне виробництво та сталі агротехнології дозволяє отримувати додаткове фінансування за екологічні ініціативи.

Крім позитивних сторін слід відмітити і бар'єри та обмеження:

– суттєві витрати на сертифікацію, модернізацію виробництва та логістичну інфраструктуру можуть бути обтяжливими для компанії у короткостроковій перспективі;

– висока конкуренція на європейському ринку змушує МХП не лише підвищувати якість продукції, а й розробляти ефективні маркетингові стратегії;

– бюрократичні процедури та регуляторні бар'єри можуть уповільнювати процес виходу на нові ринки.

– ризик залежності від європейських ринків створює вразливість до можливих змін у торговельній політиці ЄС.

– зміни у регулюванні ринку ЄС, потенційні торговельні обмеження та макроекономічні ризики. Наприклад, запровадження нових екологічних вимог, таких як скорочення викидів CO<sub>2</sub>, може підвищити виробничі витрати.

Проте більшість із цих обмежень може бути мінімізована шляхом ефективного стратегічного планування. Наприклад, залучення інвестиційних програм ЄС та участь у міжнародних партнерствах дозволить зменшити фінансовий тиск та покращити конкурентні позиції компанії.

Проведене нами дослідження дає дійти до висновку, що оцінка потенціалу євроінтеграції агрохолдингів в Україні, зокрема на прикладі ПрАТ МХП, є важливим кроком для розуміння того, як ця форма організації бізнесу може ефективно інтегруватися в економічні та інституційні процеси Європейського Союзу. Впровадження міжнародних стандартів, підвищення ефективності виробництва та соціальна відповідальність є ключовими факторами успішної євроінтеграції, що дозволяє українським агрохолдингам стати

конкурентоспроможними на міжнародних ринках і сприяти сталому розвитку аграрного сектору України в умовах глобальних викликів.

Євроінтеграція ПрАТ МХП є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку, що відкриває нові можливості для компанії у сфері модернізації виробництва, розширення експортних ринків та впровадження сучасних екологічних стандартів. Одним із ключових аспектів адаптації до європейських вимог є інвестиції у сертифікацію продукції, оптимізацію логістики та цифровізацію управління, що сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності.

Орієнтація на виробництво нішевої продукції, зокрема органічної та екологічно чистої, дозволить МХП посилити свої конкурентні позиції на європейському ринку. Водночас впровадження принципів «зеленої» економіки сприятиме мінімізації екологічних ризиків та залученню додаткового фінансування. Диверсифікація ринків через розширення співпраці з країнами Близького Сходу, Азії та Африки забезпечить зниження залежності від європейських торговельних партнерів та підвищення стійкості компанії до змін у зовнішньоекономічному середовищі.

Важливим фактором успішної інтеграції до європейського ринку є підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує відповідність виробничих та управлінських процесів вимогам ЄС. Економія на масштабах виробництва сприяє зниженню собівартості продукції, що підвищує її конкурентоспроможність. Активна співпраця з європейськими науковими та технологічними установами дозволяє компанії впроваджувати передові інновації та підтримувати високі стандарти якості.

Загалом, інтеграція до європейського ринку для ПрАТ МХП є не лише викликом, а й значною можливістю для довгострокового розвитку. Поєднання стратегічного планування, технологічних інновацій та ефективного управління дозволить компанії успішно адаптуватися до умов глобальної конкуренції та зміцнити свої позиції на міжнародній арені.

## Висновки за розділом 2

У розділі було здійснено всебічний аналіз сучасного стану інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір, який охоплює вивчення тенденцій експорту агропродукції та факторів розвитку вітчизняного АПК в умовах воєнного стану. Крім того, оцінено потенціал євроінтеграції на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» із використанням.

Описано динаміку експорту української агропродукції в умовах воєнного стану, з урахуванням змін у товарній та географічній структурі, а також зростання значущості агросектору в експорті країни. У період 2020–2023 років експорт аграрної продукції залишався на стабільному рівні (понад 22 млрд дол. США щорічно), незважаючи на повномасштабне вторгнення РФ. Частка аграрного експорту у загальній структурі експорту зросла з 41% у 2021 році до рекордних 61% у 2023 році. Основними товарними групами залишаються продукція рослинництва, жири та олії, водночас спостерігається зростання частки продукції з вищим ступенем переробки. У регіональному розрізі зафіксовано суттєву переорієнтацію з ринків Азії та Африки на ринки ЄС, зокрема Румунії, Польщі, Іспанії, Нідерландів і Німеччини.

Визначено ключові тенденції розвитку аграрного сектору України під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Незважаючи на повномасштабну війну, аграрне виробництво демонструє адаптаційний потенціал: аграрії зберігають обсяги виробництва, раціонально використовують земельний фонд (в т.ч. на підконтрольних територіях), диверсифікують логістику (залізниця, автошляхи, дунайські порти) та активізують переробку сировини. Водночас галузь стикається з дефіцитом трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури та високими логістичними витратами, що потребує державної підтримки та адаптивної політики у сфері АПК.

Визначено, що загальні ринкові позиції українських агрохолдингових структур у вітчизняному агропромисловому комплексі, зокрема кількісний склад

підприємств із земельним банком понад 10 000 га (110–120 юридичних осіб), що контролюють близько 15 % орних земель (6,5 млн га) та формують найбільші 25 із часткою 9 % (3,88 млн га). Агрохолдинги концентруються на вирощуванні високорентабельних рослинницьких культур (пшениця, кукурудза, соняшник), тоді як лише 15 % структур займаються тваринництвом і переробкою, що забезпечує їм ефект масштабу та вертикальну інтеграцію. Обґрунтовано, що незважаючи на втрату 21 % посівних площ (8,6 млн га) унаслідок воєнних дій, агрохолдинги зберегли значну частину земельного банку (268 тис. га у топ-10), завдяки чому вони продовжують забезпечувати близько 60 % обсягів експорту АПК та демонструють вищі показники рентабельності й ЕВІТДА порівняно з дрібними фермерськими господарствами.

Встановлено, що провідні українські агрохолдинги (Kernel Holding S.A., ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» та Ukrlandfarming PLC) демонструють високий рівень інтеграції в європейський економічний простір завдяки масштабам діяльності, виробничій спеціалізації, наявності сучасної інфраструктури та експортній орієнтації. Kernel обробляє понад 510 000 га, переробляє 3,2 млн т олійних і 5,5 млн т зернових, забезпечуючи понад 42 % виручки від експорту в ЄС завдяки власним портовим терміналам і цифровій платформі, проте залежить від морських і альтернативних логістичних коридорів. Визначено, що МХП, із земельним банком близько 360 000 га та інтегрованим ланцюгом від вирощування до лабораторії, експортує 57 % курятини (692 тис. т) і 70 % зернових у понад 80 країн, але стикається з валютними та регуляторними ризиками в Балканському регіоні. Класифіковано, що Ukrlandfarming, який контролює 330 000 га і Avangardco IPR, зосереджується на яйцях (69 % експорту до Сінгапуру, Латвії, Нідерландів), комбікормі та біогазі, що дає йому екологічний імідж, але обмежене залучення недорогих капіталів через відсутність лістингу підвищує фінансові ризики.

Описано рівень інтегрованості ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» в європейський економічний простір за шістьма основними компонентами.

Інституційна інтеграція проявляється в переході на форму *Societas Europaea* та впровадженні стандартів BRC, ISCC, Halal і Kosher, економічна — у формуванні 60 % виручки в ЄС та залученні 480 млн дол. фінансування від міжнародних інституцій. Технологічна інтеграція забезпечується платформою DigitalAgriBusiness, безпілотниками та точним землеробством, екологічна — біогазовими установками і «зеленими» програмами, соціальна — політиками захисту прав працівників і програмами для ветеранів, інфраструктурна — модернізацією елеваторів, портів і мережею з 25 логістичних хабів у ЄС.

Проведено SWOT-аналіз потенціалу інтеграції ПрАТ «МХП», що виявив ключові сильні сторони — ефективне використання ресурсів, впровадження стандартів ЄС, стабільність логістики та зниження трансакційних витрат, а також слабкі — високі витрати на адаптацію, бюрократичні бар'єри, жорстка конкуренція і дефіцит фахівців. Серед можливостей визначено доступ до програм ЄС, розвиток органічного виробництва та цифровізації, а загрозами є інфраструктурні обмеження, зміни торговельних і екологічних вимог та залежність від зовнішніх ринків. Такий аналіз дозволяє сформулювати стратегічні напрями для посилення конкурентоспроможності та стійкості агрохолдингу в умовах євроінтеграції.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ І ПРІОРИТЕТИ ІНТЕГРАЦІЇ АГРОХОЛДИНГІВ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

### **3.1. Пріоритети розвитку агрохолдингів у парадигмі сталого господарювання**

Розвиток підприємництва в аграрному секторі України тривалий час відбувається в умовах турбулентності, невизначеності та складно прогнозованих наслідків. Під час воєнного стану агрохолдинги зіштовхуються з обмеженим доступом до сировини, загрозами для персоналу й інфраструктури, ускладненими умовами праці, змінами попиту та конкуренції, що негативно впливає на їхню ефективність і прибутковість. Аналіз цих умов є ключовим для формування стратегій продовольчої безпеки, управління поставками та зміцнення стійкості агросектору в кризовий період.

Попри складні умови, частина українських агрохолдингів змогла адаптуватися, зберігши діяльність завдяки диверсифікації ринків і виробництва, релокації в безпечніші регіони, зміні культур, розвитку тваринництва та переробки. Впровадження автоматизації, дронів, альтернативної логістики й нових партнерств зміцнило ланцюги постачання, забезпечило фінансування та підтримку на зовнішніх ринках.

Найбільш перспективним для українських аграріїв у Європі є ринок органічної продукції. Хоча поняття «органічне» та «екологічно чисте» часто ототожнюють, органічне виробництво має чітко визначені нормативні стандарти. Згідно з Постановою Ради ЄС № 834/2007, воно є комплексною системою господарювання, що базується на природних методах, поєднує екологічні практики, сприяє збереженню біорізноманіття та ресурсів і забезпечує високі стандарти добробуту тварин [7].

З метою підтвердження наших припущень щодо перспектив інтеграції та глибшого розуміння українських агровиробників на ринку органічної продукції

Європейського Союзу було здійснено анкетне опитування (додаток Б), яке містило 10 запитань, серед 5 експертів аграрного сектору та спеціалістів із зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження фокусується на тому, щоб з'ясувати рівень обізнаності потенційних споживачів, їх очікування та загальну оцінку щодо спроможностей української органічної продукції на європейському ринку. Далі наведено узагальнені результати опитування, що дозволяють виокремити ключові тенденції, бар'єри та можливості для стратегічного позиціонування України в сегменті органіки.

Ось скорочений, структурований і академічно викладений аналіз результатів відповідей експертів на анкету щодо органічного агровиробництва в ЄС:

Питання 1. Двоє експертів оцінили рівень культури споживання органічних продуктів у ЄС як середній, троє — як високий. Варіанти «дуже низький» і «дуже високий» не були обрані. Це свідчить про стабільне, хоча ще не повсюдно високорозвинене сприйняття органічної продукції серед європейських споживачів, що корелює з темпами зростання органічних площ, які поки не досягають стратегічного показника 25%.

Питання 2. Троє експертів оцінили частку органічних земель у ЄС на рівні 5–10%, один — 10–20%, ще один — менше 5%. Отже, оцінки респондентів концентруються в діапазоні до 10%, що підтверджує невисоку поширеність органічного землеробства в ЄС і потребу в додаткових стимулюючих заходах.

Питання 3. Найчастіше були згадані Німеччина (4), Франція (3), Італія та Іспанія (по 2), Нідерланди (1). Це відображає домінування країн Західної та Центральної Європи на ринку органічної продукції, які історично мають найвищий попит і найбільші обсяги споживання органіки.

Питання 4. Найбільший вплив на споживання органічних продуктів у ЄС мають: обізнаність споживачів щодо здоров'я та якості продуктів (23), екологічна свідомість населення (21), доступність продукції на ринку (20), довіра до сертифікації (19), маркетинг і просування (18), а також рівень доходів і цінова

доступність (17). Дещо менше балів отримала державна підтримка та регулювання (15), хоча окремі експерти вказували на її критичну роль у країнах з менш розвиненим ринком органіки. Це свідчить про багатофакторність впливу, де споживацькі мотивації поєднуються з економічними і системними умовами доступу до продукції.

Питання 5. Троє респондентів не погоджуються з твердженням про пізнаваність української органіки, двоє — дещо не погоджуються. Такий розподіл указує на недостатню інтеграцію українських брендів у свідомість європейських споживачів, що зумовлює потребу в активному маркетинговому просуванні.

Питання 6. Найчастіше згадувались зернові та бобові (4), олійні культури і мед (по 3) м'ясо і молочні продукти (по 2), овочі/фрукти — 1. Це відображає переважно рослинний характер українського органічного експорту, який концентрується в традиційних аграрних нішах.

