



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-023](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-023)

УДК 338.432:334.7:005.7(477)  
JEL Q13, G34, L22, D23

**Юлія Юріївна МАРЧУК**

начальник відділу розвитку сільських територій,  
виставкової та інвестиційної діяльності,  
Департамент агропромислового розвитку  
Харківської обласної військової адміністрації,  
м. Харків, Україна  
 <https://orcid.org/0009-0001-1685-6140>  
Marchuk\_Yulia@proton.me

## ГЕНЕЗИС ТА СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОБІЗНЕСІ

***Анотація.** У статті проведено ґрунтовне дослідження еволюції та сучасної трансформації систем корпоративного управління в агропромисловому комплексі України. На основі інституційної теорії та концепції трансакційних витрат Р. Коуза розкрито природу виникнення інтегрованих агроструктур як механізму мінімізації ризиків у недосконалому ринковому середовищі. Автором виокремлено три ключові етапи становлення управлінських моделей в АПК: пост-колгоспна трансформація та паювання (1991–2000), ера земельного мораторію та становлення агрохолдинґів (2001–2020), а також сучасний етап, що характеризується відкриттям ринку землі та адаптацією до умов повномасштабної війни (2021–2025).*

*Особливу увагу приділено зміні парадигми управління у провідних гравців ринку (Kernel, МНР, Nibulon, Astarta, Continental Farmers Group). Доведено, що сучасний етап розвитку вимагає переходу від «землецентричних» моделей («Land Lease Holding») до стратегій, орієнтованих на логістичну автономність, глибоку переробку та професіоналізацію управління. Виявлено знакову тенденцію інституційної трансформації: перехід від сімейного та «батьківського» менеджменту до дворівневих систем управління із залученням незалежних міжнародних директорів (кейс компанії «Нібулон»).*

*У роботі проаналізовано вплив відкриття ринку землі для юридичних осіб у 2024 році та встановлено, що повномасштабне вторгнення загальмувало очікувану консолідацію земель, змістивши інвестиційні пріоритети холдинґів у*

338



*бік логістичної інфраструктури (Дунайський портовий кластер) та гуманітарного розмінування. Обґрунтовано роль стандартів ESG та соціальної відповідальності (CSR) як ключових інструментів утримання лояльності пайовиків та забезпечення доступу до міжнародного капіталу. Результати дослідження підтверджують, що резильєнтність вітчизняного агробізнесу безпосередньо залежить від прозорості корпоративних структур та їх здатності до стратегічної адаптації в умовах глобальних шоків.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, агрохолдинги, корпоративна інтеграція, ринок землі, логістика, ESG, CSR, життєстійкість (resilience), повоєнне відновлення.

**Вступ.** Агропромисловий комплекс (АПК) України є фундаментом національної економіки та гарантом глобальної продовольчої безпеки. Проте його сучасний стан – це результат складного еволюційного процесу, в якому ключову роль відіграли механізми корпоративної інтеграції та становлення систем корпоративного управління. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на світових ринках та безпрецедентних викликів, пов'язаних з повномасштабною війною, ефективність управлінських моделей стає визначальним фактором виживання та розвитку агробізнесу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління в агросекторі. Традиційні моделі екстенсивного нарощування земельного банку поступаються місцем стратегіям підвищення ефективності, поглиблення переробки та соціальної відповідальності. Інтеграційні процеси, що раніше були спрямовані переважно на консолідацію земель, нині охоплюють логістику, енергетику та цифрові технології.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика корпоративної інтеграції та управління в агробізнесі ґрунтовно досліджена як у світовій, так і у вітчизняній економічній науці. Аналіз джерел дозволяє виділити кілька ключових теоретичних підходів, що пояснюють природу цих процесів.

Згідно з дослідженнями, феномен інтеграції розглядається через призму інституційної економічної теорії, яка базується на контрактній теорії фірми Р. Коуза [1]. Згідно з цим підходом, створення великих інтегрованих структур (агрохолдингів) є відповіддю на високі трансакційні витрати, що виникають в умовах недосконалого ринкового середовища. В українських реаліях, де ринок землі тривалий час був відсутній, а судова система слабка, інтеграція стала механізмом мінімізації ризиків та забезпечення виконання контрактів.



