

Віктор Г. Алькема*

ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ В АГРОПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено фактори забезпечення корпоративного розвитку в агропідприємствах в умовах нестабільності ринків, цифрової трансформації, кліматичних ризиків, воєнних викликів, логістичних обмежень і посилення вимог до сталості аграрного виробництва. Обґрунтовано, що корпоративний розвиток агропідприємства не може зводитися лише до нарощування виробничих потужностей, збільшення земельного банку або зростання фінансових результатів, оскільки він охоплює управлінські, фінансові, інноваційні, соціальні, екологічні та репутаційні складові. Визначено, що агропідприємства як складні організаційно-економічні системи потребують комплексного підходу до розвитку, який поєднує стратегічне планування, фінансову стійкість, технологічну модернізацію, управління ризиками, розвиток кадрового потенціалу, корпоративне управління, інтеграцію в ланцюги доданої вартості та впровадження ESG-підходів. Систематизовано основні групи факторів корпоративного розвитку агропідприємств, зокрема стратегічні, фінансові, технологічні, інноваційні, кадрові, управлінські, ринкові, екологічні, соціальні, інституційні та ризик-орієнтовані фактори. Доведено, що їхній вплив має взаємопов'язаний характер, оскільки фінансова стійкість залежить від стратегічного управління, технологічна модернізація потребує кваліфікованого персоналу, а ESG-орієнтація неможлива без прозорого корпоративного управління. Запропоновано інтегрований підхід до забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств, що передбачає стратегічну діагностику, визначення пріоритетів розвитку, ресурсне забезпечення, реалізацію управлінських рішень, моніторинг результатів і коригування стратегії. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованої систематизації факторів для оцінювання потенціалу розвитку агропідприємств, формування стратегічних планів, обґрунтування інвестиційних рішень, підвищення стійкості до кризових впливів і посилення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Ключові слова: корпоративний розвиток; агропідприємства; аграрний сектор; стратегічне управління; фінансова стійкість; інновації; ESG; ризик-менеджмент; конкурентоспроможність.

Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-371-385

* ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Viktor Alkema

FACTORS OF ENSURING CORPORATE DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

The article examines the factors of ensuring corporate development in agricultural enterprises under conditions of market instability, digital transformation, climate-related challenges, military risks, logistics constraints, and increasing requirements for sustainable agricultural production. The relevance of the study is determined by the strategic role of agricultural enterprises in ensuring food security, export potential, rural development, employment, and national economic resilience. The article argues that corporate development in agricultural enterprises should not be interpreted only as an increase in production capacity, expansion of land resources, growth of financial indicators, or enlargement of market share. It should be considered as a multidimen-

* KROK University. Kyiv. Ukraine.

sional process that combines strategic management, financial sustainability, technological modernization, organizational transformation, human capital development, corporate governance, environmental responsibility, risk management, and integration into value chains. The methodological basis of the study includes a systematic approach, comparative analysis, logical generalization, structural decomposition, and synthesis of theoretical provisions concerning enterprise development, agribusiness management, corporate governance, and sustainable development. The main results of the study include the systematization of internal and external factors that influence corporate development in agricultural enterprises. Internal factors include the quality of strategic planning, investment activity, financial risk management, digitalization of production and management processes, professional competence of personnel, innovation potential, corporate culture, transparency, and internal control. External factors include market conditions, access to finance, institutional environment, state support, logistics infrastructure, climate risks, technological trends, and requirements of international markets. The article emphasizes that sustainable corporate development of agricultural enterprises requires a balanced combination of economic efficiency, social responsibility, environmental safety, transparent governance, and reputational reliability. The practical value of the study lies in the development of an integrated approach that can be used by agricultural enterprises to identify priority areas of development, strengthen competitive advantages, improve management decisions, increase resilience to external shocks, and support long-term value creation.

Keywords: corporate development; agricultural enterprises; agrarian sector; strategic management; financial sustainability; innovation; ESG; risk management; competitiveness.

Peer-reviewed, approved and placed: 11.03.2026

Постановка проблеми. Аграрний сектор є однією з ключових сфер економіки, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, формує експортний потенціал, підтримує зайнятість у сільських територіях і впливає на соціально-економічну стабільність держави. Водночас сучасні агропідприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлюється коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, зміною кліматичних умов, зростанням вартості ресурсів, логістичними обмеженнями, трансформацією міжнародних ринків і посиленням вимог до екологічної відповідальності бізнесу. За цих умов корпоративний розвиток агропідприємств набуває особливого значення, оскільки саме він визначає здатність підприємства не лише зберігати виробничу активність, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Проблема забезпечення корпоративного розвитку в агропідприємствах полягає в тому, що традиційні підходи до управління аграрним бізнесом часто орієнтуються переважно на виробничі показники, урожайність, площу оброблюваних земель, обсяги реалізації або прибутковість окремого сезону. Такий підхід є недостатнім, оскільки не враховує стратегічної складності агробізнесу як корпоративної системи. Агропідприємство потребує не лише ефективної виробничої моделі, а й належної системи корпоративного управління, фінансової стійкості, інноваційного розвитку, кадрової стабільності, цифрової інфраструктури, репутаційної надійності та здатності відповідати сучасним стандартам сталості.

