

УДК 336.71 : 658.14
DOI: 10.60022/3(3)-33S

Румик Ігор Іванович

доктор економічних наук, професор
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Україна

Rumyk Ihor

Doctor of Science (Economics), Professor

KROK University, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3943-639X

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. У статті обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом в умовах євроінтеграційних прагнень України. Актуальність теми зумовлена тим, що традиційні моделі управління, засновані на накопиченні земельних банків і жорсткій вертикалі влади, вичерпали себе. Натомість європейський вектор розвитку вимагає від агрохолдингів прозорості, підзвітності та дотримання принципів ESG. Проаналізовано три ключові інноваційні підходи: цифровізація управлінських процесів на основі ERP-систем і блокчейну, формування незалежних наглядових рад за участю європейських експертів, а також імплементація комплаєнс-механізмів та антикорупційних інструментів. Особливу увагу приділено зв'язку між якістю корпоративного управління в агросекторі та продовольчою безпекою держави. Доведено, що ефективне управління великими агрокомпаніями є передумовою стабільності внутрішнього ринку, доступу до європейського капіталу та конкурентоспроможності України як глобального гравця на світовому продовольчому ринку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності та визначення напрямів впровадження інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом в умовах євроінтеграції.

Для комплексного та всебічного дослідження теми застосовано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили охопити як теоретичні, так і прикладні аспекти проблеми: абстрагування для виокремлення ключових ознак інноваційного корпоративного управління; індукції та дедукції для аналізу діяльності окремих агрохолдингів до загальних висновків про ефективність інноваційного управління; порівняльного аналізу для зіставлення ефективності агрохолдингів з різними моделями управління; статистичний метод для обробки кількісних даних щодо розміру земельних банків, доходів, експортних показників топ-12 агрохолдингів; узагальнення для формування цілісних висновків щодо впливу інноваційних підходів на конкурентоспроможність агробізнесу та продовольчу безпеку держави.

У результаті дослідження виявлено відсутність кореляції між земельним банком і доходами, що свідчить про неефективність екстенсивного накопичення земель без інтенсивних технологій. Доведено переваги вертикально-інтегрованих моделей, зокрема те, що тваринницька та переробна галузі стабілізують фінансові потоки. Розкрито вплив іноземного капіталу на прозорість на основі підвищення стандартів управління стратегічними інвесторами. Визначено ризики концентрації власності і необхідність формування незалежних наглядових рад як вимоги європейських стандартів. Акцентовано на ESG-комплаєнсі як умови доступу до капіталу в сучасних євроінтеграційних прагненнях України.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у дослідженні механізмів адаптації європейських директив з корпоративного управління до правового поля та інституційної специфіки України.

Ключові слова: інновації, корпоративне управління, агробізнес, агрохолдинги, продовольча безпека, земельний банк, інвестування, виробництво, дохід, ефективність, комплаєнс, експортні можливості, євроінтеграція.



INNOVATIVE APPROACHES TO CORPORATE GOVERNANCE IN AGRIBUSINESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. *This article justifies the need to adopt innovative approaches to corporate governance in agribusiness in the context of Ukraine's European integration aspirations. The relevance of this topic stems from the fact that traditional management models, based on the accumulation of land holdings and a rigid vertical power structure, have become obsolete. In contrast, the European development vector requires agribusiness holdings to demonstrate transparency, accountability, and adherence to ESG principles. Three key innovative approaches are analyzed: the digitization of management processes based on ERP systems and blockchain, the formation of independent supervisory boards with the participation of European experts, and the implementation of compliance mechanisms and anti-corruption tools. Particular attention is paid to the link between the quality of corporate governance in the agricultural sector and the country's food security. It is demonstrated that effective management of large agricultural companies is a prerequisite for the stability of the domestic market, access to European capital, and Ukraine's competitiveness as a global player in the world food market.*

The purpose of this article is to provide a theoretical justification for the need to implement innovative approaches to corporate governance in agribusiness and to identify the directions for such implementation in the context of European integration.

To conduct a comprehensive and thorough study of the topic, a combination of general scientific and specialized methods was employed, which made it possible to address both the theoretical and applied aspects of the issue: abstraction to identify the key characteristics of innovative corporate governance; induction and deduction to analyze the activities of individual agricultural holdings and draw general conclusions about the effectiveness of innovative management; comparative analysis to compare the effectiveness of agricultural holdings using different management models; a statistical method to process quantitative data on the size of land banks, revenues, and export indicators of the top 12 agricultural holdings; and generalization to draw comprehensive conclusions regarding the impact of innovative approaches on the competitiveness of agribusiness and the country's food security.

