

**ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF CORPORATE GOVERNANCE OF
AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Oleksiy Korol¹, Oleksandr Kirgan², Filip Taranenko³, Maksym Havrylenko⁴,
Oleksii Lysov⁵**

¹ PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine

Email: hongkong.kiev@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0291-6765>

² PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine

Email: kirgan91@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3425-8363>

³ PhD student, Kyiv International University, Kyiv, Ukraine

Email: filip.taranenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5428-3944>

⁴ PhD student, Classic Private University, Zaporizhzhia, Ukraine

Email: maksym.havrylenko52@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7528-8244>

⁵ PhD student, Classic Private University, Zaporizhzhia, Ukraine

Email: oleksii.lysov@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8383-6757>

ABSTRACT. The article assesses the efficiency of corporate governance in the largest integrated enterprises of the agricultural sector of Ukraine. The research was conducted using the methods of induction and deduction, comparative analysis and theoretical generalization. The main provisions of large enterprises of the agricultural sector of Ukraine and their experience in implementing corporate governance were studied. The author has developed algorithms (methods) for assessing the corporate governance rating with the relevant classification areas of assessment and indicators for assessing the relevant areas, a four-level rating scale for assessing the level of formation of the corporate governance institution in integrated agricultural formations (agroholdings) of Ukraine. It is established that the main characteristic components of the assessment of the level of corporate governance are: supervisory board, board of directors, committees, corporate secretary, audit committee, charter, etc. It is determined that agriholdings whose shares are listed on international stock exchanges meet the highest level of corporate governance standards, the level of which reaches the maximum value. It is also established that this level is ensured mainly by compliance with corporate governance standards introduced by international stock exchanges (Warsaw and London). The weighted average level of corporate governance in integrated agrarian formations (agroholdings) of Ukraine is at an unsatisfactory level, which causes significant risks for shareholders and investors. It is proved that the existing theoretical and practical provisions and recommendations for the formation and development of the institution of corporate governance in integrated formations have been deepened and new theoretical and practical provisions and recommendations for the formation and development of the institution of corporate governance in integrated enterprises in the agricultural sector have been

developed. The obtained practical results are a recommendation base and are aimed at solving the problems of formation and development of the institution of corporate governance of integrated enterprises in the agricultural sector, can be used by state institutions to improve the existing institutional support for the development of economic entities. The results of the research can be used by the legislative and executive bodies of the country, as well as by agrarian organizations engaged in production, harvesting and processing of products, and creation of a market system for dissemination of agricultural knowledge and information.

Keywords: agrarian enterprise, corporate management, valuation of effectiveness, integrate formation, agroholdings, joint-stock company.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Олексій Король¹, Олександр Кірган², Пилип Тараненко³, Максим Гавриленко⁴,
Олексій Лисов⁵

¹ Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: hongkong.kiev@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0291-6765>

² Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: kirgan91@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3425-8363>

³ Аспірант, Київський міжнародний університет, Київ, Україна

Email: filip.taranenko@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5428-3944>

⁴ Аспірант, Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Email: maksym.havrylenko52@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7528-8244>

⁵ Аспірант, Класичний приватний університет, Запоріжжя, Україна

Email: oleksii.lysov@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8383-6757>

РЕЗЮМЕ. У статті проведено оцінку ефективності корпоративного управління в найбільших інтегрованих підприємствах аграрного сектору України. При проведенні дослідження використовувалися методи індукції та дедукції, порівняльний аналіз та теоретичне узагальнення. Були вивчені основні положення великих підприємств аграрного сектору України, їх досвід у запровадженні корпоративного управління. Сформовані автором алгоритми (методики) оцінювання рейтингу рівня корпоративного управління з відповідними класифікаційними напрямками оцінювання та індикаторами оцінки відповідних напрямів, чотирирівневу рейтингову шкалу оцінювання рівня становлення інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України. Встановлено, що основними характерними складовими оцінки рівня корпоративного управління, є: наглядова рада, рада директорів, комітети, корпоративний секретар, ревізійна комісія, Статут тощо. Визначено, що агрохолдинги, акції яких котируються на міжнародних фондових біржах, відповідають вищому рівню стандартів

корпоративного управління, рівень яких досягає максимального значення. Встановлено також що такий рівень забезпечується здебільшого за рахунок дотримання стандартів корпоративного управління запроваджених міжнародними фондовими біржами (Варшавською та Лондонською). Середньозважений рівень корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України знаходиться на незадовільному рівні, що спричинює значні ризики для акціонерів та інвесторів. Доведено, що поглиблені існуючих та розроблені нових теоретико-практичних положень та рекомендацій щодо формування та розвитку інституту корпоративного управління в інтегрованих формуваннях. Отримані практичні результати є рекомендаційною базою та направлені на вирішення проблем формування та розвитку інституту корпоративного управління інтегрованими підприємствами в аграрному секторі, можуть бути використані державними інститутами для удосконалення існуючого інституціонального забезпечення розвитку господарюючих суб'єктів. Результати досліджень можуть бути використані законодавчими та виконавчими органами країни, а також аграрними формуваннями, які займаються виробництвом, заготівлею та переробкою продукції, створенням ринкової системи розповсюдження аграрних знань та інформації.

Ключові слова: аграрне підприємство, корпоративне управління, оцінка ефективності, інтегроване формування, агрохолдінг, акціонерне товариство.

