

УДК 338.43:658.114.5:375-044.964

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-12>

Дідух С. М.

кандидат економічних наук, доцент,  
Одеська національна академія харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1534-0975>

Didukh Serhii

Odessa National Academy of Food Technologies

## ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІСНУЮЧОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ХОЛДИНГІВ У НАПРЯМІ ІНКЛЮЗИВНОСТІ

Статтю присвячено дослідженню особливостей зовнішнього середовища агропродовольчих холдингів та визначенню передумов трансформації існуючої бізнес-моделі у напрямі інклюзивності. Проаналізовано результати розвитку агропродовольчого сектору за 1991–2019 рр. щодо зростання обсягу виробництва сільськогосподарських культур на основі збільшення врожайності та підвищення продуктивності праці. Визначено вектор глобалізаційної трансформації агропродовольчих холдингів України, досліджено місце агропродовольчих холдингів в економіці. Окреслено проблеми зайнятості сільського населення та деградації сільської інфраструктури. Описано проблеми та переваги дрібних фермерських господарств, а також зміну моделі їх функціонування. Показано ключові аспекти трансформації існуючої бізнес-моделі агропродовольчих холдингів у напрямі інклюзивності. Виділено передумови трансформації бізнес-моделі агрохолдингів у напрямі інклюзивності: соціальні, глобалізаційні, інституційні, конкурентні, ресурсні, земельні та моральні.

**Ключові слова:** агропродовольчі холдинги, інклюзивність, інклюзивний розвиток, глобалізаційна трансформація агропродовольчих холдингів, передумови впровадження інклюзивної моделі.

## PREREQUISITES FOR TRANSFORMATION OF BUSINESS MODEL OF AGRICULTURAL HOLDINGS IN THE DIRECTION OF INCLUSIVENESS

The article is devoted to the study of the peculiarities of the external environment of agri-food holdings and identifying the preconditions for transforming the business model in the direction of inclusiveness. The urgency of the topic is due to the need to improve the strategy of development of agri-food holdings in a dynamic change of market conditions. The methods of abstraction and logical awareness, as well as statistical and economic analysis are used in the work. The article analyzes the results of the agri-food sector development for 1991–2019, which consist in a significant increase in crop production based on increasing yields, increasing labor productivity in the agricultural sector under the influence of innovative development of agricultural producers, primarily agri-food holdings. The vector of globalization transformation of agro-food holdings of Ukraine is determined, the place of agro-food holdings in economy is investigated. It is substantiated that the increase in the quantitative indicators of the agricultural sector did not lead to a significant increase in the welfare of rural areas. The problems of rural employment and degradation of rural infrastructure have been identified. The problems and advantages of small farms are described, as well as the change of the model of their functioning. The key aspects of the transformation of the existing business model of agri-food holdings in the direction of inclusiveness are identified: improvement of remuneration mechanisms and distribution of financial results; deepening cooperation with small agricultural producers on the basis of joint access to infrastructure; development of mechanisms of cooperation with local communities for the development of social infrastructure of rural areas; increase funding and co-financing of projects. The preconditions for the transformation of the business model of agricultural holdings in the direction of inclusiveness are highlighted: social, globalization, institutional, competitive, resource, land and moral. Further research should be aimed at developing applied tools for the implementation of the system of inclusive development of the agri-food sector.

**Keywords:** agri-food holdings, inclusiveness, inclusive development, globalization transformation of agro-food holdings, preconditions for implementation of the inclusive model.

**JEL classification:** A13, E24, F23

**Постановка проблеми.** Агропродовольчий сектор України за останні 10 років перетворився на потужного гравця на світових ринках за цілою низкою товарних позицій за високого рівня прозорості та конкуренції світової економіки під впливом глобалізаційних процесів.