The study found no correlation between land holdings and income, indicating the ineffectiveness of extensive land accumulation without intensive technologies. The advantages of vertically integrated models have been demonstrated, particularly the fact that the livestock and processing sectors stabilize financial flows. The study reveals the impact of foreign capital on transparency through the elevation of management standards by strategic investors. It identifies the risks of ownership concentration and the need to establish independent supervisory boards as a requirement of European standards. The study emphasizes ESG compliance as a condition for access to capital within the context of Ukraine's current European integration aspirations.

Future research should focus on examining the mechanisms for adapting European corporate governance directives to Ukraine's legal framework and institutional context.

Keywords: *innovation, corporate governance, agribusiness, agricultural holdings, food security, land bank, investment, production, revenue, efficiency, compliance, export opportunities, European integration.*

Постановка проблеми. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів агробізнес в Україні стикається з необхідністю радикальної трансформації систем управління на інноваційних підходах. Традиційні моделі корпоративного управління, успадковані ще від адміністративно-командної економіки та які ще інколи використовують, не здатні забезпечити прозорість, інвестиційну привабливість та відповідність стандартам Європейського Союзу. Впровадження інноваційних підходів, зокрема таких як цифрові платформи моніторингу, Agile-методології в стратегічному плануванні, принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, дедалі частіше стають визначальними чинниками конкурентоспроможності в сучасних умовах ведення бізнесу. Євроінтеграція вимагає від аграрних корпорацій не лише технологічного переоснащення виробничої діяльності, а й запровадження європейських норм звітності, боротьби з корупцією в менеджменті та захисту прав меншості акціонерів. Без оновлення управлінських підходів український агробізнес ризикує втратити доступ до ринків ЄС та міжнародного фінансування. Таким чином, дослідження та адаптація інноваційних моделей корпоративного управління є важливою науково-практичною задачею для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору в умовах європейського вектору розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні умови функціонування аграрного сектора України характеризуються зростанням нестабільності технологічного середовища, поглибленням

цифровізації виробничих процесів і зростанням ролі інноваційних інструментів у забезпеченні фінансової стабільності [6].

Опрацювання наукових досліджень українських і іноземних авторів з теми свідчить, що надмірна концентрація корпоративної влади в агробізнесі є досить небезпечним явищем для продовольчої безпеки. Так, низка досліджень, пов'язана з оцінкою впливу концентрації влади в кількох агрохолдингах на всіх етапах ланцюга постачання від насіння до продажу, доводить, що така ситуація підриває продовольчу безпеку та право на доступне харчування [11]. Дослідники пропонують конкретні законодавчі заходи для обмеження цієї концентрації, включаючи посилення фінансового регулювання та впровадження обов'язкових систем due diligence в ланцюгах постачання. Для України це важливо у контексті євроінтеграційних процесів, оскільки ЄС вже рухається в напрямку прийняття подібних директив.

Дослідження інших авторів доводять, що добровільні стандарти мають обмежену ефективність, тому вони наполягають на розробці юридично обов'язкових механізмів для притягнення транснаціональних компаній до відповідальності за порушення прав людини у частині вартісних обмежень щодо доступу до продуктів харчування [4]. На їх думку, діяльність великих агрокорпорацій, зокрема використання пестицидів, концентрація великих земельних площ, недобросовісна конкуренція, безпосередньо підриває продовольчу безпеку. Автори вважають, що інновації мають включати не лише технології, а й нові форми юридичного захисту прав споживачів та виробників.

Значна кількість публікацій показує, що глобальна підзвітність та прозорість управління є фундаментальними для подолання негативних наслідків агровиробництва, які прямо загрожують довгостроковій продовольчій безпеці [7]. Автори доводять, що без належного корпоративного управління неможливо забезпечити стабільне постачання продовольства [9]. Інструментом вирішення проблеми є прозорість управління, впровадження стандартів відкритості та корпоративна підзвітність.

Дієвим механізмом реалізації є інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію, управління ризиками безпечності харчових продуктів і блокчейн-технології. Автори ідеї наголошують, що сталість агробізнесу безпосередньо впливає на продовольчу безпеку населення [2]. Особлива увага акцентується на тому, що політика корпоративної соціальної відповідальності та механізми сертифікації є важливими інструментами для узгодження інтересів бізнесу та забезпечення доступу до якісного продовольства.