Особливої актуальності набуває питання ідентифікації факторів, які визначають корпоративний розвиток агропідприємств. Їх вплив є комплексним і взаємопов'язаним. Наприклад, технологічна модернізація

неможлива без інвестиційної спроможності, а фінансова стійкість залежить не лише від прибутковості, а й від якості управління ризиками, доступу до кредитних ресурсів, диверсифікації діяльності та ефективності логістики. Так само кадровий потенціал пов'язаний із корпоративною культурою, соціальною відповідальністю, умовами праці та здатністю підприємства залучати кваліфікованих фахівців. Тому корпоративний розвиток агропідприємств доцільно розглядати як результат взаємодії економічних, організаційних, фінансових, технологічних, соціальних, екологічних та інституційних факторів.

В умовах України проблема корпоративного розвитку агропідприємств набуває додаткової складності через воєнні ризики, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, дефіцит робочої сили, зростання собівартості виробництва та потребу адаптації до європейських стандартів. Агропідприємства змушені не лише підтримувати виробничу діяльність, а й одночасно шукати нові ринки, перебудовувати логістику, залучати фінансування, модернізувати виробництво та посилювати свою стійкість до зовнішніх шоків. У такому контексті корпоративний розвиток стає не лише внутрішньою управлінською метою, а й важливою передумовою економічної безпеки, продовольчої стабільності та післявоєнного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного розвитку підприємств розглядається у науковій літературі в межах кількох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів, зокрема стратегічного управління, корпоративного управління, ресурсної теорії фірми, інноваційного менеджменту, сталого розвитку та управління аграрним бізнесом. У працях І. Ансоффа корпоративний розвиток трактується крізь призму стратегічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, вибору напрямів зростання та формування механізмів управління стратегічними змінами [1]. Такий підхід є важливим для агропідприємств, оскільки їхня діяльність значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань попиту, цінової нестабільності та доступу до ресурсів.

Значний внесок у розуміння передумов корпоративного розвитку зроблено в межах теорії конкурентних переваг. М. Портер обґрунтовує, що довгострокова конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності створювати цінність, оптимізувати витрати, диференціювати продукцію та ефективно функціонувати в умовах галузевої конкуренції [2]. Для агропідприємств це положення має особливе значення, оскільки конкуренція в аграрному секторі дедалі більше зміщується від простого виробництва сировини до формування ланцюгів доданої вартості, розвитку переробки, брендування продукції, сертифікації, логістичної ефективності та виходу на міжнародні ринки.

Ресурсний підхід, представлений у працях Дж. Барні, акцентує увагу на тому, що джерелом стійких конкурентних переваг є ресурси, які мають цінність, рідкісність, складність для імітації та належну організаційну підтримку [3]. У контексті агропідприємств такими ресурсами виступають не

лише земля, техніка, фінансовий капітал і виробнича інфраструктура, а й управлінські компетентності, агрономічні знання, цифрові дані, кадровий потенціал, партнерські мережі, репутація, доступ до ринків і здатність підприємства до інновацій. Саме тому сучасне дослідження корпоративного розвитку агропідприємств потребує ширшого підходу, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні ресурси.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із корпоративним управлінням, прозорістю діяльності, підзвітністю менеджменту, внутрішнім контролем, управлінням ризиками та захистом інтересів власників і стейкхолдерів. У міжнародних документах OECD підкреслюється, що ефективне корпоративне управління є важливою передумовою довіри інвесторів, доступу до фінансування, зниження агентських конфліктів і формування довгострокової вартості підприємства [4]. Для аграрного сектору це питання є особливо актуальним, оскільки значна частина агропідприємств має складну структуру власності, залежить від зовнішнього фінансування, працює з великою кількістю контрагентів і функціонує в умовах підвищених операційних, ринкових та інституційних ризиків.

У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється зв'язку корпоративного розвитку агропідприємств зі сталим розвитком, екологічною відповідальністю та ESG-підходами. FAO наголошує на необхідності врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків функціонування агропродовольчих систем [5]. OECD та FAO у прогнозах розвитку сільського господарства підкреслюють значення продуктивності, інновацій, технологічної модернізації, ефективного використання ресурсів і адаптації до кліматичних змін [6]. Європейська Комісія в межах Спільної аграрної політики на 2023–2027 роки визначає конкурентоспроможність, цифровізацію, екологічну сталість, підтримку сільських територій та інновації як ключові напрями розвитку аграрного сектору [7].