Українські вчені, зокрема П. Буряк [2], В. В. Дикань [3], А. Заграновська [4], Ю. Б. Іванов [5], К. Й. Пугачевська, А. В. Гомба [6], Г. В. Миськів [7] та інші, детально описали технологію взаємопроникнення бізнес-моделей учасників інтеграції. У своїх працях вони акцентують увагу на тому, що корпоративна інтеграція не є статичним станом, а безперервним динамічним процесом самоорганізації системи.

Важливим аспектом дослідження є уніфікація термінології. В юридичній та економічній літературі для опису процесів зближення українського агробізнесу з європейським використовуються терміни «гармонізація», «адаптація», «уніфікація», «імплементация», «апроксимация» [8].

Гармонізація та адаптація законодавства розглядаються вченими як передумова входження українських корпорацій у європейський правовий простір. Це стосується не лише стандартів якості продукції, але й принципів корпоративного управління (прозорість, захист прав міноритарних акціонерів).

Інтеграція визначається як об'єднання економічних суб'єктів для досягнення спільних цілей, що може приймати форми від жорстких поглинань до стратегічних альянсів [9].

Дослідники Ковбаса О. та Мазний В. виділяють три ключові форми інтеграції, що визначають архітектуру корпоративного управління в АПК України [10]:

1. Міжгалузєва інтеграція: поєднання сільського господарства з промисловістю, фінансами та торгівлею.
2. Вертикальна інтеграція: контроль усього ланцюга створення вартості (від поля до порту/полиці), що є домінуючою моделлю для холдингів типу МХП та Кернел.
3. Горизонтальна інтеграція: масштабування бізнесу шляхом придбання однотипних активів (земельних банків).

**Метою дослідження** є розкриття генезису та сутності корпоративного управління в агробізнесі України через призму інтеграційних процесів, аналіз трансформації організаційних структур провідних агрохолдингів та визначення перспектив їх розвитку в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

**Виклад основному матеріалу.** Формування сучасної системи корпоративного управління в агросекторі України відбувалося поетапно, під впливом трансформації відносин власності на землю.

Етап 1: Пост-колгоспна трансформація та паювання (1991–2000). Аграрна реформа розпочалася у 1991 році зі спроби створити на базі колгоспів підприємства ринкового типу. Ключовим механізмом стало перетворення



колгоспів на Колективні сільськогосподарські підприємства (КСП) та подальше розпаювання земель.

Сутність процесу: Працівники колгоспів формально стали власниками майнових та земельних паїв. Указ Президента 1995 року «Про порядок паювання земель...» закріпив за селянами право на земельну частку.

Наслідки для управління: Виникла парадоксальна ситуація роздроблення власності. Мільйони нових власників не мали ресурсів для самостійного господарювання. Це створило вакуум управління, який згодом заповнили нові орендарі – прототипи майбутніх агрохолдингів. Управління на цьому етапі було хаотичним, часто базувалося на особистих зв'язках колишніх голів колгоспів ("червоних директорів") [11].

Етап 2: Ера мораторію та становлення агрохолдингів (2001–2020). Прийняття Земельного кодексу 2001 року стало каталізатором появи унікального українського феномену – надвеликих агрохолдингів. Введення мораторію на продаж сільськогосподарських земель заблокувало розвиток класичного ринку землі, але відкрило шлях до концентрації земельних банків через механізм довгострокової оренди [12].

Характеристики моделі управління цього періоду:

– Землецентричність: головним активом став не капітал чи технології, а права оренди. Корпоративне управління фокусувалося на адмініструванні тисяч договорів оренди з пайовиками (Land Lease Management).

– Вихід на IPO: для фінансування експансії компанії (Astarta, Kernel, МНР) вийшли на міжнародні біржі (Варшава, Лондон). Це змусило їх імплементувати західні стандарти корпоративного управління: створення наглядових рад, залучення незалежних директорів, міжнародний аудит [13].

– Ефект масштабу: інституційні інвестори та банки (EBRD, IFC) надавали перевагу великим гравцям, вважаючи їх більш прозорими та надійними позичальниками, що посилювало процес консолідації.