У контексті глобалізації та постійної нестабільності ринків підприємства агропромислового комплексу стикаються з чималою кількістю викликів, серед яких – прискорення темпів цифровізації. На думку вчених, важливим етапом цифровізації є визначення рівня цифрової зрілості підприємства, що характеризує здатність агропромислових підприємств реагувати на інновації, що з'являються на ринку, та ефективно впроваджувати їх для досягнення цілей підприємства [5].

Впровадження технологічних інновацій (блокчейн) без належного реляційного та технологічного управління є неефективним [3]. На основі цього автор робить висновок, що поєднання довіри, комунікації та технологій дозволяє зменшити дисбаланс влади в ланцюгах. Це робить їх стійкішими та здатними гарантувати безпеку харчових продуктів для кінцевого споживача.

Таким чином, забезпечення фізичної та економічної доступності якісного продовольства є результатом ефективного корпоративного управління та інноваційного менеджменту в агрохолдингах.

Метою статті є обґрунтування необхідності та визначення напрямів впровадження інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом як ключової передумови забезпечення його конкурентоспроможності, прозорості та продовольчої безпеки держави в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Процес входження України до європейського економічного простору висуває принципово нові вимоги до всіх секторів національної економіки, і агробізнес тут не є винятком. Якщо раніше конкурентні переваги аграрних корпорацій вимірювалися передусім розміром земельного банку та обсягами виробництва, то сьогодні на перший план виходять якісні характеристики управління: прозорість, підзвітність, відповідальність перед стейкхолдерами. Європейський ринок вимагає не лише високоякісної продукції, а й доказів того, що вона вироблена в умовах доброчесного корпоративного управління, без корупційних схем, соціальної несправедливості та екологічних зловживань.

Особливої гостроти цьому питанню надає пряма залежність між ефективністю корпоративного управління в агросекторі та продовольчою безпекою держави. Остання, згідно з міжнародними стандартами, включає чотири ключові компоненти: фізичну доступність їжі, економічну доступність, безпеку та якість продукції, а також стабільність продовольчого забезпечення. Саме великі агрохолдинги формують значну частку експортного потенціалу та внутрішнього ринку продовольства. Тому недоліки в їх діяльності, зокрема через неефективний менеджмент, фінансові махінації або управлінські кризи, безпосередньо загрожують продовольчій безпеці держави: провокують дефіцит, зростання цін, зниження якості продовольства [8].

Якщо система управління такими структурами залишатиметься закритою, архаїчною та схильною до корупційних ризиків, це неминуче позначиться на стабільності поставок, якості продукції та продовольчій незалежності країни. Натомість впровадження інноваційних підходів, що пов'язані з цифровізацією управлінських процесів, незалежними наглядовими радами, принципами ESG-відповідальності, може не лише підвищити інвестиційну привабливість аграрного сектору, але й стати надійним фундаментом для гарантування продовольчої безпеки в умовах глобальних викликів та євроінтеграційних трансформацій.

Тому дослідження інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом набуває не лише економічного, а й стратегічного значення, адже йдеться про здатність держави забезпечувати продуктами харчування населення та виконувати роль відповідального гравця на світовому продовольчому ринку.

Навіть в умовах повномасштабної війни, втрати значної частини посівних площ, логістичних обмежень, зокрема в портах на Чорному морі та Дунаї, зростання операційних ризиків великі агрокомпанії зберегли ключову роль у виробництві, експорті та переробці аграрної продукції.

Агрохолдинги є одними з найбільших гравців ринку сільськогосподарської продукції України. Саме вони забезпечують значну частку ВВП країни, створюють робочі місця та безпосередньо впливають на ціну продуктів харчування. Загалом 40% українського експорту становить сільськогосподарська продукція, вироблена агрохолдингами та фермерськими господарствами [1].

За своєю структурою агрохолдинги є вертикально інтегрованими утвореннями, які складаються з материнської та дочірніх компаній. На материнську компанію покладаються функції стратегічного управління та зовнішньоекономічної діяльності: закупівля посівного матеріалу, засобів захисту рослин, добрив і сільськогосподарської техніки. Натомість дочірні підприємства відповідають за операційне управління виробничими процесами безпосередньо на місцях.