В українських умовах питання корпоративного розвитку агропідприємств набуває додаткової складності через вплив воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних маршрутів, зростання вартості виробничих ресурсів, кадровий дефіцит, обмежений доступ до довгострокового фінансування та необхідність адаптації до європейських стандартів. У звітах міжнародних організацій зазначається, що аграрний сектор України потребує інвестиційного відновлення, модернізації виробництва, посилення інституційної підтримки, розвитку інфраструктури та інтеграції до європейського економічного простору [8; 9]. Це свідчить про те, що корпоративний розвиток агропідприємств має розглядатися не лише як внутрішня управлінська проблема, а й як складова економічної безпеки, продовольчої стабільності та післявоєнного відновлення країни.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, присвячених стратегічному управлінню, конкурентоспроможності, фінансовій стійкості, інноваціям та сталому розвитку аграрного сектору, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. По-перше, у більшості досліджень фактори розвитку агропідприємств розглядаються фрагментарно, переважно через окремі аспекти виробництва, фінансів, інвестицій або технологічної

модернізації. Недостатньо уваги приділено їх системному взаємозв'язку в межах єдиної моделі корпоративного розвитку. По-друге, не повною мірою досліджено роль нематеріальних факторів, таких як корпоративна культура, якість управлінських компетентностей, репутаційний капітал, довіра стейкхолдерів, прозорість бізнес-процесів і здатність підприємства до організаційних змін.

По-третє, невирішеною залишається проблема оцінювання корпоративного розвитку агропідприємств за інтегральними показниками, які б одночасно враховували фінансові, виробничі, інноваційні, соціальні, екологічні та управлінські параметри. Наявні підходи часто зосереджуються на окремих індикаторах ефективності, проте не дозволяють комплексно визначити рівень готовності агропідприємства до довгострокового розвитку, адаптації до кризових умов і формування стійких конкурентних переваг. По-четверте, потребує подальшого дослідження вплив цифровізації на корпоративний розвиток агропідприємств, оскільки впровадження цифрових технологій саме по собі не гарантує підвищення ефективності без відповідних організаційних змін, кадрової підготовки та фінансового забезпечення.

По-п'яте, недостатньо розкритою залишається роль ESG-факторів у розвитку агропідприємств, зокрема в частині доступу до фінансування, репутаційної надійності, експортних можливостей і відповідності європейським стандартам. По-шосте, потребують поглибленого аналізу ризику корпоративного розвитку агропідприємств в умовах воєнної та післявоєнної економіки, зокрема ризику втрати активів, пошкодження інфраструктури, порушення логістики, дефіциту кадрів, зниження інвестиційної привабливості та фінансової нестабільності. Отже, наукова проблема полягає в необхідності комплексної систематизації факторів забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств і формування підходу, який дозволить розглядати ці фактори не ізольовано, а як взаємопов'язану систему управлінського впливу на довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і результативність аграрного бізнесу.

Метою статті є систематизація та обґрунтування факторів забезпечення корпоративного розвитку в агропідприємствах з урахуванням сучасних викликів аграрного сектору, вимог сталого розвитку, цифрової трансформації, фінансової стійкості та посилення ролі корпоративного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити зміст корпоративного розвитку агропідприємств; визначити основні групи факторів, що впливають на корпоративний розвиток; охарактеризувати роль стратегічного управління, фінансової стійкості, інновацій, кадрового потенціалу, корпоративного управління та ESG-підходів; запропонувати інтегрований підхід до забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств.

Основні результати дослідження. Корпоративний розвиток агропідприємств доцільно розглядати як складний, багаторівневий і безперервний процес якісного та кількісного вдосконалення діяльності підприємства, спрямований на підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, інноваційної активності, управлінської

ефективності та здатності створювати довгострокову вартість. На відміну від традиційного економічного зростання, яке переважно вимірюється збільшенням обсягів виробництва, прибутку, земельного банку або частки ринку, корпоративний розвиток передбачає глибшу трансформацію підприємства як організаційно-економічної системи. Він охоплює зміну бізнес-моделі, удосконалення структури управління, підвищення якості стратегічного планування, розвиток людського капіталу, упровадження інновацій, цифровізацію бізнес-процесів, посилення внутрішнього контролю, управління ризиками та дотримання принципів соціальної й екологічної відповідальності [1; 4; 6].

Особливість корпоративного розвитку агропідприємств полягає в тому, що аграрний бізнес функціонує в умовах високої залежності від природно-кліматичних, ринкових, фінансових, логістичних та інституційних чинників. Якщо для промислових або сервісних підприємств основними джерелами ризику часто виступають ринкова конкуренція, технологічні зміни або коливання попиту, то для агропідприємств додаткового значення набувають сезонність виробництва, погодні умови, родючість ґрунтів, доступність водних ресурсів, біологічні ризики, стан сільської інфраструктури та залежність від світових цін на сільськогосподарську продукцію. Тому корпоративний розвиток агропідприємства не може бути забезпечений лише за рахунок збільшення виробництва або розширення земельного банку. Він має базуватися на системному поєднанні економічної ефективності, фінансової безпеки, технологічної модернізації, соціальної відповідальності та екологічної сталості [5; 6; 7].