Етап 3: Відкриття ринку землі та виклики війни (2021–2025). З 1 липня 2021 року ринок землі був частково відкритий для фізосіб, а з 1 січня 2024 року доступ отримали юридичні особи. Це змінило парадигму: від "набору земель" до "ефективного управління власністю". Проте повномасштабне вторгнення 2022 року внесло корективи, змістивши фокус з експансії на безпеку активів, логістичну автономність та боргову стійкість.

Аналіз діяльності найбільших агрохолдингів України (таблиця 1) демонструє різноманітність підходів до корпоративного управління, що еволюціонують під тиском зовнішніх обставин.



Таблиця 1

**Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління та стратегічних пріоритетів ключових агрохолдингів України (2024–2025 рр.)**

Компанія	Модель управління	Склад Ради директорів (Board)	Ключовий інструмент інтеграції	Пріоритет ESG / Соціальний внесок
<b>Kernel</b>	Кластерна (дивізіональна)	Змішана (виконавчі + незалежні директори)	Делістинг з біржі, консолідація портових терміналів	Цифровізація агровиробництва, "Digital FMS"
<b>Nibulon</b>	Дворівнева (Західна модель)	Міжнародна (експерти з BNP Paribas, Rabobank)	Розбудова Дунайського логістичного хабу	Гуманітарне розмінування, безпека персоналу
<b>МХП</b>	Вертикально-інтегрована (Кулінарна)	Однорівнева (з іноземним капіталом SALIC)	Прямі іноземні інвестиції, створення доданої вартості	Різноманітність (Diversity), декарбонізація птахівництва
<b>Astarta</b>	Публічна (Public Company)	Підзвітна Варшавській біржі (Fairfax)	Поглиблена переробка (цукор, соя, біогаз)	Звітність за стандартами GRI, покривні культури
<b>Continental Farmers Group</b>	Централізована (фонд SALIC)	Контрольована інвестором	М&А (активне поглинання активів на Сході/Півдні)	Наймасштабніші соціальні інвестиції в громади (37 млн грн+)

*Джерело: сформовано автором за [16-19].*

1. Компанія "Кернел" (Kernel) під керівництвом Андрія Веревського є прикладом радикальної зміни корпоративної стратегії.

Після років перебування на Варшавській біржі, у 2023 році компанія розпочала процес делістингу, аргументуючи це низькою оцінкою ринком та потребою в оперативній гнучкості під час війни. Це викликало резонанс, але дозволило консолідувати управління [14]. Попри вихід з біржі, компанія зберігає професійну Раду директорів. До її складу входять як виконавчі директори (Євген Осипов — CEO, Анастасія Усачова, Сергій Волков), так і незалежні невиконавчі директори (Михайло Мішов, Андрій Міські-Оглу), що забезпечує баланс інтересів та контроль.

Унікальною рисою "Кернел" є модель «кластерного управління». Компанія поділена на регіональні кластери, де "ядро" (центр) виконує функції координації та інфраструктурної підтримки, а виробничі одиниці мають певну автономію.



Вчені [15] описують таку модель як колаборативну мережу, де вертикальні зв'язки базуються на делегуванні повноважень, а не лише примусі.

Згідно зі звітом за Q1 FY2025 [16], виручка зросла на 46% (до \$798 млн), але компанія зафіксувала збитки від переоцінки активів. Земельний банк компанії стабілізувався на рівні 360 тис. га (за іншими даними до 500 тис. га в управлінні), з планами оптимізації сівозміни (зменшення частки соняшнику до 12% у 2025 році з подальшим поверненням до 25%).

2. Nibulon (Нібулон): Інституційна трансформація та нова Рада директорів.

Після трагічної загибелі засновника Олексія Вадатурського у 2022 році, компанія під керівництвом Андрія Вадатурського розпочала масштабну реформу корпоративного управління, переходячи від моделі сімейного управління до дворівневої системи з сильною роллю незалежних директорів. У 2024–2025 роках було завершено формування нової Ради директорів. До її складу увійшли міжнародні фахівці високого рівня:

Крістіан Салатко (Christian Salatko): Експерт з BNP Paribas, спеціаліст з торгового фінансування та soft commodities;

Маріон Лефевр (Marion Lefevre): Має 18-річний досвід в агротрейдингу, экс-СОО глобальної агрогрупи, нині працює в Trafigura;

Дірк Кайпер (Dirk Kuiper): Представник Rabobank, фахівець з фінансової реструктуризації.