Попередні тенденції до нарощування земельних банків у 2000-2010-х роках великими агрокорпораціями поступово змінюються. Замість кількісного розширення угідь, компанії зосередили увагу на підвищенні ефективності вирощування аграрної продукції.

Проаналізуємо розміри земельних банків агрохолдингів за основними регіонами їх розміщення (таблиця 1).

Таблиця 1

Топ 12 агрохолдингів за розміром земельного банку понад 100 тис. га

№ з/п	Назва компанії	Основні регіони розміщення земельного банку	Земельний банк, га
1	Kernel	Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська	358000
2	МХП	Вінницька, Черкаська, Київська, Сумська, Тернопільська	351000
3	Ukrlandfarming	Сумська, Полтавська, Рівненська, Житомирська, Черкаська, Львівська	330000
4	Агропросперіс	Сумська, Чернігівська, Харківська, Полтавська, Вінницька	250000
5	Астарт	Полтавська, Вінницька, Хмельницька, Чернігівська, Харківська	213000
6	Контінентал Фармерз Груп	Тернопільська, Хмельницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Львівська	195000
7	Група «Енселко» + Агро-Регіон	Хмельницька, Тернопільська, Київська, Житомирська, Чернігівська	175000
8	Епіцентр Агро	Вінницька, Хмельницька, Тернопільська, Київська, Черкаська, Житомирська	168000
9	Акріс Агро (АСТ)	Хмельницька, Рівненська, Київська, Чернігівська, Житомирська	150000
10	Індустріальна молочна компанія	Полтавська, Чернігівська, Сумська	116000
11	Група LNZ	Черкаська, Сумська, Вінницька	100000
12	Укрпромінвест-агро	Вінницька, Черкаська, Житомирська	100000

Джерело: складено автором на основі [1, 10]

Аналіз наведених даних у таблиці 1 щодо топ-12 агрохолдингів України за розміром земельного банку (понад 100 тис. га) свідчить про надзвичайно високий рівень концентрації сільськогосподарських угідь у великих корпоративних структурах. Загальна площа земель, що перебувають під контролем цих холдингів, становить майже 2,5 млн га, а лідери – Kernel (358 тис. га), МХП (351 тис. га) та

Ukrlandfarming (330 тис. га) – контролюють майже половину цієї площі.

Така концентрація земельних ресурсів має як позитивні, так і негативні характеристики. З одного боку, великі агрохолдинги здатні забезпечувати ефект масштабу, впроваджувати інтенсивні технології, залучати значні інвестиції та виходити на глобальні ринки. З іншого – виникають ризики монополізації, зниження прозорості корпоративного управління та соціальної напруги на сільських територіях.

Слід також зазначити, що необхідно детально аналізувати географічну структуру розміщення земельних банків. Як свідчать дані таблиці 1, переважна більшість великих агрохолдингів зосереджена в Центральному (Полтавська, Кіровоградська, Черкаська, Вінницька області) та Західному (Хмельницька, Тернопільська, Львівська області) регіонах України. Така регіональна концентрація створює передумови для нерівномірного розвитку аграрного сектору країни: в одних областях домінують великі корпорації, в інших – переважають дрібніші форми господарювання.

Тому особливої актуальності набуває питання прозорості діяльності цих структур. Саме низька корпоративна прозорість створює серйозні перешкоди для залучення інвестицій на зовнішніх ринках і може негативно впливати на довіру європейських партнерів та інвесторів. Крім того, територіальна диференціація підрозділів холдингів (окремі з них працюють у 5-6 областях одночасно) потребує впровадження передових цифрових рішень для ефективного управління – ERP-систем, блокчейн-технологій, платформ дистанційного моніторингу.

Таким чином, дані таблиці 1 демонструють об'єктивну реальність українського агросектору: домінування кількох десятків великих землевласників створює як економічні переваги (масштаб, інвестиційна спроможність), так і виклики для системи корпоративного управління. Саме ці структури потребують першочергового впровадження інноваційних підходів до управління, оскільки їх діяльність має системний вплив на продовольчу безпеку, експортний потенціал та соціальний розвиток сільських територій України.

Мати у власності чи в оренді великі земельні площі – це наразі не гарантує високих прибутків. Сьогодні акцент зміщується на модернізацію виробництва, наприклад точні технології сівби й обробітку, використання нових гібридів, стійких до хвороб і погодних умов. Це дозволяє агровиробникам зменшити залежність від несприятливих кліматичних умов, що дедалі частіше стають нетиповими у тих чи інших природно-кліматичних зонах. Крім того, оновлення обладнання для допоміжних та інших процесів сприяє підвищенню якості та доданої вартості готової продукції.