Першим ключовим фактором забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств є стратегічне управління. Саме стратегія визначає довгострокові цілі підприємства, напрями використання ресурсів, модель ринкового позиціонування, підходи до диверсифікації діяльності та механізми адаптації до змін зовнішнього середовища. У межах стратегічного управління агропідприємство має визначити, чи буде воно зосереджуватися на виробництві сировинної продукції, розвивати переробку, формувати власний бренд, виходити на експортні ринки, впроваджувати органічне виробництво або інтегруватися у довші ланцюги доданої вартості. Стратегічне управління також передбачає аналіз конкурентного середовища, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування ринкових змін, вибір інвестиційних пріоритетів і формування системи контролю за реалізацією стратегічних цілей [1; 2].

У практичному вимірі стратегічний фактор корпоративного розвитку агропідприємств проявляється через наявність чіткої місії, довгострокової програми розвитку, системи бюджетування, інвестиційного плану, політики управління ризиками та механізмів контролю виконання управлінських рішень. Якщо підприємство не має стратегічного бачення, його діяльність часто зводиться до реагування на поточні ринкові коливання, зміну цін на ресурси або ситуативні можливості збуту. Такий підхід може забезпечити короткострокову прибутковість, але не формує стійкої конкурентної позиції. Натомість стратегічно орієнтоване агропідприємство здатне завчасно

планувати виробничу структуру, оцінювати перспективність культур, формувати резерви, розвивати партнерства, інвестувати в технології та адаптуватися до змін міжнародних ринків [2; 6].

Другим важливим фактором є фінансова стійкість агропідприємства. Вона визначає здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, підтримувати ліквідність, фінансувати виробничий цикл, інвестувати в модернізацію та протистояти кризовим ситуаціям. Для аграрного бізнесу фінансова стійкість має особливе значення, оскільки виробничий процес потребує значних авансових витрат на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці, технічне обслуговування та оренду землі. При цьому доходи часто формуються після завершення виробничого циклу, що створює розрив між періодом витрат і періодом надходження коштів. Саме тому агропідприємства потребують якісного фінансового планування, ефективного управління оборотним капіталом, доступу до кредитних ресурсів, страхування ризиків і формування фінансових резервів [8; 9].

Фінансова стійкість не може оцінюватися лише через показник прибутковості. Агропідприємство може демонструвати прибуток у певному сезоні, але водночас мати надмірне боргове навантаження, низьку ліквідність, слабку структуру капіталу або високу залежність від короткострокових кредитів. Тому для забезпечення корпоративного розвитку необхідно аналізувати платоспроможність, рентабельність, фінансову незалежність, оборотність активів, структуру витрат, рівень інвестиційної активності та здатність підприємства генерувати стабільні грошові потоки. Особливе значення має управлінський облік, який дозволяє оцінювати ефективність окремих культур, виробничих підрозділів, логістичних операцій і каналів збуту. Без такої інформації керівництво не може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат і вибору перспективних напрямів розвитку [3; 8].

Третім фактором корпоративного розвитку є технологічна модернізація. Сучасне агропідприємство дедалі більше залежить від рівня технічного забезпечення, ефективності машинно-тракторного парку, використання точного землеробства, супутникового моніторингу, агродронів, автоматизованих систем управління, цифрових карт полів і програмного забезпечення для планування виробничих операцій. Технологічна модернізація дозволяє зменшити втрати ресурсів, підвищити врожайність, оптимізувати внесення добрив і засобів захисту рослин, контролювати стан посівів, прогнозувати ризики та підвищувати точність управлінських рішень [5; 6].

Водночас технологічна модернізація не повинна розглядатися як механічне придбання нової техніки або цифрових інструментів. Її ефективність залежить від того, наскільки технології інтегровані в загальну систему управління підприємством. Якщо цифрові дані збираються, але не використовуються для прийняття рішень, їх значення для корпоративного розвитку є обмеженим. Якщо підприємство купує сучасну техніку, але не має підготовлених працівників для її обслуговування, економічний ефект також

буде нижчим від очікуваного. Тому технологічний розвиток має супроводжуватися навчанням персоналу, зміною виробничих регламентів, удосконаленням управлінського обліку та формуванням культури використання даних [6; 7].