Нова команда забезпечила реструктуризацію кредитного портфеля (\$570 млн) та залучення фінансування від EIFO. Компанія змінила логістичну модель, побудувавши новий термінал на Дунаї («Бессарабська філія») вартістю \$22,5 млн, щоб компенсувати втрату доступу до миколаївського порту.

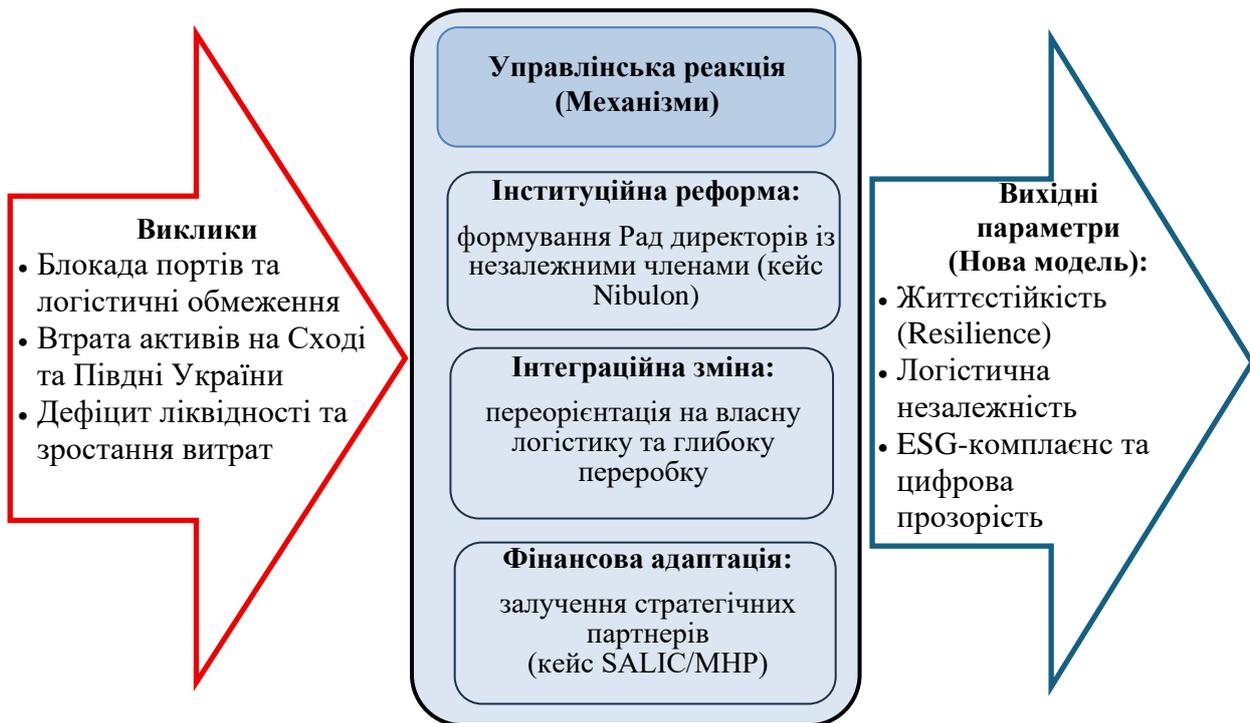
3. МХП (Юрій Косюк) демонструє стійкість завдяки глибокій вертикальній інтеграції та трансформації в кулінарну компанію. Корпоративна структура: Діє однорівнева система управління. Рада директорів включає виконавчих та невиконавчих директорів, що відповідають за контроль ризиків. Компанія активно впроваджує політику різноманітності (diversity). У 2024 році відбулася знакова подія – саудівська компанія SALIC (через дочірні структури та прямі угоди) придбала 12,6% акцій МХП за \$54 млн. Це свідчить про довіру міжнародних інвесторів до системи управління компанії навіть під час війни [14].

Земельний банк: МХП стабільно утримує близько 360 тис. га, фокусуючись на забезпеченні кормовою базою птахівництва.

4. Astarta-Kyiv зберігає статус публічної компанії на Варшавській біржі. Управління характеризується високою увагою до ESG (екологічних та соціальних стандартів). Компанія управляє земельним банком у 220 тис. га та розвиває переробку (цукор, соя, біогаз). Акціонером є канадський холдинг Fairfax, що гарантує високі стандарти комплаєнсу [18].

5. Continental Farmers Group - компанія, що належить саудівському фонду SALIC, активно розширюється через M&A. У 2024 році вона придбала активи DMV Group в Одеській області, збільшивши земельний банк (загальний обсяг близько 195 тис. га) та отримавши доступ до портів. Управління характеризується централізованим контролем з боку іноземного інвестора та значними соціальними інвестиціями (37,1 млн грн у 2024 році) [19].

Узагальнену модель реакції корпоративного управління на воєнні виклики та трансформацію стратегічних пріоритетів представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму управління розвитком аграрних підприємств**

*Джерело: розроблено автором.*

Повномасштабна війна стала каталізатором консолідації активів. Менші господарства, що не мають власної логістики та доступу до дешевого фінансування, стають об'єктами поглинання. За підсумками 2024 року обсяг угод M&A в агросекторі України склав \$129 млн (щонайменше 11 угод), що вивело агросектор на третє місце за активністю після IT та нерухомості. Загальний обсяг ринку M&A в Україні оцінюється у \$1,2–1,5 млрд [14]. Спостерігається активізація стратегічних інвесторів (SALIC, Епіцентр К) та вихід деяких портфельних інвесторів. Угоди стали менш публічними через безпекові ризики.



Якщо раніше сутність інтеграції полягала в контролі землі («Land Lease Holding»), то у 2023–2025 роках ключовим фактором стала інтеграція логістики. Блокування портів Чорного моря змусило компанії інвестувати у створення власних логістичних ланцюгів.

Епіцентр К – група компаній, що поєднує ритейл та агробізнес (земельний банк ~168–170 тис. га), оголосила про амбітний проект будівництва зернового терміналу в порту «Південний» потужністю 5 млн тонн на рік. Вартість проекту оцінюється у \$160–270 млн. Це приклад міжгалузевої інтеграції, де капітал з ритейлу інвестується в аграрну інфраструктуру [20].

Частка експорту через глибоководні порти та Дунай постійно змінюється, що вимагає від менеджменту швидких рішень. Компанії з власною логістикою (вагони, баржі "Нібулона", термінали "Кернела") отримують маржу, яка раніше залишалася у трейдерів.

Війна суттєво змінила карту великого агробізнесу. Втрата контролю над землями на Сході та Півдні (Ukrlandfarming, Agroton, Nibulon, HarvEast) призвела до переформатування рейтингів (таблиця 2).

Таблиця 2

### Рейтинг найбільших агрохолдингів України за розміром земельного банку та вектором інтеграційного розвитку

Компанія	Земельний банк (тис. га, 2024)	Динаміка та коментарі
<b>Kernel</b>	~360–500*	Активна оптимізація, продаж непрофільних активів, плани відновлення посівів соняшнику
<b>МНР</b>	360	Стабільний банк, фокус на ефективності та вертикальній інтеграції
<b>Ukrlandfarming</b>	330	Скорочення з 605 тис. га (2018) до 330 тис. га через окупацію та втрату активів (Чорнобаївська птахофабрика)
<b>Astarta-Kyiv</b>	220	Стабільність, розвиток переробки та тваринництва <sup>24</sup>
<b>Continental Farmers Group</b>	195	Зростання завдяки придбанню активів на Заході та Півдні (DMV Group)
<b>Еpicentr Agro</b>	~168–170	Стабільний банк, плани розширення у Хмельницькій та Вінницькій областях
<b>Agroton</b>	~110	Значні втрати в Луганській області, складна ситуація

\*Дані щодо Kernel варіюються в залежності від того, чи враховуються землі під паром та тимчасово не оброблювані.