Розглянемо залежність фінансових показників агрохолдингів від розміру земельного банку та їх основної спеціалізації (таблиця 2).

Таблиця 2

Топ 12 агрохолдингів за розміром отриманого доходу

№ з/п	Назва компанії	Спеціалізація	Дохід за 2025 р., млрд грн	Місце у рейтингу
1	Kernel	Олійні, зернові	170	1
2	МХП	Птахівництво, зернові, олійні	144	2
3	Ukrlandfarming	Зернові, олійні	26-34	3
4	Агропросперіс	Зернові, олійні	25-30	4
5	Астарта	Зернові, олійні, цукор	23	5
6	Контінентал Фармерз Груп	Зернові, олійні	19	6
7	Група «Енселко» + Агро-Регіон	Зернові, олійні	10	11
8	Епіцентр Агро	Зернові, олійні	11	9
9	Акріс Агро (АСТ)	Зернові, олійні	7-11	10
10	Індустріальна молочна компанія	Зернові, олійні	8	12
11	Група LNZ	Насінництво, зернові, олійні	17-20	7
12	Укрпромінвест-агро	Цукор, зернові, олійні	13	8

Джерело: побудовано автором на основі [1, 10]

Аналіз наведених даних у таблиці 2 свідчить про суттєву диференціацію агрохолдингів України не лише за розміром земельного банку, але й за фінансовими результатами. Якщо за даними таблиці 1 Kernel, МХП та Ukrlandfarming були лідерами за земельними ресурсами з площами понад 330 тис. га кожна корпорація, то за показником доходу ситуація стає більш динамічною.

Отже, абсолютним лідером є Kernel з доходом 170 млрд грн, що майже втричі перевищує показник Ukrlandfarming (26-34 млрд грн), хоча останній має майже такий самий земельний банк. Це

свідчить про те, що розмір земельних угідь сам по собі не визначає фінансову ефективність. Набагато важливішими факторами виступають оптимальна спеціалізація, ефективність управління, логістика та переробка. Kernel демонструє найвищу «віддачу з гектара» завдяки фокусу на олійних культурах та потужній експортній інфраструктурі.

МХП посідає друге місце (144 млрд грн) – це єдиний холдинг у першій п'ятірці, що має виражену тваринницьку спеціалізацію (птахівництво) поряд із рослинництвом. Його власна вертикально-інтегрована модель дозволяє отримувати стабільний грошовий потік незалежно від коливань цін на зерновому ринку. Слід звернути увагу на присутність іноземного капіталу: компанія SALIC (Саудівська Аравія) є співвласником МХП та повністю контролює Континентал Фармерз Груп.

Окремо варто звернути увагу на Групу LNZ, яка при земельному банку 100 тис. га (лише 12-те місце за площею) демонструє дохід 17-20 млрд грн, що ставить її на сьоме місце за прибутковістю. Це є яскравим прикладом інтенсивної моделі господарювання, що заснована на насінництві та високій доданій вартості. Протилежний приклад – Ukrlandfarming, який маючи 330 тис. га землі (3-тє місце), отримує відносно низький дохід, що може свідчити про проблеми з ефективністю управління та заборгованістю.

Показовою є статистика розриву між першим (170 млрд грн) та десятим (8 млрд грн) місцями у рейтингу доходів – більш, ніж у 20 разів. Такий розрив не спостерігається у рейтингу земельних банків (від 358 тис. га до 100 тис. га – лише у 3,5 рази). Це ще раз підтверджує той факт, що основний потенціал зростання лежить не в розширенні площ (екстенсивні підходи), а в підвищенні ефективності використання наявних ресурсів та інноваційних методах управління (інтенсивні підходи).

Звертає на себе увагу значне дублювання власників. Власник Kernel (№1 за доходом) одночасно контролює Групу «Енселко»+«Агро-Регіон» (№11). Це може створювати корпоративні ризики, що пов'язані з кулуарністю прийняття рішень та непрозорими трансфертами між структурами. Також група власників «Акріс Агро» налічує п'ять осіб, що потребує чітких регламентів розподілу повноважень.