Четвертим фактором є інноваційний потенціал агропідприємства. Інновації в аграрному секторі можуть охоплювати не лише технології виробництва, а й організаційні, фінансові, маркетингові, екологічні та соціальні рішення. До виробничих інновацій належать використання нових сортів і гібридів, біотехнологій, систем зрошення, ресурсозберігаючих технологій, точного внесення добрив і сучасних методів захисту рослин. До організаційних інновацій можна віднести нові моделі управління виробничими підрозділами, систему мотивації персоналу, цифровий документообіг і побудову партнерських мереж. Маркетингові інновації передбачають розвиток бренду, сертифікацію продукції, прямі контракти з покупцями, просування продукції з вищою доданою вартістю та орієнтацію на нові сегменти ринку [3; 6].

Інноваційний потенціал агропідприємства безпосередньо пов'язаний із його здатністю відмовлятися від застарілих управлінських і виробничих практик. У багатьох випадках агропідприємства залишаються залежними від традиційної сировинної моделі, коли основна частина доходу формується через продаж зерна або іншої продукції без глибокої переробки. Така модель є вразливою до цінкових коливань і обмежує можливості формування доданої вартості. Натомість інноваційно орієнтовані агропідприємства можуть розвивати переробку, зберігання, пакування, органічне виробництво, енергетичні проекти на основі біомаси, локальні бренди та експортну спеціалізацію. Це дозволяє підвищити маржинальність бізнесу та зменшити залежність від нестабільності сировинних ринків [2; 6; 7].

П'ятим фактором забезпечення корпоративного розвитку є кадровий потенціал. Агропідприємство не може ефективно розвиватися без кваліфікованих управлінців, агрономів, інженерів, механізаторів, фінансистів, логістів, фахівців з цифрових технологій, маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах кадровий фактор набуває особливого значення через трудову міграцію, старіння сільського населення, дефіцит молодих фахівців і зростання вимог до професійних компетентностей. Розвиток людського капіталу має передбачати не лише оплату праці, а й навчання, професійну адаптацію, безпечні умови праці, систему мотивації, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання та участь працівників у процесах удосконалення підприємства [5; 7].

Кадровий потенціал тісно пов'язаний із корпоративною культурою. Якщо на підприємстві сформована культура відповідальності, відкритої комунікації, дотримання технологічної дисципліни, раціонального використання ресурсів і готовності до змін, це позитивно впливає на результативність корпоративного розвитку. Натомість слабка корпоративна культура може призводити до опору інноваціям, низької трудової дисципліни, неефективного використання ресурсів, конфліктів між власниками, менеджментом і працівниками. У цьому контексті корпоративна культура

виступає не другорядним, а стратегічним ресурсом агропідприємства, оскільки вона визначає якість взаємодії всередині організації та здатність колективу реалізовувати довгострокові цілі [3; 4].

Шостим фактором є якість корпоративного управління. Для агропідприємств, особливо середніх і великих, важливе значення мають прозорість структури власності, розподіл повноважень між власниками та менеджментом, ефективність внутрішнього контролю, система управління ризиками, достовірність фінансової звітності, підзвітність управлінських рішень і захист інтересів стейкхолдерів. Належне корпоративне управління зменшує ризики неефективного використання ресурсів, фінансових зловживань, конфліктів інтересів, непрозорих операцій і втрати довіри з боку партнерів, кредиторів, інвесторів та місцевих громад [4].

У сучасних умовах корпоративне управління в агропідприємствах має виходити за межі формального адміністрування. Воно повинно забезпечувати стратегічну узгодженість рішень, контроль за фінансовими потоками, моніторинг ризиків, дотримання етичних стандартів, прозору взаємодію з контрагентами та регулярне оцінювання результативності менеджменту. Особливо важливою є система внутрішнього контролю, яка дозволяє виявляти відхилення у використанні ресурсів, контролювати виконання бюджетів, перевіряти достовірність управлінської інформації та попереджати фінансові втрати. Для агропідприємств це має практичне значення, оскільки вони часто працюють із великою кількістю матеріальних ресурсів, сезонних працівників, постачальників, орендодавців землі та логістичних посередників [4; 8].

Сьомим фактором є інтеграція агропідприємств у ланцюги доданої вартості. Традиційна модель аграрного бізнесу, орієнтована переважно на виробництво та продаж сировини, обмежує потенціал корпоративного розвитку. Підприємство, яке продає лише первинну сільськогосподарську продукцію, значною мірою залежить від світових цін, посередників, логістичних витрат і сезонної кон'юнктури. Натомість розвиток зберігання, переробки, пакування, сертифікації, брендування та прямих контрактів із покупцями дозволяє створювати більшу додану вартість і підвищувати стабільність доходів [2; 6].

