

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 330.3:339.3:338.1

**АЛЬТЕРНАТИВНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Коваленко О. В., д.е.н., с.н.с., зав. відділу економічних досліджень,
<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Бокій О. В., к.е.н., с.н.с., відділу економічних досліджень,
<https://orcid.org/0000-0001-9916-1856>

Інститут продовольчих ресурсів НААН, Київ, Україна

<https://doi.org/10.31073/foodresources2025-25-23>

Предмет. Науково-прикладні засади формування моделей розвитку інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері. **Мета.** На основі опрацювання та узагальнення концептуальних підходів щодо розвитку процесів інтеграції в економічних системах, виявити ефективно діючі моделі інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки України. **Метод.** В дослідженні використано загальнонаукові методи дослідження: монографічний – для аналізу розвитку інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері; абстрактно-логічний – для обґрунтування категоріального апарату, особливостей створення інтегрованих об'єднань та бізнес-моделей різних видів; системного узагальнення – для систематизації моделей інтеграції бізнесу в агропродовольчій сфері та обґрунтування висновків; аналітичних угруповань – для систематизації моделей інтеграції бізнесу; графічний – для демонстрації типової організаційної структури кластерного об'єднання та класифікації моделей інтеграції. **Результати.** Виявлено, що бізнес-моделі багатьох інтеграційних формувань в агропродовольчій сфері є результатом тривалого історичного процесу, впродовж якого створювався механізм взаємодії між складовими, з урахуванням їх особливостей, різного ступеня та глибини інтеграції. Обґрунтовано, що основною причиною інтеграції компаній є зростання, яке може проявлятися по-різному – у частці ринку, досягненні синергетичного ефекту діяльності, усуненні конкурентів, диверсифікації виробництва, географічному розширенні, контролі над ланцюгами створення вартості, впровадженні інновацій та передачі знань тощо. Розроблено класифікацію моделей інтеграції бізнесу в агропродовольчій сфері. Обґрунтовано типову організаційну модель кластерного об'єднання. Виявлено приклади ефективно діючих бізнес-моделей, які нині можна вважати інклюзивними, оскільки вони усувають обмеження розвитку малих сільгоспвиробників. Найбільш поширеними з них в даний час є кластерні об'єднання, що на основі партнерських відносин інтегрують дрібні сімейні ферми, сільськогосподарські та переробні підприємства. **Сфера застосування результатів.** Положення щодо моделей альтернативного розвитку інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері в умовах глобалізації можуть стати джерелом наукової інформації в подальших наукових дослідженнях і використовуватися науковими працівниками економічного профілю, викладачами, здобувачами вищої освіти.

Ключові слова: інтеграційні процеси, агропродовольча сфера, розвиток, корпоративні відносини, бізнес-модель, кластерні об'єднання, партнерство

**ALTERNATIVE MODELS FOR THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROCESSES
IN THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

Olha Kovalenko, D-r of Economics, Senior Researcher, Head of the Department of Economic Research
<https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

Olena Bokiy, PhD, Economics, Senior Researcher of the Department of Economic Research
<https://orcid.org/0000-0001-9916-1856>

Institute of Food Resources of NAAS, Kyiv, Ukraine

Subject. Scientific and applied principles for the formation of models for the development of integration processes in the agri-food sector. **Purpose.** Based on the development and generalization of conceptual approaches to the development of integration processes in economic systems, identify effectively

*operating models of integration processes in the agricultural sector of the Ukrainian economy. **Methods.** The study used general scientific research methods: monographic – to analyze the development of integration processes in the agro-food sector; abstract-logical method – to substantiate the categorical apparatus, the specifics of creating integrated associations and business models of various types; systemic generalization – to systematize business integration models in the agri-food sector and substantiate the conclusions; analytical groupings – to systematize business integration models; graphical method – to demonstrate the typical organizational structure of a cluster association and classify integration models.*

Results. It has been established that the business models of many integrated organizations in the agri-food sector are the result of a long historical process, during which a mechanism for interaction between components was created, taking into account their specific characteristics and varying degrees and depths of integration. It has been substantiated that the primary reason for company integration is growth, which can manifest itself in various ways – through market share, achieving synergies, eliminating competitors, diversifying activities, geographic expansion, controlling value chains, implementing innovations, and transferring knowledge. A classification of business integration models in the agri-food sector has been developed. A typical organizational model for a cluster association has been developed. Examples of effective business models have been identified that can be considered inclusive, as they eliminate barriers to the development of small agricultural producers. The most common of these currently are cluster associations, which, through partnerships, integrate small family farms, agricultural enterprises, and processing enterprises. **Scope of results.** Theoretical, methodological and applied provisions on models of alternative development of integration processes in the agro-food sector in the context of globalization can become a source of scientific information in further scientific research and be used by researchers in the economic profile, teachers, and applicants for higher education.

Key words: integration processes, agri-food sector, development, corporate relations, business model, cluster associations, partnership

Постановка проблеми. Теоретичні канони інтеграції у XXI столітті оновлюються й розвиваються реагуючи на події в глобальному просторі. Найбільше уваги в цьому сенсі приділяється міжрегіональним та регіональним інтеграційним процесам як таким, що найбільше впливають на світову економіку. Нові концепції розглядають інтеграцію як процес формування спільноти, що зумовлений та трансформується нормами, цінностями, ідентичністю та політичними ідеями. В зв'язку з цим, сучасна теоретична типологія інтеграційних процесів формує різні моделі інтеграції, спрямовані на формування стійких структур взаємодії. Так, коли мова йде про глобальний вимір, то в інтеграцію втягуються всі економічні, регіональні, соціально-політичні й інші процеси, тому і моделі набувають відповідних контурів, зокрема: політично-правової інтеграції; торговельно-економічної співпраці; політичних союзів і військових блоків; міжнародних економічних надурядових організацій, що займаються виробленням економічних стратегій та регламентацією торгово-тарифної політики та ін. Водночас у цій множині інтеграційних моделей важливо визначити найбільш доцільну конфігурацію моделі інтеграційних процесів у агропродовольчій сфері.

Аналіз літературних джерел. Енциклопедія сучасної України трактує термін "інтеграція" (від лат. *Integratio* – поповнення, відновлення) як об'єднання будь-яких елементів в одне ціле, як поєднання та координацію дій різних частин цілісної системи, процес взаємозближення і взаємодії окремих структур. Поняття "економічна інтеграція" визначається як процес зближення та поступового об'єднання національних економічних систем і вважається найрозвиненішою формою інтернаціоналізації господарського життя [1].

В кінці XX – на початку XXI століття інтеграційні процеси охопили практично всі регіони і держави, сприяючи формуванню нової міжнародної матриці. Всі держави, незалежно від їхньої позиції на політичній арені, потенціалу та рівня розвитку, могли знайти своє місце в цих процесах. Історичний імпульс був наданий Європейським Союзом. Основна мета цього міжнародного формування полягала в створенні загального простору для об'єднання держав за допомогою митного союзу, вільному пересуванню товарів у державах-членах, скасуванні податків та інших бар'єрів для торгівлі, безперешкодному русі капіталу, послуг і людей, створенні єдиної грошово-кредитної політики та допомозі країнам, які розвиваються [2]. Інтеграційні тенденції не обмежилися лише Західною Європою, вони

активно розвивалися й на інших континентах: Північноамериканський союз NAFTA – об'єднав угодою про вільну торгівлю США, Канаду та Мексику; MERCOSUR – Бразилію, Аргентину, Парагвай та Уругвай; CARICON – країни карибського співтовариства; УМА – Арабський Союз Магриб за участю Алжиру, Лівії, Марокко, Мавританії та Тунісу; АСЕАН – союз розвинених країн Південно-Західної Азії, учасниками якого стали Сінгапур, Індонезія, Малайзія, Таїланд, Філіппіни, Султанат Бруней, В'єтнам; об'єднання Близького сходу та Африки (CESAC, OAU, ASEAN, OPEP) та багато інших.

Часто висловлюється позиція, що процеси інтеграції розподілили світ на три великі сегменти. Найпотужніший сегмент, що домінує над іншими в економічних, політичних та військових відносинах, представляють Північна Америка, Західна Європа та Японія. До другого сегменту належать середньорозвинені країни Східної Європи, країни Балтії, Китаю, Індії, окремі країни СНД, які намагаються знайти власну нову модель інтеграції, наближену до країн Заходу. Вони ще не мають єдиної політики інтеграції, прагнуть до незалежності та суверенітету, хоча й продовжують співпрацювати в окремих галузях економіки. Третій сегмент включає країни, що розвиваються в Африці, Латинській Америці, Азії (Далекого Сходу, окрім Південної Кореї, Таїланду) та Південній Азії (крім Індії).