Нарешті, Укрпромінвест-агро займає 8-ме місце з доходом 13 млрд грн при земельному банку 100 тис. га. Разом із групою LNZ це один із найкращих показників інтенсивності використання землі в галузі.

Таким чином, агресивне нарощування земельних банків, що відбувалося швидкими темпами у 2000-2010-х роках, більше не є головним чинником успіху. На перший план виходить якість управління, технологічна модернізація, правильна спеціалізація та здатність залучати іноземний капітал. В умовах євроінтеграції саме прозорість корпоративного управління та ефективність наявних активів стануть ключовими чинниками конкурентоспроможності для українських агрохолдингів.

Євроінтеграційний вектор розвитку України ставить перед агросектором не лише вимоги щодо якості продукції чи екологічних стандартів, а й радикально змінює вимоги до самої системи ухвалення рішень у великих аграрних корпораціях. Сьогодні традиційна модель управління, що базувалася на жорсткій вертикалі влади та закритості інформації для стейкхолдерів, стає чинником стримування розвитку. Актуальність інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом зумовлена потребою синхронізації з європейськими стандартами прозорості, відповідальності та ефективності.

Побудуємо схему інноваційних підходів до корпоративного управління агробізнесом в умовах євроінтеграції (рис. 1).

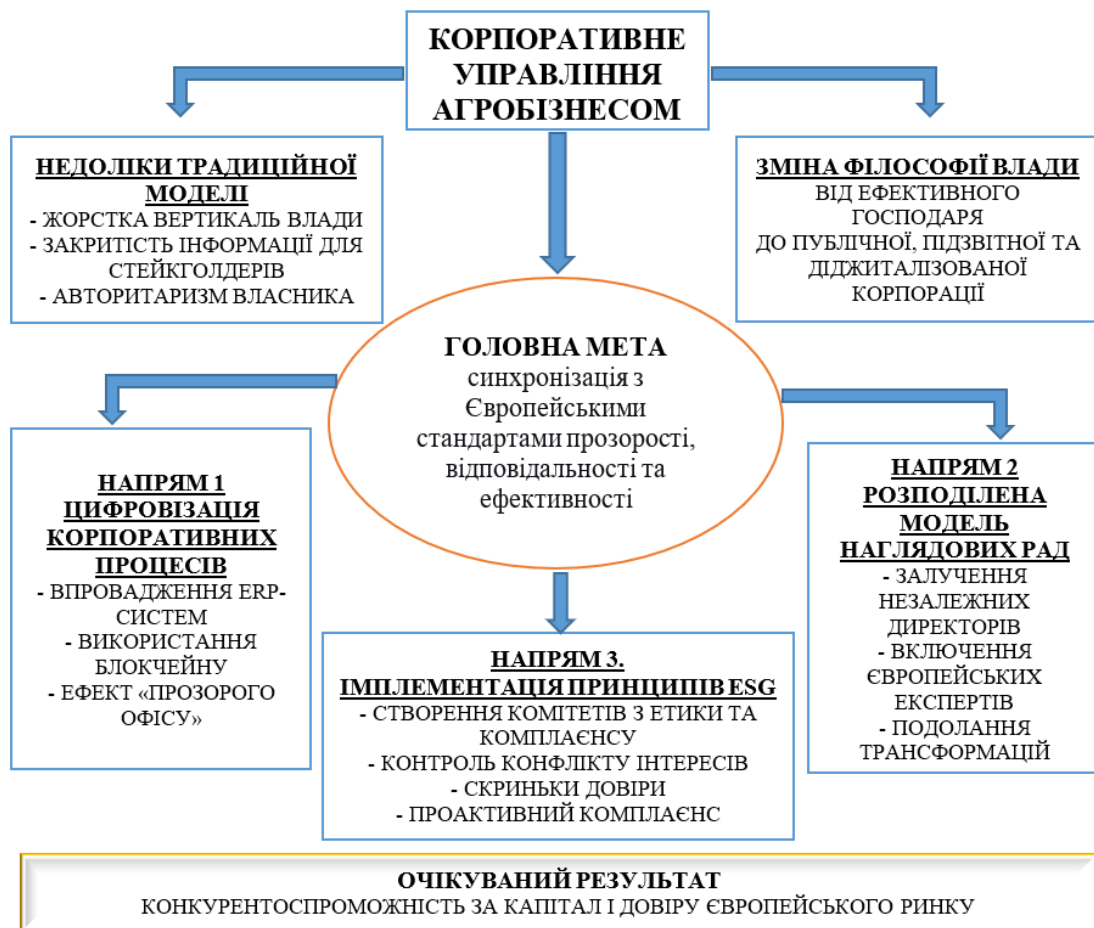


Рис. 1. Інноваційні підходи до корпоративного управління агробізнесом
Джерело: сформовано автором