Успіхи агропродовольчої сфери України останніх років значною мірою пов'язані з розвитком агропродовольчих холдингів. Однак, істотно збільшивши на основі екстенсивних механізмів розвитку обсяги виробництва та досягнувши успіхів щодо завоювання частки ринку і забезпечення продовольчої безпеки країни, агрохолдинги постають перед необхідністю

вдосконалення власної бізнес-моделі. Це зумовлено передусім невирішенням земельного питання та неврегульованістю відносин в агросекторі між державою, громадами та агровиробниками різного масштабу. Тому актуальним науковим завданням є визначення передумов трансформації існуючої бізнес-моделі агропродовольчих холдингів з урахуванням особливостей їх зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам становлення і розвитку агропродовольчих холдингів присвячено наукові роботи В. Андрійчука, Р.І. Буряка, В. Бойка, В. Василенка, А.О. Гуторова, Н.М. Давиденко, С.І. Дем'яненка,

Ю.А. Карпишина, В.І. Копитко та О.В. Копитко, М.Ф. Кропивка, Ю.М. Лопатинського, Ю.О. Лупенка, А. Мазура, М.Й. Малік та М.А. Хвесик, Ю. Нестерчук, О.І. Павлова, П. Саблука, В.А. Самофатової, Г. Черевка, О.В. Шубравської, В. Юрчишина, Ю. О. Ярмоленко, В. Яценка та ін. Однак недостатньо дослідженими є причини та передумови вдосконалення бізнес-моделі агропродовольчих холдингів України у напрямі впровадження принципів сталого та інклюзивного розвитку.

**Мета статті** полягає в аналізі особливостей зовнішнього середовища агропродовольчих холдингів та визначенні передумов трансформації їх існуючої бізнес-моделі у напрямі інклюзивності.

**Виклад основного матеріалу.** Агропромисловий сектор України за останні 20 років продемонстрував високі темпи розвитку. Середньорічний валовий збір основних сільськогосподарських культур у 2001–2010 рр. зріс порівняно з 1991–2000 рр. за культурами зерновими і зернобобовими (на 16,1%), картоплею (на 11,4%), соняшником (на 95,4%), культурами овочевими (на 30,2%), водночас знизившись

для цукрового буряка та культур плодових та ягідних (табл. 1).

У 2011–2019 рр. відбулося подальше прискорене зростання валового збору всіх основних культур, окрім цукрового буряку. Найбільші темпи приросту зафіксовано для валового збору соняшника – у середньому

11 634 тис т на рік у 2011–2019 рр. порівняно з 4 669,2 тис т у 2001–2010 рр. (приріст на 149,2%). Валовий збір культур зернових і зернобобових зріс на 64,4%, картоплі – на 18,1%, культур овочевих – на 33,6%.

Основою для прискореного зростання валового збору стало впровадження інноваційних агротехнологій та підвищення врожайності (табл. 2).

Порівняно із 90-ми роками ХХ ст. було досягнуто суттєвого зростання середньорічної врожайності за всіма видами сільськогосподарських культур, а особливо видів, вирощування яких перебуває у сфері інтересів великих агропродовольчих холдингів.

Також зафіксовано зростання продуктивності праці за 2010–2019 рр. на підприємствах, які здійснювали

Таблиця 1  
Середньорічний обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур за періодами в 1991–2019 рр., тис т

Період	Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис т					
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні
1991-2000 рр.	32781,5	23991,4	2389	16974,4	5519,4	1762,1
2001-2010 рр.	38071,1	15214,1	4669,2	18911,8	7185,2	1479,2
2011-2019 рр.	62578,2	14122,1	11634,0	22335,6	9600,4	2121,9
Відхилення (2001-2010 рр.) до (1991-2000 рр.), тис т	5289,6	-8777,3	2280,2	1937,4	1665,8	-282,9
Відхилення (2001-2010 рр.) до (1991-2000 рр.), %	16,1%	-36,6%	95,4%	11,4%	30,2%	-16,1%
Відхилення (2011-2019 рр.) до (2001-2010 рр.), тис т	24507,1	-1092,0	6964,8	3423,8	2415,2	642,7
Відхилення (2011-2019 рр.) до (2001-2010 рр.), %	64,4%	-7,2%	149,2%	18,1%	33,6%	43,4%

Джерело: складено автором на основі [1]

Таблиця 2  
Середньорічна врожайність сільськогосподарських культур за періодами в 1991–2019 рр., ц з 1 га зібраної площі