Переважає більшість інтеграційних співтовариств є угодами про зони вільної торгівлі та становить 84% від загальної кількості. Найбільша їх кількість знаходиться в Африці та Америці [3].

Теоретичне підґрунтя процесів європейської інтеграції має потужний доробок концептуальних моделей, які розроблялися впродовж тривалого часу й акцентували увагу на організаційних, фінансово-економічних і соціальних особливостях інтеграційних зв'язків країн-учасниць. Це насамперед моделі: «Європи різних швидкостей», «Гнучкої Європи», «Європи концентричних кіл», «Європи ядра», «Європи змінних геометрій», «Синтезної самоорганізації», «Розширення заради поглиблення та поглиблення заради розширення», «Європи меню» та ін. [4].

Так, модель під назвою «Європа різних швидкостей», запропонована Тіндемansom (1975) враховує різну швидкість інтеграції в ЄС її держав-членів, насамперед це стосувалося європейської валютної системи. Модель "Європи змінних геометрій" або модель "Гнучкої Європи", висунута прем'єр-міністром Великої Британії Д. Мейджором, пов'язана зі сферами політики, спрямованими на майбутнє розширення ЄС. Водночас країни-кандидати зможуть стати повноправними членами ЄС не одночасно, а поступово – в залежності від їхнього економічного та політичного становища [5].

Нині економічна модель кожного інтеграційного угруповання є результатом тривалого історичного процесу, протягом якого вибудовувалися пропорції між елементами, що формували регіональний господарський комплекс, зміцнювався механізм їх взаємодії, з урахуванням особливих рис усіх складових, різного ступеня інтенсивності інтеграції, її глибини та масштабів [6].

Аграрний сектор, як постійний і активний учасник ринку, причетний до інтеграційних процесів на різних рівнях економіки – галузевому, регіональному, міжнародному. Тому діючі моделі інтеграції його ефективного функціонування потребують постійного моніторингу і аналізування, а дослідження є своєчасними і актуальними.

Мета дослідження – виявити ефективно діючі моделі інтеграційних процесів в аграрному секторі економіки України на основі узагальнення концептуальних підходів щодо розвитку процесів інтеграції в економічних системах.

Результати та обговорення. Процеси інтеграції в аграрному секторі розвиваються за різними напрямками. Традиційними векторами розвитку є вертикальна, горизонтальна, комбінована, галузева, міжгалузева інтеграція та ін. Водночас нині активно розвивається міжнародна інтеграція з Євросоюзом та іншими країнами світу. Вибір певної моделі інтеграції пов'язана з діяльністю бізнесу, що спрямована на отримання найкращих результатів. У цьому сенсі важливо розібратися насамперед з сутністю категорії "бізнес-модель".

Кембриджський словник ділової англійської мови визначає термін "бізнес-модель" як описання різних частин бізнесу або організації, що показує як вони планують заробляти гроші [7].

Коротке визначення поняття "бізнес-модель" наводить американська Видавнича компанія "Інвестопедія": "бізнес-модель компанії – це її план отримання прибутку" [8]. В публікації представлено 13 типів розповсюджених типів бізнес-моделей в сферах роздрібної торгівлі, виробництва, оплати послуг, реалізації продукції різними способами, партнерських відносин.

Історично сформувалися дві основні моделі розвитку аграрного бізнесу [7]: 1) "Аргентинська модель", за якою найбільші обсяги виробництва агропродукції забезпечують великі підприємства, що обробляють значні земельні угіддя; 2) "Європейська" або "Французька" моделі, в яких основними виробниками аграрної продукції є дрібні фермерські господарства.

У сучасних умовах в Україні переважає саме "аргентинська" модель розвитку агросектору, оскільки в результаті аграрної реформи та розпаювання земель колгоспів були створені та розвиваються нині агрохолдинги.

Інклюзивними моделями розвитку на макрорівні нині вважають американську і європейську. Основна різниця між ними полягає в тому, що в першій недостатньо вирішуються проблеми бідності й розшарування населення за доходами, а в другій – доходи в суспільстві розподіляються більш справедливо й рівень соціальних гарантій значно вищий [7].

Demiryurek K. із співавторами, на прикладі організаційної сільськогосподарської бізнес-моделі А. Osterwalder, демонструє призначення бізнес-моделі як спрощеного інструменту на кшталт бізнес-плану [10]. Логіка моделі полягає у виконанні певної послідовності дій і досягненні цілей: компанія створює та розподіляє цінність; досягає фінансової стійкості; виробляє продукти або послуги, від яких буде отримано прибуток; оцінює витрати, що виникнуть під час виробництва; описує цільових споживачів та способи доставки продукції. Бізнес-модель складається з дев'яти структурних блоків, до яких належать основні ресурси, види діяльності, партнери, ціннісні пропозиції, відносини з клієнтами, канали реалізації продукції, сегменти клієнтів, потоки доходів та структура витрат.

Українська Школа бізнесу трактує бізнес-модель як стратегію, завдяки якій функціонує компанія. Модель визначає напрями діяльності компанії, в яких вона може отримувати і генерувати прибуток, а також підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Бізнес-модель успішної підприємницької діяльності автори порівнюють з цілісною картиною, зібраною з окремих пазлів [11].

Автор Kelly S. із співавторами різні типи бізнес-моделей пов'язує з сільськогосподарськими ланцюгами створення вартості, які формуються на основі інтеграції великих фермерських господарств та промислових підприємств з дрібними фермерами. В таких ланцюгах присутні виробники продовольчої сировини, переробники агропродовольчої продукції, роздрібні та оптові торговельні організації. Всі вони працюють на основі контрактних угод між малими виробниками сільськогосподарської продукції та великими переробними і торговельними підприємствами. Такі моделі називають інклюзивними, оскільки вони усувають обмеження розвитку малих сільськогосподарських підприємств [12].

Chesbrough H. зазначає, що основним призначенням розробленої ним бізнес-моделі є створення евристичної бази даних, тобто спрощеної когнітивної карти, починаючи від вхідних даних технічного характеру до вихідних результатів у соціальній сфері. Запропонована автором бізнес-модель може застосовуватись в різних галузях, а як когнітивна карта – розкривати наступні розділи: цільовий ринок; ціннісну пропозицію; ланцюжок та мережу створення вартості; ціну і способи оплати; витрати/прибуток; конкурентну стратегію. За допомогою цієї моделі фірми можуть виробляти і отримувати цінність, формувати пропозиції продукції (послуг) для обраного сегменту споживачів,

виводити інноваційну продукцію на ринок [13]

Концепція Johnson M. [14] полягає у створенні інноваційної бізнес-моделі як чіткої структури та керованого процесу впровадження інновацій, у вигляді рекомендацій про те, як бізнес повинен створювати і надавати цінність для клієнтів і компаній. Структура складається з чотирьох аналітично-методичних блоків: 1) формування ціннісної пропозиції для споживачів; 2) обґрунтування формули прибутку, що включає модель доходу, структуру витрат, цільову маржу одиниці продукції та швидкість використання ресурсів; 3) ключові ресурси; 4) основні процеси. Останні дві позиції включають засоби, за допомогою яких компанія вигідно надаватиме пропозицію: активи; навички; діяльність; процедури та способи роботи, які дозволяють компанії формувати ціннісну пропозицію та формулу прибутку.

Класифікацію бізнес-моделей представлено в роботі А. Оганісян [15]. Автор аналізує три типи сучасних бізнес-моделей – цифрові, ощадливі і циркулярні, що актуальні в умовах переходу до "зеленої економіки". У множині цифрових бізнес-моделей акцент зроблено на моделях: аграрного маркетплейсу; аграрного менеджменту; точного землеробства; краутсорсингу; монетизації. Ощадливі бізнес-моделі представлені моделями: агровиробництва; ESG-розвитку; взаємного партнерства; грантових підтримок; спільних агробрендів. У множині циркулярних бізнес-моделей фігурують моделі циклічних поставок, відновлення ресурсів, платформ обміну, споживацьких послуг, біодиверсифікації тощо.

Бізнес-моделі стратегічного спрямування розглядаються як вектор руху компанії до позиціонування на ринку з можливістю зростання шляхом взаємодії із зацікавленими сторонами (Morris, Schindehutte and Allen, 2005 [16]). R. Amit та C. Zott вважають, що бізнес-модель "відображає зміст, структуру та управління транзакціями, розробленими таким чином, щоб створювати цінність шляхом використання нових бізнес-можливостей. Така модель є системою взаємозалежних видів діяльності, яка виходить за межі основних фірм та перетинає їхні межі" (Amit, 2001; 2010 [17]). Бізнес-модель включає складний набір видів діяльності серед кількох гравців, що може підвищувати конкурентні переваги (Zott, 2011; Sijbrandij, 2016 [18; 19]).