Інтеграція у ланцюги доданої вартості може здійснюватися через кілька напрямів. Перший напрям пов'язаний із вертикальною інтеграцією, коли агропідприємство контролює не лише виробництво, а й зберігання, переробку, логістику та збут. Другий напрям передбачає кооперацію з іншими виробниками, переробниками, експортерами, торговельними мережами або міжнародними партнерами. Третій напрям стосується сертифікації продукції відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх ринків. Четвертий напрям пов'язаний із розвитком власного бренду та підвищенням довіри споживачів. Усі ці напрями сприяють підвищенню ринкової позиції агропідприємства та зменшенню залежності від короткострокових цінових коливань [6; 7].

Восьмим фактором є екологічна стійкість і ESG-орієнтація. Сільське господарство безпосередньо впливає на стан ґрунтів, водних ресурсів, біорізноманіття, клімат і якість життя сільських громад. Тому корпоративний

розвиток агропідприємств не може бути сталим, якщо він забезпечується шляхом виснаження природних ресурсів або ігнорування соціальних наслідків діяльності. ESG-підхід передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських критеріїв у систему прийняття рішень. Для агропідприємств це означає раціональне використання землі, збереження родючості ґрунтів, відповідальне застосування добрив і засобів захисту рослин, скорочення втрат, підтримку працівників, прозору взаємодію з громадами та дотримання принципів належного управління [5; 7; 11].

Практичне значення ESG-факторів полягає в тому, що вони дедалі більше впливають на доступ агропідприємств до фінансування, партнерств, міжнародних ринків і репутаційних переваг. Для підприємств, які планують співпрацю з європейськими партнерами або вихід на ринки ЄС, відповідність екологічним і соціальним стандартам стає не лише етичною вимогою, а й економічною умовою конкурентоспроможності. Недооцінка ESG-факторів може призвести до втрати ринків, зниження довіри інвесторів, репутаційних ризиків і додаткових регуляторних обмежень. Водночас формальне декларування ESG-політики без реальних змін у виробничих і управлінських процесах не забезпечує корпоративного розвитку. Тому ESG-орієнтація має бути інтегрована в стратегію, бюджетування, систему контролю, кадрову політику та звітність підприємства [4; 5; 7].

Дев'ятим фактором є інституційне середовище та державна підтримка. Корпоративний розвиток агропідприємств значною мірою залежить від якості законодавства, стабільності земельних відносин, податкової політики, доступу до кредитування, страхування аграрних ризиків, розвитку інфраструктури, захисту прав власності та ефективності державних програм підтримки. В умовах України цей фактор має особливе значення через воєнні ризики, руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, скорочення інвестиційної активності та потребу у післявоєнному відновленні аграрного сектору [8; 9].

Державна підтримка має бути спрямована не лише на компенсацію втрат або короткострокову допомогу, а й на створення умов для структурної модернізації агропідприємств. Це передбачає підтримку інвестицій у переробку, зберігання, логістику, цифрові технології, зрошення, енергоефективність, експортну спроможність і підвищення якості продукції. Важливим є також розвиток консультаційних сервісів, аграрної освіти, науково-практичного співробітництва та інструментів страхування. У контексті європейської інтеграції особливого значення набуває гармонізація української аграрної політики з підходами Європейського Союзу, зокрема у сфері безпечності продукції, простежуваності, екологічних стандартів, підтримки сільських територій і сталого використання ресурсів [7; 8; 9].

Десятим фактором є ризик-менеджмент і адаптивність агропідприємства. Ризики в аграрному бізнесі мають комплексний характер і можуть бути виробничими, природно-кліматичними, фінансовими, ринковими, логістичними, правовими, кадровими, екологічними та репутаційними. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з воєнними діями, втратою активів, пошкодженням інфраструктури, мінуванням земель, порушенням

експортних маршрутів, дефіцитом робочої сили та нестабільністю цін на ресурси. У таких умовах корпоративний розвиток можливий лише за умов наявності системи раннього виявлення ризиків, сценарного планування, фінансових резервів, диверсифікації діяльності та гнучкої моделі управління [8; 9].

Адаптивність агропідприємства означає його здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати стратегічної керованості. Вона проявляється у здатності змінювати структуру посівів, переорієнтовувати канали збуту, переглядати логістичні маршрути, оптимізувати витрати, залучати альтернативні джерела фінансування, впроваджувати нові технології та підтримувати безперервність діяльності в умовах кризи. Адаптивність є особливо важливою для агропідприємств, оскільки їхній виробничий цикл часто не дозволяє швидко компенсувати помилки стратегічного або фінансового планування. Тому підприємства, які мають розвинену систему управління ризиками, є більш стійкими до зовнішніх шоків і мають вищий потенціал корпоративного розвитку [1; 8].