Детальний аналіз схеми (Рис. 1) дозволяє зробити висновок, що для отримання євроінтеграційного результату агрокомпаніям слід відмовитись від традиційної моделі розвитку та впровадити модель, що базується на інноваційних підходах. У такому випадку слід організовувати бізнес за допомогою наступних процесів.

Першочерговим інноваційним напрямом є цифровізація корпоративних процесів. Якщо раніше управління агрохолдингом відбувалося через паперову звітність та постійні наради, то сьогодні впровадження ERP-систем, наприклад SAP чи Oracle, дозволяє раді директорів здійснювати моніторинг стан справ у кожному господарстві в реальному часі. Це створює ефект «прозорого офісу» для інвесторів з ЄС, які вимагають верифікованих даних. Важливим аспектом також є використання блокчейн-технологій для фіксації рішень наглядової ради, що унеможливує фальсифікацію протоколів – відому проблему українського корпоративного права.

Другим напрямом змін є перехід від одноосібного авторитаризму до розподіленої моделі наглядових рад. Євроінтеграція вимагає, щоб до складу органів управління входили незалежні директори, які не пов'язані з власниками або менеджментом. В агробізнесі, де часто власник є одночасно генеральним директором, така інновація є непростю, але необхідною. Наглядова рада, до якої входять європейські експерти з аграрного менеджменту, забезпечує баланс інтересів між меншоритарними акціонерами та мажоритарними, що є важливим для отримання кредитів від ЄБРР чи IFC.

Третім ключовим напрямом є імплементація принципів концепції ESG (Environmental, Social, Governance) безпосередньо в корпоративний регламент. Якщо управлінський аспект (Governance) раніше ігнорувався, то сьогодні інноваційні агрокорпорації створюють спеціальні комітети з питань етики та комплаєнсу. Ці структури контролюють конфлікт інтересів при розподілі земельних банків або при проведенні тендерів на постачання засобів захисту рослин. Наприклад, впровадження антикорупційних систем (скриньок для повідомлень про порушення всередині корпорації) стає стандартом для тих агроструктур, які прагнуть вийти на ринки ЄС.

Крім того, євроінтеграція диктує необхідність адаптації корпоративної культури до принципів

сталого розвитку. Це означає, що інноваційним має бути сам підхід до управління ризиками. Замість так званого «менеджменту гасіння пожеж» впроваджується проактивний комплаєнс, що полягає в оцінці впливу рішень наглядової ради на довкілля та соціальний капітал сільських територій.

Отже, економічний зміст інноваційних підходів до корпоративного управління в агробізнесі в умовах євроінтеграції – це не просто технологічне оновлення, а докорінна зміна філософії влади у великих корпоративних структурах. Це перехід від моделі «ефективного власника» до моделі «публічної, підзвітної та діджиталізованої корпорації», здатної конкурувати за капітал та довіру європейського ринку. Без таких трансформацій система управління агробізнесом залишатиметься бар'єром на шляху до повноправного членства в ЄС.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що євроінтеграція виступає потужним драйвером трансформації корпоративного управління в агробізнесі. Традиційна авторитарна модель, орієнтована на закритість і вертикаль влади, вичерпала свій потенціал. Їй на зміну приходять три взаємопов'язані інноваційні підходи: тотальна цифровізація управлінських процесів (ERP, блокчейн), формування розподілених наглядових рад за участю незалежних директорів та імплементація принципів ESG із фокусом на комплаєнс.

Доведено, що лише інтеграція цих підходів забезпечує необхідний рівень прозорості, підзвітності та балансу інтересів стейкхолдерів. Без цього українські агрокорпорації ризикують втратити доступ до європейського капіталу та ринків. Отже, інноваційне корпоративне управління є не просто бажаним трендом, а й передумовою конкурентоспроможності українського агробізнесу в умовах європейського вибору України.

Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробці прикладних моделей оцінки ефективності впровадження інноваційних підходів до корпоративного управління в агробізнесі з урахуванням галузевої специфіки різних типів аграрних структур (малі, середні, великі холдинги).