Отже, кожне підприємство, велике чи мале, формальне чи неформальне, має свою унікальну бізнес-модель, яка описує діяльність бізнесу, зокрема, як підприємство використовує матеріальні та фінансові ресурси, продає свою продукцію.

Бізнес-моделі існують в усіх видах діяльності, які здійснюються в компаніях. У їх основі лежить модель доходу, тобто те, як компанія отримує чистий прибуток, після оплати всіх витрат на ресурси та робочу силу [20].

Інтеграційні процеси в агропродовольчій сфері задають особливу специфіку бізнес-моделям, що можуть змінюватись разом із змінами ринкового середовища. Змінюються пріоритети у виборі напрямів і форм інтеграції бізнес-формувань. Сучасні інтегровані структури створюються на основі комбінацій двох загальновідомих видів інтеграції – вертикальної і горизонтальної та напрямів інтеграції – виробничого, збутового, фінансового, освітнього, соціального, консалтингового тощо. Результатом комбінацій стають, зокрема, такі форми взаємодії учасників формувань: повна; неповна (часткова); контрактна; акціонерна; кооперативна; партнерська; громадська; змішана; квазіінтеграція та ін. [21].

У світовій практиці сільського господарства досить поширене застосування контрактного фермерства, що гарантує стабільний ринок збуту і доступність до різноманітних видів підтримки виробництва. Існує п'ять різних моделей контрактного фермерства: централізована, "ядерного господарства", багатостороння, посередницька та неформальна.

Централізована модель базується на тому, що компанія надає всіляку підтримку малим виробникам, зокрема насінням, добривами, консультаціями, а потім купує врожай, переробляє його, контролюючи якість.

Модель "ядерного господарства" (Nucleus Estate) або центрального майна [22] відрізняється від централізованої моделі тим, що компанія має власні земельні угіддя, які доповнюють виробництво малих агровиробників і забезпечують стабільне надходження

сировини на переробку.

Посередницька модель заснована на договірних стосунках, що укладаються між кількома різними партнерами: виробниками сировини (фермерами); посередниками; підприємствами-переробниками. Такі договірні стосунки можуть бути неофіційними [23].

Багатостороння модель включає партнерство між державними органами, приватними компаніями та фермерами.

Неформальна модель ґрунтується на тому, що малі та середні підприємства укладають сезонні договори з фермерами, зазвичай на основі особистих зв'язків.

Нині зручною формою ділової інтеграції став франчайзинг, що надає право користуватися успішною бізнес-моделлю, технологією, ноу-хау, брендом, ресурсами за встановлену договором оплату, з дотриманням певних вимог.

У багатьох країнах світу, включно з Україною, перспективно розвиваються кооперативні моделі інтеграції, засновані на принципах об'єднання господарств населення або малих підприємств для спільної діяльності та досягнення поставлених цілей.

Набувають поширення в сільському господарстві орендно-договірні моделі, які зазвичай стосуються умов використання земельних угідь у певний період часу з передачею прав на землекористування без прямого володіння. Вони можуть мати різні форми взаємодії – з фінансовою компенсацією, поділом урожаю, гнучкими орендними виплатами тощо.

Щодо інтеграції малого і великого бізнесу, то в агропродовольчій сфері, окрім вищезгаданих, зустрічаються такі організаційно-економічні моделі (форми) інтеграції як фінансовий лізинг, венчурний бізнес, субконтракт (субпідрядна модель) [24]. Відповідно до діючого законодавства, *фінансовий лізинг* – це вид правових відносин, який дає можливість бізнесу отримувати у володіння необхідне майно або обладнання з щомісячною оплатою частини витрат до повного відшкодування вартості [25]. Ділове партнерство у формі *субконтракту* в практиці інтеграції застосовується досить давно, а в агропродовольчій сфері України використовується для участі фермерських господарств в кластерах, які займаються виробництвом, переробкою та реалізацією зернової продукції або виробництвом кормів для сільськогосподарських тварин [26]. *Венчурний бізнес* є не надто поширеною, ризиковою формою прямого інвестування малого і середнього бізнесу в перспективні стартапи, науково-дослідні та інноваційні проєкти для впровадження їх на практиці компаніями інвесторами заради отримання прибутку.

Для залучення господарств населення до інтеграційних відносин в аграрному секторі також створюються *міні-кластерні моделі*, що являють собою поєднання горизонтальної та вертикальної інтеграції, де підприємство-інтегратор є ядром кластеру, інтегрує навколо себе малих підприємств, господарства населення та внутрішню інфраструктуру відповідно до специфіки виробництва [27]. Прикладом такого кластеру є мінікластер з виробництва кролятини за участю господарств населення у Маньківському районі Черкаської області.

Перспективною формою залучення господарств населення до інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки є *виробнича контракція*. Це найпростіша форма об'єднання виробничих інтересів в ланцюжку від виробництва сільгосппродукції до її заготівлі, що сприяє утворенню міцних кооперативно-інтеграційних зв'язків [28].

В Україні не набула широкого поширення модель *аутсорсингу* в агробізнесі, що заснована на залученні малого аграрного підприємництва до господарської діяльності з великими агропідприємствами на основі тривалих договорів з можливою передачею малому підприємству певної частини активів у формі оренди [22].

В агропродовольчій сфері інтеграція суб'єктів бізнесу часто здійснюється шляхом налагодження корпоративних відносин, створення і розвитку корпорацій. Учасниками корпоративних відносин є всі зацікавлені в діяльності аграрної корпорації юридичні або фізичні особи, насамперед акціонери, власники компаній, менеджери, персонал корпорацій, держава. Ступінь впливу учасників корпоративних відносин на процес функціонування аграрної корпорації залежить від вибору національної моделі корпоративної системи [22], що неможливо без збалансування інтересів влади і бізнесу. Найпоширенішими моделями,

висвітленими нині в науковій літературі, що характеризують взаємодію влади і бізнесу, є плюралістична та корпоративна моделі.

Основоположниками плюралістичної моделі взаємодії бізнесу і влади вважають Джеймса Медісона, Девіда Трумена та Роберта Даля. Модель наголошує на тому, що влада розподілена між багатьма групами, включаючи бізнес, і ці групи конкурують та впливають на політику в Сполучених Штатах. Незважаючи на те, що згадані групи часто зацікавлені в реалізації своїх власних інтересів, все ж вони роблять внесок у представницьку демократію, відстоюючи інтереси різних верств суспільства [29].

Корпоративна модель взаємодії бізнесу та влади часто асоціюється з працею Р. Hall і D. Soskice "Varieties of Capitalism", основний зміст якої полягає в тому, що різні країни формують різні інституційні механізми стосунків між бізнесом і владою, де процес взаємодії бізнесу заснований на партнерстві різних професійних та соціальних груп і передбачає стійку ієрархію у відносинах з державою. Хоча автори не є основоположниками визначення терміну "корпоративна модель", запропонований ними підхід повсюдно вживається для аналізу взаємодії влади й бізнесу [30].

Осягнути сутність корпоративної моделі, як одного з видів інтеграції, допомагає дослідження відповідного термінологічного апарату. В Оксфордському тлумачному словнику термін "корпорація" (*corporation*) трактується як компанія або група компаній, уповноважена діяти як єдине ціле, незалежно від своїх власників або членів та визнана такою згідно із законом; нині зазвичай корпорацією вважають велику або потужну бізнес-організацію чи конгломерат [31]. В науковій літературі термін «корпорація» інколи ототожнюється з поняттям «компанія», а також з господарюючим суб'єктом, капітал якого утворений шляхом пайової участі кількох юридичних та/або фізичних осіб [32]. Згідно з Господарським Кодексом України, корпорація являє собою договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень щодо централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [33].

Термін "корпоративне підприємство" визначається Законом України "Про холдингові компанії" (№3528-IV, поточна редакція від 27.04.2024) як господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія. Звідси, корпорацією вважається інтегрована структура, організаційно-правова форма якої може існувати як холдинг, група компаній, бізнес-альянс тощо. Водночас корпорація діє як єдина юридична особа, що об'єднує в собі різні підрозділи.

Процеси корпоратизації в сільському господарстві більшості країн мають свої особливості. Як правило, там корпорації створюються як об'єднання фермерів для спільного ведення господарства, які не сплачують податків на прибуток, замість цього про прибутки і збитки звітують їх учасники у власних деклараціях (наприклад, корпорації S-типу у США, GAEC і EARL у Франції, виробничі кооперативи в Італії та Іспанії, прості товариства у Німеччині) [32].