Питання 7. Жоден експерт не зазначив широку присутність української органіки, четверо — часткову, один — майже повну відсутність. Загалом оцінюється обмежене проникнення продукції на ринки ЄС, що вимагає розширення каналів збуту та регіональної диверсифікації.

Питання 8. Один експерт оцінив імовірність зростання експорту української органіки як високу, по двоє — як помірну та низьку. Такий розподіл свідчить про невпевненість у стабільному доступі до ринку ЄС через регуляторні, логістичні чи ринкові бар'єри.

Питання 9. Троє експертів очікують помірне зростання попиту, два — стабільність. Ніхто не прогнозує зниження, що дозволяє говорити про обережний оптимізм щодо розширення попиту на українську органіку у найближчі роки.

Питання 10. Найбільш поширеними бар'єрами були: сертифікація за стандартами ЄС (4), логістика (3), конкуренція й низька впізнаваність брендів (по 2). Також згадувалися висока собівартість, малі обсяги виробництва та недостатня

державна підтримка. Це узгоджується з типовими труднощами експорту агропродукції в ЄС і потребує системного вирішення на рівні галузевої політики.

Опитування серед провідних аграрних компаній України засвідчило високий інтерес до розвитку органічного напрямку як одного зі способів диверсифікації виробництва. Готовність інвестувати зумовлена зростанням попиту на органіку в ЄС, трендом на екоспоживання та наявністю вільної ніші кінцевої органічної продукції. Це створює умови для активної інтеграції у «зелений» ринок ЄС. У цьому контексті доцільне подальше дослідження стану, динаміки та особливостей функціонування європейського ринку органіки як ключового напрямку збуту для України.

Світовий ринок органічної продукції стрімко зростає, і країни ЄС активно слідують цій тенденції: збільшується кількість органічних виробників, ферми переходять на органічне тваринництво, а споживачі надають перевагу етично чистим продуктам. Водночас країни ЄС стикаються з труднощами щодо розширення власного виробництва через обмеженість придатних площ. Наприклад, у Німеччині до 90% попиту на органічну сою покривається імпортом, а у Франції спостерігається дефіцит органічних кормів, який може бути компенсований українським експортом [31].

Для визначення потенційних сегментів збуту органічної продукції використано практичний досвід українських виробників. Важливим чинником становлення органічного експорту стала реалізація у 2010-х роках міжнародних програм підтримки, що сприяли створенню сертифікаційної інфраструктури за стандартами ЄС. У 2016–2021 роках Україна стала одним із провідних постачальників органіки до ЄС. У 2019 році вона очолила список експортерів органічних зернових. Основу експорту становили зернові, олійні та технічні культури (понад 80%), а також ягоди, горіхи, фрукти й мед. Основними країнами-імпортерами української органічної продукції залишалися Нідерланди, Німеччина,

Італія, Литва та Австрія. Географічна структура українського експорту органічної продукції до країн ЄС представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Географічна структура і динаміка експорту української органічної продукції до ЄС

Країни ЄС	2019		2020		2021		2022		2023	
	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %
Нідерланди	68,1	24,1	97,8	45,0	83,4	44,1	111,4	50,9	68,1	39,2
Австрія	35,3	12,5	19,2	8,8	15,7	8,3	23,7	10,8	35,3	20,3
Німеччина	35,1	12,4	41,8	19,2	26,7	14,1	34,8	15,9	35,1	20,2
Італія	12,2	4,3	6,5	3,0	5,4	2,9	5,8	2,6	12,2	7,0
Польща	8,4	3,0	13,4	6,2	14,2	7,5	13,4	6,1	8,4	4,8
<b>Всього по ЄС</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>	<b>217,2</b>	<b>100,0</b>	<b>189,2</b>	<b>100,0</b>	<b>219,1</b>	<b>100,0</b>	<b>173,7</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: складено автором за даними [1]*

Загальний обсяг експорту української органічної продукції до країн ЄС у 2019–2023 роках коливався в межах від 189 до 282 тис. тонн. Найвищий показник зафіксовано в 2019 році (282 тис. тонн), після чого спостерігалася помітна корекція вниз із досягненням мінімуму в 2021 році (189,2 тис. тонн), потім відбулося пожвавлення в 2022-му (219,1 тис. тонн) і знову зниження в 2023-му (173,7 тис. тонн). Динаміка свідчить про високу залежність від кон'юнктури та логістичних можливостей, оскільки провідні позиції утримують країни з розвиненою інфраструктурою обробки й перерозподілу органічної сировини.

Нідерланди стабільно залишаються основним імпортером, з часткою від 24,1 % у 2019 до 50,9 % у 2022 та 39,2 % у 2023 році, що відображає гнучкість цього ринку до коливань обсягів. Австрія й Німеччина демонструють відносно зростання своїх часток у балансі українського експорту, досягнувши по 20 % у 2023 році, тоді як Італія та Польща зберігають меншу питому вагу — відповідно близько 7 % і 5 % у 2023 році. П'ятірка ключових імпортерів акумулює близько 90 % загальних поставок, що підтверджує високу ступінь концентрації ринку та важливість утримання налагоджених каналів у цих державах.

Аналізуючи приведені дані, можна стверджувати, що експортний потенціал української органічної продукції на ринку ЄС досі базується переважно на зерново-олієвих культурах, а розширення асортименту ягід, горіхів, фруктів і меду поки що не набуло критичної маси. Водночас збереження високої частки топ-п'ятірки країн-імпортерів вказує на сформовану довіру й ефективні логістичні ланцюги, але одночасно підкреслює необхідність подальшої диверсифікації географії продажів та просування нішевих органічних продуктів із вищою доданою вартістю. З огляду на це, перспективним є посилення маркетингових і сертифікаційних ініціатив у країнах із меншою нинішньою часткою імпорту, а також розвиток внутрішньої переробки для виходу на сегменти готової продукції із вищими маржинальними показниками.

Щодо товарної структури, то вона так само усталена. Експортні позиції тут виокремилися з природньо-кліматичного потенціалу України та попиту європейських споживачів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Товарна структура і динаміка експорту української органічної продукції до ЄС

Країни ЄС	2019		2020		2021		2022		2023	
	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %	Обсяг, тис. тонн	Частка, %
Зернові крім пшениці	148,0	52,4	82,9	38,1	89,5	47,3	93,1	42,5	66,3	38,2
Жмих	8,1	2,9	7,4	3,4	13,2	6,9	13,7	6,3	11,7	6,7
Насіння олійних крім сої	29,1	10,3	19,3	8,9	16,7	8,8	20,4	9,3	14,1	8,1
Соя	17,1	6,1	28,7	13,2	17,2	9,1	30,7	14,0	39,1	22,5
Олія	5,4	1,9	5,8	2,7	5,6	3,0	8,2	3,8	4,0	2,3
Пшениця	42,2	14,9	39,3	18,1	11,2	5,9	20,8	9,5	11,0	6,3
<b>Всього по ЄС</b>	<b>282</b>	<b>100,0</b>	<b>217,2</b>	<b>100,0</b>	<b>189,2</b>	<b>100,0</b>	<b>219,1</b>	<b>100,0</b>	<b>173,7</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складено автором зв даними [1]

У товарній структурі експорт української органічної продукції до ЄС 2019–2023 років залишався високо концентрованим у зерново-олійному сегменті. Доля незернових зернових культур (за вирахуванням пшениці) знизилася з 52,4 % у 2019-му до 38,2 % у 2023-му, хоча їхні обсяги залишаються провідними завдяки природно-кліматичним умовам. Соя продемонструвала стійке зростання частки з 6,1 % до 22,5 %, відображаючи зростаючий попит на білкові культури. Пшениця, навпаки, втратила вагу з 14,9 % до 6,3 %, що свідчить про зміну експортної кон'юнктури. Насіння інших олійних культур і жмих утримують близько 8 % і 6–7 % обсягів відповідно, а готова олія становить лише 2–3 %, вказуючи на обмежену переробку в Україні.

Таким чином, понад 90 % органічного експорту припадає на зерново-олійну продукцію та сою. Така спеціалізація посилює конкурентні переваги, але потребує розвитку нішевих секторів і внутрішньої переробки для підвищення доданої вартості та зниження залежності від коливань зернового ринку.

Тож, органічний напрям диверсифікації діяльності агрохолдингів спирається на потенціал України як великого виробника сільгосппродукції, доступність відносно дешевих земель, придатних для органічного вирощування, та зростаючу популярність органіки в ЄС — найближчому ринку з високою купівельною спроможністю. Виробництво й експорт органічної продукції до ЄС виглядає перспективно, зокрема через відсутність квот на її ввезення — на відміну від традиційного зерна чи м'яса, які обмежені тарифами. Це стало можливим завдяки Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, яка передбачає пільгові умови торгівлі для сертифікованої органіки. Крім того, у 2022 році Україну виключили з переліку країн, до яких застосовували додаткові заходи контролю. Однак вільний доступ до ринку не скасовує жорстких вимог: експортерам потрібно проходити сертифікацію згідно з Регламентом (ЄС) 2018/848. Українські сертифікати мають підтверджуватися в системі TRACES NT через документ COI, що гарантує відповідність продукції стандартам ЄС та відсутність хімікатів і ГМО.

Агрохолдинг ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), один із лідерів аграрного сектору України, є прикладом компанії, що системно адаптує свою діяльність до вимог сталого розвитку, впроваджуючи органічне виробництво та екологічно орієнтовані технології у власну бізнес-модель. МХП не лише декларує екологічну відповідальність, а й реалізує комплексний підхід, поєднуючи інновації, сталі практики та співпрацю з фермерами й громадськими організаціями. Це сприяє підвищенню якості продукції, збереженню родючості ґрунтів та забезпеченню споживачів екологічно чистими продуктами. Компанія вже впроваджує низку ініціатив у цьому напрямі й має значний потенціал для розширення асортименту, зокрема у виробництві органічного курячого м'яса, де має найвищу спеціалізацію.

МХП активно впроваджує інноваційні екологічні та енергоефективні рішення через спеціалізований підрозділ «МХП Еко Енерджі», створений у 2012 році для реалізації сталих ініціатив. В межах стратегії декарбонізації та переходу до циркулярної економіки МХП ще у 2019 році впроваджує програму «Біогаз 5.0», спрямовану на утилізацію агровідходів, виробництво органічних добрив, «зеленого» водню й біометану та досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 року [111].

Ключовими проектами в межах декорбонізації стали 2 біогазові комплекси загальною потужністю 17,5 МВт, які перетворюють курячий гній та рослинні відходи на «чисту» електроенергію й органічні добрива, значно скорочуючи викиди парникових газів і закладаючи основу для розвитку органічного землеробства. На одному з таких біогазових комплексів поблизу Ладжина (Вінницька обл.) з 2020 року реалізується пілотний проєкт «Відродження родючості ґрунтів за допомогою органічних добрив», що підвищує вміст гумусу та покращує структуру ґрунту. У 2021 році частка відновлюваних джерел у енергобалансі українського сегмента досягла 18 %, а європейського – близько 8 %. Крім того, у вересні 2023 року МХП отримав акредитацію Carbon Trust і впровадив комплекс заходів із обліку та

скорочення викидів парникових газів, а також системи енергоменеджменту й моніторингу водокористування [30].

У межах екологічної трансформації було також започатковано програму «Органічний гектар», яка підтримує дрібних фермерів у переході до органічного виробництва. Згідно з умовами програми, сільгоспвиробники можуть отримувати органічні добрива в обмін на сільськогосподарські залишки (зокрема солону), що використовуються як сировина для біогазового виробництва. Такий обмінний механізм створює замкнутий органічний цикл, сприяє розвитку локального органічного землеробства та зміцнює регіональну агроєкосистему [61].

У рамках програми *Aligning Our Sustainability Framework* МХП фокусується на відповідальному виробництві, охороні довкілля та соціальному добробуті, що дозволяє компанії відповідати вимогам європейських ринків і зміцнювати свої позиції на глобальній арені [30, с. 57].

МХП приділяє особливу увагу сертифікації у сфері органічного виробництва та сталого розвитку. Ключовим є сертифікат ISCC EU, який підтверджує сталість сировинного виробництва, дотримання екологічних стандартів і дозволяє експортувати продукцію до ЄС [109]. Акредитація Carbon Trust (PAS 2050:2011, ISO 14067:2018) засвідчує зниження вуглецевого сліду, енергоефективність і адаптацію до кліматичних змін. Сертифікат GlobalG.A.P. підтверджує екологічність агровиробництва відповідно до вимог європейського ринку [30, с. 95]. Ці стандарти створюють надійну основу для розвитку органічної продукції, інтеграції в «зелену» економіку ЄС та досягнення цілей сталого розвитку.

У товарній структурі органічного напрямку МХП на сьогодні домінують зернові культури — кукурудза, пшениця, соя, ріпак. Вони слугують як сировинною базою для органічного добривовиробництва, так і потенційним експортним ресурсом у рамках європейського органічного ринку. Крім того, МХП активно співпрацює з профільними громадськими організаціями, зокрема ГС «Органічна Україна», що сприяє впровадженню міжнародних стандартів якості, поширенню

знань серед фермерів і підвищенню довіри до української органічної продукції [114].