Період	Урожайність сільськогосподарських культур, ц з 1 га зібраної площі					
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	культури плодові та ягідні
1991-2000	24,2	191,3	11,7	108,3	117,5	30,8
2001-2010	26,4	258,8	12,6	126,3	154,6	56,5
2011-2019	42,0	445,9	21,0	165,1	206,1	102,2
Відхилення (2001-2010) до (1991-2000), тис т	2,25	67,5	0,85	18	37,1	25,73
Відхилення (2001-2010) до (1991-2000), %	9,3%	35,3%	7,3%	16,6%	31,6%	83,7%
Відхилення (2011-2019) до (2001-2010), тис т	15,6	187,1	8,4	38,8	51,5	45,7
Відхилення (2011-2019) до (2001-2010), %	59,0%	72,3%	67,0%	30,7%	33,3%	80,9%
Відхилення (2011-2019) до (1991-2000), %	73,8%	133,1%	79,1%	52,5%	75,4%	232,2%

Джерело: складено автором на основі [1]

сільськогосподарську діяльність: у рослинництві – на 124,7%, у тваринництві – на 194,6% (табл. 3).

Визначальну роль у досягненні таких результатів відіграли агропродовольчі холдинги, які є важливою частиною сучасного аграрного сектору України, забезпечуючи до 38% виробництва деяких сільськогосподарських культур та до 41% їх експорту [3; 4].

За визначенням В.М. Яценко, «агропродовольчий холдинг є організаційною формою вертикальної інтеграції в аграрній галузі – це об'єднання, що являють собою замкнуте коло: виробництво продукції сільськогосподарства, її переробка та реалізація кінцевого продукту» [5, с. 32].

В українських реаліях під час дослідження діяльності агропродовольчих холдингів перш за все слід орієнтуватися на їх сутнісну структуру, а не формалізовану юридично, оскільки, як відзначають В.Г. Андрійчук та І.С. Сас, у нашій країні досить поширеними є квазіхолдинги – «окремі підприємства, які мають єдиного власника, координують свою діяльність, але юридично не об'єднані» [6, с. 118].

Агрохолдинги в Україні не лише забезпечують приріст валового збору сільськогосподарських культур та приріст валютних надходжень, а й поступово збільшують свою ринкову владу, займаючи все більшу частку ринку. Так, у 2019/2020 рр. «Кернел» і «Нібулон» забезпечили разом 24,4% експорту зернових та олійних культур з України; частка «Кернел» на ринку соняшникової олії України становить 23,1% [7], «МХП» забезпечує близько 50% виробництва м'яса птиці; 11 найбільших агрохолдингів сконцентрували 25% потужностей зі зберігання зерна. Тобто зафіксовано збільшення частки холдингів в агропродовольчій інфраструктурі.

В умовах обмеженого внутрішнього ринку агропродовольчі холдинги націлені на вихід на міжнародні ринки. Відкритість економіки України, очевидні переваги від експорту продукції на глобальні ринки та імпорту передових інноваційних технологій зумовлюють перетворення агропродовольчих холдингів України на транснаціональні корпорації.

Нами виділено сім векторів глобалізаційної трансформації агропродовольчих холдингів: експорт продукції, імпорт обладнання та технологій, залучення фінансових ресурсів, іноземна реєстрація компаній, продаж цінних паперів на закордонних біржах, заснування підприємств за межами України, участь у міжнародних організаціях та асоціаціях (табл. 4).

Вихід на міжнародний рівень агропродовольчих холдингів примушує їх змінювати існуючу бізнес-

модель та впроваджувати стандарти і правила діяльності для потужних транснаціональних компаній. Це полягає у тому числі у формулюванні та послідовному впровадженні стратегії сталого розвитку за різними напрямками. Тому не дивно, що найбільш послідовними та успішними у впровадженні концепції сталого розвитку є агропродовольчі холдинги, акції яких розміщені на міжнародних фондових біржах.

Як показано у наших попередніх роботах [8], напрями впровадження стратегії сталого розвитку агрохолдингів цілком відповідають 17 цілям сталого розвитку, які визначені в Указі «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [9].