Ще на початку 2000-х років на території колишнього СРСР організаційний механізм інтеграції підприємств АПК сформував такі форми корпоративних об'єднань [34]:

1. Компанія, агрофірма, переробне підприємство, функціонуючи як юридичні особи, взаємодіють із сільськогосподарськими підприємствами на договірній основі. При цьому структури, що входять до корпорації, залишаються самостійними юридичними особами, укладають з компанією або агрофірмою договори про купівлю-продаж сировини, готової продукції, техніки і устаткування.

2. Корпорація, холдинг, велике акціонерне товариство формується шляхом часткового об'єднання або перехресного володіння земельними і майновими паями, акціями і т. ін.

3. Фінансово-агропромислові корпорації або групи створюються як єдине об'єднання, що має статус одного суб'єкта господарювання. Такі корпорації, компанії і ФПГ формуються на принципах повного об'єднання власності підприємств-учасників, із втратою ними права і

обов'язків юридичної особи.

У 2010–2020 рр. в аграрному секторі України основу корпоративного укладу становили саме агрохолдинги. Водночас холдингові компанії не були законодавчо визнаними організаційними формами суб'єктів господарювання – вони функціонували переважно як акціонерні товариства або товариства з обмеженою відповідальністю. Ці інтеграційні формування й зараз об'єднують усі стадії агровиробництва – від наукових досліджень, обробітку ґрунту, насадження, вирощування, розведення, збору урожаю, зберігання продукції, перероблення сировини, виробництва готової продукції до її реалізації споживачам [35].

На основі корпоративних відносин в аграрній сфері формувались й інші інтегровані форми господарювання:

1) шляхом скупки контрольних пакетів акцій підприємств з укладанням договорів про спільність інтересів створювалися агропромислові концерни (наприклад, Концерн Хлібпром, група компаній РАЙЗ). В такому об'єднанні юридичні особи можуть бути самостійними;

2) за допомогою кооперації аграрних і промислових підприємств, а також залучення до співпраці банків та підприємств інших галузей економіки на тимчасовій основі – створювалися агроконсорціуми. У таку структуру можуть об'єднуватися незалежні фермерські господарства або сільськогосподарські підприємства, асоціації, компанії для досягнення спільних цілей (наприклад, консорціум AgroBioHeat, що був створений і діяв впродовж 2019–2021 рр. з метою впровадження систем опалення на агробіомасі в сільських регіонах Європи й включав 13 партнерів різного профілю з 9 європейських країн. До складу учасників входила Біоенергетична асоціація України);

3) групи суб'єктів господарювання з юридичними та господарськими відносинами щодо об'єднання аграрного, промислового, кредитно-фінансового та торговельного капіталів, що підконтрольні юридичним або фізичним особам (групі осіб) – утворювали аграрно-промислово-фінансові групи (АПФГ), наприклад, UkrLandFarming, Миронівський хлібопродукт, Нібулон).

Корпоративна модель інтеграції загалом відповідає парадигмі сталого й інклюзивного розвитку, вона являє собою процес інституціоналізації суспільно-економічних відносин на основі створення корпоративних форм (об'єднання капіталу, бізнес-одиниць). Така модель передбачає, що провідна інституційна роль належить організованій діяльності союзу підприємців і держави, які взаємодіють здебільшого на засадах державно-приватного або публічно-приватного партнерства [36]. В межах вітчизняної системи ділових відносин – це господарюючі структури – підприємства, кооперативи, їх об'єднання, що наділені певними суспільними функціями, а капітал утворюється дольовою участю кількох юридичних та/або фізичних осіб. Партнерство реалізується шляхом поєднання переваг ринкового механізму та державного регулювання економіки [37].

Важливою складовою реформування системи управління розвитком агропромислового виробництва в умовах децентралізації влади в Україні, євроінтеграції та розвитку міжгосподарського і громадського самоуправління вважаються моделі кластерних агропромислових об'єднань. Вони використовують і вертикальні, і горизонтальні інтеграційні зв'язки. До їх складу входять виробники та переробники агропродукції, логістичні компанії й інші зацікавлені у співпраці учасники продуктових ланцюгів, а також органи державної влади та науково-освітні установи. Типова організаційна модель кластерного об'єднання наведена на рис. 1 [38].

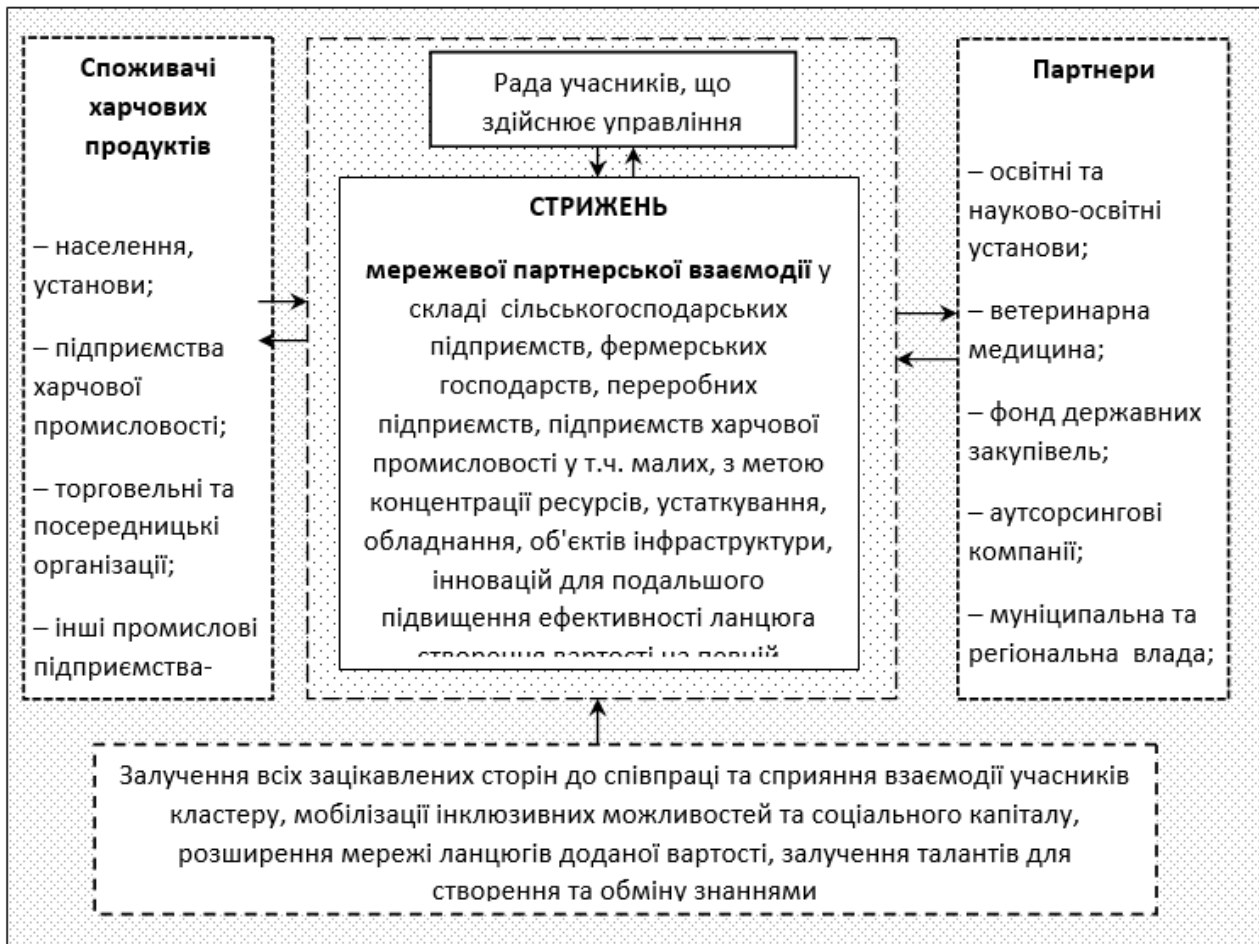


Рис. 1. Типова організаційна модель кластерного об'єднання

Джерело: авторська розробка на основі [38].