Гнучка стратегія злиттів і поглинань дозволяє МХП швидко адаптуватися та розширювати ринки збуту. Зокрема, у 2024 році холдинг придбав 100 % акцій хорватської зернотрейдингової компанії Toni d.o.o. (за \$14,3 млн) для стабілізації постачання зерна в Словенію та Хорватію, а також викупив 70 % акцій британського логістичного оператора KK & Sons Group (за \$3,9 млн) [27]. Крім того, до групи МХП входить переробник Perutnina Ptuj, провідний виробник курятини на Балканах, що збільшує присутність компанії на європейському ринку [30]. В цілому такі М&А та партнерські угоди дозволяють розвивати логістику й диверсифікувати продуктову лінійку у відповідь на вимоги ринку ЄС.

Агрохолдинг МХП демонструє комплексний підхід до сталого розвитку, інтегруючи інновації, екологічну відповідальність та економічну ефективність у свою діяльність. Компанія системно впроваджує стандарти сталого виробництва, розвиває органічне землеробство, інвестує в екотехнології та використовує біогазові комплекси. Завдяки вертикальній інтеграції бізнесу — від вирощування зерна до експорту готової продукції — МХП має потужний потенціал для розширення лінійки органічної продукції, зокрема органічної курятини. Це обґрунтовується високим попитом на органічні продукти в ЄС, де компанія вже представлена та відповідає регуляторним вимогам завдяки сертифікації та дотриманню європейських екологічних стандартів. На основі наявної інфраструктури, досвіду роботи на міжнародних ринках та відповідності екологічним нормам, наступним стратегічним кроком для МХП є інтеграція органічної курятини на європейський ринок. Саме розробка плану цієї інтеграції стане предметом подальшого аналізу.

### **3.2. Концепт модернізації діяльності агрохолдингів для адаптації до умов ринку ЄС**

Інтеграція українських агропідприємств у європейський економічний простір відкриває нові можливості для експорту високоякісної та конкурентоспроможної органічної продукції. Зокрема, агрохолдинг МХП, маючи значний виробничий потенціал, міжнародну сертифікацію та досвід дотримання екологічних і ветеринарних стандартів, здатен успішно освоїти зростаючий ринок органічної курятини в ЄС. Втім, для ефективного виходу на цей ринок необхідна поетапна інтеграція, що враховує як жорсткі регуляторні вимоги, так і комерційні, логістичні та правові аспекти діяльності. Нижче подано покроковий план дій, який забезпечить поступову та комплексну адаптацію МХП до вимог європейського ринку органічної продукції:

1. Аналіз ринку - дослідити ринкове середовище та затребуваність органічної продукції у країнах ЄС, тенденцію та її тренд в цьому регіоні.
2. Адаптація продукції та виробничих процесів - визначити перелік сертифікатів для органічної продукції, особливо для органічної курятини, відповідно до стандартів ЄС; адаптувати виробничі процеси та упаковку відповідно до вимог європейських ринків; опрацювати питання маркування та екологічності продукції.
3. Розробка стратегії виходу на ринок - визначити найбільш перспективні ринки та канали дистрибуції; обрати найбільш ефективний спосіб виходу; впровадити ефективні логістичні рішення для зниження витрат на транспортування.
4. Юридичне забезпечення - врегулювати питання захисту інтелектуальної власності, пакування та торгових марок у відповідності з законодавством ЄС.
5. Просування бренду - налагодження співпраці з європейськими ритейлерами, логістичними компаніями, дистриб'юторами; просування бренду через маркетинг, PR та рекламу.

6. Моніторинг та адаптація стратегії - аналіз результатів інтеграції та коригування підходів; оцінка конкурентних ризиків та змін у законодавстві; впровадження стратегії сталого розвитку та ESG-практик.

Отже, реалізація зазначеного плану починається з дослідження європейського органічного ринку. За даними Єврокомісії, у 2023 році кількість органічних сільгоспугідь у ЄС становила 17,7 млн га (10,9% від загальної площі) [3]. Водночас органічне тваринництво досі займає мізерну частку (приблизно 1–7% за різними групами, близько 3% — у птахівництві) [33, с. 4, 34]. У 2023 році обсяг роздрібних продажів органічної продукції в ЄС досяг €46,5 млрд, що на 3% більше порівняно з попереднім роком [13]. Станом на 2023 рік, 10,9% 435 тис ферм сільськогосподарських угідь у ЄС вже мають органічний статус [5]. Найбільші ринки органічних продуктів у ЄС – це Німеччина, Франція та інші західноєвропейські країни (у 2023 р. витрати на органічні продукти перевищували \$100 на особу в Данії, Австрії, Швеції, Франції, Німеччині, Нідерландах, Бельгії тощо) [11, с. 6]. Попередні показники свідчать про високий рівень актуальності органічної продукції та наростаючого рівня затребуваності з кожним роком. Тому план диверсифікації шляхом інтеграції українських агрохолдингів, в нашому випадку МХП, з даним видом продукції, як-от курятина, є доцільним та обумовленим.

Другий крок – приведення продукції та процесів МХП у відповідність до стандартів ЄС. Експорт органічної курки вимагає дотримання Регламенту (ЄС) 2018/848 щодо органічного виробництва, який охоплює весь ланцюг постачання – від кормів до переробки. МХП має використовувати лише затверджені органічні матеріали та уникати ГМО, пестицидів і стимуляторів росту[35]. Також обов’язкове дотримання Регламенту (ЄС) 852/2004, зокрема наявність плану HACCP[40], гігієнічних практик і систем відстеження. Для кожної партії потрібен електронний сертифікат інспекції (e-COI), який оформлюється через систему TRACES

уповноваженим контролюючим органом ЄС. Без нього імпорт в ЄС неможливий [11, с. 13, 51].

Окрім вимог до органічного виробництва, ЄС встановлює правила щодо добробуту птиці. Директива 2007/43/ЄС регулює утримання бройлерів (щільність посадки, освітлення, вентиляція тощо), а Регламенти (ЄС) 1/2005 і 1099/2009 — транспортування і забій тварин. За звітами МХП, компанія впроваджує ці вимоги на випередження й уже пройшла аудит за стандартом GLOBAL S.L.P. IFM, який охоплює вільне пересування, підстилку, ветеринарний нагляд. МХП заявляє про відповідність ключовим вимогам ЄС щодо добробуту птиці: забезпечено постійний доступ до води, контроль мікроклімату та знижена щільність посадки [29]. Водночас для виходу на ринок ЄС потрібне офіційне підтвердження відповідності через сертифікацію та аудит, що відповідає як регуляторним, так і комерційним вимогам.

МХП має низку міжнародних сертифікатів у сфері безпеки харчових продуктів і фермерського управління: підприємства сертифіковані за BRC Food Safety, FSSC 22000 (визнані GFSI) та ISO 22000, а ферми — за стандартами GlobalG.A.P [28]. У тваринництві компанія має сертифікацію S.L.P. IFM, що охоплює добробут тварин і біобезпеку [29]. Ці стандарти перевищують мінімальні вимоги ЄС і сприяють виходу на ринок. Водночас для експорту органічної курятини МХП потрібна окрема сертифікація відповідно до Регламенту ЄС: сертифікат має бути виданий незалежним сертифікатором, затвердженим Єврокомісією. Оскільки Україна не має статусу країни з органічною еквівалентністю, МХП повинна укласти прямий контракт із таким сертифікатором. Кожну партію необхідно зареєструвати в TRACES і підтвердити відповідність кормів та добавок органічним вимогам ЄС для отримання e-COI [11, с. 13, 51].

У межах Угоди про ПВЗВТ між ЄС та Україною відбувається поступове узгодження українських стандартів із нормами ЄС, що стимулює МХП завчасно інтегрувати вимоги ЄС у свою діяльність [12]. Компанія вже має аудитовані системи

HACCP, ISO 22000/FSSC, GlobalG.A.P. і стандарти добробуту тварин, що відповідають найкращим практикам ЄС. Основним недоопрацьованим елементом залишається формальна органічна сертифікація: для експорту органічної курятини МХП має отримати сертифікат від уповноваженого ЄС органу та оформлювати електронні сертифікати e-COI через TRACES [11, с. 13, 51]. У поєднанні з уже наявними сертифікаціями це забезпечить повну відповідність вимогам ЄС для імпорту органічної продукції.

Наступним третім кроком плану інтеграції в європейський економічний простір є формування стратегії формування виходу на ринок органічної птиці в ЄС. Як відомо з попереднього дослідження ринку, він переживає підйом і пропонує багатообіцяючі можливості для органічної курки МХП. Ця сприятлива тенденція свідчить про високий попит на високоякісну органічну курку, особливо в преміальних сегментах.

У межах ЄС МХП варто орієнтуватися на ключові ринки імпортерів органічної продукції — насамперед Німеччину, Францію, Скандинавію, Австрію, Нідерланди, Бельгію та Люксембург. Ці країни мають заможних, екологічно свідомих споживачів. Покупці органіки поділяються на дві групи: «постійні покупці» (ентузіасти, що віддають перевагу спеціалізованим магазинам) і «легкі покупці» (домогосподарства з подвійним доходом, літні споживачі, молоді сім'ї), які обирають органіку в супермаркетах. Перші формують половину ринку, другі — основну частину зростання до пандемії. МХП слід одночасно орієнтуватися на обидва сегменти: наголошуючи на автентичності, добробуті тварин і стабільності для традиціоналістів, та забезпечуючи доступність і присутність у роздрібних мережах для масового покупця [11, с. 6-7].

Ефективна логістика холодового ланцюга є ключовою. У країнах, як-от Німеччина, Данія, Швеція та Австрія, роздрібна торгівля органікою зосереджена в супермаркетах з повним асортиментом, тому МХП варто співпрацювати з великими ритейлерами та національними імпортерами. У Франції, Нідерландах і Бельгії

частку мають також спеціалізовані магазини, тож доцільне партнерство з нішевими дистриб'юторами, такими як Alnatura або Ekorplaza. Заморожену чи охолоджену курку слід транспортувати рефрижераторним транспортом через регіональні хаби — наприклад, Польщу чи Румунію — з подальшим розподілом через склади з контрольованою температурою в Німеччині чи Нідерландах. Планування маршрутів за допомогою спеціального ПЗ та GPS-моніторинг забезпечать швидку доставку та збереження якості [11, с. 6].

Органічна курка МХП повинна відповідати органічним стандартам ЄС. Продукти з країн, що не входять до ЄС, не можуть бути марковані як «органічні», якщо вони не відповідають еквівалентним правилам [51]. Оскільки Україна не має автоматичної еквівалентності з ЄС, МХП потребує сертифікації від визнаного органу контролю. Етикетки повинні містити логотип ЄС та вказувати походження, наприклад, «Сільське господарство країн, що не входять до ЄС (Україна)» [11, с. 12]. Кожна експортна партія потребує ветеринарних/санітарних сертифікатів і сертифіката органічного походження. З 2025 року імпорту з третіх країн підлягатиме додатковому контролю, тому МХП має забезпечити відстеження вимог. Угода про асоціацію з Україною надає безмитний доступ до ЄС для птиці, але в межах квоти (55 500 тонн на 2025 рік) [53]. МХП слід ретельно керувати обсягами, орієнтуючись на більш вигідні продукти.

Далі ще одним етапом адаптації виробництва та збуту органічної курятини на ринку ЄС є законодавча база, яка пов'язана з врегулюванням питання захисту інтелектуальної власності, пакування та торгових марок.

Європейське законодавство вимагає, щоб органічна курка мала етикетки відповідно до Регламенту 1169/2011, із зазначенням назви продукту, інгредієнтів, алергенів, ваги, виробника/імпортера, терміну придатності тощо мовою країни-члена продажу. Відповідальність за інформацію несе компанія, під назвою якої продукт продається, або зареєстрований в ЄС імпортер. Тому українському експортеру необхідно залучити такого імпортера або створити власну структуру в

ЄС. Також необхідно вказувати країну походження, якщо її відсутність може вводити в оману, зокрема для м'яса з кодами CN у Додатку XI. Уся інформація про харчову цінність, алергени та органічний статус повинна відповідати нормам ЄС; органічний логотип дозволено лише для сертифікованих продуктів [45].

Юридичне структурування експорту передбачає створення присутності в ЄС. Хоча це не обов'язково, без представництва або імпортера відповідальність за дотримання вимог лягає на останнього. МХП доцільно створити філію, дочірню компанію (згідно з Регламентом 2017/1132) або призначити офіційного агента в ЄС. Такий офіс може бути зареєстрований у системі контролю органічного виробництва ЄС та діяти як оператор харчових продуктів. Місцева присутність також полегшує дотримання податкового, трудового та іншого законодавства, а також сприяє укладанню договорів і врегулюванню спорів [45].