Узагальнення зазначених факторів дозволяє стверджувати, що корпоративний розвиток агропідприємств має системний характер. Жоден із факторів не може забезпечити стійкий розвиток ізольовано. Наприклад, фінансова стійкість неможлива без якісного стратегічного управління, управлінського обліку та контролю витрат. Технологічна модернізація не дає очікуваного ефекту без кваліфікованого персоналу та організаційної готовності до змін. ESG-орієнтація не може бути результативною без належного корпоративного управління та прозорої звітності. Інновації потребують інвестицій, партнерств, кадрових компетентностей і готовності підприємства до ризику. Саме тому забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств має здійснюватися на основі інтегрованої управлінської моделі [3; 4; 6].

На основі систематизації факторів можна запропонувати логіку інтегрованого забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств. Вона має включати п'ять взаємопов'язаних управлінських блоків. Перший блок становить стратегічна діагностика, яка передбачає оцінювання зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, ринкової позиції, фінансового стану та ризиків підприємства. Другий блок пов'язаний із визначенням пріоритетів розвитку, зокрема модернізації виробництва, фінансового оздоровлення, цифровізації, диверсифікації, переробки або виходу на нові ринки. Третій блок охоплює ресурсне забезпечення, тобто залучення фінансування, підготовку кадрів, розвиток партнерств і впровадження технологій. Четвертий блок передбачає реалізацію управлінських рішень через конкретні проекти, бюджети, відповідальних осіб і строки виконання. П'ятий блок пов'язаний із моніторингом результатів, оцінюванням ефективності, коригуванням стратегії та управлінням ризиками [1; 3; 4].

Важливо зазначити, що корпоративний розвиток агропідприємств повинен мати не лише економічний, а й соціально-екологічний вимір. Агропідприємства функціонують у тісному зв'язку з місцевими громадами, сільськими територіями, природними ресурсами та продовольчою безпекою.

Тому їхній розвиток не може оцінюватися лише за фінансовими показниками. Не менш важливими є збереження робочих місць, підтримка соціальної інфраструктури, відповідальне використання землі, збереження ґрунтів, дотримання екологічних стандартів і формування довіри з боку місцевого населення. У цьому контексті корпоративний розвиток агропідприємств виступає не лише як внутрішня бізнес-стратегія, а й як чинник сталого розвитку сільських територій [5; 7; 11].

Таблиця 1. Основні фактори забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств, сформовано автором на основі [1; 2; 4; 6; 7]

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на корпоративний розвиток
Стратегічні	Місія, стратегія, бізнес-модель, диверсифікація, ринкове позиціонування	Формують довгостроковий напрям розвитку, дозволяють узгодити ресурси, цілі та конкурентні переваги підприємства
Фінансові	Ліквідність, платоспроможність, прибутковість, структура капіталу, управління витратами, інвестиційна активність	Забезпечують стабільність виробничого циклу, можливість модернізації, стійкість до кризових ситуацій і доступ до фінансування
Технологічні	Точне землеробство, цифрові карти полів, агродрони, автоматизація, ERP-системи, аналітика даних	Підвищують продуктивність, зменшують втрати ресурсів, покращують якість управлінських рішень
Інноваційні	Нові сорти, біотехнології, ресурсозберігаючі технології, переробка, органічне виробництво, нові бізнес-моделі	Створюють нові джерела доданої вартості, підвищують маржинальність і адаптивність підприємства
Кадрові	Компетентності персоналу, навчання, мотивація, безпечні умови праці, корпоративна культура	Забезпечують якісне виконання стратегічних рішень, підтримують інновації та організаційну стабільність
Управлінські	Корпоративне управління, внутрішній контроль, підзвітність, прозорість, управління ризиками	Знижують управлінські та фінансові ризики, підвищують довіру інвесторів, партнерів і стейкхолдерів
Ринкові	Попит, конкуренція, експорт, сертифікація, брендування, інтеграція в ланцюги доданої вартості	Розширюють можливості збуту, підвищують доходність і посилюють ринкову позицію агропідприємства
Екологічні та соціальні	ESG, збереження ґрунтів, раціональне використання ресурсів, підтримка громад, соціальна відповідальність	Формують довгострокову сталість, репутаційну надійність і відповідність міжнародним стандартам
Інституційні	Законодавство, державна підтримка, інфраструктура, кредитні програми, страхування, європейська інтеграція	Створюють зовнішні умови для інвестицій, модернізації, масштабування та післявоєнного відновлення
Ризик-орієнтовані	Сценарне планування, страхування, диверсифікація, резерви, моніторинг контрагентів	Забезпечують адаптивність, безперервність діяльності та стійкість до зовнішніх шоків

Отже, забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств потребує переходу від фрагментарного управління окремими виробничими або фінансовими показниками до комплексної моделі стратегічного, фінансового, технологічного, кадрового, екологічного та ризик-орієнтованого управління. Така модель має бути спрямована на формування довгострокової конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості, посилення стійкості до криз, інтеграцію в ланцюги доданої вартості та відповідність сучасним вимогам сталого розвитку. Саме системне поєднання зазначених факторів дозволяє агропідприємствам не лише підтримувати поточну діяльність, а й формувати основу для якісного зростання, модернізації та посилення ролі аграрного сектору в економічному розвитку країни [6; 8; 9].