Корінець Р., розвиваючи тему кластерного розвитку в АПК, розкрив моделі діючих нині агрокластерів, які концентрують за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, кооперативів, спеціалізованих постачальників, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій (університетів, агентств з стандартизації, торговельних об'єднань тощо) у визначених регіонах, які конкурують, але, водночас, співпрацюють [39]. Це, зокрема, проєкт агрокластеру "Західне Полісся", що має забезпечити регіональний розвиток Волині шляхом об'єднання виробників агропродукції і переробних підприємств з метою збільшення доданої вартості та нарощення обсягів експорту. В проєкті беруть участь 14 територіальних громад Волинської та Рівненської областей [40].

Серед ефективно діючих у даний час аграрних кластерів варто відмітити наступні:

- регіональний кластер «Натуральне молоко» за підтримки ТОВ «УкрМілкІнвест» на Рівненщині започаткував проєкт «Сімейні молочні ферми». Ядром кластеру є департамент агропромислового розвитку Рівненської ОДА, що надавав селянам фінансову підтримку на придбання ВРХ, необхідної техніки, облаштування приміщень. Здійснювався також технологічний супровід проєкту. З часу реалізації проєкту в області відкрито 10 сімейних молочних ферм, на яких утримують 177 корів. Проєкт має позитивний соціально-економічний ефект для розвитку території, адже дає можливість поєднати самозайнятність із заробітком на селі, а також сприяє розвитку тваринництва. Кластер об'єднує сімейні ферми та місцеві переробні підприємства, навколо них створюється відповідна інфраструктура та логістика [41].

- агротуристичний кластер «ГорбоГори» створено в 2017 році з ініціативи місцевих фермерів, в тому числі учасників АТО, органів місцевої і обласної влади, наукових і навчальних установ на території трьох сільських рад Пустомитівського району (Семенівської

сільської ради та Солонківської ОТГ). Наближеність території кластеру до обласного центру, наявність природно-кліматичних, аграрного і людських ресурсів дозволяє розвивати виробництво органічної сільськогосподарської продукції, надавати рекреаційні, агротуристичні послуги, відновлювати автентичні види ремісництва [42].

- ГО «Кластер сільського туризму «Бойківський колорит» об'єднує близько 29 підприємств та організацій Івано-Франківської області (с. Старий Мізунь), що працюють у сфері сільського зеленого туризму, з метою розвитку та популяризації туристичних можливостей Бойківщини. Учасники кластеру надають послуги проживання, харчування та організовують активний відпочинок і рекреацію відвідувачів. Кластер сприяє покращенню туристичної інфраструктури, підтримує місцевих господарів, організовує культурні та туристичні заходи, що допомагають привернути увагу до регіону та підвищити його привабливість для туристів. [43]

- міжнародний сільськогосподарський кластер «Дністер», заснований 5 червня 2018 року в рамках проєкту «Транскордонна мережа для інноваційного сільського господарства», став важливим кроком регіонального сільського розвитку. Цей проєкт виник у співпраці країн Східного партнерства, зокрема Молдови та України, отримав фінансову підтримку Європейського союзу через Товариство міжнародного співробітництва Німеччини (GIZ). До співпраці залучені: Іллінецький аграрний фаховий коледж; підприємства з виробництва молочної продукції (ТМ «Love Luka», с. Лука-Мелешківська. Вінницька обл.; Компанія Villa Milk, м. Вінниця), з виробництва органічної рослинницької продукції (PROGRAIN ORGANIC, м. Кишенев; ФОП Рудий Олександр Васильович ТМ, м. Вінниця), мінеральних вод (ТОВ «МКЗ „РЕГІНА»», Вінницька обл.), вина (Винний дім Гігінешвілі, м. Вінниця), добрив (м. Київ) [44].

- кластер «Яблуневий шлях» є проєктом технічної фінансової допомоги Європейського Союзу. Проєкт впроваджується на території Барської та Северинівської об'єднаних територіальних громадах у партнерстві з Громадською організацією «Подільська агенція регіонального розвитку». Реалізація проєкту стала можливою в рамках програми «Мери за економічне зростання» (M4EG), що є новою ініціативою Європейського союзу, яка розпочала діяльність у січні 2017 року в рамках Східного партнерства. Ідея проєкту стала реальністю завдяки експертній підтримці Вінницького відокремленого підрозділу «Центр розвитку місцевого самоврядування» (Програма «U-LEAD з Європою») та Південно-західного Хабу GIZ. Проєкт зосереджений не лише на вирощуванні та переробці яблук. «Яблуневий шлях» задумано як туристичний маршрут, що поєднуватиме рекреаційну та оздоровчу складові [45].

Отже, як показує світовий і вітчизняний досвід кластерний розвиток є одним з основних чинників підвищення регіональної конкурентоспроможності.

Загострення конкуренції на глобальному ринку змушує основних гравців міжнародного продовольчого ринку шукати інші, оптимальніші форми інтеграції виробництва та реалізації продукції, якими нині стали транснаціональні корпорації (ТНК), індустріальні парки, технопарки, технополіси.

Багатогалузеві, складні за структурою корпорації визначають як транснаціональні (ТНК), що фактично являють собою фінансово-промислові об'єднання великої кількості підприємств у різних галузях, видах діяльності та різних країнах світової економіки, згуртованих навколо материнської, контролюючої компанії.

Сучасні ТНК контролюють близько половини світового промислового виробництва, понад 60% зовнішньої торгівлі, приблизно 4/5 патентів і ліцензій на нову техніку, технології й ноу-хау. Водночас суб'єкти малого й середнього підприємництва, на яких у світі припадає 75–80% загальної кількості господарюючих суб'єктів, забезпечують не більше 10–20% обсягу виробництва промислової продукції [46]. Приклад агропромислових ТНК, які функціонують на українському ринку – Carlsberg, Kraft Foods, Nestle, McDonalds. До українських ТНК аграрного профілю нині відносять Кернел, МХП, «Укрлендфармінг», «Астарта Київ», Агропросперіс та ін.

Найбільш загальною причиною виникнення транснаціональних корпорацій є інтернаціоналізація виробництва й капіталу на основі розвитку виробничих сил, що переростають національно-державні кордони. Транснаціональні корпорації, як міжнародні фірми, мають свої господарські підрозділи у двох або більше країнах, управління якими здійснюється з одного або декількох центрів.

Індустріальний парк (технопарк, технополіс) зазвичай не є корпоративною структурою, а скоріше територією у вигляді науково-виробничого комплексу, виділеною для промислового розвитку, з особливим статусом, інфраструктурою та умовами, що сприяють бізнесу. Їх учасники – це групи юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення єдиної юридичної особи.

Індустріальні парки є важливим інструментом активізації інвестиційної діяльності, збільшення зайнятості населення, впровадження сучасних технологій та виробництв, які створюють прозорі уніфіковані правила для бізнесу та слугують прикладом економічної децентралізації. Вони успішно використовуються в усіх економічно розвинених країнах. Приклад країн ЄС свідчить про те, що індустріальні парки сприяють залученню масштабних інвестицій та динамічному розвитку окремих регіонів, стають найкращою альтернативною формою для розбудови підприємств малого та середнього бізнесу. Ініціаторами створення індустріальних парків в переважній більшості є органи місцевого самоврядування [47]. В Україні створення індустріальних парків здійснюється згідно з Законом України «Про індустріальні парки».

За даними Мінекономіки у ЗМІ до загального реєстру діючих індустріальних парків в харчовій промисловості та сільському господарстві станом на 22 грудня 2023 року внесено 73 індустріальні (промислові) парки. Серед них 45% або 33 одиниці в харчовій промисловості визначено як пріоритетні для розвитку.

Підрахунки показують, що 2024 рік став рекордним за кількістю зареєстрованих індустріальних парків від 2014 року. Було зареєстровано 24 індустріальні парки [48], з них в харчовій та переробній промисловості – ІП «Добросин» (Львівська обл.), «Грін Лактік» (Івано-Франківська обл.) [49], глибокої переробки агросировини – ІП "Сміла" (Черкаська обл.) [50] та "Смарт Тех Індастрі" (Полтавська обл.) [51].

Індустріальні парки допомагають вирішувати проблеми, пов'язані з землекористуванням, підключенням до електромереж, промисловим будівництвом, зниженням вартості обладнання. Резиденти парків отримують низку стимулів: звільнення від імпортного податку на додану вартість і мита на обладнання за переліком кодів Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД); звільнення від податку на прибуток на 10 років за переліком видів діяльності за умови реінвестування вивільнених коштів; право місцевих органів влади надавати пільги на місцеві податки; передбачена компенсація за підключення до інженерно-транспортних мереж, а фінансувати підключення інфраструктури індустріальних парків комунальної форми власності може місцева влада.

