



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-032](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-032)

УДК 338.43:005.51:334.7
JEL Q13, L22, M11, O13

Андрій Володимирович СУХОМЛІН
молодший науковий співробітник,
Інститут тваринництва НААН України,
м. Харків, Україна
 <https://orcid.org/0009-0000-9265-480X>
AVSyhomlin@ukr.net

СУТНІСТЬ ТА ТИПІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ

***Анотація.** У статті здійснено комплексне дослідження трансформації систем управління інтеграційними процесами в агропродовольчому секторі України під впливом глобальної нестабільності та повномасштабної військової агресії. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку агробізнесу характеризується екзистенційним переходом від екстенсивних «землецентричних» моделей, орієнтованих на розширення земельного банку, до інтенсивних ланцюгів створення доданої вартості. У цьому контексті розкрито сутність управління інтеграцією як складної архітектури виробничих, фінансових та інформаційних взаємозв'язків, спрямованих на мінімізацію трансакційних витрат та забезпечення резильєнтності (життєстійкості) бізнесу.*

Методологія дослідження базується на положеннях інституційної теорії та синтезі вітчизняних і світових підходів до менеджменту в АПК. Розроблено багаторівневу типізацію систем управління, класифіковану за вектором розвитку (вертикальна, горизонтальна, конгломератна), жорсткістю зв'язків (жорстка та м'яка) та ступенем централізації прийняття рішень. Особливу увагу приділено аналізу періоду 2024–2025 років, що характеризується трендом «де-латифундизації» — стратегічним скороченням земельних активів найбільшими агрохолдингами (зокрема UkrLandFarming та Kernel) на користь логістичної автономності та глибокої переробки.

Статистичний аналіз підтверджує, що вертикально інтегровані структури із замкненим циклом виробництва (МХП, Астарта) демонструють



найвищу адаптивність до воєнних шоків. Водночас виявлено кризу традиційного кооперативного руху, але високий потенціал росту нішевих «м'яких» кластерів (ягідний та AgTech сектори). Автор виокремлює проблему «острівної автоматизації» як ключовий бар'єр ефективного менеджменту та пропонує впровадження інтегрованих інтелектуальних інформаційних систем (SIS) для гармонізації операційних даних. У висновках підкреслено, що майбутня конкурентоспроможність українського агробізнесу залежить від переходу до гнучких, технологічних інтегрованих моделей, здатних до швидкої стратегічної адаптації до вимог глобальних ринків та Європейського зеленого курсу.

Ключові слова: *інтеграційні процеси, системи управління, агропродовольчий сектор, агрохолдинг, де-латифундизація, резильєнтність, ланцюг вартості, цифровізація, вертикальна інтеграція, сталий розвиток..*

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибинними трансформаціями, що обумовлені глобалізацією ринків, технологічними зрушеннями Четвертої промислової революції та зростанням геополітичної нестабільності. Для аграрного сектору України, який впродовж останнього десятиліття утвердився як один із ключових гарантів глобальної продовольчої безпеки, ці виклики набули екзистенційного характеру. Повномасштабна війна, розпочата у 2022 році, спричинила безпрецедентний шок для вітчизняних агровиробників, зруйнувавши традиційні логістичні маршрути, змінивши структуру експорту та загостривши питання енергетичної й ресурсної автономності. У цьому контексті проблематика ефективного управління агропродовольчими підприємствами виходить далеко за межі класичного операційного менеджменту, зміщуючись у площину пошуку адаптивних моделей виживання та розвитку через інтеграцію.

Інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі (АПК) перестали розглядатися виключно як механізм масштабування бізнесу чи нарощування земельного банку – стратегії, що домінувала у 2010-х роках. Сьогодні інтеграція виступає складним інструментом диверсифікації ризиків, оптимізації трансакційних витрат та формування доданої вартості всередині країни. Відхід від сировинної моделі до глибокої переробки, що є вимогою часу та умовою євроінтеграції, потребує докорінної зміни управлінських парадигм. Система управління інтеграційними процесами перетворюється на складну архітектоніку взаємозв'язків, що охоплює не лише виробничі, але й фінансові, інформаційні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств.



Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю наукового переосмислення сутності інтеграції в умовах перманентної кризи та невизначеності. Традиційні «жорсткі» вертикально-інтегровані структури – агрохолдинги – демонструють різну ступінь стійкості порівняно з більш гнучкими кооперативними чи кластерними моделями. Водночас статистика 2024–2025 років свідчить про суттєві зрушення в структурі аграрного ринку України: скорочення земельних банків гігантів, переорієнтацію експортних потоків та появу нових форм міжгалузевої взаємодії. Це вимагає розробки новітньої типізації систем управління, яка б враховувала не лише організаційно-правові форми, а й ступінь централізації, рівень цифровізації та характер економічних зв'язків між учасниками інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий базис дослідження інтеграційних процесів в аграрній сфері формується на перетині інституційної економічної теорії, теорії систем та стратегічного менеджменту. Проблематика управління інтегрованими структурами широко висвітлена як у працях вітчизняних вчених, так і в дослідженнях зарубіжних наукових шкіл, що дозволяє сформувати комплексне бачення предмету дослідження.

Українська наукова школа аграрної економіки має ґрунтовні напрацювання у сфері класифікації та управління агропромисловими формуваннями. Особливе місце посідають праці академіка В. Г. Андрійчука [1], який здійснив фундаментальний аналіз процесів капіталізації сільського господарства. У своїх роботах [2] він детально розглядає феномен надконцентрації землекористування, виділяючи специфічні для пострадянського простору форми агрохолдингів. Андрійчук наголошує на дихотомії «жорстких» та «м'яких» форм інтеграції, вказуючи, що надмірна централізація у великих структурах часто призводить до втрати керованості та зниження ефективності на локальному рівні через розрив зворотного зв'язку з виробничими підрозділами. Його класифікація агропромислових формувань базується на критеріях форми власності та ступеня господарської самостійності учасників.

Вагомий внесок у розробку стратегічних аспектів управління інтеграцією зробив Ю. О. Лупенко [3]. Його наукові пошуки зосереджені на методології стратегічного управління сталим розвитком АПК в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Лупенко розглядає інтеграцію як інструмент підвищення адаптивності аграрного сектору до глобальних викликів. Він аргументує, що ефективна система управління має базуватися на інноваційному підході, де держава виконує роль регулятора інституційного середовища, а бізнес-структури самостійно обирають оптимальну глибину інтеграції залежно від ринкової кон'юнктури. Особливу увагу вчений приділяє фінансовим аспектам



функціонування інтегрованих структур, досліджуючи їхню інвестиційну привабливість та здатність акумулювати ресурси для технологічного оновлення.

Проблематика кооперативного руху та розвитку «м'яких» форм інтеграції глибоко розкрита в працях М. Й. Маліка [4]. Дослідник акцентує увагу на соціально-економічній природі інтеграції, підкреслюючи роль кооперативів та асоціацій у збереженні соціального капіталу сільських територій. Спільно з О. Шпикуляком та С. Кравченко, Малік [5, 6] аналізує інституційні бар'єри, що стримують розвиток кооперації в умовах воєнного стану, зокрема недосконалість законодавчої бази та проблеми довіри між учасниками ринку. Їхні дослідження доводять, що саме кооперативні моделі, які базуються на демократичних принципах управління, є найбільш стійкими до соціальних потрясінь, хоча й потребують значної організаційної підтримки на етапі становлення.

Значний науковий інтерес становлять роботи А. Є. Данкевича [7], який систематизував підходи до класифікації агропромислових об'єднань. Він пропонує розрізняти інтеграційні системи за принципом організації виробництва (територіальні, галузеві) та способом створення апарату управління (на базі головної компанії або через спеціально створені керуючі компанії). Данкевич також досліджує вплив земельної реформи на трансформацію інтеграційних структур, вказуючи на перехід від екстенсивного накопичення земель до інтенсивних моделей господарювання.

Західна економічна думка розглядає інтеграцію крізь призму теорії трансакційних витрат (О. Вільямсон) та концепції ланцюгів доданої вартості (М. Портер). Згідно з цими підходами, вертикальна інтеграція є відповіддю на недосконалість ринкових механізмів, дозволяючи компаніям знизити витрати на пошук контрагентів, переговори та контроль якості [8].

Документи ФАО (Food and Agriculture Organization) та дослідження європейських інституцій акцентують увагу на Integrated Farm Management (IFM) — інтегрованій системі управління фермерським господарством. Це холістичний підхід, який поєднує новітні технології (точне землеробство, GIS-системи) з традиційними агрономічними практиками для досягнення сталого розвитку [9].

Зарубіжні вчені, зокрема Дж. Хендріксон, розмежовують «інтегровані сільськогосподарські системи» (де управлінські рішення часто є статичними) та «динамічно-інтегровані системи» (де рішення приймаються в реальному часі на основі аналізу великих даних) [10].

Окремий пласт досліджень присвячено цифровій трансформації інтеграційних процесів. Європейські науковці (Wageningen University & Research) вказують на проблему «клаптикової автоматизації» (island automation), коли різні підсистеми агропідприємства (бухгалтерія, агрономія, логістика) не



інтегровані між собою, що знижує ефективність управлінських рішень [11]. Впровадження Smart Information Systems (SIS) розглядається як ключовий фактор успішної інтеграції в сучасному агробізнесі.

Таким чином, аналіз джерел свідчить про багатогранність поняття «система управління інтеграційними процесами». Якщо вітчизняна наука традиційно фокусувалася на організаційно-правових та майнових аспектах інтеграції, то світова практика зміщує акцент на технологічну, інформаційну та екологічну складові управління, що потребує синтезу цих підходів для розробки сучасної типізації.

Метою дослідження є розкриття сутності та розробка комплексної типізації систем управління інтеграційними процесами для підприємств-виробників агропродовольчої продукції, а також аналіз сучасного стану, динаміки та трансформації цих систем в Україні під впливом воєнних, економічних та євроінтеграційних чинників 2024–2025 років. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення завдань щодо ідентифікації ключових класифікаційних ознак інтеграційних структур, оцінки ефективності різних моделей управління на основі статистичних даних та визначення перспективних напрямів їх розвитку.

Виклад основному матеріалу. Система управління інтеграційними процесами в агропродовольчому секторі є складною соціо-економічною та технологічною конструкцією. Її не можна зводити лише до адміністративного підпорядкування чи володіння корпоративними правами. У широкому розумінні, це сукупність взаємопов'язаних механізмів, методів, інструментів та інформаційних потоків, спрямованих на координацію діяльності розрізнених економічних агентів (виробників сировини, переробних підприємств, логістичних операторів, сервісних служб, торговельних мереж) з метою досягнення синергетичного ефекту, який неможливий при їх ізольованому функціонуванні.

Сутність управління в інтегрованих структурах проявляється через гармонізацію інтересів учасників та оптимізацію потоків (матеріальних, фінансових, інформаційних) вздовж усього ланцюга створення вартості. Специфіка аграрного виробництва – залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, біологічний характер активів – накладає унікальний відбиток на систему управління, вимагаючи від неї високої адаптивності та гнучкості.

З кібернетичної точки зору, система управління інтеграцією складається з керуючої підсистеми (суб'єкт управління – холдингова компанія, рада кооперативу, координаційний центр кластеру) та керованої підсистеми (об'єкт управління – виробничі підрозділи, технологічні процеси, майнові комплекси). Ключовою відмінністю від управління окремим підприємством є ускладнення



об'єкта управління, який набуває рис територіально розподіленої, поліструктурної системи.

В залежності від глибини та характеру інтеграції, трансформується і сам об'єкт управління:

– у «жорстких» ієрархічних структурах (агрохолдингах) об'єктом управління виступає єдиний майновий комплекс та консолідований фінансовий потік. Управлінський вплив здійснюється через директивні механізми: централізоване бюджетування, затвердження єдиних технологічних карт, призначення менеджменту на місцях. Головною метою є максимізація прибутку власників капіталу через ефект масштабу та контроль над витратами.

– у «м'яких» асоціативних структурах (кластерах, кооперативах) об'єктом управління є взаємодія юридично незалежних суб'єктів. Управлінський вплив базується на координації, договірних відносинах, розробці спільних стандартів якості та інформаційному обміні. Метою є підвищення конкурентоспроможності кожного окремого учасника через спільний доступ до ринків, інфраструктури чи технологій.

Сучасна парадигма управління все частіше апелює до концепції Integrated Management System (IMS), яка передбачає інтеграцію стандартів якості (ISO 9001), екологічного менеджменту (ISO 14001), безпеки харчових продуктів (ISO 22000/HACCP) та охорони праці (ISO 45001) у єдину управлінську надбудову [12]. Це дозволяє уникнути дублювання функцій, знизити бюрократичне навантаження та забезпечити наскрізну відповідність вимогам міжнародних ринків, що є критичним для експортоорієнтованого агробізнесу України.

На основі узагальнення теоретичних підходів та аналізу практики господарювання, пропонується розширена типізація систем управління інтеграційними процесами за низкою ключових критеріїв.

1. За вектором інтеграції та охопленням ланцюга вартості

Цей критерій (табл. 1) визначає стратегічну спрямованість системи управління та її фокус.

Вертикальна інтеграція в умовах війни продемонструвала найвищу життєздатність. Компанії, що контролюють переробку та логістику (наприклад, мають власний вагонний парк чи термінали), змогли зберегти маржинальність, тоді як суто сировинні виробники зазнали збитків через падіння внутрішніх цін на зерно.



Таблиця 1

Типізація систем управління інтеграційними процесами в агробізнесі за вектором розвитку та охопленням ланцюга вартості

Тип інтеграції	Характеристика та механізм управління	Приклади в Україні	Управлінські особливості та переваги
Вертикальна (Vertical Integration)	Об'єднання підприємств, що представляють послідовні стадії виробництва, переробки та збуту одного продукту. Управління наскрізне, охоплює весь цикл "від лану до столу".	МХП (МНР) (зерно - комбікорм - птахівництво - переробка - рітейл), Астарта (бурак - цукор - біогаз).	Backwards (Зворотна): Контроль витрат на вхідні ресурси (власне насінництво, добрива). Forwards (Пряма): Контроль доданої вартості, брендинг, власна логістика. Зниження трансакційних витрат та ризиків волатильності цін на сировину.
Горизонтальна (Horizontal Integration)	Об'єднання підприємств однієї ланки виробничого ланцюга (наприклад, консолідація земельного банку кількома агрофірмами).	Kernel (у сегменті рослинництва до моменту переробки), UkrLandFarming (на етапі експансії).	Ефект масштабу (Economies of Scale). Централізація закупівель МТР (знижки за обсяг) та збуту партій зерна. Основний ризик – втрата керованості при територіальній розпорошеності.
Конгломератна / Змішана	Поєднання підприємств різних галузей, часто технологічно не пов'язаних на пряму, але об'єднаних фінансовим капіталом.	Епіцентр Агро (рітейл + агро), Panda, Group DF .	Диверсифікація ризиків (перелив капіталу з прибуткових галузей у дотаційні). Складність фінансового контролю. Система управління часто будується за портфельним принципом.

Джерело: розроблено автором.

2. За ступенем жорсткості зв'язків та формою організації

Даний критерій розмежує інтеграцію на основі власності та на основі домовленостей [7]:

– Жорстка інтеграція (Hard Integration). Форми: Агрохолдинги, концерни, корпорації.

Характеризується повною або частковою втратою юридичної та господарської самостійності інтегрованих суб'єктів. Власність на засоби виробництва та результати праці консолідована в руках материнської компанії.

Система управління: Директивна, ієрархічна. Використовується єдиний центр прийняття рішень (штаб-квартира), жорсткі бюджетні обмеження, уніфіковані стандарти та регламенти. Інформаційні потоки рухаються переважно вертикально (звіти вгору, накази вниз).

Саме цей тип домінував в Україні до 2022 року, однак зараз проходить болісну трансформацію через надмірну закредитованість та втрату активів.



– М'яка інтеграція (Soft Integration). Форми: Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК), галузеві асоціації, агрокластери, стратегічні альянси.

Характеризується збереженням повної юридичної та економічної самостійності учасників. Об'єднується лише частина функцій (наприклад, спільний збут, зберігання, лобювання інтересів, закупівля ресурсів).

Система управління: Демократична (у кооперативах — принцип «один член – один голос») або координаційна. Базується на договірних відносинах, довірі та спільних цінностях. Рішення приймаються колегіально або делегуються виконавчому органу з чітко окресленими повноваженнями.

Вважається більш стійкою моделлю для малого та середнього бізнесу (МСБ), дозволяючи їм конкурувати з холдингами.

3. За моделлю прийняття рішень (Ступінь централізації)

Ефективність системи управління критично залежить від балансу централізації та децентралізації.

Централізована модель: Типова для класичних вертикальних холдингів. Стратегічні та більшість оперативних рішень (вибір сівозміни, закупівля ЗЗР, продаж врожаю, найм ключового персоналу) приймаються в головному офісі. Регіональні кластери виступають виключно виконавцями технологічних карт. Переваги: жорсткий контроль витрат, єдині стандарти. Недоліки: повільна реакція на локальні зміни (погода, шкідники), демотивація персоналу на місцях.

Децентралізована модель: Передбачає делегування широких повноважень регіональним підрозділам. Центр визначає загальну стратегію, фінансові ліміти та ключові КРІ, а виробничі директори на місцях самостійно приймають тактичні рішення. Ця модель набуває популярності в умовах війни, коли оперативність рішень (наприклад, зміна логістики під час обстрілів, швидкий збір врожаю) стає критичною для виживання [7].

Вплив війни та макроекономічних факторів спричинив тектонічні зрушення в ландшафті аграрної інтеграції України. Аналіз статистичних даних за 2024–2025 роки дозволяє виявити ключові тренди: оптимізацію земельних банків («де-латифундизацію»), кризу кооперативного руху та зростання ролі кластерних ініціатив.

За даними USAV та проміжних звітів за 2025 рік, аграрний сектор продовжує залишатися фундаментом валютних надходжень, проте демонструє ознаки виснаження ресурсу екстенсивного росту [13]:

– обсяг експорту: У 2025 році експорт продукції АПК склав 22,53 млрд доларів США, що на 2,15 млрд доларів (8,8%) менше, ніж у 2024 році (коли показник сягав близько 24,68 млрд доларів);



– структура експорту: частка АПК у загальному товарному експорті України залишається домінуючою – 56,1%. Це свідчить про низьку диверсифікацію національної економіки, але водночас підкреслює безальтернативність агросектору як донора валюти;

– географічна переорієнтація: спостерігається суттєве падіння частки експорту до Європейського Союзу – до 47,5% (10,7 млрд доларів) у 2025 році. Це падіння обумовлене як протестами європейських фермерів та введенням квот, так і логістичними складнощами на західному кордоні. Скорочення позитивного сальдо торгівлі з ЄС (з 8,87 млрд доларів у 2024 до 6,06 млрд доларів у 2025) змушує інтегровані структури шукати виходи на ринки Азії та Африки, що вимагає зміни логістичних стратегій управління.

Ця статистика сигналізує про вичерпання потенціалу «сировинної» моделі інтеграції. Системи управління змушені переорієнтуватися з максимізації валового збору зернових на максимізацію маржинальності через переробку (біоетанол, олія, борошно, м'ясопродукти).

Одним із найбільш виразних трендів 2024–2025 років стало скорочення земельних банків найбільших агрохолдингів. Якщо у 2010-х роках успішність компанії вимірювалася сотнями тисяч гектарів, то сьогодні на перший план виходить ефективність кожного гектара. За даними Opendatabot та Latifundist, з моменту відкриття ринку землі 66 великих компаній суттєво зменшили свої земельні активи, а деякі взагалі вибули з переліку топ-землевласників [14].

Таблиця 2 ілюструє перехід від стратегії «захоплення територій» до стратегії «оптимізації активів». Великі гравці позбуваються земель, які є логістично віддаленими, замінованими або знаходяться в зоні ризику бойових дій.

Таблиця 2

**Аналіз динаміки земельних банків топ-агрохолдингів України
(оціночні дані на 2024–2025 рр.)**

Рейтинг	Агрохолдинг	Земельний банк, тис. га (2024/25)	Динаміка та управлінські зміни
1	Kernel (Кернел)	~340–360	Зберігає лідерство, попри втрату частини активів. Стратегія управління фокусується на «Technology-driven» підході: точне землеробство, інвестиції у власну логістику (портові термінали, флот) та переробку олійних. Продав частину земель з низькою ефективністю, концентруючись на кластерах із високою врожайністю.
2	MHP (МХП)	~360	Демонструє стабільність земельного банку. Модель управління — класична вертикальна інтеграція



			(«від поля до тарілки»). Компанія активно розвиває кулінарний напрямок та експорт готової продукції. Фінансові результати (зростання чистого прибутку на 75% у III кв. 2024 р.) підтверджують ефективність замкнутого циклу в умовах кризи.
3	UkrLandFarming	~310–330	Найбільш драматичне падіння. З історичного максимуму (понад 600 тис. га) банк скоротився майже вдвічі. Причини: окупація значної частини активів (Чорнобаївка, східні кластери), високе боргове навантаження, втрата елеваторів. Система управління перейшла в режим антикризового менеджменту та виживання.
4	Agroprosperis (NCH)	~290	Планомірне скорочення з 400+ тис. га. Управління базується на моделі фінансового інвестора (американський капітал), де ключовим є ROI (повернення інвестицій). Активно використовує механізми прямого експорту та фінансування малих фермерів через власну банківську структуру.
5	Astarta-Kyiv	~220	Стійка модель завдяки диверсифікації: цукор, зерно, молоко, соя, біогаз. Управління орієнтоване на енергоефективність та циклічну економіку.
6	Continental Farmers Group	~195	Стабільний гравець у Західній Україні, підтримуваний іноземним капіталом (SALIC, Саудівська Аравія). Фокус на картоплярстві та зернових.

Джерело: розроблено автором за [15-17].

Ситуація з кооперативним рухом та кластерами є неоднорідною. Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи (СОК): Статистика свідчить про стагнацію та навіть регрес у цьому сегменті. Кількість діючих СОК скоротилася з 629 у 2021 році до менш ніж 400 у 2024 році (спад майже на 40%) [18]. Причини: руйнування інфраструктури, окупація регіонів з розвиненою кооперацією (Південь України), мобілізація людського ресурсу, відсутність державної підтримки. Активність збереглася переважно в західних областях (Тернопільська, Івано-Франківська), де кооперативи інтегруються в ягідні та молочні ланцюги.

На відміну від класичних кооперативів, спеціалізовані кластери демонструють високу адаптивність. Яскравим прикладом є ягідний кластер. Попри загальне падіння виробництва малини на 7,5% у 2024 році, експорт замороженої ягоди зріс на 24% порівняно з 2022 роком, а експорт лохини зріс на 56% у грошовому вимірі [19]. Кластерна взаємодія дозволила малим виробникам консолідувати партії продукції для заморозки та експорту, забезпечуючи



виконання великих контрактів з покупцями з ЄС (Польща, Німеччина). Це приклад ефективної «м'якої» інтеграції, де управління здійснюється через спільні стандарти якості та логістику. Розвиваються ініціативи на Поділлі та в сфері AgTech. Наприклад, стартап FarmFleet інтегрує дрони в агровиробництво, створюючи сервісні кластери для надання послуг з внесення ЗЗР, що є прикладом інноваційної інтеграції послуг.

Сучасна система управління інтеграційними процесами неможлива без використання цифрових технологій. В умовах, коли фізичний контроль активів ускладнений, цифрові двійники та інформаційні системи стають «нервовою системою» агробізнесу:

1. Smart Information Systems (SIS): Українські агропідприємства активно впроваджують ERP-системи, штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT). Однак, основною проблемою залишається «острівна автоматизація» (island automation). Часто системи обліку земель, моніторингу техніки (GPS-трекери), контролю вегетації (супутникові знімки) та бухгалтерського обліку функціонують ізольовано. Завданням сучасного менеджменту є інтеграція цих розрізнених даних у єдину платформу для прийняття рішень (Data-Driven Decision Making).

2. Точне землеробство та Traceability: Для вертикально інтегрованих холдингів критично важливим є забезпечення наскрізної простежуваності (traceability) продукції. Це вимога ринків ЄС (Green Deal). Цифрові системи дозволяють відстежити шлях кожної партії зерна від конкретного поля до портового терміналу, фіксуючи використання добрив та ЗЗР. Це підвищує довіру контрагентів та вартість продукції.

3. Управління біологічними активами: Специфіка агробізнесу вимагає особливих підходів до обліку біологічних перетворень (приріст біомаси, врожайність), що регулюється стандартом МСФО (IAS) 41 [20]. Інтегровані системи управління дозволяють в режимі реального часу оцінювати вартість біологічних активів, прогнозувати врожайність та коригувати технологічні карти.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. Сутність систем управління інтеграційними процесами в агропродовольчому секторі України зазнає фундаментальних змін. Відбувається перехід від екстенсивної моделі «земельної експансії», де управління зводилося до адміністрування земельного банку, до інтенсивної моделі управління ланцюгами доданої вартості. Ключовим активом стає не гектар землі, а ефективність бізнес-процесу та здатність генерувати маржу на кожному етапі переробки.



2. В умовах війни та економічної турбулентності найбільш стійкими виявилися вертикально інтегровані структури змішаного типу (МХП, Астарта, Кернел), які поєднують виробництво сировини з власною переробкою та автономною логістикою. Вони здатні акумулювати ресурс для виживання. Водночас, класичні сировинні латифундії (UkrLandFarming, Agroprosperis) змушені скорочувати активи. «М'які» форми інтеграції (кооперативи) переживають кризу, проте нішеві кластери (ягідний, AgTech) демонструють високий потенціал росту та адаптивності.

3. Скорочення агроекспорту у 2025 році на 8,8% та зменшення присутності на ринку ЄС є тривожним сигналом, який вимагає від систем управління перегляду експортних стратегій. «Де-латифундизація» – продаж земель великими гравцями – свідчить про оздоровлення ринку та перехід до більш керованих розмірів бізнесу.

4. Майбутнє управління інтеграцією лежить у площині подолання «цифрової фрагментації». Створення єдиних екосистем Smart Information Systems, що об'єднують виробничі, фінансові та логістичні дані, є необхідною умовою для забезпечення оперативності рішень в умовах воєнного часу.

Таким чином, подальший розвиток агропродовольчого сектору України залежатиме від здатності менеджменту трансформувати жорсткі ієрархічні структури у гнучкі, технологічні та інтегровані системи, здатні швидко адаптуватися до глобальних та локальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 776 с.
2. Андрійчук В. Г. Капіталізація сільського господарства: вимір масштабів та оцінка переваг і загроз здійснення. *Економіка АПК*. 2006. № 1. С. 9–15.
3. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. та ін.; за ред. Ю.О. Лупенка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
4. Малік М. Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97-103.
5. Malik M., Shpykuliak O., Kravchenko S., Shelenko D., Ksenofontova, K. Establishment of an organisational and economic mechanism for integration and cooperation in the agricultural sector: A systemic approach. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29(3), pp. 10-22. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202203010>.



6. Malik M., Kravchenko S., Shpykuliak O., Malik L., Yuzhykova V. (). Adaptation of business entities in the agrarian sector of the economy to activities in wartime conditions. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29(6), pp. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202206028>.
7. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7814/1/Dankevych%20A.Y._2021.pdf.
8. Martinez S. W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries. United States Department of Agriculture. Agricultural Economic Report No. 807. April 2002. URL: https://www.ers.usda.gov/sites/default/files/_laserfiche/publications/41403/17899_aer807_1_.pdf.
9. Principles of Integrated Farm Management Systems. URL: <https://tracextech.com/9-principles-of-integrated-farm-management-systems/>.
10. Hendrickson J. R., Hanson J. D., Tanaka D. L., Sassenrath G. Principles of integrated agricultural systems: Introduction to processes and definition. *Renewable Agriculture and Food Systems*. 2008. Vol. 23(4). pp. 265-271. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1742170507001718>.
11. Ahoa E., Kassahun A., Verdouw C., Tekinerdogan B. Challenges and Solution Directions for the Integration of Smart Information Systems in the Agri-Food Sector. *Sensors*. 2025. Vol. 25(8), 2362. DOI: <https://doi.org/10.3390/s25082362>.
12. Proto M., Malandrino O., Supino S. A Model of Integrated Management System for Agri-Food Small and Medium Enterprises (SMEs). *Product-Oriented Environmental Management Systems (POEMS)* / R. Salomone, M. T. Clasadonte, M. Proto, A. Raggi (ed.), 2013. ed 127, pp. 55-87, Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-6116-2_3.
13. Експорт продукції АПК з України у 2025 році склав 22,53\$ млрд, що на 2\$ млрд менше показника 2024 року. URL: <https://ucab.ua/ucab-survey/eksport-produkcziyi-apk-z-ukrayiny-u-2025-roczy-sklav-2253-mlrd-shho-na-2-mlrd-menshe-pokaznyka-2024-roku/>.
14. TOP agricultural companies that reduced land banks in 2024. URL: <https://ukranews.com/en/news/1076241-top-agricultural-companies-that-reduced-land-banks-in-2024>.
15. TOP 10 Agroholdings in Ukraine. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/documenten/2018/07/12/top-10-agroholdings-in-ukraine>.
16. МХП у III кв.-2024 збільшив чистий прибуток на 75%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1029327.html>.
17. Топ 100 латифундистів України. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#370>.



18. Івченко В. М., Носіков О. М., Філоненко О. С. Результати діяльності сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів станом на 1 січня 2024 року. Київ. НДІ "Укragропромпродуктивність", 2024. 70 с.
19. Ukrainian Berry Industry on international market. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2025/10/06/ukrainian-berry-industry-2025>.
20. МСФО (IAS) 41. URL: https://www.accaglobal.com/russia/ru/qualifications/dipifr-rus/exam_structure/technical-articles/IAS41.html.

Andrii SUKHOMLIN

Junior Researcher,
Livestock Farming Institute of the
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
 <https://orcid.org/0009-0000-9265-480X>
AVSyhomlin@ukr.net

ESSENCE AND TYPOLOGY OF MANAGEMENT SYSTEMS FOR INTEGRATION PROCESSES OF AGRI-FOOD PRODUCERS

***Abstract.** The article provides a comprehensive study of the transformation of management systems for integration processes in Ukraine's agri-food sector amid global instability and full-scale military aggression. The study substantiates that the modern stage of agricultural development is characterized by an existential shift from extensive "land-centric" models, focused on land bank expansion, to intensive value-added chains. Within this context, the author reveals the essence of integration management as a complex architecture of interconnections among production, finance, and information systems, aimed at minimizing transaction costs and ensuring business resilience.*

The research methodology is based on institutional theory and the synthesis of domestic and global approaches to agribusiness management. A multi-level typology of management systems is developed, categorized by the vector of development (vertical, horizontal, conglomerate), governance rigidity (hard and soft), and the degree of decision-making centralization. Special attention is paid to the analysis of the 2024–2025 period, characterized by the trend of "de-latifundization" — a strategic reduction of land assets by major agro-holdings (such as UkrLandFarming and Kernel) in favor of logistical autonomy and deep processing.

Statistical analysis confirms that vertically integrated structures with closed cycles (MHP, Astarta) demonstrate the highest adaptability to wartime shocks.



Simultaneously, the study identifies a crisis in traditional cooperative movements but high growth potential in niche "soft" clusters (berry and AgTech sectors). The author highlights "island automation" as a key barrier to effective management and proposes implementing integrated Smart Information Systems (SIS) to harmonize operational data. The study concludes that the future competitiveness of Ukrainian agribusiness depends on transitioning to flexible, technology-driven, integrated models capable of rapid strategic adaptation to global market requirements and the European Green Deal.

Keywords: *integration processes, management systems, agri-food sector, agro-holding, de-latifundization, resilience, value chain, digitalization, vertical integration, sustainable development.*