Висновки. У статті обґрунтовано, що корпоративний розвиток агропідприємств є складним багатовимірним процесом, який охоплює економічне зростання, фінансову стійкість, технологічну модернізацію, інноваційну активність, якість корпоративного управління, розвиток персоналу, інтеграцію в ланцюги доданої вартості та дотримання принципів сталого розвитку. На відміну від традиційного підходу, який зосереджується переважно на виробничих показниках, сучасне розуміння корпоративного розвитку передбачає формування довгострокової здатності агропідприємства створювати вартість, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність.

Визначено, що ключовими факторами забезпечення корпоративного розвитку агропідприємств є стратегічне управління, фінансова стійкість, технологічна модернізація, інноваційний потенціал, кадровий розвиток, корпоративна культура, якість корпоративного управління, інтеграція в ринкові ланцюги, ESG-орієнтація, інституційна підтримка та ризик-менеджмент. Їх вплив має системний характер, оскільки кожен фактор посилює або обмежує дію інших факторів. Саме тому управління корпоративним розвитком має здійснюватися на основі комплексного підходу, який дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну сталість і прозорість управління.

Доведено, що особливе значення для агропідприємств має перехід від сировинної моделі розвитку до моделі створення доданої вартості. Це передбачає розвиток переробки, зберігання, логістики, брендування, сертифікації, цифрового управління та прямої взаємодії з ринками збуту. У такій моделі корпоративний розвиток забезпечується не лише кількісним збільшенням виробництва, а й якісним удосконаленням бізнес-процесів, управлінських рішень, організаційної структури та репутаційної надійності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої систематизації факторів для оцінювання потенціалу розвитку агропідприємств, формування стратегічних планів, обґрунтування інвестиційних рішень, удосконалення корпоративного управління та підвищення стійкості підприємств до ринкових, фінансових, кліматичних і воєнних ризиків. Перспективи подальших досліджень доцільно

пов'язати з розробленням методики кількісного оцінювання рівня корпоративного розвитку агропідприємств, визначенням інтегрального індексу корпоративної стійкості та аналізом впливу ESG-факторів на фінансові результати аграрного бізнесу.

1. Ansoff, I. (1999). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Osnovy.*
2. Alkema, V. (2025). *Logistics Management of Agricultural Grain Enterprises: Monograph.* Scientific Center of Innovative Research. Estonia. 258 p. <https://doi.org/10.36690/LMAGE>
3. Alkema, V. (2022). Paradigm of Logistic Activity Management of Modern Organizations. *Science Notes of KROK University*, 2(66), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
4. Andrushchenko, H., Alkema, V., Hryenko, P., Portna, O., & Koliesnik, T. (2020). Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/transnational-corporations-as-entities-of-international-entrepreneurship-8966.html>
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Capstone Publishing.
7. European Commission. (2023). Key policy objectives of the CAP 2023–2027. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en
8. FAO. (2023). The state of food and agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc7724en>
9. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman.
10. OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
11. OECD. (2025). *Ukraine: Agricultural policy monitoring and evaluation 2025.* OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html
12. OECD, & FAO. (2025). *OECD-FAO agricultural outlook 2025–2034.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/601276cd-en>
13. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* Free Press.
14. Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
15. World Bank. (2024). *Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP): Ukraine.* <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA>

-
1. Ansoff, I. (1999). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Osnovy.*
 2. Alkema, V. (2025). *Logistics Management of Agricultural Grain Enterprises: Monograph.* Scientific Center of Innovative Research. Estonia. 258 p. <https://doi.org/10.36690/LMAGE>
 3. Alkema, V. (2022). Paradigm of Logistic Activity Management of Modern Organizations. *Science Notes of KROK University*, 2(66), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>
 4. Andrushchenko, H., Alkema, V., Hryenko, P., Portna, O., & Koliesnik, T. (2020). Transnational corporations as entities of international entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(1). Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/transnational-corporations-as-entities-of-international-entrepreneurship-8966.html>
 5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
 6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Capstone Publishing.
 7. European Commission. (2023). Key policy objectives of the CAP 2023–2027. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en

8. FAO. (2023). The state of food and agriculture 2023: Revealing the true cost of food to transform agrifood systems. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc7724en>
9. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
10. OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>
11. OECD. (2025). *Ukraine: Agricultural policy monitoring and evaluation 2025*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_a80ac398-en/full-report/ukraine_0e71d61e.html
12. OECD, & FAO. (2025). *OECD-FAO agricultural outlook 2025–2034*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/601276cd-en>
13. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
14. Teece, D. J. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
15. World Bank. (2024). *Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP): Ukraine*. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA>