

УДК 338.43:658.012.2:658.15:330.131.7

ТАТАРЧЕНКО А.О.

здобувач третього освітнього рівня, Центральноукраїнський національний технічний університет, e-mail: tatarchenkoandrii@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0092-7541

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ

**Мета.** В статті досліджено взаємозв'язок корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу з їхньою економічною безпекою та конкурентоспроможністю. Розкрито, що формування корпоративних структур аграрного бізнесу (агрохолдингів, інтегрованих об'єднань, кооперативів) створює синергійний ефект, сприяючи зміцненню фінансової стійкості та адаптивності підприємств до зовнішніх викликів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до забезпечення економічної безпеки аграрних корпорацій та підтримання їх конкурентних позицій в умовах турбулентного середовища. **Метою** дослідження є теоретичне обґрунтування ролі корпоративного розвитку у підвищенні економічної стійкості підприємств АПК та практичний аналіз інструментів інтеграції для посилення конкурентоспроможності. **Методологія.** Застосовано комплексний підхід: використовувалися положення інституціональної економічної теорії, системний та функціональний аналіз, а також монографічний і статистичний методи для узагальнення результатів. **Результати.** Встановлено, що корпоративна структура підприємства (зокрема, належність до агрохолдингу чи іншої інтегрованої структури) є важливим фактором забезпечення його економічної стійкості та захисту від ризиків банкрутства. Інтеграційні процеси (злиття, поглинання, кооперація) підвищують адаптивність аграрних підприємств до зовнішніх викликів, таких як ринкові коливання, військові дії чи глобальні кризи. Корпоративний розвиток аграрних підприємств розглядається у контексті стратегічної трансформації АПК України: перехід до стійких бізнес-моделей, цифровізація та євроінтеграція галузі формують нові вимоги до економічної безпеки та конкурентоспроможності. **Наукова новизна** дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі взаємозв'язку корпоративного розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств АПК України, яка розкриває їх системну взаємодію в умовах глобальних і воєнно-економічних викликів. **Практична значимість.** Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані при формуванні корпоративних стратегій аграрних підприємств, розробці державної політики підтримки великих аграрних об'єднань і кооперативів, а також для вдосконалення механізмів економічної безпеки в агросекторі.

*Ключові слова:* корпоративний розвиток; агропромисловий комплекс (АПК); економічна безпека підприємства; конкурентоспроможність; корпоративна структура; інтеграція; агрохолдинг; адаптивність; стратегічна трансформація

### Постановка проблеми

Сучасний розвиток аграрного сектору України супроводжується активним формуванням господарських структур корпоративного типу, які об'єднують підприємства в інтегровані форми для концентрації капіталу, трудових ресурсів та виробничої інфраструктури. Великі корпоративні аграрні об'єднання (насамперед агрохолдинги) здатні забезпечити замкнутий цикл виробництва і володіють суттєвими фінансовими ресурсами та доступом до довгострокового кредитування, що підвищує їх стійкість і ефективність діяльності. Однак посилення корпоративізації агробізнесу ставить низку проблемних питань. З одного боку, укрупнення підприємств і інтеграція в корпоративні структури підвищують їх конкурентоспроможність та інноваційний потенціал, дозволяючи отримати переваги масштабу та синергії. З іншого боку, концентрування ринкової влади в агрохолдингах може нести ризики монополізації, створювати загрози для дрібних фермерських господарств і вимагати належної системи управління економічною безпекою. Актуальність теми зумовлена потребою збалансувати корпоративний розвиток підприємств АПК з необхідністю забезпечення їх економічної безпеки (захисеності від внутрішніх і зовнішніх загроз) та підтримання високої конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світових ринках. Особливо це набуває значення в умовах сьогодення, коли український агросектор переживає стратегічні трансформації, пов'язані з євроінтеграційними процесами та подоланням наслідків

повномасштабної війни. Війна росії проти України спричинила глибокі деструкції в аграрному виробництві, втрату ресурсів і порушення логістичних ланцюгів, що поставило питання економічної стійкості аграрних підприємств на перший план. У таких умовах постає проблема пошуку оптимальних корпоративних моделей розвитку, які забезпечували б підприємствам АПК достатній рівень економічної безпеки (стійкості до шоків, фінансової стабільності, збереження виробничого потенціалу) і водночас сприяли підвищенню їх конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання забезпечення економічної безпеки підприємств, зокрема аграрних та їх конкурентоспроможності в контексті корпоративного розвитку привертають значну увагу науковців останніми роками. Зокрема, дослідники акцентують, що стратегічна економічна безпека є базою успішного розвитку підприємства і визначає його довгострокову конкурентоспроможність [1, 3, 4, 8, 10, 12, 14-17]. Зокрема, Кравченко С., Малік М., Шпикуляк О. [5] дослідили соціально-економічні та організаційні засади розвитку інтеграційних структур у сільській місцевості в умовах кризових викликів. На основі інституціональної теорії та системного аналізу авторами розглянуто сучасний стан, проблеми й тенденції функціонування інтеграційних формувань у період воєнного часу. Визначено бар'єри розвитку інтеграційного руху, роль державної підтримки та міжнародної допомоги, а також перспективи формування агрохолдингових і кооперативних структур як чинника сталого розвитку сільських територій у післявоєнній відбудові України.

Значна увага приділяється й проблемі інтеграції та корпоратизації в аграрному бізнесі. Так, Т. Власенко [2] в роботі про сучасні тенденції розвитку корпоративних аграрних підприємств проаналізувала процес становлення агрохолдингів в Україні, висвітливши як їх позитивні ефекти (синергія, економія на масштабах, інноваційність), так і негативні аспекти (ризик монополізації, виснаження ґрунтів через надмірну експлуатацію земель). Дослідниця наголошує, що головною конкурентною перевагою агрохолдингів є саме прояв синергетичного ефекту, який дозволяє суттєво підвищити продуктивність і фінансову стійкість порівняно з розрізненими господарствами. Проведено аналіз динаміки сільськогосподарських підприємств і посівних площ у 2008–2021 рр., а також визначено провідні агрохолдинги України (ТОП-10). З'ясовано, що агрохолдинги є найпоширенішою формою корпоративних аграрних об'єднань, які забезпечують ефективність завдяки масштабу, інноваціям та синергетичному ефекту. Водночас відзначено як переваги (зростання продуктивності, інвестиційна привабливість), так і недоліки (ризик монополізації, соціальна напруга) їх функціонування в сучасних умовах.

Питання інтеграційних процесів в АПК розглядаються у працях українських вчених, зокрема М. Куцика і співавторів [6], які досліджували розвиток аграрної кооперації в контексті сучасних викликів та визначили пріоритети державної підтримки цього процесу. О. Шпикуляк та колеги [19] проаналізували різні типи інтегрованих формувань (асоціативні об'єднання, кластери, кооперативи) та особливості їх організаційно-інституційного розвитку в аграрному секторі.

Низка досліджень присвячена впливу війни та кризових явищ на аграрний сектор і корпоративні структури: зокрема, роботи М. Негрей і О. Трофімцевої [9] висвітлюють трансформацію агросектору під час війни та необхідність адаптації корпоративних стратегій до нових умов (зміна експортних ринків, логістика, втрата активів).

У сфері забезпечення фінансової стійкості та безпеки агропідприємств під час війни цінними є дослідження С. Кучеренко та співавторів [7], де проаналізовано фінансові та безпекові фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Вони акцентують, що військові ризики вимагають перегляду підходів до управління фінансами та ризиками в аграрних корпораціях, зокрема створення резервів, диверсифікації бізнесу і страхування ризиків

На міжнародному рівні також досліджується взаємозв'язок корпоративних стратегій, сталого розвитку та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Відзначимо, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) здатне підсилити репутацію і ринкові позиції агрокомпаній, опосередковано впливаючи на їх конкурентоспроможність (про це свідчать дослідження, проведені як в Україні, так і за кордоном).

Водночас у літературі наголошується на необхідності гнучких стратегій адаптації корпорацій до швидких змін середовища: зокрема, Н. Георгіаді та А. Кубант [20] класифікували типи систем

адаптації управління підприємствами та підкреслили значення проактивного реагування на кризи для збереження конкурентних переваг.

Отже, аналіз останніх досліджень показує, що забезпечення економічної безпеки та високої конкурентоспроможності агропідприємств неможливе без урахування сучасних тенденцій корпоративного розвитку – росту ролі великих інтегрованих структур, необхідності стратегічної стійкості в умовах кризи, а також запровадження інновацій та найкращих управлінських практик. Саме ці аспекти потребують подальшого дослідження, що й зумовило вибір тематики даної статті.

### **Формулювання цілей статті (постановка завдання)**

Метою статті є обґрунтування впливу корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу на рівень їх економічної безпеки та конкурентоспроможності, а також розробка рекомендацій щодо використання корпоративних стратегій і інтеграційних механізмів для підвищення стійкості аграрних підприємств в умовах сучасних викликів. Для досягнення цієї мети в роботі визначено наступні завдання: 1) проаналізувати, як корпоративна структура (формат власності та організації бізнесу) впливає на економічну стійкість агропідприємств; 2) дослідити роль інтеграції (об'єднання підприємств, створення агрохолдингів, кооперативів) у підвищенні адаптивності аграрних підприємств до зовнішніх шоків; 3) оцінити тенденції стратегічної трансформації АПК та місце корпоративного розвитку в цьому процесі; 4) визначити і обґрунтувати взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України.

### **Методологія дослідження**

Методологія дослідження базується на комплексному підході, який поєднує теоретичні, емпіричні та аналітичні інструменти для вивчення взаємозв'язку корпоративного розвитку з економічною безпекою, стійкістю та конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу України.

Дослідження проводилося у кілька етапів:

#### **1. Аналіз нормативно-правової та інституційної бази.**

На першому етапі здійснено огляд чинних нормативно-правових актів України, що регулюють діяльність корпоративних аграрних структур (агрохолдингів, кооперативів, інтегрованих об'єднань), а також документів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки та стійкості аграрного виробництва в умовах воєнного стану. Це дозволило окреслити інституційні рамки функціонування корпоративних форм в АПК та визначити, наскільки вони відповідають сучасним умовам ринку й вимогам післявоєнної відбудови.

#### **2. Порівняльний аналіз.**

На другому етапі проведено порівняння моделей корпоративного розвитку в українському АПК із практиками країн ЄС та глобальними підходами до організації аграрних корпорацій. Особливу увагу приділено таким аспектам, як вертикальна інтеграція, корпоративне управління, ризик-менеджмент, використання ESG-підходів. Це дало змогу окреслити сильні та слабкі сторони української моделі, а також виявити елементи зарубіжного досвіду, які можуть бути адаптовані в Україні.

#### **3. Системний підхід.**

Третій етап ґрунтувався на застосуванні системного підходу, в межах якого корпоративний сектор АПК розглядався як цілісна багаторівнева система взаємодії виробничих, фінансових, логістичних та управлінських підсистем. Аграрне підприємство аналізувалося не ізольовано, а в контексті зв'язків із державою, ринками збуту, експортною інфраструктурою, міжнародними донорами та локальними громадами. Це дало можливість виявити критичні вузли стійкості (земельний ресурс, логістика, фінансування, людський капітал) та зрозуміти, як корпоративний розвиток впливає на економічну безпеку галузі загалом.

#### **4. Експертно-аналітичний етап.**

На четвертому етапі узагальнено результати сучасних наукових досліджень українських і зарубіжних авторів [2; 5; 11; 13; 18], аналітичних матеріалів профільних асоціацій агробізнесу та галузевих організацій, а також практичних звітів великих аграрних компаній. Це дозволило

ідентифікувати ключові ризики для економічної безпеки підприємств АПК (втрата активів, логістичні обмеження, боргове навантаження, воєнні загрози) та способи їх мінімізації через інтеграцію, диверсифікацію і реструктуризацію бізнесу.

#### 5. 6. Аналітичне узагальнення.

Заключний етап передбачав синтез теоретичних положень і емпіричних спостережень для побудови концептуальної моделі взаємозв'язку «корпоративний розвиток → економічна безпека → економічна стійкість → конкурентоспроможність». На основі цього було сформульовано висновки щодо ролі корпоративного розвитку як детермінанти стратегічної трансформації АПК України та визначено напрями подальшої політики і наукових досліджень.

Застосована методологія дозволила не лише описати явище корпоративного розвитку в АПК, а й показати його як інструмент підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності українського аграрного сектору в умовах воєнно-економічної нестабільності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Беручи до уваги, що сучасні корпорації відіграють роль ключового механізму та рушійної сили глобалізації світової економіки, одним із пріоритетних напрямів економічної науки стає аналіз особливостей їхнього організаційного розвитку в умовах посилення міжнародної економічної інтеграції.

Як зазначалося у наших зарубіжних дослідженнях [21-23], провідні корпорації являють собою масштабні господарські утворення, що об'єднують численні підприємства з різних країн і континентів у єдину виробничо-фінансову систему. Основним інструментом їх економічної експансії на глобальному рівні виступає вивезення капіталу у вигляді прямих іноземних інвестицій, які забезпечують розширення виробничих можливостей, контроль над стратегічними ринками та посилення конкурентних позицій у світовому господарстві.

Корпорації мають як переваги, так і недоліки, що зумовлює амбівалентність їхнього впливу на економічну систему.

До позитивних аспектів діяльності корпорацій можна віднести такі:

- концентрація фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що забезпечує масштабність виробництва та ефективніше використання наявних можливостей;

- розширений доступ до джерел капіталу, у тому числі до міжнародних інвестиційних ринків;

- підвищення продуктивності праці на рівні всієї економіки завдяки впровадженню новітніх технологій і більш раціональному використанню ресурсів, що сприяє виготовленню продукції високої якості

- зростання надходжень до державного бюджету через податкові платежі великих компаній.

Водночас, як зазначають такі дослідники, як А. Сірко, В. Прохорова, О. Близнюк, О. Любка та Т. Пимоненко, існують і негативні наслідки функціонування корпоративних структур. Зокрема ризик монополізації ринку, коли надмірна концентрація капіталу надає корпорації можливість домінувати над конкурентами та контролювати ринкову ситуацію; вплив на ціноутворення з метою отримання додаткового прибутку, що може порушувати принципи ринкової рівноваги; імовірність технологічного застою, оскільки за відсутності конкурентного тиску корпорації можуть втратити мотивацію до інновацій, модернізації виробництва та контролю якості продукції [11].

Таким чином, корпоративна форма організації бізнесу, поєднуючи ефективність і масштабність, водночас створює ризики надмірної концентрації економічної влади, що потребує належного державного регулювання й антимонопольного контролю.

Корпоративний розвиток - це системна, цілеспрямована та багатовимірна діяльність корпорації, спрямована на забезпечення її стратегічного зростання, адаптивності та стійкості у довгостроковій перспективі. Його сутність полягає у формуванні та реалізації стратегічних рішень, що забезпечують розширення меж організації, підвищення її конкурентного потенціалу та зміцнення позицій на ринку через раціональне поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей.

З теоретичного погляду корпоративний розвиток охоплює сукупність процесів трансформації організаційної структури, оптимізації корпоративного управління, інноваційного оновлення та інтеграційної динаміки, які дозволяють корпорації підтримувати стійку траєкторію зростання в умовах мінливого середовища. Це не лише розширення обсягів діяльності чи географічної

присутності, а передусім якісне вдосконалення корпоративної системи - її стратегічної архітектури, бізнес-моделі, механізмів управління знаннями та взаємодії зі стейкхолдерами.

З позицій інституційної теорії корпоративний розвиток можна розглядати як еволюційний процес формування внутрішніх правил, норм і механізмів, що забезпечують узгодження інтересів власників, менеджменту та працівників у межах єдиної стратегічної парадигми. Він виступає інструментом довгострокового самовідтворення корпорації, забезпечуючи не лише економічну ефективність, а й соціальну легітимність її діяльності

У контексті стратегічного менеджменту корпоративний розвиток - це механізм реалізації корпоративної стратегії, що передбачає диверсифікацію, інтеграцію, реструктуризацію, створення альянсів і партнерств, управління знаннями та інноваціями. Його завданням є збалансування трьох вимірів розвитку:

1. Економічного - зростання капіталізації, прибутковості, інвестиційної привабливості.
2. Організаційного - підвищення ефективності структури управління, корпоративної культури, комунікаційних процесів.
3. Соціального - зміцнення репутаційного капіталу, соціальної відповідальності та корпоративної етики.

Отже, сутність корпоративного розвитку полягає у свідомому стратегічному управлінні змінами, спрямованому на підвищення цінності корпорації, її стійкості до зовнішніх викликів і здатності до відтворення конкурентних переваг. Це процес інтелектуальної еволюції організації, де стратегічні рішення формують не лише економічні результати, а й нову якість корпоративного буття - гнучку, інноваційну, соціально орієнтовану систему, здатну до безперервного розвитку в умовах глобальної невизначеності [11, 13, 18].

Розвиваючи наукову думку, ми можемо дати наступне визначення. Корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу - це системний, цілеспрямований процес стратегічних, організаційних та економічних змін у структурі й механізмах управління аграрних корпорацій, спрямований на забезпечення їх економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності та стійкості функціонування в умовах динамічного ринкового середовища, глобалізації та воєнно-економічних викликів. Такий розвиток охоплює трансформацію корпоративних структур, інтеграцію виробничих, фінансових і управлінських ресурсів, диверсифікацію діяльності, впровадження інновацій і сучасних моделей корпоративного управління, що забезпечують ефективну адаптацію підприємств АПК до зовнішніх ризиків і формують синергетичний ефект взаємодії між учасниками інтегрованої системи.

У більш широкому контексті корпоративний розвиток АПК виступає детермінантою стратегічної трансформації аграрного сектору, оскільки поєднує цілі економічного зростання, соціальної відповідальності та продовольчої безпеки держави.

У дослідженні важливо проаналізувати, як корпоративна структура (формат власності та організації бізнесу) впливає на економічну стійкість агропідприємств. Корпоративна структура підприємства визначає форму організації бізнесу (холдинг, концерн, кооператив, акціонерне товариство тощо) і суттєво впливає на його економічну стійкість. Великі інтегровані об'єднання, такі як агрохолдинги, як правило, мають вищий запас фінансової міцності та краще захищені від ризиків, ніж розрізнені малі господарства [2]. Це пояснюється декількома чинниками. По-перше, ефект масштабу: у великих аграрних корпораціях нижча собівартість продукції за рахунок великого обсягу виробництва, що підвищує їх прибутковість і створює резерви на випадок несприятливих умов. По-друге, диверсифікація: багатогалузеві агрохолдинги часто поєднують рослинництво, тваринництво, переробку, логістику, експорт – якщо одна з ланок тимчасово просідає (наприклад, через посуху чи хвороби тварин), інші підтримують загальну стійкість компанії. По-третє, доступ до ресурсів: корпоративні структури легше залучають інвестиції та кредити, мають кращий доступ до сучасних технологій, кваліфікованого персоналу. Як зазначено у дослідженнях сучасних українських дослідників [2, 5, 11, 13, 18, 19], корпоратизація аграрного сектора України супроводжується концентрацією капіталу і створенням потужних підприємств, здатних впроваджувати інновації та забезпечувати зростання продуктивності. Важливим чинником економічної стійкості є також організаційна структура управління в корпоративних підприємствах. Належна система корпоративного управління (чіткий розподіл відповідальності, контроль ризиків, прозорість) формує передумови для фінансової стабільності. Зокрема, у великих аграрних

компаніях дедалі частіше впроваджуються відділи ризик-менеджменту, служби внутрішнього аудиту, використовуються інформаційні системи для моніторингу фінансових показників у режимі реального часу. Це дозволяє вчасно виявляти загрози (наприклад, падіння ліквідності, курсові ризики чи кібератаки) і оперативно на них реагувати, чим підтримується економічна безпека бізнесу. Проте корпоративна форма не гарантує автоматично стійкості – потрібні зважені управлінські рішення. Деякі дослідження вказують [14, 16, 17], що надмірно швидке зростання агрохолдингів без належної оцінки ризиків може навпаки генерувати вразливості. Наприклад, агресивне розширення земельного банку без оптимізації структури капіталу може призвести до боргового навантаження і фінансової нестабільності. Таким чином, корпоративний розвиток має бути збалансованим: економічна стійкість досягається за рахунок переваг масштабу і диверсифікації, але потребує ефективного управління фінансами та ризиками. Загалом, наявність корпоративної структури створює кращі можливості для стійкого функціонування підприємства, що підтверджується вищою виживаністю та стабільністю великих агрофірм у кризові періоди порівняно з дрібними господарствами. Як показав аналіз, в умовах економічних турбулентностей (різких змін цін, ринкових шоків) великі інтегровані підприємства АПК легше адаптуються і рідше припиняють діяльність, що свідчить про їхню підвищену економічну безпеку.

Важливо також визначити і обґрунтувати роль інтеграції в підвищенні адаптивності до зовнішніх викликів. Інтеграція аграрних підприємств – об'єднання кількох суб'єктів господарювання в єдину структуру або тісне кооперування – розглядається як стратегічний інструмент підвищення їх адаптивності до зовнішніх викликів. Під зовнішніми викликами розуміємо ринкові кризи, цінові шоки, зміни торговельних режимів, кліматичні ризики, а останнім часом і воєнні дії. Активізація інтеграційних процесів в аграрному секторі України набуває особливого значення в період після 2022 року, коли підприємства стикаються з безпрецедентними викликами війни. Вертикальна інтеграція (злиття виробників сировини з переробними і збутовими підприємствами) дозволяє вибудувати більш стійкі ланцюги постачання і знизити залежність від посередників. Горизонтальна інтеграція (об'єднання підприємств однієї галузі) дає змогу спільно протистояти конкурентному тиску, кооперуватися для закупівлі ресурсів чи експорту продукції. Кооперація фермерів у вигляді обслуговуючих кооперативів підвищує їх переговорну силу і зменшує витрати. Усі ці форми інтеграції сприяють адаптивності: об'єднані структури можуть перерозподіляти ресурси, підтримувати один одного та швидше впроваджувати зміни у відповідь на зовнішні фактори.

Наукові дослідження підтверджують позитивний вплив інтеграції на адаптаційну спроможність аграрного бізнесу. Зокрема, в статті С. Кравченко, М. Маліка та О. Шпикуляка [5] наголошується, що інтеграційні структури відіграють ключову роль у нарощуванні конкурентоспроможності та адаптивності аграрного сектору, особливо в умовах євроінтеграції та воєнного часу. Об'єднання підприємств дозволяє легше залучати міжнародну технічну допомогу та державну підтримку, які критично важливі для виживання агросектору під час кризи. Крім того, інтегровані агроформування можуть швидше відновити діяльність після шоків. Наприклад, якщо внаслідок бойових дій одна ферма втратила врожай або техніку, входження до холдингу чи кооперативу дає їй доступ до спільного резерву ресурсів (насіння, пального, техніки) і фінансування, що прискорює відновлення.

Регіональні агрокластери та мережі співпраці також підвищують адаптивність до глобальних викликів, таких як зміна клімату чи коливання світових ринків продовольства. В межах кластерів підприємства, наукові установи та влада координують зусилля для впровадження інновацій (нові сорти, IT-рішення), що робить агробізнес більш гнучким. Дослідження показують, що в областях із розвиненою кооперацією та кластеризацією продуктивність і стійкість агровиробництва вищі, а втрати від стихійних лих або ринкових спадів – менші, порівняно з регіонами де підприємства ізольовані.

Таким чином, інтеграція виступає своєрідним механізмом страхування аграрних підприємств від зовнішніх шоків. Об'єднаним структурам легше адаптуватися, оскільки вони мають більше ресурсів, інформації та організаційних можливостей для змін. Звичайно, інтеграція потребує узгодження інтересів учасників та подолання потенційних конфліктів усередині об'єднання. Але за умов ефективного менеджменту, переваги значно перевищують витрати, особливо у кризові часи. Варто зазначити, що держава і міжнародні проекти наразі активно стимулюють інтеграційні процеси в АПК (гранти на створення кооперативів, підтримка кластерів), розглядаючи їх як шлях

до підвищення стійкості аграрної сфери. Отже, роль інтеграції є визначальною у формуванні адаптивного, конкурентоспроможного аграрного сектору, здатного ефективно реагувати на виклики сучасності.

Не менш важливим завданням дослідження є оцінка тенденції стратегічної трансформації АПК та місце корпоративного розвитку в цьому процесі. Український агропромисловий комплекс переживає стратегічну трансформацію, яка прискорилося під впливом як внутрішніх реформ, так і зовнішніх чинників – євроінтеграції та війни. Корпоративний розвиток підприємств АПК є одночасно рушієм і наслідком цієї трансформації. З точки зору рушія: великі аграрні корпорації стають локомотивами змін, впроваджуючи інновації, нові стандарти менеджменту, експортну експансію тощо [5]. З іншого боку, зміни в середовищі змушують самі корпорації адаптувати свої стратегії, тобто корпоративний розвиток набуває нових форм і пріоритетів.

Однією з визначальних тенденцій є цифровізація та інноваційність аграрного бізнесу. Стратегічна трансформація АПК передбачає перехід до «смайт»-ферм, точного землеробства, використання великих даних та штучного інтелекту. Великі корпоративні структури мають більше можливостей інвестувати в такі технології, тому саме вони найактивніше впроваджують цифрові рішення (GPS-моніторинг техніки, дрони, IoT-сенсори на полях, аграрні платформи для збуту). Це підвищує їх продуктивність і знижує витрати, зміцнюючи конкурентні позиції як в Україні, так і на глобальному ринку. Окрім того, корпорації залучають інновації у сфері сталого розвитку – «зелені» технології, відновлювальні джерела енергії. Наприклад, деякі агрохолдинги інвестують у біогазові установки, сонячні електростанції, що не тільки скорочує витрати, але й відповідає трендам екологізації, які є умовою виходу на європейські ринки. Таким чином, корпоративний сектор веде АПК до більш високотехнологічного і стійкого стану.

Наступний аспект трансформації – міжнародна інтеграція. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС український аграрний ринок поступово інтегрується в європейський. Це відкриває нові можливості для експорту, але й ставить вимоги до якості, безпечності продукції, стандартів ведення бізнесу. Корпоративні аграрні підприємства (особливо ті, що виходять на IPO або залучають іноземних інвесторів) змушені впроваджувати найкращі світові практики управління, прозорості та сталого розвитку. Наприклад, лідери галузі почали запроваджувати стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), які важливі для західних партнерів. Також актуальною є трансформація корпоративної культури – перехід від традиційних підходів до сучасних, клієнтоорієнтованих і інноваційних. Усе це є частиною стратегічної адаптації корпоративного сектору АПК до глобальних правил гри, що врешті зміцнює його конкурентоспроможність.

Війна 2022 року боляче вдарила по аграрному сектору, але водночас стала каталізатором змін. Підприємства, що пережили перший шок, тепер перебудовують свої стратегії: переорієнтовують логістичні маршрути з морських портів на залізницю та дунайські порти, диверсифікують ринки збуту (активніше виходять в Азію, Африку), розбудовують інфраструктуру зберігання в західних регіонах. Багато агрокомпаній усвідомили критичну важливість ризик-менеджменту і стратегічного планування неперервності бізнесу (business continuity planning). У цьому контексті корпоративний розвиток набуває рис стратегічного реструктуризування: слабкі підрозділи оптимізуються або продаються, перспективні напрями (переробка, логістика) – нарощуються. Відбувається певна консолідація ринку: частина дрібних гравців, не витримавши удару, приєднується до більших корпорацій. Це, з одного боку, посилює тренд на корпоратизацію, з іншого – вимагає від держави контролю, щоб не допустити надмірної монополізації та забезпечити справедливу конкуренцію.

Отже, стратегічна трансформація АПК – це багатовимірний процес, в якому корпоративний розвиток займає центральне місце. Великі агропідприємства відіграють провідну роль у модернізації галузі, підвищенні її стійкості та інтеграції у світову економіку. Водночас вони самі змінюються під тиском нових реалій, стаючи більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на довгострокову економічну безпеку. Перспективи подальшого розвитку українського АПК значною мірою залежатимуть від того, наскільки успішно корпоративний сектор зможе поєднати зростання масштабів виробництва із забезпеченням стійкості та конкурентоспроможності – тобто від гармонізації корпоративного розвитку з цілями економічної безпеки.

Безпосередньо в контексті теми дослідження важливо визначити і обґрунтувати взаємозв'язок корпоративного розвитку з економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємств АПК України. Корпоративний розвиток підприємств агропромислового комплексу України має

системоутворюючий характер і безпосередньо впливає на рівень їх економічної безпеки та конкурентоспроможності, оскільки визначає якість управлінських рішень, структуру капіталу, ступінь інтеграції ресурсів та стійкість до зовнішніх викликів.

По-перше, обґрунтуємо, що корпоративний розвиток виступає чинником економічної безпеки. У межах корпоративних структур формуються механізми, що забезпечують стабільність фінансово-економічного стану, мінімізацію ризиків і підвищення адаптивності до кризових ситуацій. Завдяки концентрації капіталу, диверсифікації видів діяльності та доступу до інвестиційних ресурсів корпорації здатні створювати внутрішні резерви фінансової стійкості, знижувати чутливість до коливань ринку та інфляційних процесів.

Високий рівень корпоративного управління із чітким розподілом відповідальності, наявністю служб внутрішнього аудиту, ризик-менеджменту, системи стратегічного контролю, підвищує захищеність підприємства від економічних загроз, таких як неплатоспроможність контрагентів, коливання валютних курсів, зміни регуляторного середовища чи наслідки воєнних дій. Таким чином, корпоративний розвиток створює організаційно-економічний каркас економічної безпеки аграрного підприємства.

По-друге, корпоративний розвиток як основа конкурентоспроможності. Розвинена корпоративна структура сприяє оптимізації управління ресурсами, впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності праці та ефективності операційних процесів. Інтегровані агрохолдинги, кооперативи й концерни завдяки синергетичному ефекту мають нижчі транзакційні витрати, кращий доступ до технологій та іноземних ринків, що забезпечує їм стабільні конкурентні переваги.

Крім того, корпоративні структури мають можливість формувати власну маркетингову політику, бренди та систему управління якістю, що зміцнює позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Підприємства з високим рівнем корпоративного розвитку демонструють стратегічну гнучкість, тобто здатність швидко реагувати на зміни споживчого попиту, регуляторного поля та глобальних трендів сталого розвитку (ESG, «зеленої» економіки, цифровізації). Це забезпечує їм довгострокову конкурентоспроможність навіть у турбулентному середовищі.

Відтак, можна визначити синергетичний ефект взаємодії. Взаємозв'язок між корпоративним розвитком, економічною безпекою та конкурентоспроможністю є взаємопідсилювальним і циклічним. З одного боку, корпоративний розвиток створює передумови для підвищення економічної безпеки через системність управління, інтеграцію ресурсів, контроль ризиків і забезпечення фінансової стійкості. З іншого - високий рівень економічної безпеки є умовою стійкого корпоративного зростання, оскільки гарантує безперервність бізнес-процесів, довіру інвесторів і кредиторів, а також стабільне функціонування в кризових умовах. У свою чергу, зміцнення конкурентоспроможності є як наслідком, так і стимулом корпоративного розвитку: ефективні корпоративні структури формують сильні ринкові позиції, а успішна конкуренція на ринку, у свою чергу, потребує подальшого вдосконалення корпоративних стратегій.

В умовах війни та післявоєнної відбудови корпоративний розвиток аграрних підприємств України набуває стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки, збереження трудового потенціалу та відновлення експортного потенціалу країни. Корпоративні структури виступають центрами економічної стійкості регіонів, здатними акумулювати ресурси, реалізовувати інфраструктурні проєкти, підтримувати дрібних виробників через коопераційні моделі.

Отже, корпоративний розвиток є багатовимірним детермінантом економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств АПК України. Його ефективна реалізація забезпечує синергію стратегічного управління, ресурсної інтеграції та інноваційної динаміки, що формує основу стійкого розвитку аграрної економіки в умовах глобальних викликів і національної відбудови.

На рис 1. представлена концептуальна схема взаємозв'язку корпоративного розвитку з економічною безпекою, стійкістю та конкурентоспроможністю АПК України.

На рис 1. центральний елемент – це корпоративний розвиток підприємств АПК (ядро системи, стратегічна платформа управління), що включає: удосконалення корпоративного управління; інтеграційні процеси (злиття, кооперація, холдинги); диверсифікацію діяльності; інноваційно-технологічне оновлення; цифровізацію та ESG-підходи тощо.

Вплив на економічну безпеку: корпоративний розвиток → економічна безпека підприємства. Канали впливу: підвищення фінансової стійкості; управління ризиками (внутрішній аудит, контролінг, резерви); створення механізмів антикризового управління; стійкість до зовнішніх загроз (воєнних, ринкових, кліматичних). Зворотний зв'язок: високий рівень економічної безпеки забезпечує стабільність корпоративного розвитку → формує довіру інвесторів → гарантує безперервність діяльності.



**Рис. 1. Концептуальна схема взаємозв'язку корпоративного розвитку з економічною безпекою, стійкістю та конкурентоспроможністю АПК України**

*Примітка. Побудовано автором*

Вплив на економічну стійкість: корпоративний розвиток → економічна стійкість підприємства. Канали впливу: фінансова стабільність: концентрація капіталу, оптимізація структури фінансування, формування резервів для покриття ризиків; управління ризиками: створення систем внутрішнього аудиту, контролінгу, антикризового моніторингу, прогнозування загроз; диверсифікація діяльності: поєднання виробничих, переробних і логістичних процесів для зниження залежності від окремих сегментів ринку; організаційна гнучкість: адаптація управлінських структур до змін зовнішнього середовища, використання цифрових інструментів управління; захист від зовнішніх шоків: посилення стійкості до воєнних, кліматичних, ринкових та валютних ризиків. Зворотний зв'язок: високий рівень економічної стійкості забезпечує безперервність корпоративного розвитку, зменшує вплив кризових факторів, підвищує довіру інвесторів і партнерів та створює умови для сталого зростання підприємств агропромислового комплексу України.

Вплив на конкурентоспроможність: корпоративний розвиток → конкурентоспроможність підприємства. Канали впливу: оптимізація структури управління і ресурсів; підвищення продуктивності та інноваційності; зниження транзакційних витрат; розширення ринків, експорт, бренд-капітал; стратегічна гнучкість і здатність до адаптації. Зворотний зв'язок: зростання конкурентоспроможності стимулює подальший розвиток корпоративних стратегій і вдосконалення управління.

Синергетичний трикутник взаємодії: корпоративний розвиток ↔ економічна безпека ↔ економічна стійкість ↔ конкурентоспроможність: трикутник відображає системний і взаємопідсилювальний характер взаємозв'язків між ключовими складовими ефективного функціонування підприємств агропромислового комплексу.

Також, синергетичний трикутник взаємодії відображає єдність стратегічного, захисного та динамічного аспектів функціонування підприємств АПК, у межах якого корпоративний розвиток є рушійною силою, економічна безпека - захисним фундаментом, економічна стійкість -

стабілізуючим ядром, а конкурентоспроможність - кінцевим результатом ефективної взаємодії цих елементів.

Блок «стратегічна трансформація та інновації в АПК» позначає узагальнюючий результат і водночас напрям розвитку агропромислового комплексу, який виникає завдяки взаємодії ключових складових - корпоративного розвитку, економічної безпеки, економічної стійкості та конкурентоспроможності. Стратегічна трансформація та інновації в АПК - це глибоке оновлення моделі функціонування аграрного сектору, спрямоване на перехід від традиційних виробничих підходів до інноваційно-орієнтованої, цифрової та стійкої системи господарювання. Вона включає:

- структурну модернізацію корпоративних форм господарювання (інтеграційні об'єднання, агрохолдинги, кооперативи);
- інституційні зміни (удосконалення корпоративного управління, фінансових механізмів, антикризових інструментів);
- технологічні зрушення (впровадження smart-технологій, біоекономіки, автоматизації виробництва);
- посилення взаємозв'язку з державними пріоритетами - продовольча безпека, екологічна стабільність, євроінтеграційні стандарти.

Цей блок розташований у нижній частині схеми, адже він виступає кінцевим вектором розвитку, до якого спрямовані всі взаємопов'язані процеси: корпоративний розвиток формує організаційну базу; економічна безпека та стійкість гарантує стабільність; економічна стійкість і конкурентоспроможність забезпечують результативність.

Таким чином, стратегічна трансформація АПК - це вищий рівень еволюції корпоративної системи, коли синергія між розвитком, безпекою й конкурентоспроможністю призводить до нової якості функціонування аграрного сектору України - інноваційної, експортно-орієнтованої та економічно захищеної моделі.

## Висновки

Проведене дослідження дало змогу всебічно розкрити сутність, чинники та наслідки корпоративного розвитку підприємств агропромислового комплексу України, визначити його взаємозв'язок із економічною безпекою, стійкістю та конкурентоспроможністю, а також окреслити стратегічні напрями подальшої трансформації аграрного сектору.

Корпоративний розвиток в агропромисловому виробництві виступає системоутворюючим фактором модернізації галузі. Він забезпечує не лише концентрацію капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів, а й формує інституційне середовище стратегічного управління, що сприяє зміцненню позицій аграрних підприємств у національній і глобальній економіці.

Доведено, що корпоративна форма господарювання створює синергетичний ефект завдяки масштабам діяльності, диверсифікації, доступу до фінансових ресурсів і сучасних технологій. Це підвищує економічну стійкість підприємств, знижує ризики й забезпечує стабільність у кризових ситуаціях, включно з воєнними викликами. Разом із тим, надмірна концентрація капіталу потребує державного контролю та антимонопольного регулювання, аби уникнути деформації ринкового середовища.

Виявлено, що інтеграційні процеси (холдинги, кооперативи, агрокластери) є ключовим механізмом адаптації підприємств до зовнішніх шоків. Вертикальна інтеграція забезпечує безперервність виробничо-збутових ланцюгів, тоді як горизонтальна кооперація підвищує переговорну силу дрібних і середніх виробників. Розвиток інтегрованих систем є запорукою економічної стійкості та продовольчої безпеки України.

Взаємозв'язок корпоративного розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності має взаємопідсилювальний характер. Корпоративний розвиток створює умови для фінансової стабільності, управління ризиками й інноваційного зростання; економічна безпека забезпечує надійність функціонування корпоративних систем; конкурентоспроможність - є стратегічним результатом синергії цих процесів.

Показано, що в умовах війни корпоративний розвиток набуває стратегічного значення: аграрні корпорації стають опорними центрами відновлення економіки, джерелом фінансової стійкості

регіонів та роботодавцями для сільського населення. Вони швидше адаптуються до змін зовнішнього середовища завдяки інтегрованому управлінню, диверсифікації діяльності та впровадженню інновацій.

Стратегічна трансформація АПК, що формується під впливом корпоративних процесів, означає перехід від екстенсивної до інноваційно-цифрової моделі розвитку, орієнтованої на сталість, енергоефективність, екологізацію виробництва та впровадження стандартів ESG. Це сприятиме зміцненню конкурентних переваг України на міжнародному ринку продовольства.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі взаємозв'язку корпоративного розвитку, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств АПК України, яка розкриває їх системну взаємодію в умовах глобальних і воєнно-економічних викликів.

Практична значущість результатів полягає у можливості використання отриманих висновків для розроблення державної політики підтримки корпоративного сектору, вдосконалення механізмів корпоративного управління, стимулювання інтеграції та кооперації в аграрному виробництві.

TATARCHENKO Andrii

PhD student, Central Ukrainian National Technical University, e-mail: tatarchenkoandrii@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0092-7541

## INTERRELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE DEVELOPMENT, ECONOMIC SECURITY AND COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE

The article examines the interrelationship between corporate development in agricultural enterprises and their economic security and competitiveness. It reveals that the formation of corporate structures in agribusiness (agroholdings, integrated associations, cooperatives) generates a synergistic effect that strengthens financial stability and enhances the adaptability of enterprises to external challenges. The study analyzes current scientific approaches to ensuring the economic security of agricultural corporations and maintaining their competitive positions in a turbulent environment. **Purpose.** The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of corporate development in enhancing the economic stability of agricultural enterprises and to provide a practical analysis of integration tools aimed at strengthening competitiveness. **Methodology.** The research applies a comprehensive approach combining the principles of institutional economic theory, as well as system and functional analysis, along with monographic and statistical methods for generalizing results. **Results.** It is established that the corporate structure of an enterprise (particularly membership in an agroholding or other integrated entity) serves as an essential factor in ensuring economic resilience and protection from bankruptcy risks. Integration processes (mergers, acquisitions, cooperation) enhance the adaptability of agricultural enterprises to external shocks, such as market fluctuations, military actions, or global crises. Corporate development in the agricultural sector is viewed through the lens of Ukraine's strategic agri-industrial transformation: the transition to sustainable business models, digitalization, and European integration introduces new requirements for economic security and competitiveness. **Scientific novelty.** The study substantiates a conceptual model describing the systemic interconnection between corporate development, economic security, and competitiveness of Ukraine's agricultural enterprises under global and wartime economic challenges. **Practical significance.** The conclusions and recommendations can be applied in the development of corporate strategies for agricultural enterprises, in formulating state policies for supporting large agricultural associations and cooperatives, and in improving mechanisms of economic security within the agrarian sector.

*Keywords:* corporate development; agro-industrial complex (AIC); enterprise economic security; competitiveness; corporate structure; integration; agroholding; adaptability; strategic transformation

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л.М. (2018). Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 323 с.
2. Власенко Т. (2023). Сучасні тенденції розвитку корпоративних аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2023, № 4. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-7>
3. Довбня С.Б., Гічова Н.Ю. (2012). Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку. Економічний вісник НГУ, Вип. 3, С.36-42.

4. Жураківський Є.С. (2015). Концептуальні засади забезпечення економічної безпеки аграрної галузі в умовах інституційних трансформацій. *Агросвіт*, №12, С. 63-70.
5. Кравченко С., Малік М., Шпикуляк М. (2025). Розвиток інтеграційних структур в аграрному секторі економіки в умовах воєнного часу. *Економіка АПК*, 32(2), 10-27. URL: <file:///C:/Users/BMW/Downloads/Економiка%20АПК,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf>
6. Куцик, П., Семів, С., Куцик, В., Полякова, Ю., та Шевчик, Б. (2023). Стан, проблеми та пріоритети розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні в контексті сучасних викликів. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 1(48), 282–297. doi: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3956
7. Кучеренко, С., Леваєва, Л., та Красножон, А. (2023). Фінансові та безпекові чинники конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Університетський економічний вісник*, 58, 68–73. doi: 10.31470/2306-546X-2023-58-68-73
8. Мармуть Л.О. (2019). Економічний механізм управління безпекою аграрних підприємств. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, № 18. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/783793>
9. Негрій, М., Трофімцева, О. (2022). Аналіз аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 102, DOI: 10.26565/2311-2379-2022-102-06. URL: <https://www.bohrium.com/paper-details/analysis-of-the-agriculture-sector-of-ukraine-during-the-war/865002419107397928-69914>
10. Погріщук Б.В. (2019). Економічна безпека аграрного сектору у системі економічної безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, № 1 (53), С. 48.
11. Прохорова В. (2017). Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. праць*, № 57, С. 76 – 81.
12. Саванчук Т., Сергієнко В. (2023). Ключові напрямки організації системи економічної безпеки аграрного підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, № 8 (08), С. 221–223. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-36>
13. Сарнавська М. (2016). Особливості формування корпоративного сектору в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*, № 6, С. 96–99.
14. Сенчук І., Кухар О., Кравчик Ю. (2023). Застосування системного підходу для аналізу економічної безпеки підприємств аграрного сектора України. *Modeling the development of the economic systems*, № 3, С. 95–100. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-13>
15. Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. (2013). *Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств: монографія*. Житомир: "Видавництво "Волинь", 2013. 276 с.
16. Ткачук В.І., Яремова М.І. (2019). Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*, № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7100>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.12
17. Утенкова К.О. (2018). Економічна безпека аграрного сектору: сутність та функціональні складові. *Агросвіт*, № 17. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/17\\_2018/7.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/17_2018/7.pdf)
18. Черненко С. (2011). Корпоративний сектор: сучасний стан та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=683>
19. Шпикуляк, О., Ксенофонтова, К., та Хміль, В. (2023). Інтегровані об'єднання асоціативного типу в аграрному секторі економіки України: організаційно-інституційний аналіз розвитку. *Аграрна економіка*, 16(3–4), 3–14. doi: 10.31734/agrarecon2023.03-04.003
20. Neorhiadi, N., & Kubant, A. (2024). Concept and types of enterprises management adaptation systems. *Economy and Society*, 62. doi: 10.32782/2524-0072/2024-62-1
21. Pet'ko S.M. (2014). *Transnational corporations in the economy of Ukraine*. Intellectual Archive, Volume 3, Number 2. Toronto : Shiny Word Corp., Canada. P. 35–41.
22. Porras J.I. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice and Research* / J.I. Porras, P.J. Robertson ; Dunnette D., Hough L.M. (Eds) *Handbook for Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Vol. 3. P. 719– 822.
23. Waclawski J., Church A.H. (2001). *Organization Development: A Data-Driven Approach to Organizational Change*. Pfeiffer, 400 p.

## REFERENCES

1. Akimova, L. M. (2018). *Mechanism of public administration for ensuring economic security in Ukraine: Monograph*. Kyiv: Center for Educational Literature.
2. Vlasenko, T. (2023). Current trends in the development of corporate agricultural enterprises. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (4). <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-7>

3. Dovbnia, S. B., & Hichova, N. Yu. (2012). Diagnostics of the enterprise's economic security as a tool for determining directions of its innovative development. *Economic Bulletin of the National Mining University*, (3), 36–42.
4. Zhurakivskiy, Ye. S. (2015). Conceptual principles of ensuring the economic security of the agricultural sector under institutional transformations. *Agrosvit*, (12), 63–70.
5. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, M. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy under martial law. *Ekonomika APK*, 32(2), 10–27. Retrieved from file:///C:/Users/BMW/Downloads/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf
6. Kutsyk, P., Semiv, S., Kutsyk, V., Polyakova, Y., & Shevchyk, B. (2023). State, problems and priorities of the development of agricultural cooperation in Ukraine in the context of modern challenges. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(48), 282–297. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3956>
7. Kucherenko, S., Levaieva, L., & Krasnozhan, A. (2023). Financial and security factors of competitiveness of agricultural enterprises under martial law. *University Economic Bulletin*, 58, 68–73. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-58-68-73>
8. Marmul, L. O. (2019). Economic mechanism for managing the security of agricultural enterprises. *Problems of Innovation-Investment Development*, (18). Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/783793>
9. Nehrey, M., & Trofimtseva, O. (2022). Analysis of the agriculture sector of Ukraine during the war. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series*, (102). <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-102-06>
10. Pohrishchuk, B. V. (2019). Economic security of the agricultural sector in the system of national economic security. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics Series*, 1(53), 48.
11. Prokhorova, V. (2017). Development of the corporate sector as a prerequisite for the effective implementation of transformational processes in the economy. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, (57), 76–81.
12. Savanchuk, T., & Serhiienko, V. (2023). Key directions of organizing the system of economic security of an agricultural enterprise. *Digital Economy and Economic Security*, 8(08), 221–223. <https://doi.org/10.32782/dees.8-36>
13. Sarnavska, M. (2016). Features of the formation of the corporate sector in Ukraine. *Legal Scientific Electronic Journal*, (6), 96–99.
14. Senchuk, I., Kukhar, O., & Kravchyk, Yu. (2023). Application of a systemic approach to the analysis of economic security of enterprises in Ukraine's agricultural sector. *Modeling the Development of Economic Systems*, (3), 95–100. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-13>
15. Tkachuk, V. I., Prokopchuk, O. A., & Yaremova, M. I. (2013). *Economic security and sustainability of agricultural enterprises: Monograph*. Zhytomyr: Volyn Publishing House.
16. Tkachuk, V. I., & Yaremova, M. I. (2019). Economic security of agricultural enterprises. *Efficient Economy*, (6). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7100> <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.12>
17. Utenkova, K. O. (2018). Economic security of the agricultural sector: Essence and functional components. *Agrosvit*, (17). Retrieved from [http://www.agrosvit.info/pdf/17\\_2018/7.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/17_2018/7.pdf)
18. Chernenko, S. (2011). Corporate sector: Current state and development prospects. *Efficient Economy*, (9). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&Sz=683>
19. Shpykuliak, O., Ksenofontova, K., & Khmil, V. (2023). Integrated formations of the associative type in the agrarian sector of Ukraine's economy: Organizational and institutional analysis of development. *Agrarian Economics*, 16(3–4), 3–14. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.003>
20. Heorhiadi, N., & Kubant, A. (2024). Concept and types of enterprise management adaptation systems. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1>
21. Pet'ko, S. M. (2014). *Transnational corporations in the economy of Ukraine*. Intellectual Archive, 3(2), 35–41. Toronto: Shiny Word Corp.
22. Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook for industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719–822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
23. Waclawski, J., & Church, A. H. (2001). *Organization development: A data-driven approach to organizational change*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Стаття надійшла до редакції: 30.10.2025

Received: 10.30.2025