Інтелектуальну власність необхідно захищати згідно з вимогами ЄС. МХП слід зареєструвати бренд як торговельну марку ЄС через EUIPO, що забезпечує охоплення всіх країн-членів однією заявкою (Регламент 2017/1001). EUIPO також адмініструє промислові зразки, зокрема дизайн упаковки. Своєчасна реєстрація дозволяє уникнути порушень прав та забезпечує впізнаваність бренду. Якщо назва продукту схожа на географічне зазначення, потрібно перевірити її відповідність Регламентам 1151/2012 та 1308/2013. Також варто розглянути реєстрацію технічних рішень або патентів через Європейське патентне відомство або майбутню єдину патентну систему [15, 43].

Фінансова підготовка має відповідати нормам ЄС та кращим практикам управління ризиками. МХП слід розробити інвестиційний план у євро для модернізації виробництва чи маркетингу в ЄС і забезпечити фінансування (власний капітал, кредити, гранти ЄС) відповідно до вимог ЄС. Враховуючи валютні коливання гривні, доцільно використовувати хеджування або розрахунки у стабільних валютах. Фінансова звітність має відповідати МСФЗ, оскільки Регламент 1606/2002 вимагає їх застосування для компаній, чий цінні папери

обертаються в ЄС [41, с. 6]. Усі фінансові перекази повинні відповідати нормам протидії відмиванню коштів, зокрема Регламенту 2015/847, який зобов'язує надавати повну інформацію про платника і одержувача [42]. Контракти мають чітко визначати застосовне право (Регламент Рим I 593/2008) та використовувати Інкотермс або аналогічні стандарти. Варто враховувати податкові та митні вимоги: відповідно до Директиви 2006/112/ЄС імпорт до ЄС оподатковується ПДВ у країні призначення, а згідно з Регламентом 952/2013 митна вартість має бути точно задекларована [49]. Для фінансових операцій рекомендується використовувати банки ЄС, системи SWIFT, акредитиви та дотримуватись вимог Директиви 2 про платіжні послуги.

Згідно з умовами Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (DCFTA), більшість української сільськогосподарської продукції, зокрема курятина, може експортуватися до ЄС без мита. Для м'яса птиці передбачено тарифні квоти (ТК), в межах яких імпорт не обкладається митом (див. Додаток I-A до угоди). МХП повинна відстежувати обсяги ТК через базу Access2Markets або національні ліцензійні системи, оскільки перевищення квоти означає застосування стандартних тарифів. Квоти розподіляються за черговістю або за ліцензіями. DCFTA також забороняє експортні мита з боку України та сприяє гармонізації регулювання, що спрощує доступ до ринку ЄС. Щоб скористатися преференціями, необхідно дотримуватись правил походження (наприклад, Пан-Євро-Мед), що підтверджують українське походження продукції [12].

Також слід дотримуватись інших норм ЄС. Митний кодекс Союзу (Регламент 952/2013) уніфікує митні процедури, а статус АЕО може прискорити оформлення [44]. Для безпечного перевезення птиці необхідні сертифіковані бойні, контроль холодового ланцюга та перевірки на кордоні (Регламенти 2019/2126 та 2020/2235). З фінансового боку слід дотримуватись правил протидії відмиванню коштів (Регламент 2015/847, Директива 2015/849). У разі інвестицій чи лістингу в ЄС

необхідно дотримуватись стандартів МСФЗ (Регламент 1606/2002) та вимог до капіталу [12].

Загалом, ефективна експортна стратегія МХП має включати правове та фінансове планування: відповідність нормам харчового законодавства, належне маркування і сертифікацію, захист ІВ через EUIPO, створення структури в ЄС та узгодження контрактів і фінансів зі стандартами ЄС. Використання умов DCFTA та гармонізованих правил дозволить ефективно інтегрувати органічну продукцію на ринок ЄС.

На шостому завершальному етапі інтеграції органічної продукції МХП у європейський економічний простір, коли реалізація плану вже триває, компанія активізує стратегічний моніторинг ринкових стандартів ЄС і проактивно адаптується до змін. Керівництво підкреслює, що дотримання європейських вимог — не формальність, а ключова умова стабільної присутності на ринку. Тому МХП впроваджує регламенти ЄС (зокрема щодо добробуту тварин) наперед, ще до набуття ними чинності. Наприклад, Регламент (ЄС) № 1099/2009 уже інтегровано, хоча він стане обов'язковим лише у 2026 році. Це свідчить про стратегічне передбачення і зниження регуляторних ризиків. Одночасно компанія впроваджує ESG-підходи: інвестує в біогаз, очищення стічних вод, контроль викидів та екологічну інфраструктуру. Такі дії підтверджують довгострокову орієнтацію компанії та її готовність до стабільної роботи в умовах нових викликів [29].

### **3.3. Економічні ефекти розроблених рекомендацій**

Інтеграція українського агрохолдингу МХП у європейський економічний простір із органічною курятиною вимагає не тільки глибокого розуміння регуляторного поля й ринкових трендів, але й чітко спланованого бюджету, що відобразить усі основні статті витрат та дозволить оцінити економічну доцільність проекту. Подальший аналіз бюджету дозволить окреслити фінансові рамки заходів із сертифікації, логістики, юриспруденції, маркетингу та контролю ефективності.

Наступні розділи містять деталізований розподіл витрат по ключових категоріях, прогноз виручки та оцінку рентабельності та окупності, що дасть змогу визначити практичну доцільність адаптації МХП до вимог і можливостей європейського ринку органічної курятини.

План експорту був визначений як 1250 тонн замороженої органічної курятини МХП до ЄС передбачає вихід на широкий B2B-сегмент із урахуванням високої ціни та якості продукту. Європейський ринок характеризується стабільним зростанням попиту на органічні продукти, хоча частка органічної птиці в загальному обсязі вирощування не перевищує 5% [33, с. 4]. Проте споживчий попит на органічну та інші «преміум» сертифікації (наприклад, вільний вигул, етикетка «Better Life») зростає [37, с. 4-5].

Органічна курятина, за даними досліджень, продається за суттєвим преміумом: середня роздрібна ціна органічної курятини може удвічі–утричі перевищувати ціну звичайної. Наприклад, умовна «середня» ціна органічної курки у роздріб могла б становити €12/кг проти €4,5/кг у звичайному сегменті. Таким чином, навіть у сегменті B2B, де ціни нижчі за роздрібні, очікується удвічі або втричі більша ціна над звичайними. На вибір ринків вплинули й низькі логістичні витрати: ЄС – найближчий для України ринок, де доставка автотранспортом коштує помітно дешевше, ніж на віддалені регіони [38, с. 2].

Структура витрат проекту включає кілька ключових статей. По-перше, маркетингові та ринкові дослідження (збір вторинних даних, B2B-інтерв'ю, аналіз конкурентів) – аналогічно до бюджетів на дослідження при виході на нові органічні сегменти, потребуватимуть десятків тисяч євро. По-друге, сертифікація (як виробничих потужностей, так і приміщень зберігання за стандартами EU Organic) потребуватиме консультацій та аудиту, загалом орієнтовно €10–20 тис. Також необхідно врахувати витрати на адаптацію упаковки й маркування під європейські вимоги (приблизно €5–10 тис.). Усі ці підготовчі витрати розподіляються здебільшого на перший рік проекту. Далі – маркетинг (участь у галузевих виставках

Biofach/варіанти, онлайн-реклама, PR, програми лояльності для імпортерів) – потребує суттєвого бюджету. Для органічної курятини на маркетинг за 2 роки виділимо €100–150 тис. на всі рекламно-промоційні заходи. Окремо – логістика: завдяки близькості ринку, транспортування автотранспортом до ЄС може коштувати €60–70 за тонну. Витрати на митне оформлення та супровід документів (TRACES, ветеринарні сертифікати) – відносно незначні (загалом €2–3 тис. для великої партії). Окрім того, потрібно залучити юридичні послуги (контракти, податкове консультування) – приблизно €5–10 тис. На резервах варто передбачити 5–10 % бюджету для форс-мажорних витрат. Таким чином, гранично орієнтовна структура витрат може виглядати так (без урахування собівартості виробництва):

Таблиця 3.3

#### Структура витрат плану інтеграції на ринок органічної курятини в ЄС

Стаття витрат	Сума (€)	Примітки
Ринкові дослідження	20 000	Адаптація даних, інтерв'ю, аналіз – аналогічно бюджетам на дослідження органічної сої.
Сертифікація (органічна)	10 000	Аудит та оформлення (ферми, сховища).
Упаковка/маркування	5 000	Підготовка етикеток, документації.
Маркетинг і просування	150 000	Інтернет-реклама, виставки (Biofach, Profi-НІФА), PR;
Логістика та митне оформлення	65 000	Доставка 1000 т у ЄС (~€60–70/т з України) + оформлення.
Юридичні та консультаційні послуги	10 000	Контракти, імпортні процедури.
Непередбачені витрати	20 000	Страховка, зміни регламенту, санкції тощо.
<b>Всього</b>	<b>280 000</b>	

*Джерело: складено автором*

На додачу до цього обсяг органічних виробничих витрат (основне – більш дорогий сертифікований корм, що становить 50–70% собівартості) значно вищий за звичайний. У представленому бюджеті цей додатковий ефект залишається поза рамками експорту, але слід врахувати зменшену маржу на рівні виробництва.

Бюджет реалізації розподілено по етапах: у рік запуску (1-й рік) сконцентровані витрати на підготовчі заходи (дослідження, сертифікація, початкова маркетингова кампанія), у другий рік – підтримка маркетингу та логістика.

Таблиця 3.4

## Розподіл витрат бюджету плану інтеграції по роках

Етап діяльності	Рік 1, €	Рік 2, €	Всього, €
Дослідження ринку та планування	20 000	0	15 000
Сертифікація та підготовка (упаковка)	10 000	0	10 000
Маркетинг та просування (онлайн, виставки)	100 000	50 000	100 000
Логістика та дистрибуція	25 000	40 000	50 000
Юридичні/адміністративні послуги	5 000	10 000	15 000
Резервний фонд	10 000	10 000	10 000
<b>Всього</b>	<b>170 000</b>	<b>110 000</b>	<b>280 000</b>

*Джерело: складено автором*

Такий розподіл враховує, що більшість вкладень робиться на старті: дослідження €20 тис., сертифікація та оформлення – €10 тис., а також суттєвий маркетинг у першому році (€100 тис.). У другому році продовжують просування бренду і логістику (ще €50 тис. маркетингу, €40 тис. доставки).

Для прогнозу виручки загальним обсягом 1250 тонн за 2 роки скористаємося консервативною середньою ціною B2B на органічну курятину – €8/кг (враховуючи, що роздрібна преміальна курятина на більша 100–150% від ціни звичайної, оптова може бути нижчою). Це дає такі показники:

Таблиця 3.5

## Обсяги експорту органічної курятини по роках

Рік	Обсяг експорту, т	Ціна, €/кг	Виручка, €
1	500	8,00	4 000 000
2	750	8,00	6 000 000
<b>Всього</b>	<b>1250</b>	<b>-</b>	<b>10 000 000</b>

*Джерело: складено автором*

Вже пройдений досвід експортерів української курятини на ринок ЄС, особливо агрохолдингу МХП, свідчить про середній рівень рентабельності збуту такого типу продукції на рівні до 20-30%. З урахуванням того, що досліджується більш перспективна та преміальна продукція (органічна курятина), припускається

очікуваний вищий рівень рентабельності до 35%. Тобто, ґрунтуючись на даному показнику рентабельності, можемо визначити приблизну вартість виробництва. З урахуванням вже визначених витрат на план входу на ринок, приблизна сума, витрачена на всі фактори виробництва з метою продукування 1250 тон органічної курятини з виручкою 10 млн євро від продажу протягом 2 років складатиме 6,2 млн євро, або 4,96 тис євро за тонну. Дану цифру використовуватимемо в подальших обчисленнях

Таким чином, прибутковість проекту є значною: сформовані 20–35% чистої рентабельності експортних продажів приведуть до понад €2–3,5 млн чистого прибутку за два роки. Для розрахунку періоду окупності використано формулу (3.1):

$$PP = \frac{IC}{CF} \quad (3.1)$$

де, PP – період окупності;

IC – початкові інвестиційні витрати;

CF – середньорічний грошовий потік

Припустимо консервативний варіант із рентабельністю 25%: сумарний чистий прибуток за два роки складе €2,5 млн (приблизно 1,25 млн на рік). Тоді термін окупності інвестицій у €0,28 млн дорівнює  $\frac{€0,28}{1,25} \approx 0,224$  року (2,68 місяця). Навіть за такого поміркованого сценарію проект окуповується менше ніж за півроку.

Для більш повноцінного аналізу ефекту та результатів реалізації плану варто вдаватися до застосування аналізу чутливості та сценарного аналізу. Аналіз чутливості – це оцінка впливу зміни вихідних параметрів (наприклад, обсягів експорту, ціни, витрат) на фінансові показники проекту. Сценарний аналіз дозволяє змодельовати декілька варіантів розвитку проекту, при цьому для кожного сценарію задаються конкретні значення ключових змінних.. Зазвичай аналіз відбувається в межах трьох сценаріїв розвитку подій: консервативний, оптимістичний та

песимістичний, але оптимістичний сценарій найбільш доцільно буде відразу відкинути, дивлячись на результати окупності на нормальних очікуваних умовах.

У песимістичному сценарії прогнозуються нижчий попит та складніші регуляторні умови: наприклад, загальний обсяг експорту може знизитися до 650 т (400 т за 1 рік та 250 т за 2 рік), ціна малоімовірно знижуватиметься, тому що 8 євро – нижня межа продукції такого типу на ринку зараз, а собівартість сертифікації та адаптації за рахунок додаткових бар'єрів може зрости. Тому, припустимо, що за рахунок скорочення очікуваного збуту (з 1250 т ціною 10 млн євро до 650 т ціною 5,2 млн євро) та зростання інвестиційних витрат (від 0,28 тис до пів мільйона) чистий прибуток складатиме всього 1,476 млн євро (5 200-3 724), тобто €0,738 млн на рік. У цьому випадку термін окупності становитиме  $\approx \text{€}0,28 / 0,738 \approx 0,67$  року (трохи більше 8 місяців). Навіть такий песимістичний варіант показує швидку окупність – менше року. Отже, проект інтеграції органічної курятини на європейський ринок є економічно ефективним: найбільш імовірний базовий сценарій забезпечує окупність менше півроку. Песимістичний варіант теж цілком реальний, але навіть при ньому термін окупності залишається прийнятним в межах плану інтеграції та виходу МХП на європейський ринок органічної курятини.

Таблиця 3.6

## Ключові фінансові показники плану інтеграції органічної курятини

Показник	Консервативний сценарій	Песимістичний сценарій
Інвестиції, €	280 000	500 000
Експорт (т) (рік 1)	500	400
Експорт (т) (рік 2)	750	250
Ціна, €/кг	8	8
Виручка (рік 1), €	4 000 000	3 200 000
Виручка (рік 2), €	6 000 000	2 000 000
Загальна виручка, €	10 000 000	5 200 000
Рівень рентабельності, %	25	28
Чистий прибуток, € (за 2 роки)	2 500 000	1 476 000
Середньорічний прибуток, €	1 250 000	738 000
Термін окупності, роки	0,224	0,677

*Джерело: складено автором*

Розроблений план інтеграції органічної курятини виробництва МХП у європейський економічний простір демонструє високу економічну доцільність та стратегічну перспективність. При загальних витратах у межах €280 000, проект орієнтується на виведення 1250 тонн органічної курятини на ринок ЄС із суттєво вищою ціною реалізації, ніж у звичайному сегменті. Завдяки стабільному попиту на органічні продукти в Європі та преміальному ціновому позиціонуванню (в 2–3 рази вище за звичайну курятину навіть у B2B-сегменті), очікувана виручка має потенціал суттєво перевищити інвестиційні витрати, забезпечивши позитивну маржу навіть за зниженої рентабельності виробництва.

Ретельно продумана структура бюджету – з основним фокусом на маркетинг і сертифікацію в перший рік – дозволяє забезпечити як якісну підготовку до виходу на ринок, так і поступове масштабування. Географічна близькість ЄС до України забезпечує низькі логістичні витрати, а наявність виробничих потужностей, здатних пройти органічну сертифікацію, свідчить про високий рівень готовності до експансії.

Таким чином, реалізація плану відкриває для МХП можливість не лише диверсифікувати експорт, але й зміцнити позиції в європейському преміум-сегменті, заклавши підґрунтя для довгострокової інтеграції до сталого продовольчого ринку ЄС.

### **Висновки за розділом 3**

У розділі 3 окреслено стратегічні напрями та пріоритети інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір. Аналіз розділу включає визначення пріоритетів сталого розвитку агрохолдингів, опис концепції модернізації їхньої діяльності для адаптації до умов ринку ЄС та економічного обґрунтування запропонованих рекомендацій. Ключові аспекти розділу стосуються обґрунтування стійких стратегій ведення агробізнесу, умов виходу на європейські ринки та аналізу фінансової доцільності таких заходів.

Встановлено, що аграрний сектор України стикається з численними викликами через воєнний стан, що призводить до обмеження доступу до сировини й інфраструктури, розширення ризиків для персоналу й господарських формувань (агрохолдингів), а також змін у попиті та конкуренції, а у результаті – до зниження продуктивності праці і прибутковості господарювання. Підкреслено необхідність запровадження адаптивних стратегій для забезпечення продовольчої безпеки та стійкості агропромислового комплексу в умовах наявних турбулентностей і кризових ситуацій. Агрохолдинги реагують на ці виклики змінами структури виробництва, релокацією до безпечніших регіонів, а також, розвитком переробки продукції та диверсифікацією виробничо-збутової діяльності, включаючи формування стійких каналів постачання продукції на міжнародні ринки. Зазначено, що технологічні інновації (автоматизація, дрони), альтернативні логістичні маршрути та партнерські зв'язки (як міжнародні, так і локальні) зміцнюють ланцюги постачання та забезпечують доступ до фінансування і підтримки.

Визначено перспективність сегменту органічної продукції для інтеграції українських агрохолдингів. Встановлено, що нормативне визначення органічного виробництва за Регламентом ЄС №834/2007 передбачає комплекс екологічних практик, високий рівень збереження біорізноманіття і добробуту тварин. Підкреслено, що ринок органічної продукції в ЄС активно зростає – площа органічних угідь і обсяги продажів стабільно збільшуються, що свідчить про високий попит. За результатами опитування аграрних експертів сформульовано висновки щодо тенденцій і бар'єрів: встановлено середній або високий рівень культури споживання органічної продукції серед європейців та недостатню впізнаваність українських органічних брендів, що вимагає активного маркетингового просування. Визначено, що основними бар'єрами для українських виробників є сертифікація за стандартами ЄС, логістичні складнощі, конкуренція, висока собівартість виробництва та недостатня державна підтримка. Обґрунтовано, що зростання попиту на органічні продукти створює сприятливі можливості для

розширення присутності українських агропідприємств у європейському сегменті органіки.

Сформульовано концепцію модернізації МХП для адаптації до європейського ринку органічної продукції. План інтеграції передбачає аналіз ринку, адаптацію продукції до стандартів ЄС (сертифікація, екологічні норми, маркування), розробку стратегії виходу (вибір ринків, логістика), врегулювання юридичних питань (захист інтелектуальної власності), просування бренду (співпраця з ритейлерами, маркетинг) та моніторинг результатів (оцінка ризиків, ESG-практики). Стратегія охоплює ключові регуляторні та комерційні вимоги, а наявний виробничий потенціал і міжнародна сертифікація МХП створюють сприятливі умови для успішного освоєння ринку органічної курятини в ЄС..

У процесі розробки концепції модернізації проаналізовано масштаби та тенденції європейського органічного ринку, де станом на 2023 рік близько 10% сільськогосподарських угідь мають органічний статус, а обсяг роздрібних продажів органічної продукції перевищує €46 млрд, що свідчить про стабільне зростання попиту. Органічне тваринництво в ЄС становить лише близько 3% у галузі птахівництва, що відкриває значний потенціал для розширення виробництва органічної курятини. Встановлено ключові регуляторні вимоги ЄС щодо органічного виробництва та добробуту тварин, яким МХП вже відповідає завдяки міжнародній сертифікації та розвиненій виробничій базі. Концепція модернізації МХП враховує фактори, необхідні для виходу на європейський ринок.

В останньому пункті розділу здійснено економічне обґрунтування інтеграції запропонованого плану. Визначено, що для виходу МХП на європейський ринок органічної курятини необхідно сформувати детальний бюджет, в якому відображаються основні статті витрат і очікувані доходи. Установлено ключові категорії витрат: маркетингові дослідження, сертифікація виробництва, адаптація упаковки, логістика з транспортом і митним оформленням, юридичне супроводження та резервний фонд. Класифіковано розподіл витрат по роках: на

перший рік припадає значна частина підготовчих заходів (дослідження ринку, сертифікація, початкова маркетингова кампанія), на другий рік – підтримка маркетингу і витрати на логістику. Розроблено прогноз обсягів експорту – 1250 тонн органічної курятини за два роки при консервативній ціні €8/кг, що формує загальну виручку близько €10 млн. Встановлено, що за умови середньої рентабельності продажів 25% проєкт забезпечує чистий прибуток приблизно €2,5 млн та дуже короткий термін окупності (близько 0,22 року, тобто 2–3 місяці).

Доведено, що розроблений план інтеграції демонструє високу економічну доцільність та стратегічну перспективність. Навіть за песимістичного сценарію (зниження обсягів експорту до 650 тонн) чистий прибуток складе орієнтовно €1,5 млн за два роки, а термін окупності становитиме близько 0,7 року (8 місяців), що свідчить про прийнятність інвестиційних ризиків. Підтверджено, що переорієнтація на преміальний сегмент органічних продуктів зі стабільно високим попитом забезпечує суттєве перевищення виручки над вкладеннями. Обґрунтовано, що реалізація цього плану дозволить МХП диверсифікувати експортний портфель і зміцнити позиції у європейському преміум-сегменті, заклавши основу для інтеграції до продовольчого ринку ЄС.

## ВИСНОВКИ

В ході написання роботи було визначено, що інтеграція українських агрохолдингів у європейський економічний простір відбувається за комплексними критеріями, що охоплюють економічні, інституційні, технологічні, соціальні та екологічні виміри. Теоретичні засади інтеграції ґрунтуються на тому, що інтеграція є інституцією економічного розвитку, де координація агентів на макро-, мезо- та мікрорівнях забезпечує доступ до ресурсів, інновацій і капіталу. Агрохолдинги визначено як особливу форму вертикальної інтеграції, що централізовано об'єднує виробничі і переробні ланки в єдину структуру. У роботі класифіковано основні форми інтеграції (горизонтальну, вертикальну, конгломератну, диверсифікаційну) з урахуванням їх просторових і організаційних контекстів, що дозволяє зрозуміти механізми консолідації активів та підвищення ефектів від економічної діяльності.

Методологічно дослідження спиралося на інституційно-функціональну модель інтеграційних процесів, що враховує послідовність макро-, мезо- та мікрорівневих адаптаційних кроків. Для оцінки потенціалу використовувалися балансовий та монографічний методи, а також SWOT-аналіз (на прикладі МХП) для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Інструментарій поєднав кількісну оцінку експорту і ринкових позицій з якісним аналізом нормативного середовища і стейкхолдерів.

На сучасному етапі (2020–2024 рр.) український агропродовольчий сектор демонструє помітні структурні зміни та адаптивні тенденції. Експорт агропродукції, незважаючи на повномасштабну війну, залишався стабільним на рівні понад 22 млрд дол. США щороку, а його частка в загальному експорті країни зросла до рекордних 61 % у 2023 році. Структурно відбулися зміни: головними товарними групами стали продукція рослинництва, жири й олії, при цьому зросла роль продукції з доданою вартістю (переробки). Просторова структура експорту змінюється в бік Європи: частка європейських ринків виросла з 33 % в 2021 до майже 60 % у 2023 році, тоді як експорт до Азії і Африки скоротився. Це свідчить

про переорієнтацію агровиробників на країни ЄС (насамперед Румунію, Польщу, Іспанію, Нідерланди, Німеччину), що зміцнює позиції України як європейського постачальника сільгосппродукції.

Аналіз ринкових позицій показав високу концентрацію агрохолдингів у топ-сегменті галузі (10–25 найбільших структури контролюють близько 15 % орних земель) та їх орієнтованість на високорентабельні культури (пшениця, кукурудза, соняшник). Навіть за втрачених близько 21 % посівних площ агрохолдинги зберегли майже 60 % обсягів експорту АПК та демонструють вищі показники рентабельності і EBITDA порівняно з менш масштабними виробниками. Таким чином, у війні агросектор показав значний адаптаційний потенціал: аграрії змогли зберегти виробничі потоки, раціоналізувати використання земель і диверсифікувати логістику (залізниця, автомобільний транспорт, Дунайські порти). Водночас галузь стикається з численними проблемами: дефіцит робочої, руйнування інфраструктури, високі логістичні витрати та складнощі доступу до фінансування. Для подолання цих викликів необхідні посилені державна підтримка, розвиток внутрішньої торгівельної інфраструктури і технологічна модернізація.

У роботі на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» проведено всебічний аналіз потенціалу агрохолдингу в євроінтеграції. Встановлено, що МХП вже значною мірою адаптувався до європейських вимог: наприклад, агрокомпанія перейшла на форму Societas Europaea і впровадила міжнародні сертифікації (BRC, ISCC, Halal, Kosher) для виходу на світові ринки. Близько 60 % виручки холдингу формується на ринках ЄС, що забезпечується масштабною вертикальною інтеграцією від вирощування до лабораторії та інвестиціями в інфраструктуру (зернохосовища, порти тощо). Технологічна складова інтеграції реалізується через впровадження платформи DigitalAgriBusiness, безпілотних літальних апаратів і систем точного землеробства, що підвищує ефективність управління виробництвом. Екологічний вектор – створення біогазових установок, перехід на «зелену»

енергію і суворе дотримання стандартів ЄС щодо викидів і охорони ґрунтів. У соціальній сфері МХП реалізує програми захисту прав працівників і підтримки ветеранів, а в інфраструктурній – модернізує елеватори і створює мережу логістичних хабів у ЄС. Разом це формує високий рівень інтегрованості холдингу, але зберігає низку ризиків, обумовлює необхідність нарощування виробничих потужностей та диверсифікації продукції.

Окреслено пріоритети розвитку агрохолдингів у контексті сталого господарювання в умовах воєнного стану та євроінтеграції, з акцентом на органічний напрям як перспективний вектор адаптації до вимог ринку ЄС. Встановлено, що частина аграрних компаній змогла зберегти діяльність завдяки диверсифікації виробництва, впровадженню інноваційних технологій і релокації. На основі експертного опитування підтверджено наявність стійкого, хоча й неоднорідного попиту на українську органічну продукцію в країнах ЄС, зокрема в сегментах зернових, сої та олійних культур. Водночас виявлено основні бар'єри — недостатню впізнаваність брендів, складність сертифікації та логістичні обмеження, що потребують посилення маркетингової активності та інституційної підтримки. На прикладі МХП показано ефективність комплексного підходу до сталого розвитку, що створює основу для глибшої інтеграції агрохолдингів у європейський ринок.

Сформовано концепт модернізації діяльності агрохолдингів як інструмент підвищення їх здатності до адаптації в умовах європейського ринку, з фокусом на органічну продукцію тваринного походження. На прикладі МХП розроблено покрокову модель інтеграції на ринок ЄС, що передбачає поєднання технологічної адаптації, сертифікаційних процедур, логістичних рішень і правового структурування експорту. Підкреслено, що вихід на ринок органічної курятини потребує суворого дотримання норм Регламентів ЄС щодо органічного виробництва, добробуту тварин, безпеки харчових продуктів та маркування. Обґрунтовано, що вже наявна в МХП міжнародна сертифікація (BRC, FSSC,

GlobalG.A.P.) та досвід із впровадження стандартів добробуту тварин створює підґрунтя для повноцінного входження в преміальні сегменти ринку ЄС. Здійснено виокремлення стратегічних кроків: від формування експортної логістики до правового захисту бренду через реєстрацію торгових марок у EUIPO та виконання вимог Угоди про ПВЗВТ. Акцентовано, що системне впровадження ESG-підходів, зокрема у сфері декарбонізації та циркулярної економіки, виступає ключовим чинником довгострокової присутності на європейському ринку та зміцнення довіри серед партнерів.

Окреслено економічні ефекти реалізації рекомендацій щодо інтеграції українських агрохолдингів, зокрема МХП, на ринок ЄС із продукцією органічної курятини. Здійснено деталізований фінансовий аналіз, який охоплює основні етапи підготовки проєкту: маркетингові дослідження, сертифікацію, адаптацію упаковки, юридичну підтримку та логістику. Визначено, що загальна вартість плану інтеграції становить близько 280 тис. євро, зосереджених переважно на стартових етапах реалізації. Прогнозована виручка від експорту 1250 тонн органічної курятини впродовж двох років становить 10 млн євро, що забезпечує рівень рентабельності 25–35 % і строк окупності інвестицій менше шести місяців. Навіть за песимістичного сценарію зменшення обсягів експорту і підвищення витрат, проєкт демонструє позитивну фінансову динаміку з терміном окупності до одного року. Це підтверджує високий рівень економічної доцільності інтеграції органічної продукції українських агрохолдингів у європейський економічний простір та доцільність масштабування аналогічних моделей у межах інших вертикально інтегрованих агрокомпаній.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило як теоретичну обґрунтованість, так і практичну ефективність інтеграції українських агрохолдингів у європейський економічний простір шляхом розвитку сталих практик господарювання, зокрема в сегменті органічної продукції. Запропонований концепт адаптації діяльності агрохолдингів до вимог ринку ЄС — через сертифікацію,

правове структурування, інвестиції в екологічні технології та логістичну інфраструктуру — дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність у преміальних нішах. Розраховані економічні показники демонструють швидку окупність і позитивну рентабельність проєкту, що підтверджує доцільність впроваджених стратегічних рекомендацій у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agricultural markets in the organic sector labelling of organic products. An official EU website. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/sustainability-and-organic-farming/agricultural-markets-organic-sector\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/sustainability-and-organic-farming/agricultural-markets-organic-sector_en)
2. Alexander Mkrtchian, Daniel Müller. Satellitendaten zeigen hohen Verlust an ukrainischen Anbauflächen als Folge der russischen Invasion. Aus Ukraine-Analysen Nr. 294 vom 09.02.2024, S. 8–13. URL: <https://laenderanalysen.de/ukraine-analysen/294/satellitendaten-zeigen-hohen-verlust-an-ukrainischen-anbauflaechen-als-folge-der-russischen-invasion/>
3. Almost 11 percent of agricultural land in the European Union is organically farmed. FiBL. URL: <https://www.fibl.org/en/info-centre/news/almost-11-percent-agricultural-land-eu-organically-farmed>
4. Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., Biloshkurskyi, M. V., Povorozniuk, I. M., & Slatvinska, L. A. (2020). An integrated approach to the enterprises' business efficiency assessment. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 486–496. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2006/1471> DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.50>
5. Becker P., Lippert B. Accessing Countries' Gradual Integration into the EU Single Market Prerequisites, Opportunities and Hurdles. SPW coment. No. 42, 2024. [https://www.swp-berlin.org/publications/products/comments/2024C42\\_Gradual\\_Integration.pdf](https://www.swp-berlin.org/publications/products/comments/2024C42_Gradual_Integration.pdf)
6. Blaug M. Economic Theory in Retrospect. 5th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/economic-theory-in-retrospect/0D3D1C6934A23E9CE4A56A95DD879B18>

7. Council Regulation (EC) No 834/2007 on organic production and labelling of organic products. An official EU website. 28.06.2007. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj/eng>
8. Demianenko S.I., Sahaidak M.P., Sas O.O., Avramenko T.P., Levkivsky E.V. Efficiency of the Large-Scale Agri-Industrial Entities in Ukraine. Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice, 2021, No. 1 (36). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3231/3136>
9. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: HarperBusiness, 1999. URL: <https://archive.org/details/managementchalle0000druc>
10. EU accounts for over half of Ukraine's agricultural exports last year. Ukrinform. 2023. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3669669-eu-accounts-for-over-half-of-ukraines-agricultural-exports-last-year.html>
11. EU Organics Market Begins to Recover. USDA/GAIN. P. 24. 2025. URL: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=EU%20Organics%20Market%20Begins%20to%20Recover%20\\_Berlin\\_European%20Union\\_GM2025-0003.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=EU%20Organics%20Market%20Begins%20to%20Recover%20_Berlin_European%20Union_GM2025-0003.pdf)
12. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. An official EU website. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area>
13. Europe – Production and consumption moving beyond a niche. IFOAM. URL: <https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/>
14. European funding for Ukraine chicken magnate angers farmers. Financial Times. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/77991370-0d96-4678-bf1b-a37c992c7d2f>
15. European Union Intellectual Property Office (EUIPO). An official website of the European Union. URL: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-union-intellectual-property-office-euipo\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-union-intellectual-property-office-euipo_en)

16. Ford H. My Life and Work. Garden City, N.Y.: Doubleday, Page & Co., 1922.
17. Friedman D. D. The Machinery of Freedom: Guide to a Radical Capitalism. 2nd ed. Santa Clara, CA: Santa Clara University School of Law, 1989. 308 p. URL: <https://digitalcommons.law.scu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=monographs>
18. Kernel Group. CDP Report 2023. Kernel Group — 2024. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/Kernel-Group\\_CDP\\_2023.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/Kernel-Group_CDP_2023.pdf)
19. Kernel Holding S.A. FY2023 Annual Report. Kernel Holding S.A. — Luxembourg: Kernel Holding S.A., 2024. С. 47, 55–61. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023\\_Kernel\\_Annual\\_Report.pdf#page=56](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023_Kernel_Annual_Report.pdf#page=56)
20. Kernel Holding S.A. FY2024 Annual Report and Accounts for the year ended 30 June 2024. Kernel Holding S.A. — Luxembourg: Kernel Holding S.A., 2024. 5 МБ. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024\\_Kernel\\_Annual\\_Report\\_.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf)
21. Kernel Holding S.A.: Business Segments and Geographical Breakdown of Revenue. MarketScreener.com. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/KERNEL-HOLDING-S-A-6500047/finances-segments/#geography>
22. Kernel. Про компанію: офіційний сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/about/>
23. Kraus N., Kraus K., Manzhura O. Фермерство і аграрні підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей євроінтеграції та цифровізації економіки України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. 2(12). С. 46–64. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0204>
24. List F. The National System of Political Economy. London: Longmans, Green and Co., 1909. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/lloyd-the-national-system-of-political-economy>

25. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Shelenko, D., & Ksenofontova, K. (2022). Establishment of an organisational and economic mechanism for integration and cooperation in the agricultural sector: A systemic approach. *Ekonomika APK*, 29(3), 10-22. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203010>
26. MHP deploys artificial intelligence to streamline poultry operations. *Poultry World*. 29.03.2023. URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/mhp-deploys-artificial-intelligence-to-streamline-operations/>
27. MHP expanded its assets in Croatia. *UkrAgroConsult*. URL: <https://ukragroconsult.com/en/news/mhp-expanded-its-assets-in-croatia/>
28. MHP global trade BV official site. *Sustainability*. URL: <https://mhpglobal.eu/sustainability/>
29. MHP showcases EU-aligned animal welfare. *The Poultry Site*. URL: <https://www.thepoultrysite.com/news/2025/04/mhp-showcases-eu-aligned-animal-welfare>
30. MHP. Strategic report. Group annual report and accounts 2023. 2024. — C. 212. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/3472df60ca4e.pdf>
31. Nifatova, Olena & Danko, Yuriy & Petrychuk, Svitlana & Balezentis, Tomas & Štreimikienė, Dalia. (2024). Import dependence of the European organic market and the role of Ukrainian exports. *Technological and Economic Development of Economy*. 30. 1950-1971. URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2024.22840>
32. Operation Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
33. Organic farming in the EU as fast growing sector. *EU Agricultural Markets Briefs*. 2019. p. 12. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-03/market-brief-organic-farming-in-the-eu\\_mar2019\\_en\\_0.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2019-03/market-brief-organic-farming-in-the-eu_mar2019_en_0.pdf)
34. Organic farming in the EU: a decade of growth. An official website of the European Union. 18.03.2023. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/organic-farming-eu-decade-growth-2023-01-18\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/media/news/organic-farming-eu-decade-growth-2023-01-18_en)

35. Organic production and products, products covered by EU organics rules. An official EU website. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-production-and-products\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-production-and-products_en)
36. Pasimeni P. Twenty Years After the Big Enlargement: Integration Within the Single Market. Vol. 59, 2024. No. 4, pp. 222–230. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2024/number/4/article/twenty-years-after-the-big-enlargement-integration-within-the-single-market.html>
37. Poultry and Products Annual. USDA/GAIN. 13.09.2024. p. 20. URL: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Annual\\_Paris\\_European%20Union\\_E42024-0027.pdf](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Annual_Paris_European%20Union_E42024-0027.pdf)
38. Poultry and Products Semi-annual. USDA/GAIN. 22.02.2024. p. 12. URL: [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Semi-annual\\_Kyiv\\_Ukraine\\_UP2024-0004](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Poultry%20and%20Products%20Semi-annual_Kyiv_Ukraine_UP2024-0004)
39. Pugachov M., Shpykuliak O., Zhuk V., Bezdushna Yu., Ksenofontova K. Development of the entrepreneurial ecosystem for the agricultural sector in Ukraine during wartime. *Ekonomika APK*. 2024. 31(5). C. 59–75. DOI: 10.32317/ekon.apk/5.2024.59.
40. Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng>
41. Regulation (EC) No 1606/2002 of the European Parliament and of the Council on the application of international accounting standard. 19.07.2002. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R1606:20080410:EN:PDF>
42. Regulation (EU) 2015/847 of the European Parliament and of the Council. 20.05.2015. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2015/847/oj/eng>

- 43.Regulation (EU) 2017/1001 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 on the European Union trade mark 14.06.2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2017/1001/oj/eng>
- 44.Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council. An official EU website. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/952/oj/eng>
- 45.Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council on the provision of food information to consumers. An official EU website. 25.11.2011. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-NL/ALL/?uri=CELEX:32011R1169>
- 46.Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjtlaadkozje\)\)/reference/referencespapers?referenceid=2982071](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjtlaadkozje))/reference/referencespapers?referenceid=2982071)
- 47.Shelenko, D., Kijek, A., & Shpykuliak O. (2023). Determination of organizational and economic determinants of the current state and development trends of agricultural producers in Poland and Ukraine. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Vol. 10, No. 4(2023), 17-30. doi:10.15330/jpnu.10.4.39-47. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/7372/7607>
- 48.Temporary protection for 4.2 million people in November. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/DDN-20250115-1>
- 49.The European Union's common system of value added tax (VAT). An official EU website. 2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/the-european-union-s-common-system-of-value-added-tax-vat.html>
- 50.The historical development of European integration. FACT SHEETS ON THE EUROPEAN UNION. 2018.

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/PERI/2018/618969/IPOL\\_PERI\(2018\)618969\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/PERI/2018/618969/IPOL_PERI(2018)618969_EN.pdf)

51. Trade in organics. An official EU website. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/trade\\_en#main-content](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/trade_en#main-content)
52. Trademap. База даних. URL: <https://www.trademap.org/>
53. Ukraine halves the EU poultry export quota. Poultry World. URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/ukraine-halves-the-eu-poultry-export-quota/>
54. Ukrlandfarming announces expansion into the European Union market. ACCESSWIRE. 2024. URL: <https://www.accessnewswire.com/newsroom/en/business-and-professional-services/ukrlandfarming-announces-expansion-into-the-european-union-market-863804>
55. UkrLandFarming PLC: профіль компанії. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/kompanii/289-ukrlandfarming>
56. UkrLandFarming PLC. Історія компанії : офіційний сайт. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/company/history/>
57. UkrLandFarming PLC. Рослинництво : виробництво та сервіси : офіційний сайт. URL: <https://www.ulf.com.ua/ua/virobnictvo-ta-servisy/roslinnyctvo/>
58. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
59. World Bank; Government of Ukraine; European Union ; United Nations. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment : February 2022–2023 (English). Washington, D. C. World Bank Group. 14.07.2023. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab18005755661549>
60. Аграрні кластери у запитаннях і відповідях / [Кропивко М.Ф., Лупенко Ю.О., Малік М.Й. та ін.] ; за ред. М.Ф. Кропивка. Київ. ННЦ ІАЕ, 2013. 30 с.

61. АгроПрогнози 2024: земля, ціни, тенденції. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1057-agroprognози-2024-zemlya-tsini-tendentsiyi>
62. Агрохолдинг МХП презентував програму для фермерів «Органічний гектар». Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3050437-agroholding-mhp-prezentuvav-programu-dla-fermeriv-organicnij-gektar.html>
63. Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Обґрунтування доцільності технологічної інновації у агробізнесі. Підприємство в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 9–11 лют. 2021 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2021. С. 21–23.
64. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
65. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
66. Андрійчук В.Г., Сас І.С. Критерії розподілу аграрних підприємств за розміром та диференціації рівня державної підтримки агробізнесу. Економіка АПК, 2017, № 10. URL: [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk\\_2017\\_10\\_p\\_5\\_97-13-24.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2017_10_p_5_97-13-24.pdf)
67. Варналій З. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ: Знання, КОО, 2001. 277 с.
68. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму / пер. з нім. Олександр Погорілий. Київ: Наш Формат, 2018. 216 с.
69. Венгер, В. В. Теоретичні засади формування фінансовопромислових груп [Текст] / Віталій Васильович Венгер // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – №1. – С.46-53. – ISSN 1993-0259.

- 70.Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. Економіка АПК. 2021. № 8. С. 6–17; Киризиук С. В., Риковська О. В. Розподіл доходів у сільському господарстві в контексті інклюзивного розвитку. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 36–49.
- 71.Гаек Фрідріх. Шлях до рабства / пер. з англ. Сергій Рачинський. Київ: Наш Формат, 2022. 208 с.
- 72.Галушка З. І. Соціалізація трансформаційної економіки: особливості, проблеми, пріоритети: монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2009. 408 с. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sepavtu/halushkazi\\_lu.php](https://ird.gov.ua/sep/sepavtu/halushkazi_lu.php)
- 73.Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
- 74.Дацій О. І., Пирог В. В., Осатюк А. В. Розвиток вертикально інтегрованих структур за умов реалізації інноваційної агропродовольчої політики України. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 2 (69). С. 7–13.
- 75.Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 76.Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: <https://land.gov.ua/>
- 77.Драган О.О., Зубченко В.В. Особливості функціонування аграрних холдингових компаній в Україні. Білоцерківський національний аграрний університет, 2023. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.5.44. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/1191/1200/3436>
- 78.Дребот О.І., Тарнавський В.А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. Агроекологічний журнал, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33730/2077-4893.2.2022.263316>. URL: <http://journalagroeco.org.ua/article/view/263316>

- 79.Жабинець О. Й. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності агрохолдингів в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2018, Вип. 1. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20181\(129\)/sep20181\(129\)\\_104\\_ZhabynetsO.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20181(129)/sep20181(129)_104_ZhabynetsO.pdf)
- 80.За перший рік війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств зменшилася майже на третину : пресреліз. Інститут аграрної економіки (ННЦ «ІАЕ»). 2023. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-zapershyy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-zmenshylasya-mayzhe-na-tretynu-instytut-ahramoyi-ekonomiky.html>
- 81.Завальнюк К. С. Особливості розвитку та функціонування агрохолдингів в Україні. 2016. УДК 338.436:631.115(477). URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_056\\_ZavalnyukK.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_056_ZavalnyukK.pdf)
- 82.Закон України «Про кооперацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-15#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
- 83.Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
- 84.Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
- 85.Закон України «Про холдингові компанії в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (дата звернення: 23.02.2025).
- 86.Згурська О. М. Формування стратегій диверсифікації діяльності агропромислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ: Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки", 2020. 40 с. URL: [https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc\\_id=406330](https://library.wunu.edu.ua/libsearch/DocDescription?doc_id=406330)
- 87.Індекс інфляції в Україні 2025. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

88. Інфографічний довідник. Агробізнес України 2023/24. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf)
89. Калашнікова Є. Д., Калашніков Г. Д. Альфред Маршалл – засновник кембриджської школи неокласики. Збірник наукових праць. 2014. № 2. С. 172–176. URL: <https://pnu.edu.ua/depart/Finances/resource/file/Збірник/2014-2/statti/28.pdf>
90. Кирилов Ю.Є. Роль та місце агрохолдингів в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. Таврійський науковий вісник, № 87. URL: [https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/87\\_2014/47.pdf](https://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/87_2014/47.pdf)
91. Концептуальні засади розвитку підприємництва в Україні: монографія / Л.В. Пащук. Київ: Вид-во ТОВ "ТРОПЕА", 2020. 268 с.; Пащук Л.В. Українська мрія. Я – підприємець! Монографія. Київ: Майстер книг, 2020. 348 с.
92. Краус Н. М. Давід Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. Історія економіки та економічної думки. Київ: Центр учб. літ., 2014. 159 с.
93. Купріна Н. М. Забезпечення розвитку суб'єктів агропродовольчої галузі України в умовах формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 1(6). С. 25–32
94. Кухар О. Теорія економічного простору: інституційний підхід. Економічний простір. 2018. (131). С. 5–14. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/201>
95. Лок Джон. Два трактати про правління / пер. з англ. Павло Содомора. Київ: Наш Формат, 2020. 312 с.
96. Лопатинський Ю. М. Трансформація аграрного сектора: інституціональні засади. Чернівці: Рута, 2006. 344 с.
97. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 6–7.

98. Лупенко Ю. О., Малік М. Й. Становлення й розвиток господарських формувань. Розвиток підприємства і кооперації: інституціональний аспект: монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заєць В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2016. С. 210.
99. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2023. 208 с. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>
100. Малік М.Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. Економіка АПК. 2016. № 6. С. 97–103.
101. Могильний О.М., Ходаківська О.В. Соціальна відповідальність агрохолдингів: теоретичні припущення та ринкові практики. 2018. УДК 338.436:334.758.4. С. 32-40. URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/rpzn\\_2018\\_1\\_8.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/rpzn_2018_1_8.pdf)
102. Нів'євський О., Нейтер Р., Юрченко Ел., Піддубний І., Стольникович Г., Замідра С., Граб Р., Манжура Д. Земельний ринок в Україні. Аналітичний огляд. Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки, 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii---rinok-v-Ukrai--ni\\_analitichnii---oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zemelnii---rinok-v-Ukrai--ni_analitichnii---oglyad-za-2-kv-ta-cherven-2023.pdf)
103. Нів'євський О., Нейтер Р., Юрченко Ел., Піддубний І., Стольникович Г., Замідра С., Манжура Д., Кулініч П., Кубах С. Земельний ринок в Україні. Аналітичний огляд за 2 квартал та червень 2024 року. Центр досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки, 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/land\\_review\\_Iq\\_ua.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/07/land_review_Iq_ua.pdf)
104. Однорог М.А., Волошанюк Л.В. Методологічні підходи до класифікації інтегрованих формувань // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : матеріали X Міжнародної науково-практичної

- конференції (15 грудня 2023 р., м. Хмельницький). Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2023. 393 с. С. 93 – 97. URL.: <https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/9414/1/Methodological%20approaches.pdf>
105. Осецький В. Концентрація капіталу: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2024. (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-11>
106. Осецький В. Л. Інноваційні технології в системі контролю за товарами подвійного використання та їх вплив на конкурентоспроможність бізнесу. Академічні візії. 2025. (39). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1635>
107. Оцінка впливу на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН, 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
108. Петруньок Д. С., Тегітко С. М. Функціонування агрохолдингів в умовах військового стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (74), 2024. С. 70 - 76. URL.: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3066/3512>
109. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Партнери — Агродепартамент : офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/partners/agrodepartament>
110. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Про компанію : офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
111. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Сталий розвиток : офіційний сайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
112. Приходько І. В. Теоретичні концепції міжнародної економічної інтеграції. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський нац. екон.

- ун-т. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", 2015. Т. 19. № 1. С. 91–100. ISSN 1993-0259.
113. Приб А. Екосистеми аграрного підприємництва як сучасний механізм інтеграції господарюючих суб'єктів. Економіка та суспільство. 2024. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-40>
114. Про компанію МХП. TradeMaster. URL: [https://trademaster.ua/company/mhp/page/o\\_kompanii/0](https://trademaster.ua/company/mhp/page/o_kompanii/0)
115. Прямі збитки України через війну сягнули \$170 млрд. Оцінка KSE Institute. Forbes, 14 лютого 2025. URL: <https://forbes.ua/news/pryami-zbitki-ukraini-cherez-viynu-syagnuli-170-mlrd-otsinka-kse-institute-14022025-27193>
116. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Заяць В.М. та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.
117. Скиба М.В. Еволюція наукових поглядів зарубіжних вчених щодо сутності поняття «підприємець». Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 12. С. 58–62.
118. Сміт Адам. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
119. Соціологічна енциклопедія / уклад. В. Г. Городяненко. Київ: Академвидав, 2008. 456 с.
120. Стратегічні напрями реформування управління комплексним розвитком агропромислового виробництва і сільських територій / за ред. М. Ф. Кропивка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2012. 82 с.
121. Сутінки агрохолдингів: як війна змінить сільське господарство України. Mind. URL: <https://mind.ua/publications/amp/20245288-sutinki-agroholdingiv-yak-vijna-zminit-silske-gospodarstvo-ukrayini>

122. Трегобчук В. М., Мочерний С. В., Павлюк С. П., Копійка В. В., Мельник Л. Г. Інтеграція. Енциклопедія Сучасної України / НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2011. URL: <https://esu.com.ua/article-12384>
123. Тупота М. Холдингова компанія як одна з найефективніших форм функціонування бізнесу // Економіка та держава. 2008.№8. С. 66-68. URL.: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2008/18.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2008/18.pdf)
124. Україна втратила 52 тис. квадратних кілометрів орних земель. AgroPortal. URL: <https://agropolit.com/news/27655-ukrayina-vtratila-52-tis-kvadratnih-kilometriv-ornih-zemel>
125. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за ред. О. Г. Шпикуляка. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2022. 52 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1crPij70fLbel1LVLCFS7wnStXwcc2N2c/view>
126. Часи втрат. Скільки вже втратив агросектор України від війни? Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1032-chasi-vtrat-skilki-vzhe-vtrativ-agrosector-ukrayini-vid-vijni>
127. Шеленко Д.І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.
128. Шпикуляк О. Г., Ігнатенко М. М., Швець А. А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 97–111. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103097>
129. Шпикуляк О., Ксенофонтова К., Хміль В. Інтегровані формування асоціативного типу в аграрному секторі економіки України: організаційно-інституційний аналіз розвитку. Аграрна економіка. 2023. Т. 16. № 3-4. С. 3–14. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.003>

130. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад європейського зеленого курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. «Бізнес-навігатор». Вип. 3 (76). 2024. С. 352–360. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60>. ISSN 2522-4751 [http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76\\_2024/62.pdf](http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/62.pdf)
131. Як інтегрувати українське сільське господарство до внутрішнього ринку та спільної аграрної політики ЄС? / Центр економічної стратегії. 2024. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/yak-integrivati-ukra%D1%97nske-silske-gospodarstvo-do-vnutrshinogo-rinku-ta-spilno%D1%97-agrarno%D1%97-politiki-%D1%94s-2.pdf>
132. Янчук М. Б. Науково-теоретичний аспект інтеграції високотехнологічних підприємств в умовах відкритої економіки. Проблеми економіки. 2014. № 4. С. 351–356. URL: [https://www.problecon.com/export\ \\_pdf/problems-of-economy-2014-4\ \\_0-pages-351\ \\_356.pdf](https://www.problecon.com/export\ _pdf/problems-of-economy-2014-4\ _0-pages-351\ _356.pdf)
133. Яців І. Б., Соловей Ю. І. Участь малих виробників сільськогосподарської продукції в інтегрованих структурах: монографія. Львів: Видавництво АТБ "НВК", 2019. 182 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Інституційні типи і організаційні форми інтегрованих структур в системі ринки

<b>Організаційні кваліфікації структур – Інституційні характеристики функціонування</b>
<p style="text-align: center;"><b>Асоціація</b></p> <p>Добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб на безприбутковій основі з метою правового захисту інтересів своїх членів, представлення їх у державних і законодавчих органах, розробки й узгодження загальної стратегії поведінки на ринку [70]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Концерн</b></p> <p>Статутне об'єднання галузевих, а частіше міжгалузевих підприємств на засадах повної фінансової залежності від єдиного центру, єдиний виробничо-господарський комплекс, учасники якого тісно пов'язані між собою технологічно і коопераційно, підприємства номінально самостійні юридичні особи у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств</p>
<p style="text-align: center;"><b>Консорціум</b></p> <p>Тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу, організоване для досягнення цілей консорціуму; юридично зареєстроване як акціонерне або інший тип господарських товариств; розрізняють закриті і відкриті типи консорціумів; створюються для реалізації термінових високоякісних капіталомістких проектів; організаційно-структурний спосіб тимчасової інтеграції кадрів, потужностей, матеріальних і фінансових ресурсів [104]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Конгломерат</b></p> <p>Статутне об'єднання підприємств, які здійснюють спільну діяльність на основі добровільної централізації функцій виробництва, науково-технічної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також для організації комерційного обслуговування</p>
<p style="text-align: center;"><b>Синдикат</b></p> <p>Організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створення спільного збутового органу або збутової мережі одного з учасників об'єднання. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції (об'єднує однорідні підприємства, централізуючи збут і постачання продукції)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Корпорація</b></p> <p>Договірне об'єднання з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з її учасників для консолідації виробничо-господарської діяльності підприємств [104, с. 103]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Холдинг</b></p> <p>Відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (частками, паями) двох або більше корпоративних підприємств [123]</p> <p><b>Холдингова компанія</b> - акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [85]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Фінансово-промислова група</b></p> <p>Форма інтеграції різних видів капіталу, перш за все, капіталів промислових і торговельних компаній, а також капіталу фінансових інститутів, зокрема банків, страхових компаній“, ...диверсифікована багатфункціональна структура, яка утворюється завдяки об'єднанню капіталів промислових підприємств, кредитнофінансових та інвестиційних інститутів, а також інших організацій з метою</p>

<p>максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, посилення технологічних і коопераційних зв'язків, збільшення економічного потенціалу їх учасників” [69]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Кооператив</b></p> <p>Юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування - виробничий, обслуговуючий, споживчий [82]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Сільськогосподарський кооператив</b></p> <p>Юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб – здійснення діяльності з метою отримання прибутку або без мети отримання прибутку [84]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Кластер</b></p> <p>Об'єднання підприємств, постачальників устаткування, комплектуючих, спеціалізованих виробничих і сервісних послуг, науково-дослідних і освітніх організацій, зв'язаних стосунками територіальної близькості і функціональної залежності у сфері виробництва і реалізації товарів і послуг, обміну досвідом, виходу на міжнародні ринки, реалізації механізмів субконтрактації тощо [104]; сконцентрована на території група взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих підприємств; об'єднання взаємодоповнюючих підприємств, організацій і пов'язаних з ними географічною й функціональною ознаками органів державного управління, наукових закладів тощо на засадах спільної діяльності; функціонально ефективний інтеграційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств-учасників [60, с. 3]</p>
<p style="text-align: center;"><b>Проста форма кооперації (партнерські господарські об'єднання)</b></p> <p>Створюється на основі договору спільної діяльності - учасники зберігають господарську і юридичну самостійність, об'єднуються на виконання окремих визначених договором господарських операцій</p>

Джерело: складено автором за даними [60, 69, 70, 82, 84, 85, 104, 123]

## Анкета для експертів з ринку агропродукції ЄС

Шановний(а) експерте(ко),

Метою цієї анкети є збирання експертних оцінок щодо поточного стану, тенденцій і перспектив споживання органічної продукції в ЄС, а також ролі та потенціалу українських виробників у цьому сегменті. Зібрані відповіді будуть використані для підготовки аналітичного звіту за результатами аналізу споживчих ринків. Опитування є анонімним. Результати будуть представлені в узагальненій формі, без персоніфікації респондентів. Заповнення анкети займе орієнтовно 7-10 хвилин.

Щиро вдячні за участь!

1. Як Ви оцінюєте поточний рівень культури споживання органічної продукції у країнах ЄС?
  - Дуже низький
  - Низький
  - Середній
  - Високий
  - Дуже високий
2. Наскільки поширеним є органічне виробництво серед сільських господарств у ЄС (% від загальної кількості господарств)?
  - Менше 5%
  - 5–10%
  - 10–20%
  - Понад 20%
3. Які країни ЄС Ви вважаєте лідерами за рівнем споживання органічної продукції?  
(Відкрите питання)

4. Оцініть рівень впливу кожного з наступних факторів на споживання органічних продуктів у ЄС? (0 – зовсім не впливає, 5 – сильно впливає)
- Посилена державна підтримка та жорсткіше регулювання органічного виробництва
  - Зростаюча обізнаність споживачів щодо здоров'я та якості продуктів
  - Підвищення екологічної свідомості населення
  - Покращення доступності органічної продукції на ринку
  - Рівень доходу домогосподарств та цінова доступність органічної продукції
  - Маркетинг і просування з боку виробників і роздрібних мереж
  - Довіра до сертифікації та маркування органічної продукції
5. Чи погоджуєтеся Ви, що українська органічна продукція є впізнаваною серед масового споживача ЄС?
- Повністю погоджуюся
  - Дещо погоджуюся
  - Дещо не погоджуюся
  - Повністю не погоджуюся
6. Які категорії української органічної продукції залишаються у попиті серед європейських споживачів? (Можна обрати декілька варіантів)
- Зернові та бобові культури
  - Овочі, фрукти та ягоди
  - Олійні культури (соняшник, ріпак тощо)
  - Продукти бджільництва (мед тощо)
  - Молочні продукти
  - М'ясо та м'ясні продукти
  - Інші (вкажіть)
7. Наскільки поширеною є присутність українських органічних продуктів на європейських ринках?

- Широко представлені
  - Частково/обмежено представлені
  - Практично не представлені
8. Як би Ви охарактеризували вірогідність нарощування українського органічного експорту до ЄС?
- Висока вірогідність
  - Помірна вірогідність
  - Низька вірогідність
9. Як Ви оцінюєте короткострокові перспективи попиту на українську органічну продукцію у країнах ЄС (на наступні 1–2 роки)?
- Суттєво зросте
  - Помірно зросте
  - Залишиться без змін
  - Помірно зменшиться
  - Суттєво зменшиться
10. Які основні труднощі, на Вашу думку, виникають при експорті української органічної продукції до ЄС? (Відкрите питання)

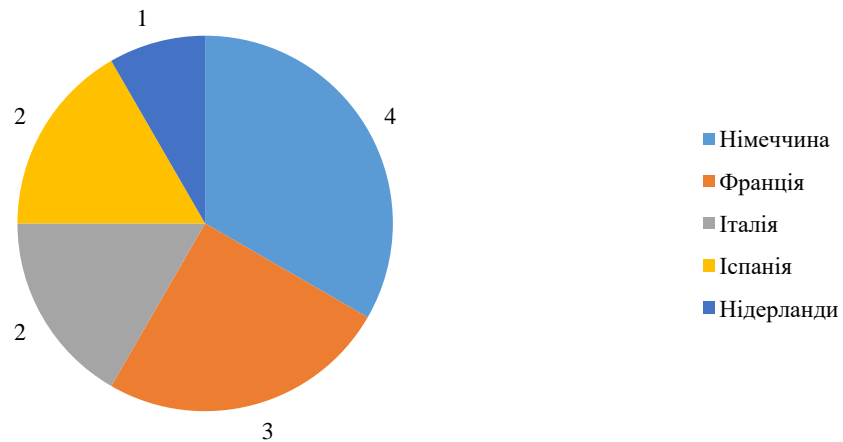
### **Результати анкетування**

1. Рівень культури споживання органічних продуктів у ЄС
- Середній – 2
  - Високий – 3
2. Частка органічних земель у ЄС
- Менше 5% – 1
  - 5–10% – 3

- 10–20% – 1

### 3. Провідні країни у споживанні та виробництві органіки (згадування)

- Німеччина – 4
- Франція – 3
- Італія – 2
- Іспанія – 2
- Нідерланди – 1



### 4. Найвпливовіші фактори споживання органічної продукції в ЄС (бали)

- Обізнаність щодо здоров'я та якості продуктів – 23
- Екологічна свідомість населення – 21
- Доступність продукції на ринку – 20
- Довіра до сертифікації – 19
- Маркетинг і просування – 18
- Рівень доходів і цінова доступність – 17
- Державна підтримка та регулювання – 15

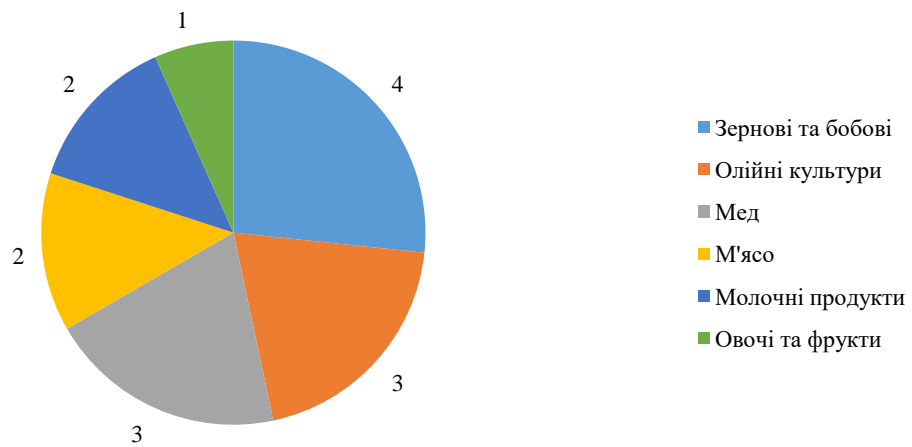


### 5. Впізнаваність українських брендів у ЄС

- Не погоджуються – 3
- Дещо не погоджуються – 2

### 6. Найбільш присутні українські органічні товари в Європі

- Зернові та бобові – 4
- Олійні культури – 3
- Мед – 3
- М'ясо – 2
- Молочні продукти – 2
- Овочі/фрукти – 1

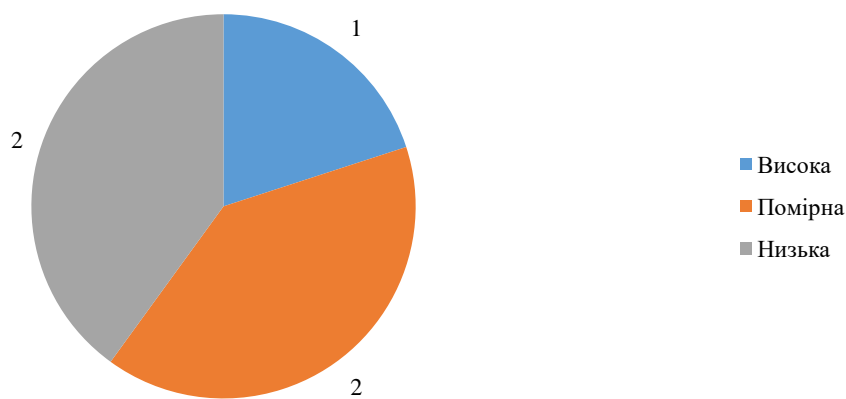


### 7. Рівень присутності української органіки в ЄС

- Часткова присутність – 4
- Майже повна відсутність – 1

#### 8. Імовірність зростання експорту української органіки

- Висока – 1
- Помірна – 2
- Низька – 2



#### 9. Очікування щодо попиту на українську органіку

- Помірне зростання – 3
- Стабільність – 2

#### 10. Основні бар'єри для експорту до ЄС

- Сертифікація за стандартами ЄС – 4
- Логістика – 3
- Конкуренція – 2
- Низька впізнаваність брендів – 2
- Висока собівартість – 1
- Малі обсяги виробництва – 1
- Недостатня державна підтримка – 1