Однак результативний вихід на міжнародні ринки та ефективна конкуренція на них можливі лише у разі формування та укріплення базису для подальшого розвитку, а саме інституціоналізації земельних відносин та механізмів взаємодії із сільськими громадами, мешканцями сільських територій та дрібними і середніми агропідприємствами.

Збільшення кількісних показників агросектору не мало відчутного позитивного впливу на добробут мешканців сільських територій. У сільській місцевості, відповідно до офіційних даних, мешкає 31,5% усього економічно активного населення України у віці 15–70 років. Однак рівень зайнятості там на 3 в. п. нижчий, аніж у містах, із негативною тенденцією до підвищення рівня безробіття (у сільській місцевості офіційний рівень безробіття досягає 10,1%).

Також для сільських домашніх господарств характерні певні особливості у структурі доходів. Так, частка доходів від оплати праці становить лише 41,6% у структурі доходів (у цілому по країні – 54,5%). При цьому частка неекономічних доходів (у вигляді допомоги, пенсій, соціальних трансфертів, субсидій, стипендій) – 20,4%, а немонетарних доходів (від ведення домашнього господарства) – 9,6% [10].

При цьому необхідно враховувати високий відсоток неформальної зайнятості та тіньової економіки, що, безумовно, робить статистичні дані менш достовірними. Вивільнення робочої сили в агросфері під впливом процесів автоматизації та діджиталізації не супроводжується перепрофілюванням працівників, тому значна їх частка залишається проживати в сільській місцевості, займаючись веденням домашнього господарства як самостійно зайняті у сільському господарстві особи та формуючи так званий неформальний сектор. Відповідно до статистичних даних, 38,2% зайнятого економічно активного населення залежить від сільськогосподарської діяльності [11].

Таблиця 3

**Продуктивність праці на підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність**

	На 1 зайнятого в сільськогосподарському виробництві, у постійних цінах 2016 р., тис грн		
	сільськогосподарське виробництво	рослинництво	тваринництво
2010	380,4	424,7	276,7
2019	928,6	954,4	815,2
Відхилення 2019 р. до 2010 р., тис грн	548,2	529,7	538,5
Відхилення 2019 р. до 2010 р., %	144,1%	124,7%	194,6%

Джерело: складено автором на основі [2]

Таблиця 4

## Вектори глобалізаційної трансформації агропродовольчих холдингів України

Вектор глобалізаційної трансформації	Сутність	Приклади
Юридична та організаційна структуризація активів	Реєстрація материнської компанії за кордоном	«МХП» – MHP SE (Кіпр), «Кернел» – Kernel Holding S.A. (Люксембург), «Астарта-Київ» – Astarta Holding N.V. (Нідерланди), «Авангард» – «AVANGARDCO IPL» (Кіпр) тощо
Глобалізація акціонерного капіталу	Розміщення цінних паперів на європейських фондових біржах	Лондонська фондова біржа: MHP SE, AvangardCO IPL; Варшавська фондова біржа: Agroton, Astarta, IMC, Kernel, Ksg Agro SA, Ovostar Union.
Глобалізація фінансово-кредитних ресурсів	Залучення кредитних коштів світових банків та фондів	Кредити IFC, ЄБРР, ЧБТР, провідних європейських банків, випуск євробондів
Глобалізація експорту продукції	Збільшення кількості країн, куди експортується продукція компаній	Агропродукція експортується в понад 190 країн світу на суму 18,8 млрд дол. США (44,2% валютних надходжень від товарного експорту)
Глобалізація виробничої діяльності	Придбання/будівництво активів за межами України	«МХП»: Perutnina Ptuj (Словенія), заводи в Нідерландах, Словенії, Саудівській Аравії; T.B. Fruit: заводи в Польщі й Молдові тощо
Долучення до міжнародної інноваційної структури	Імпорт інноваційних технологій, обладнання	Імпорт провідних технологій у сфері будівництва, виробництва, реалізації
Приєднання до світового істеблішменту	Вступ до світових європейських асоціацій та бізнес-організацій	Глобальний договір ООН, Американсько-українська ділова рада, Європейська бізнес-асоціація

Джерело: складено автором

Недостатній рівень розвитку сільських територій, зменшення людського потенціалу та деградація сільської інфраструктури створюють загрозу для подальшого розвитку агрохолдингів. Саме тому агрохолдинги зацікавлені у вирішенні проблеми залучення сільського населення до активної економічної діяльності у різних сферах.

Для опису процесу залучення широкого кола громадян до певного процесу шляхом удосконалення самого процесу, об'єкта чи системи об'єктів використовується термін «інклюдія».

За визначенням О.Г. Вдовічени, інклюзивний розвиток – це «розвиток, якому притаманна багатовимірність у межах середовища, сформованого державою, суспільством та бізнесом, інтеграція і взаємодія яких створює пов'язані між собою інститути, діяльність яких орієнтована на довгострокову перспективу, забезпечення збалансованого розподілу матеріальних і нематеріальних благ між членами соціуму, враховуючи потреби майбутніх поколінь» [12].

Оптимальна структура агропродовольчого сектору не визначена на законодавчому рівні. Незважаючи на велику роль держави в економіці країни та, зокрема, агропродовольчій сфері, формування структури агро-виробництва відбувається передусім під впливом конкуренції в різних її проявах.

Поширення інклюзивності, яке полягає у включенні більших верств населення до активної економічної діяльності, передбачає у тому числі взаємовигідну інтеграцію дрібних та потужних агровиробників.

Необхідно відзначити, що у 2014–2019 рр. під впливом зростання цін на продовольчі товари, сприятливого для експорту курсу гривні відбулося технічне переозброєння та зміна моделі функціонування дрібних фермерських господарств. Сьогодні це вже якісно інші агропідприємства, які мають низку конкурентних переваг:

- високий рівень мотивації;
- оптимальна площа земельних угідь, що дає змогу ефективно контролювати всі агрооперації;

– принципово інший порівняно з агрохолдингами рівень експертності та зацікавленості в результатах праці.

На прикладі таких агропідприємств відбувається усвідомлення, що для отримання високого фінансового результату не завжди необхідне прискорене масштабування бізнесу та розширення компанії. Іншою моделлю є концентрація на виробництві високоєфективних культур в оптимальних масштабах із поступовим поглибленням рівня переробки даної продукції.

Однак дрібні та середні підприємства мають низку структурних проблем, які не дають їм змоги підвищувати надалі власну ефективність:

- відсутність власної інфраструктури щодо зберігання та транспортування врожаю;
- обмежені можливості для експорту, оскільки їх незначні обсяги не дають змоги отримувати оптимальні ціни на продукцію;
- нижчий рівень інноваційності через високі стартові інвестиції на впровадження сучасних інноваційних систем управління в агробізнесі.

Саме у площині вирішення цих проблем знаходиться підґрунтя для взаємодії та інтеграції дрібних агровиробників та потужних агрохолдингів.

Інституційна слабкість держави зумовлює неможливість вирішення нею глобальних завдань розвитку агропродовольчого комплексу та підвищення добробуту сільських територій. Це створює передумови для саморегуляції ринку з упровадженням нових, не притаманних іншим країнам механізмів взаємодії.

Також слід відзначити такий аспект, як певний моральний обов'язок агропродовольчих холдингів, які усвідомлюють рівень занепаду сільських територій, деградації сільської інфраструктури та необхідність підтримки місцевого населення в різних формах.

Трансформація існуючої бізнес-моделі агропродовольчих холдингів у напрямі інклюзивності полягає у декількох ключових аспектах, серед яких:



1) удосконалення механізмів оплати праці та розподілу фінансових результатів;

2) поглиблення співпраці з дрібними агровиробниками на основі спільного доступу до інфраструктури, інноваційних та технологічних рішень, а також фінансових ресурсів;

3) розроблення та удосконалення механізмів співпраці із місцевими громадами задля розвитку соціальної інфраструктури сільських територій;

4) збільшення фінансування соціальних проєктів у рамках визначених стратегій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Зважаючи на проведений аналіз зовнішнього середовища агропродовольчих холдингів, виділимо передумови трансформації бізнес-моделі в напрямі інклюзивності:

1. Соціальні – необхідність вирішення накопичених проблем сільських територій щодо зайнятості, забезпечення прийнятнього рівня доходів та залучення сільського населення до продуктивної економічної діяльності.

2. Глобалізаційні – реалізація стратегій сталого та інклюзивного розвитку зумовлена вимогами міжнародного бізнесу, особливо для агрохолдингів, які перебувають у процесі перетворення на транснаціональні корпорації.

3. Інституційні – слабкість держави та державних органів, які не здатні вирішити проблеми села і мешканців сільських територій, а також стати надійним партнером й інтегратором для різного типу виробників примушують агровиробників до саморегулювання, а агропродовольчі холдинги – до виконання функції інтегратора та ініціатора перетворень в агропродовольчому секторі.

4. Конкурентні – посилення конкуренції з боку дрібних та середніх агропідприємств, які функціонують на основі вищого рівня операційного контролю та вмотивованості, стимулює агрохолдинги до співпраці з іншими учасниками ринку на основі інклюзивності за принципом win-win.

5. Ресурсні – вичерпність джерел подальшого екстенсивного росту за рахунок прискореного зростання врожайності, уведення нових виробничих потужностей зумовлюють необхідність пошуку нових джерел для збереження та підвищення фінансових результатів агрохолдингів на основі принципового нового підходу до використання людського потенціалу.

6. Земельні – у сучасних умовах досягнення важливого завдання збереження земельного банку потребує побудови довгострокової співпраці з місцевими громадами на основі спонсорської допомоги, спільної реалізації соціальних та інфраструктурних проєктів.

7. Моральні – усвідомлення агрохолдингами своєї соціальної місії як відповіді на негативні наслідки своєї діяльності щодо використання ресурсів, накопичених попередніми поколіннями.

Висновки. Агропродовольчий сектор України досягнув значних успіхів у кількісному зростанні впродовж останніх 20 років. Однак невирішеним залишаються питання забезпечення добробуту сільського населення, його залучення до активної економічної діяльності та формування ефективної взаємодії держави й усіх учасників агропродовольчої сфери.

У пошуках подальших джерел підвищення ефективності агропродовольчі холдинги реалізують політику глобалізаційної трансформації за декількома напрямками з перетворенням на транснаціональні компанії. Однак, на нашу думку, така стратегія має бути доповнена впровадженням стратегії інклюзивного розвитку. У статті визначено та обґрунтовано сім глобальних передумов трансформації бізнес-моделі агропродовольчих холдингів: соціальна, глобалізаційна, інституційна, конкурентна, ресурсна, земельна та моральна. Перспектива подальших досліджень пов'язана з розробленням практичних інструментів упровадження системи інклюзивного розвитку агропродовольчої сфери як складової частини формування суспільної інклюзії.

#### Список використаних джерел:

1. Рослинництво за 1991–2019 рр. *Держстат України* : вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/rosl\\_1991-2019\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_1991-2019_u.xls) (дата звернення: 07.12.2020).
2. Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність. *Держстат України* : вебсайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp\\_sgp/pp\\_sgp\\_u%201990-2009.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp_sgp/pp_sgp_u%201990-2009.xlsx) (дата звернення: 07.12.2020).
3. Дідух С.М. Розвиток агрохолдингів України в сучасних умовах: здобутки і виклики. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 11–13 жовтня 2018 р. Одеса : ОНАХТ. 2018. С. 109–111.
4. Агрохолдинги забезпечують третину експорту сільгоспкультур. *Agroportal* : вебсайт. 2019. URL: <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/agrokholidingi-obespechivayut-tret-eksporta-selkhozkultur/> (дата звернення: 07.12.2020).
5. Determinants of Innovation and Investment Development of Multi-Branch Entrepreneurship, Tourism and Hospitality Industry: collective monograph / Yatsenko V. etc.; Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M. Nuremberg : Verlag SWG imex GmbH, Germany, 2019. 431 p.
6. Андрійчук В.Г., Сас І.С. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 303 с.
7. Рейтинг виробників соняшникової олії в Україні у 2019/2020 маркетинговому році. *Landlord* : вебсайт. 2020. URL: <https://landlord.ua/news/reitynh-vyrobnukiv-soniashnykovoio-olii-v-ukraini-u-2019-2020-marketynhovomu-rotsi/> (дата звернення: 07.12.2020).
8. Дідух С.М., Корікова А.К. Сталий розвиток агропромислових холдингів України: особливості та напрямки вдосконалення. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 90–99.
9. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. *Офіційний вісник України*. 2019. № 79. С. 7.
10. Особисті селянські господарства на 1 січня 2019 року / Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/sg/osg/osg\\_u/osg\\_0119\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/sg/osg/osg_u/osg_0119_u.html).
11. Держстат України : вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.12.2020).

12. Вдовічена О.Г. Інклюзивний розвиток – сучасна парадигма стійкого економічного зростання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 17–29.

#### References:

1. SSC of Ukraine (2020) *Crop production for 1991–2019*. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg\\_rik/sg\\_u/rosl\\_1991-2019\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/sg/sg_rik/sg_u/rosl_1991-2019_u.xls) (accessed 07 December 2020).
2. SSC of Ukraine (2020). *Labor productivity in enterprises engaged in agricultural activities*. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp\\_sgp/pp\\_sgp\\_u%201990-2009.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp_sgp/pp_sgp_u%201990-2009.xlsx) (accessed 07 December 2020).
3. Agroportal (2019) Ukrainian farmers took the leaders in terms of exports and foreign exchange earnings – the proportion of 39%. Available at: <http://agroportal.ua/ua/news/ukraina/ukrainskie-agrarii-vyshli-v-lidery-po-obemam-eksporta-i-valyutnoi-vyruchki> (accessed 05 January 2020).
4. Didukh S.M. (2018) Development of agro holdings of Ukraine in modern conditions: achievements and challenges”. *Materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Ekonomichni ta sotsial'ni aspekty rozvytku Ukrainy na pochatku XXI stolittia* [Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Economic and social aspects of Ukraine's development at the beginning of the 21st century]. ONAFT, Odesa, Ukraine, pp. 109–111.
5. Yatsenko V. (2019) Determinants of Innovation and Investment Development of Multi- Branch Entrepreneurship. Tourism and Hospitality Industry. Nuremberg: Verlag SWG imex GmbH, Germany. 431 p.
6. Andriychuk V.H., Sas I.S. (2017) *Kontsentratsiia v aharnij sferi ekonomiky: problemni aspekty* [Concentration in the agricultural sphere of the economy: problematic aspects]. KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Landlord (2020) Rating of sunflower oil producers in Ukraine in the 2019/2020 marketing year. Available at: <https://landlord.ua/news/reitynh-vyrobnikiv-soniashnykovoii-olii-v-ukraini-u-2019-2020-marketynhovomu-rotsi/> (accessed 07 December 2020).
8. Didukh S., Korikova A. (2020) Stalij rozvytok ahropromyslovykh kholdynhiv Ukrainy: osoblyvosti ta napriamky vdoskonalennia [Sustainable development of agroindustrial holdings in Ukraine: features and directions of improvement]. *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 90–99.
9. President of Ukraine (2019) Decree “On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030”. *Ofitsijnyj visnyk Ukrainy*, vol. 79, p. 7.
10. SSC of Ukraine (2019). Personal farms on January 1, 2019. Available at: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/sg/osg/osg\\_u/osg\\_0119\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2019/sg/osg/osg_u/osg_0119_u.html) (accessed 07 December 2020).
11. SSC of Ukraine (2020). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 07 December 2020).
12. Vdovichen O.Gh. (2018) Inkljuzyvnyj rozvytok – suchasna paradyghma stijkogho ekonomichnogho zrostannja [Inclusive development is the modern paradigm of sustainable economic growth]. *Visnyk Cherniveckogho torghoveljno-ekonomichnogho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 17–29.