Джерело: узагальнено автором за [16 - 22].

Відкриття ринку землі для юридичних осіб з 2024 року є фундаментальним викликом для корпоративного управління:

– Статистика: У 1-му кварталі 2024 року юридичні особи придбали лише



2,957 ділянок (8,5 тис. га), що склало 14,5% ринку. Побоювання щодо масового скуповування земель холдингами не справдилися.

– **Причини:** Висока вартість залучення капіталу під час війни, пріоритет інвестицій у логістику та розмінування, а також складні процедури комплаєнсу.

– **Вплив на управління:** Холдинги змушені змінювати стратегію з простого нарощування оренди на точковий викуп стратегічно важливих ділянок (під зрошенням, логістикою) для захисту інвестицій.

Наукові дослідження [13] доводять прямий зв'язок між прозорістю корпоративного управління та доступом до капіталу.

Важливою складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю в аграрному секторі стає інтеграція принципів соціальної та екологічної відповідальності в операційну діяльність компаній.

– **CSR як інструмент:** Агрохолдинги реалізують масштабні соціальні програми (ремонт доріг, підтримка шкіл, медицина) не лише з альтруїстичних мотивів, а як спосіб лояльності пайовиків в умовах конкуренції. Наприклад, Continental Farmers Group виділила понад 37 млн грн на соціальні проекти у 2024 році.

– **ESG:** Впровадження стандартів ESG стає вимогою кредиторів. Astarta звітує про засівання покривних культур для декарбонізації.

Новим напрямком діяльності та управління ризиками стало гуманітарне розмінування. Компанія "Нібулон" отримала статус оператора протимінної діяльності та інвестувала до \$20 млн у техніку для розмінування, створивши власний підрозділ. Це безпрецедентний приклад розширення функцій агробізнесу.

**Висновки.** Корпоративне управління в агробізнесі України пройшло еволюцію від формального розподілу паїв до створення високотехнологічних вертикально інтегрованих холдингів. Сутність сучасного етапу полягає у переході від моделі екстенсивного росту («Land Lease Holding») до моделі інтенсивної ефективності та інтеграції в глобальні ланцюги постачання з акцентом на власну логістику.

Вертикальна та горизонтальна інтеграція залишаються основними драйверами розвитку. В умовах війни спостерігається посилення логістичної інтеграції (порти, флот) як механізму виживання. Угоди M&A 2024 року (SALIC, Epicentr) свідчать про продовження консолідації ринку навколо найефективніших гравців.

Приклади Kernel та Nibulon демонструють різні, але ефективні шляхи адаптації. Kernel обрав шлях приватизації (делістингу) для операційної гнучкості та кластерного управління. Nibulon, навпаки, посилив корпоративну структуру незалежною Радою директорів для відновлення довіри кредиторів.



Подальший розвиток корпоративного управління буде визначатися двома факторами: євроінтеграцією (гармонізація законодавства, ESG) та безпекою. Другий етап земельної реформи стимулюватиме поступову трансформацію структури активів від оренди до власності, що вимагатиме нових фінансових інструментів та прозорості.

### Список використаних джерел:

1. Goorha, Prateek. The Return of 'The Nature of the Firm': The Role of the Blockchain. *The Journal of The British Blockchain Association*. 2018. Vol. 1(1). pp.1-5. DOI: [https://doi.org/10.31585/jbba-1-1-\(2\)2018](https://doi.org/10.31585/jbba-1-1-(2)2018).
2. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
3. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
4. Заграновська А. Інтеграція підприємств: оцінка доцільності та припустимого ступеня незалежності учасників холдингу: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.
5. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
6. Puhachevska K., Homba A., Smochko V. Conceptual Bases of Corporate Integrated Structures Formation. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2020. Vol. 1(13), С. 108-113. DOI: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-108-113](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-108-113).
7. Миськів Г.В., Тагієв Є.А. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №2(12), С. 66-76. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.066>
8. Гавкалова Н., Денисюк О. Інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі національної економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Т. 318, №3, С. 220-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-34>.
9. Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління. *Економічний Вісник Донбасу*. 2023. Т. 2, №72, С. 103–113. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-103-113](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-103-113).
10. Ковбаса О., Мазний В. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в



- аграрному секторі України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107>.
11. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
  12. Matuszak S. The act on the land market – a key step towards the development of Ukrainian agriculture. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2020-06-24/act-land-market-a-key-step-towards-development-ukrainian>.
  13. Gagalyuk T. Strategic role of corporate transparency: the case of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2017. Vol. 20(2), pp. 257-278. DOI: <https://doi.org/10.22434/IFAMR2016.0055>.
  14. Угоди злиття та поглинання в Україні: агросектор — у трійці лідерів. AgroPortal. 06.01.2025. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ugodi-zlittya-ta-poglinannya-v-ukrajini-agrosektor-u-triytsi-lideriv>.
  15. Марача В. Г. Инновационные кластеры как коллаборативные сети: системная модель «кластерной организации управления». *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2017. № 6, том 3 (66). С.65-68.
  16. Kernel Holding S.A. Annual Report. For the year ended 30 June 2024. URL: [https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024\\_Kernel\\_Annual\\_Report\\_.pdf](https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024_Kernel_Annual_Report_.pdf).
  17. A message from Andriy Vadaturskyu on the occasion of NIBULON's 33rd birthday. NIBULON. 05.12.2024. URL: <https://www.nibulon.com/en/a-message-from-andriy-vadaturskyu-on-the-occasion-of-nibulon-s-33rd-birthday/>.
  18. ASTARTA HOLDING PLC : Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>.
  19. Continental publishes report on taxes paid and social investments for 2024. URL: <https://cfg.com.ua/en/news/press-realese/cfg-csr2024/>.
  20. Ukraine's Epicenter Group to build 5 mln-tonne grain terminal at Pivdenny port. Interfax-Ukraine. 20.08.2025. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1097774.html>.
  21. Топ 100 латифундистів України. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#3700>.
  22. Капіталізація українських агрохолдингів у 2024 році. URL: <https://ukragroconsult.com/news/kapitalizacziya-ukrayinskykh-agroholdyngiv-u-2024-roczy/>.

**Yulia MARCHUK**

Head of the Department of Rural Development,  
Exhibition and Investment Activities,



Department of Agro-Industrial Development of the  
Kharkiv Regional Military Administration,  
Kharkiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-1685-6140>  
Marchuk\_Yulia@proton.me

## GENESIS AND ESSENCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE CONTEXT OF INTEGRATION PROCESSES IN AGRIBUSINESS

**Abstract.** *The article provides an in-depth study of the evolution and modern transformation of corporate governance systems in the agro-industrial complex of Ukraine. Based on institutional theory and R. Coase's transaction cost theory, the nature of the emergence of integrated agricultural structures as a mechanism for minimizing risks in an imperfect market environment is revealed. The author identifies three key stages in the formation of management models in the agricultural sector: post-collective farm transformation and land-sharing (1991–2000), the era of the land moratorium and the rise of agro-holdings (2001–2020), and the current stage characterized by the opening of the land market and adaptation to the conditions of full-scale war (2021–2025).*

*Particular attention is paid to the paradigm shift in management among leading market players (Kernel, MHP, Nibulon, Astarta, Continental Farmers Group). It is proven that the current stage of development requires a transition from "land-centric" models ("Land Lease Holding") to strategies focused on logistical autonomy, deep processing, and professionalized management. A significant trend in institutional transformation has been identified: the transition from family and "parental" management to two-tier governance systems involving independent international directors (the "Nibulon" company case).*

*The work analyzes the impact of opening the land market to legal entities in 2024 and establishes that the full-scale invasion slowed the expected land consolidation, shifting the investment priorities of holdings toward logistical infrastructure (the Danube port cluster) and humanitarian demining. The role of ESG standards and Corporate Social Responsibility (CSR) as key tools for maintaining landholder loyalty and ensuring access to international capital is substantiated. The results of the study confirm that the resilience of domestic agribusiness directly depends on the transparency of corporate structures and their ability for strategic adaptation in the face of global shocks.*

**Keywords:** *corporate governance, agro-holdings, corporate integration, land market, logistics, ESG, CSR, resilience, post-war recovery.*