Верховною радою України у жовтні 2024 р. зареєстровано, а у лютому 2025 р. прийнято за основу законопроект № 12117 з удосконаленням законодавства у сфері розвитку індустріальних парків, який передбачає: надання можливості ініціатору індустріального парку одночасно бути керуючою компанією в одній юридичній особі; розширення переліку видів діяльності учасника індустріального парку; надання керуючій компанії права скористатись державною програмою доступних кредитів «5–7–9» тощо [52].

Розмаїття моделей та форм інтеграції бізнесу в агропродовольчій сфері зумовило необхідність їх групування за такими ознаками: 1) контрактно-договірні моделі; 2) корпоративні моделі; 3) територіальні науково-виробничі об'єднання (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація моделей інтеграції бізнесу в агропродовольчій сфері

Джерело: авторська розробка

Найбільш поширеними моделями розвитку інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері у середовищі малого бізнесу є контрактно-договірні моделі, в середовищі великого бізнесу – корпоративні.

Висновки. Глобалізація сприяє поглибленню економічних зв'язків між суб'єктами господарювання в різних галузях економіки і країнах світу, між суб'єктами різних форм власності та різних розмірів бізнесу. Мережі виробничо-збутових ланцюгів розширюються, що дає можливість скорочувати витрати, підвищувати ефективність виробництва, покращувати доступ до інноваційних технологій.

Ринкові стратегії бізнесу нині диктують необхідність створення інтегрованих структур для забезпечення їхнього зростання, що може проявлятися по-різному – у частці ринку, досягненні синергетичного ефекту діяльності, усуненні конкурентів, географічному розширенні, отриманні контролю над ланцюгами створення вартості, в передачі знань та диверсифікації продукції тощо.

В агропродовольчій сфері трендом ділової активності стають циркулярні, цифрові, ощадливі і соціальні форми ведення бізнесу, що зумовлюють перехід до стійких бізнес-моделей як мереж створення вартості, які засновані на багатовекторності та синергії, зумовлюють інтеграцію сільськогосподарської діяльності, переробки агросировини, обслуговуючого виробництва та послуг, сприяють біодиверсифікації та розвитку сільських територій.

Бібліографія

1. Енциклопедія сучасної України. <https://esu.com.ua/> (20.09.2025).
2. Cebotari S., Budurina-Goreacii C., Prisac L. Theoretical and Methodological Aspects of the «Integration Process» Phenomenon. Postmodern Openings, 2011. № 8. P. 7–22. https://www.researchgate.net/publication/238597420_Theoretical_and_Methodological_Aspects_of_the_Integration_Process_Phenomenon_English_version (12.02.2025)
3. Щербина Т. В. Теорії регіональної економічної інтеграції в контексті розвитку міжнародних відносин. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. 2014. Вип. 38. С. 306–314. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream->

download/123456789/52731/2/Scherbina_strategic_partnership.pdf;jsessionid=EF58CF973FEFAF40BCB52ABE2FBD156C (12.02.2025)

4. Бурлай Т. Міжнародна економічна інтеграція та європейські інтеграційно-конвергенційні процеси. Економічна теорія. 2018. № 4. С. 93–111. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2018_4_8 (12.02.2025)

5. Wohlgemuth M. On the future of European integration: «variable geometries» of deepening and widening. <https://sous.li/wp-content/uploads/2024/08/publikation-on-the-future-of-european-integration.pdf> (17.09.2025).

6. Рєзніков В. В. Державна політика у сфері європейської інтеграції України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: «Діса плюс», 2020. 364 с. <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/cb3c47f55fa1b643f95e2d5000847b82.pdf> (12.02.2025)

7. Business Model. English meaning – Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model> (20.09.2025).

8. Carol M. Kopp. 13 Business Models: Definition and Examples. Investopedia. 2024. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp#:~:text=The%20term%20business%20model%20refers,both%20new%20and%20established%20businesses> (10.09.2025).

9. Дідух С. М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України: монографія. Одеса : Астропринт, 2020. 168 с. <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/08/monogaphy-diduh-2020.pdf>. (12.02.2025)

10. Demiryurek K., Abaci I. N., Kocyigit A.Y., Amiri H. Agricultural Business Model. The Second International Conference "Entrepreneurship and small business: «What it is and what it isnt». 2022. https://www.researchgate.net/publication/364395746_Agricultural_Business_Model (12.02.2025)

11. Бізнес-модель підприємства: що це таке і навіщо вона потрібна? <https://online.novaposhta.education/blog/biznes-model-pidpriemstva-shho-ce-take-i-navishho-vona-potribna> (17.09.2025).

12. Inclusive business models. Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce, by Kelly, S., Vergara, N. & Bammann, H. Rome, Italy. FAO, 2015. <https://www.fao.org/3/i5068e/i5068e.pdf> (17.09.2025).

13. Chesbrough H. Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Massachusetts: Harvard Business Press, 2006. 256 p. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf> (20.03.2025).

14. Paul Hobcraft. Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal. <https://innovationmanagement.se/2010/09/23/seizing-the-white-space-business-model-innovation-for-growth-and-renewal/> (17.09.2025).

15. Оганісян А. А. Бізнес-моделі реалізації стратегій аграрного виробництва. АГРОСВІТ. 2024. № 6. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.168> (23.10.2025).

16. Morris M., Schindehutte M. and Allen, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research. 2005. № 58. Pp.726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001> (23.10.2025).

17. Amit R., Zott C. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, Is. 2–3. Pp. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.

18. Zott C., Amit R. and Massa, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management. 2011. № 37. Pp. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> (17.09.2025).

19. Sijbrandij P. J. Business Models In The Dairy Value Chain: A Comparison Over Geographies .2016. <https://edepot.wur.nl/378571> (17.09.2025).

20. Fox G. What is a Business Model? Definition, Explanation & 30+ Examples. 2024. https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/#111_Types_Of_Business_Model_A_%E2%80%93_Z (10.09.2025).

21. Болдирєва Л. М. Економічна інтеграція агропродовольчого сектора економіки. https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/704/1/%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%97.PDF (17.09.2025).

22. Корпоратизація аграрного сектора економіки України : колективна монографія; за ред. д-ра екон. наук Шубравської О. В. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 205 с. <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf> (21.07.2025).

23. Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development.

https://unctad.org/en/Docs/wir2009_en.pdf (17.09.2025).

24. Кармазіна Н. В. Інтеграція потенціалу підприємств на рівні регіону. Наукові записки. Серія "Економіка". 2012. Вип. 19. С. 135–139. <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2012/n19/29.pdf> (21.07.2025).

25. Про фінансовий лізинг. Закон України №1201-IX, поточна редакція від 01.01.2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

26. Наконечний А. Кластеризація як напрямок державної політики розвитку м'ясопродуктового сектору продовольчої безпеки. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. Вип. 52. С. 51–67. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319446>

27. Кропивко М. Ф., Лупенко Ю. О., Малік М. Й. та ін. Аграрні кластери у запитаннях та відповідях; за ред. М. Ф. Кропивка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2013. 30 с. (21.07.2025).

28. Гуторов А. О. Розвиток інтеграційних відносин в аграрному секторі економіки: монографія. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2016. 484 с. (21.07.2025).

29. Peter A. Hall and David Soskice. An Introduction to Varieties of Capitalism. (2001). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://piketty.pse.ens.fr/files/HallSoskice2001.pdf> [in English] (12.09.2025).

30. Grant Wyn. (2022). Business and Politics: A Relationship under Challenge. Introduction. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13140> (12.09.2025).

31. English Oxford Living Dictionaries (2025). https://www.oed.com/dictionary/corporation_n (12.09.2025).

32. Шубравська О. В. Аграрний корпоративний сектор: теоретичні засади дослідження. Економіка України. 2018. № 2 (687). С. 62–72.

33. Господарський Кодекс України. Документ №436-IV, чинний, поточна редакція від 28.02.2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (12.09.2025).

34. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві: монографія / Данкевич А. Є. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с. ISBN 978-966-669-355-9. https://www.researchgate.net/publication/394841703_Development_of_Integrated_Structures_in_Agriculture_Rozvitok_integrovanih_struktur_u_silskomu_gospodarstvi (21.07.2025).

35. Рунчева Н. В. Сутність, види та форми корпоративних відносин в аграрній сфері. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 3. С. 45–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_3_10. (21.07.2025).

36. Гуторов А. О. Корпоратизація в системі секторального економічного розвитку. Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 57–65. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_2_9. (21.07.2025).

37. Вінник О. М. Корпоратизація як модель інституційного державно-приватного партнерства. <http://lcslaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-5-2013/item/82-korporatyzatsiia-ia-k-model-instytutsiinohoderzhavno-pryvatnoho-partnerstva-vinnyk-o-m> (05.09.2025).

38. Кропивко М. Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі розвитку кластерних систем. Економіка АПК. 2013. № 3. С. 3–15. https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2020,%20No.%203,%202013_apk-3-15.pdf. (21.07.2025).

39. Корінець Р. Інтелектуалізація та кластеризація сільської економіки. Засідання Платформи «Економіка та інвестиції» за участі Платформи «З питань гендерної рівності». 2023. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/07/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C-.pptx.pdf> (01.09.2025).

40. На Волині презентували агрокластер «Західне Полісся». 2023. <https://volynonline.com/na-volyni-prezentuvaly-agroklaster-zahidne-polissya/> (01.09.2025).

41. На Рівненщині планують організувати регіональний молочний кластер. 2020. <https://www.golos.com.ua/article/327456> (18.09.2025).

42. ГорбоГори. Офіційний сайт. 2025. <https://www.horbohory.com.ua/> (01.10.2025).

43. ГО «Кластер сільського туризму «Бойківський колорит». 2025. <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/go-klaster-silskogo-turizmu-boykivskiy-kolorit-> (18.09.2025).

44. Міжнародний сільськогосподарський кластер «Дністер». Офіційний сайт. 2025. <https://dnisteragro.org.ua/our-vision/> (18.09.2025).

45. Кластер «Яблуневий шлях». Офіційний сайт. 2025. <https://appleway.org.ua/> (18.09.2025).

46. Дикань В. Л., Шраменко О. В., Корінь М. В. Корпоратизація як основний напрямок

проведення реструктуризації: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ. 2016. 34 с. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4576/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (02.10.2025).

47. Індустріальні парки. <http://tor.gov.ua/?id=332> (02.10.2025).

48. Глибоку агропереробку розвиватимуть у сучасних індустріальних парках. 2024. <https://agroportal.ua/ru/news/ukraina/rozvivatimut-gliboku-agropererobku-v-suchasni-industrialnih-parkah> (02.10.2025).

49. Уряд зареєстрував нові індустріальні парки-переробники агропродукції. 2024. <https://www.zerno-ua.com/news/uryad-zareyestruvav-novi-industrialni-parku-pererobnyku-agroprodukcziyi/> (02.10.2025).

50. Концепція індустріального парку «Сміла» (2024). https://www.smila-rada.gov.ua/sites/default/files/konceptsiya_industrialnogo_parku_smila_25.12.pdf (27.09.2025).

51. На Полтавщині з'явився другий індустріальний парк, що спеціалізуватиметься на глибокій переробці агропродукції: для чого це рішення (2024). <https://rubryka.com/2024/03/02/na-poltavshhyni-z-yavvyvsya-drugyj-industrialnyj-park-shho-spetsializuvatymetsya-na-glybokij-pererobtsi-agroproduksiyi-dlya-chogo-tse-rishennya/> (27.09.2025).

52. Дайджест новин про індустріальні парки України за жовтень – Комітет з питань економічного розвитку Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 12 лист. 2024. https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/255431.html (27.09.2025).

References

1. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. [Encyclopedia of Modern Ukraine]. Elektronnyi resurs. <https://esu.com.ua/> (20.09.2025) [in Ukrainian].

2. Cebotari S., Budurina-Goreacii C., Prisac L. (2011). Theoretical and Methodological Aspects of the «Integration Process» Phenomenon. Postmodern Openings, Year 2. 8, December. P. 7–22. https://www.researchgate.net/publication/238597420_Theoretical_and_Methodological_Aspects_of_the_Integration_Process_Phenomenon_English_version [in English].

3. Shcherbyna T. V. (2014). Teorii rehionalnoi ekonomichnoi intehtatsii v konteksti rozvytku mizhnarodnykh vidnosyn. [Theories of regional economic integration in the context of the development of international transport networks] Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. Zbirnyk naukovykh prats. [Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine. Collection of scientific works]. Is. 38. P. 306–314. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52731/2/Scherbina_strategic_partnership.pdf;jsessionid=EF58CF973FEFAF40BCB52ABE2FBD156C [in Ukrainian].

4. Burlai, T. (2018). Mizhnarodna ekonomichna intehtatsiia ta yevropeiski intehtatsiino-konverhentsiini protsesy. [International Economic Integration and European Integration and Convergence Processes]. Ekonomichna teoriia. [Economic Theory]. № 4. P. 93–111. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2018_4_8 [in Ukrainian].

5. Wohlgemuth, M. (2024). On the future of European integration: «variable geometries» of deepening and widening. <https://sous.li/wp-content/uploads/2024/08/publikation-on-the-future-of-european-integration.pdf> (17.09.2025) [in English].

6. Rieznikov, V. V. (2020). Derzhavna polityka u sferi yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. [State policy in the sphere of European integration of Ukraine: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv: «Disa Plus». 364 p. <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/cb3c47f55fa1b643f95e2d5000847b82.pdf> [in Ukrainian].

7. Business Model. English meaning – Cambridge Dictionary. (2025). <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business-model> (20.09.2025). [in English].

8. Carol, M. Kopp. (2024). 13 Business Models: Definition and Examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp#:~:text=The%20term%20business%20model%20refers,both%20new%20and%20established%20businesses> (10.09.2025) [in English].

9. Didukh, S. M. (2020). Inkliuzyvnyi rozvytok ahroprodovolchyykh vertykalno-intehrovanykh kompanii Ukrainy : monohrafiia [Inclusive development of agri-food vertically integrated companies of Ukraine: monograph]. Odesa: Astroprint, 2020. 168 p. <http://kaf.ep.ontu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/08/monogaphy-diduh-2020.pdf> [in Ukrainian].

10. Demiryurek, K., Abaci, I. N., Kocyigit, A. Y., Amiri, H. (2022) Agricultural Business Model. The Second International Conference "Entrepreneurship and small business: «What it is and what it isnt»" https://www.researchgate.net/publication/364395746_Agricultural_Business_Model [in English].

11. Biznes-model pidpriemstva: shcho tse take i navishcho vona potribna? [Enterprise business model: what is it and why is it needed?]. (2024). <https://online.novaposhta.education/blog/biznes-model-pidpriemstva-shho-ce-take-i-navishcho-vona-potribna> (17.09.2025). [in Ukrainian].
12. FAO (2015). Inclusive business models – Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce, by Kelly, S., Vergara, N., Bammann, H. Rome, Italy. <https://www.fao.org/3/i5068e/i5068e.pdf> (17.09.2025) [in English].
13. Chesbrough, H. (2006). Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape. Massachusetts: Harvard Business Press, 256 p. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf> [in English].
14. Paul, Hobcraft (2010). Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal. <https://innovationmanagement.se/2010/09/23/seizing-the-white-space-business-model-innovation-for-growth-and-renewal/> (17.09.2025) [in English].
15. Ohanisian, A. A. (2024). Biznes-modeli realizatsii stratehii aharnoho vyrobnytstva. [Business models for implementing agricultural production strategies]. AHROSVIT [AGROSVIT]. № 6. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.168> [in Ukrainian].
16. Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research. № 58. P. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001> [in English].
17. Amit, R. and Zott, C. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. Vol. 43. Is. 2–3, P. 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004> [in English].
18. Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management. № 37. P. 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> [in English].
19. Sijbrandij, P. J. (2016). Business Models In The Dairy Value Chain: A Comparison Over Geographies (2016). <https://edepot.wur.nl/378571> (17.09.2025) [in English].
20. Fox, G. (2024). What is a Business Model? Definition, Explanation & 30+ Examples. https://www.garyfox.co/what-is-a-business-model/#111_Types_Of_Business_Model_A_%E2%80%93_Z (10.09.2025) [in English].
21. Boldyrieva, L. M. (2015). ekonomichna intehtatsiia ahroprodovolchoho sektora ekonomiky. [Economic integration of the agri-food sector of the economy]. https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/704/1/%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%97.PDF (17.09.2025) [in Ukrainian].
22. Korporatyziatsiia aharnoho sektora ekonomiky Ukrainy : kolektyvna monohrafiia; za red. d-ra ekon. nauk Shubravskoi O. V. (2020). [Corporatization of the agricultural sector of the economy of Ukraine: collective monograph; edited by Dr. of Economics Shubravskaya O. V.]. NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy». [NAS of Ukraine, State Institution «Inst. of Economics and Forecasting NAS of Ukraine»]. Kyiv. 205 p. <http://ief.org.ua/docs/mg/329.pdf> [in Ukrainian].
23. World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development. https://unctad.org/en/Docs/wir2009_en.pdf (17.09.2025) [in English].
24. Karmazina, N. V. (2012). Intehtatsiia potentsialu pidpriemstv na rivni rehionu. [Integration of the potential of enterprises at the regional level] Naukovi zapysky. Seriya "Ekonomika". [Scientific notes. Series "Economy"]. Is. 19. P. 135–139. <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2012/n19/29.pdf> [in Ukrainian].
25. Pro finansovyi lizynh. Zakon Ukrainy №1201-IX, potochna redaktsiia vid 01.01.2024. [On financial leasing. Law of Ukraine No. 1201-IX, current version dated 01.01.2024] [in Ukrainian].
26. Nakonechnyi, A. (2024). Klasteryzatsiia yak napriamok derzhavnoi polityky rozvytku miasoproduktovoho sektoru prodovolchoi bezpeky. [Clustering as a direction of state policy for the development of the meat product sector of food security]. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia. [Theoretical and applied issues of state building]. Is. 52. P. 51–67. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319446> [in Ukrainian].
27. Kropyvko, M., Lupenko, Yu., Malik, M. at all. (2013). Aharni klastery u zapytanniakh ta vidpovidiakh. [Agrarian clusters in questions and answers]. Kyiv: NNC IAE. 30 p. [in Ukrainian].
28. Hutorov, A. O. (2016). Rozvytok intehtatsiinykh vidnosyn v aharnomu sektori ekonomiky: monohrafiia. [Development of Integration Relations in the Agrarian Sector of Economy]. Kyiv: TOV «SIK HRUP UKRAINA». [Kyiv: LLC "SIC GROUP UKRAINE"]. 484 p. https://www.researchgate.net/publication/369181547_Development_of_Integration_Relations_in_the_Agrari