Література

1. Агрохолдинги України. 2026. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>
2. Alvarez-Ochoa C.P., Acevedo J.A.R., Tuesta Y.N. Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discov Sustain*. 2024. Vol. 5. P. 316. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w>
3. Gupta M. Enhancing governance in agri-food traceability alliances: a multi-factor perspective. 2024. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/229680>
4. Dorado D., Monsalve S., Naik A. et al. Towards Building Comprehensive Legal Frameworks for Corporate Accountability in Food Governance. *Development*. 2021. Vol. 64. Pp. 236-244. <https://doi.org/10.1057/s41301-021-00319-8>
5. Ishchejkin T., Liulka V., Dovbush V. et al. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / *Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED)*. 2022. Vol. 38. P. 243-252. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19628>
6. Lutkovska S., Puzyryova P., Vavdiuk N., Bezkrivnyi O., Kalchenko M., Kutsai N. Methodology for modeling innovative strategies for financial security of competitive agro-industrial smart enterprises in the startup management system. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 6(65) Pp. 307-323. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5078>
7. Medina G., Thomé K. Transparency in Global Agribusiness: Transforming Brazil's Soybean Supply Chain Based on Companies' Accountability. *Logistics*. 2021. Vol. 5(3). Pp. 58. <https://doi.org/10.3390/logistics5030058>
8. Румик І. Стратегія фінансової підтримки продовольчого виробництва. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №4(56). С. 64-73. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>
9. Stumpf S. Demokratische Teilhabe an der Normgebung für die Agrar-Nahrungsindustrie. In: Sieber-Gasser, C., Ghibellini, A. (eds) *Demokratie und Globalisierung*. Springer, Cham. 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32623-3_10
10. ТОП-100 найбільші агрохолдинги України за розміром земельного банку. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/top-100-najbilshi-agroholdingi-ukrayini-za-rozmirom-zemelnogo-banku>
11. Varghese S. New ideas addressing corporate power global food systems. Institute for Agriculture and Trade Policy. 2025. URL: <https://www.iatp.org/new-ideas-addressing-corporate-power-global-food-systems>

References

1. Ahrokhodynhy Ukrainy. 2026. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy>
2. Alvarez-Ochoa C.P., Acevedo J.A.R., Tuesta Y.N. Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis of the literature. *Discov Sustain*. 2024. Vol. 5. R. 316. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w>

org/10.1007/s43621-024-00530-w

3. Gupta M. Enhancing governance in agri-food traceability alliances: a multi-factor perspective. 2024. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/229680>

4. Dorado D., Monsalve S., Naik A. et al. Towards Building Comprehensive Legal Frameworks for Corporate Accountability in Food Governance. Development. 2021. Vol. 64. Pp. 236-244. <https://doi.org/10.1057/s41301-021-00319-8>

5. Ishchejkin T., Liulka V., Dovbush V. et al. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED). 2022. Vol. 38. P. 243-252. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19628>

6. Lutkovska S., Puzyryova P., Vavdiuk N., Bezkrivnyi O., Kalchenko M., Kutsai N. Methodology for modeling innovative strategies for financial security of competitive agro-industrial smart enterprises in the startup management system. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. Vol. 6(65) Pp. 307-323. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.5078>

7. Medina G., Thomé K. Transparency in Global Agribusiness: Transforming Brazil's Soybean Supply Chain Based on Companies' Accountability. Logistics. 2021. Vol. 5(3). Pp. 58. <https://doi.org/10.3390/logistics5030058>

8. Rumyk I. Stratehii finansovoi pidtrymky prodovolchoho vyrobnytstva. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2019. №4(56). S. 64-73. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-64-73>

9. Stumpf S. Demokratische Teilhabe an der Normgebung für die Agrar-Nahrungsindustrie. In: Sieber-Gasser, C., Ghibellini, A. (eds) Demokratie und Globalisierung. Springer, Cham. 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32623-3_10

10. TOP-100 naibilshi ahrokhodynhy Ukrainy za rozmirom zemelnoho banku. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/top-100-najbilshi-agroholdingi-ukrayini-za-rozmirom-zemelnogo-banku>

11. Varghese S. New ideas addressing corporate power global food systems. Institute for Agriculture and Trade Policy. 2025. URL: <https://www.iatp.org/new-ideas-addressing-corporate-power-global-food-systems>

Отримано: 12.02.2026

Прийнято до публікації: 14.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026