an_Sector_of_Economy [in Ukrainian].

29. Peter, A. Hall and David Soskice. An Introduction to Varieties of Capitalism. (2001). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://piketty.pse.ens.fr/files/HallSoskice2001.pdf> (12.09.2025) [in English].

30. Grant Wyn. (2022). Business and Politics: A Relationship under Challenge. Introduction. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13140> (12.09.2025) [in English].

31. English Oxford Living Dictionaries (2025). https://www.oed.com/dictionary/corporation_n (12.09.2025) [in English].

32. Shubravska, O. V. (2018). Ahrarnyi korporatyvnyi sektor: teoretychni zasady doslidzhennia [Agrarian corporate sector: theoretical foundations of research]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine]. № 2 (687). P. 62–72. [in Ukrainian].

33. Hospodarskyi Kodeks Ukrainy. Dokument №436-IV, chynnyi, potochna redaktsiia vid 28.02.2025 [Commercial Code of Ukraine. Document No. 436-IV, in force, current version dated 02/28/2025] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (12.09.2025).

34. Dankevych, A. Ie. (2011). Rozvytok integrovanykh struktur u silskomu hospodarstvi : monohrafiia [Development of integrated structures in agriculture: monograph]. Kyiv: NRC IAE, 2011. 350 p. ISBN 978-966-669-355-9.

https://www.researchgate.net/publication/394841703_Development_of_Integrated_Structures_in_Agriculture_Rozvytok_integrovanih_struktur_u_silskomu_gospodarstvi [in Ukrainian].

35. Runcheva, N. V. (2014). Sutnist, vydy ta formy korporatyvnykh vidnosyn v ahrarnii sferi [The essence, types and forms of corporate relations in the agricultural sector]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business]. № 3. P. 45–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_3_10 [in Ukrainian].

36. Hutorov, A. O. (2020). Korporatyzatsiia v systemi sektoralnoho ekonomichnoho rozvytku [Corporatization in the system of sectoral economic development.]. *Biznes Inform* [Business Inform]. № 2. P. 57–65. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_2_9 [in Ukrainian].

37. Vinnyk, O. M. Korporatyzatsiia yak model instytutitsiinoho derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Corporatization as a model of institutional state-private partnership]. <http://lcslaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-5-2013/item/82-korporatyzatsiia-ia-k-model-instytutitsiinoho-derzhavno-pryvatnoho-partnerstva-vinnyk-o-m> (05.09.2025) [in Ukrainian].

38. Kropyvko, M. F. (2013). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ta sotsialnoi spriamovanosti ahropromysloвого vyrobnytstva na osnovi rozvytku klasternykh system [Increasing competitiveness and social orientation of agro-industrial production based on the development of cluster systems]. *Ekonomika APK*. (3), 3–15. https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2020,%20No.%203,%202013_apk-3-15.pdf [in Ukrainian].

39. Korinets, R. (2023). Intelktualizatsiia ta klasteryzatsiia silskoi ekonomiky [Intellectualization and clustering of rural economy]. *Zasidannia Platformy «Ekonomika ta investytsii» za uchasti Platformy «Z pytan hendernoi rivnosti»* [Meeting of the Platform "Economy and Investments" with the participation of the Platform "On Gender Equality"]. <https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/07/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%9A%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C-.pptx.pdf> (01.09.2025) [in Ukrainian].

40. Na Volyni prezentuvaly agroklastery «Zakhidne Polissia» [Agrocluster "Western Polissia" was presented in Volyn] (2023). <https://volynonline.com/na-volyni-prezentuvaly-agroklastery-zahidne-polissia/> (01.09.2025) [in Ukrainian].

41. Na Rivnenshchyni planuiut orhanizuvaty rehionalnyi molochnyi klaster [Regional dairy cluster is planned to be organized in Rivne region]. (2020). <https://www.golos.com.ua/article/327456> (18.09.2025).

42. HorboHory. Ofitsiinyi sait [HorboHory. Official website] (2025). <https://www.horbohory.com.ua/> (01.10.2025) [in Ukrainian].

43. HO «Klaster silskoho turyzmu «Boikivskiy koloryt» [NGO "Cluster of rural tourism 'Boikivskiy koloryt'] (2025). <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/go-klaster-silskogo-turizmu-boykivskiy-kolorit-> (18.09.2025). [in Ukrainian].

44. Mizhnarodnyi silskohospodarskyi klaster «Dnister». Ofitsiinyi sait [International agricultural cluster "Dnister". Official website] (2025). <https://dnisteragro.org.ua/our-vision/> (18.09.2025) [in Ukrainian].

45. Klaster «Yablunevyi shliakh». Ofitsiinyi sait [Cluster "Apple Way". Official website] (2025). <https://appleway.org.ua/> (18.09.2025) [in Ukrainian].

-
46. Dykan, V. L., Shramenko, O. V., Korin, M. V. (2016). Korporatyzatsiia yak osnovnyi napriamok provedennia restrukturyzatsii: Konspekt leksii [Corporatization as the main direction of restructuring: Lecture notes]. Harkiv: UkrDUZT. 34 p. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4576/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> [in Ukrainian].
47. Industrialni parky [Industrial parks] <http://tor.gov.ua/?id=332> (02.10.2025) [in Ukrainian].
48. Hlyboku ahropererobku rozvyvatymut u suchasnykh industrialnykh parkakh [Deep agricultural processing will be developed in modern industrial parks] (2024). <https://agroportal.ua/ru/news/ukraina/rozvivatymut-gliboku-agropererobku-v-suchasni-industrialnih-parkah> (02.10.2025) [in Ukrainian].
49. Uriad zareiestruvav novi industrialni parky-pererobnyky ahroproduksii [The government registered new industrial parks-processors of agricultural products]. (2024). <https://www.zerno-ua.com/news/uryad-zareiestruvav-novi-industrialni-parky-pererobnyky-agroprodukcziyi/> (02.10.2025) [in Ukrainian].
50. Kontseptsiiia industrialnoho parku «Smila» [Concept of the "Smila" industrial park] (2024). https://www.smila-rada.gov.ua/sites/default/files/koncepciya_industrialnogo_parku_smila_25.12.pdf (27.09.2025) [in Ukrainian].
51. Na Poltavshchyni z'iavyvsia druhyi industrialnyi park, shcho spetsializuvatymetsia na hlybokii pererobtsi ahroproduksii: dlia choho tse rishennia [A second industrial park appeared in Poltava region, specializing in deep processing of agricultural products: why this decision] (2024). <https://rubryka.com/2024/03/02/na-poltavshchyni-z-yavyvsya-drugyj-industrialnyj-park-shho-spetsializuvatymetsya-na-glybokij-pererobtsi-agroproduksiyi-dlya-chogo-tse-rishennya/> (27.09.2025) [in Ukrainian].
52. Daijest novyn pro industrialni parky Ukrainy za zhovten – Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy [News digest on industrial parks in Ukraine for October – Press Service of the Apparatus of the Verkhovna Rada of Ukraine] (2024) https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/255431.html [in Ukrainian].
-