Постановка проблеми та її актуальність. На створення сучасних великих аграрних підприємств суттєво вплинули процеси горизонтально-вертикальної інтеграції та диверсифікації аграрного виробництва, що призвели до концентрації фінансових, промислових та природних ресурсів. Важливим аспектом є оцінка корпоративного управління в інтегрованих аграрних підприємствах, яка відіграє ключову роль у розвитку підприємства та забезпеченні інтересів акціонерів. Слід відзначити, що оцінка ця є складною та необхідною, оскільки враховує значну структурну складову великих інтегрованих підприємств. Цей процес сприяє збільшенню інвестиційної привабливості та підвищенню ефективності діяльності в цілому, що в основному спрямовано на захист інтересів та прав акціонерів (власників).

Більше того, в контексті великих інтегрованих аграрних підприємств важливим елементом є здатність виробляти оцінку, яка враховує не лише фінансові показники, а й аспекти управлінської стратегії, сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Ефективна оцінка корпоративного управління дозволяє не лише сприяти розвитку бізнесу, але й забезпечує стабільність та довгострокову життєздатність підприємства.

Зокрема, вона сприяє покращенню внутрішніх процесів, зменшенню ризиків та підвищенню довіри з боку інвесторів та партнерів.

В умовах сучасного економічного середовища, де стандарти корпоративного управління визначаються як ключовий елемент сталого розвитку, важливо вдосконалювати методи оцінки, спрямовані на досягнення оптимального балансу між інтересами різних зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє формуванню довіри до підприємства як до надійного та етичного гравця на ринку, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню стійкості та сталого розвитку аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засновниками корпоративного управління зазвичай визнаються провідними економістами з-за кордону, такими як І. Ансофф [1], А. Брейлі [2], К. Майєр [3], М. Хессель [6] та інші. Українські вчені, такі як Т.В. Момот [4] та Г.В. Назарова [5], також розглядали питання корпоративного управління. Однак іноді відсутність теоретичної бази, підкріпленої конкретними прикладами, може бути недостатньою. Таким чином, для глибшого розуміння шляхів подолання існуючих проблем у корпоративному управлінні в інтегрованих аграрних підприємствах важливо звернутися до досвіду вже існуючих компаній. Це дозволить оцінити їхню ефективність та корисність для розробки практичного інструментарію, який може бути успішно впроваджений у сфері інтегрованих підприємств аграрного сектору.

Подальше вивчення досвіду існуючих компаній у сфері корпоративного управління в аграрному секторі може виявитися корисним для вирішення конкретних викликів та завдань, з якими стикаються інтегровані аграрні підприємства, особливо в період виникнення криз, що несуть відповідні економічні ризики. Аналіз ефективних моделей та стратегій може надати важливі вказівки щодо оптимального впровадження корпоративного управління в цій галузі. При цьому «важливою умовою забезпечення досягнення поставленої мети є чітке розуміння засад формування ефективного механізму регулювання господарської діяльності підприємств і дії його системних елементів (планування та прогнозування) у поєднанні з адекватною стратегією економічної безпеки в кризові періоди розвитку економіки, спрямованих на нівелювання можливих наслідків активної фази кризи та її врегулювання, а також запобігання кризовим ситуаціям у майбутньому за допомогою моделювання аналогічних процесів» [24, с. 6].

Паралельно з оцінкою ефективності, також важливо розглядати нюанси, пов'язані з адаптацією інноваційних методів та технологій корпоративного управління до особливостей аграрного сектору. Розуміння, які аспекти досвіду можуть бути успішно впроваджені в інтегровані аграрні підприємства, допоможе створити ефективний та налагоджений на

реальні умови інструментарій.

Загалом, глибоке вивчення практики корпоративного управління у контексті аграрного сектору визначить оптимальні шляхи для покращення управлінської ефективності, забезпечуючи при цьому сталість та конкурентоспроможність інтегрованих аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Головною метою цього наукового дослідження є проведення оцінки ефективності системи корпоративного управління в найбільших інтегрованих підприємствах аграрного сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз теоретичних аспектів формування та розвитку інституту корпоративного управління свідчить про існування різноманітних підходів до його оцінки, проте всі вони можуть бути узагальнені як якісні або кількісні (рис. 1).



Рис. 1. Методи оцінки рівня розвитку інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях

Джерело: Сформовано автором на основі узагальнення досліджень

У цьому дослідженні ми зосередимося на якісних методах оцінки корпоративного управління, зокрема, на порівняльному підході. Ми вважаємо, що саме цей метод найбільше

сприяє об'єктивній оцінці рівня корпоративного управління в сучасних українських інтегрованих підприємствах, таких як агрохолдинги. Оцінка кількісного рівня часто відображає ефективність механізму корпоративного управління, що проявляється у фінансових та господарських показниках діяльності корпорації.

Якісний метод базується на порівняльних оцінках механізмів корпоративного управління, зазначених у цьому дослідженні. Це неформалізований метод оцінки рівня корпоративного управління, який дозволяє проводити порівняння розвитку корпоративного управління як у різних інтегрованих формуваннях, так і в практиці розвитку цього напрямку в інших країнах.

Даний підхід ґрунтується на експертній оцінці законодавчих актів у сфері корпоративного управління, а також на діяльності та структурі Рад директорів, правління, роботи керівників тощо. Особлива увага при оцінці рівня корпоративного управління приділяється внутрішньому аналізу самого інтегрованого формування, зокрема: аналізу Статуту, Положення про загальні збори акціонерів, Положення про наглядову раду тощо.

В межах даного дослідження визначено 12 найбільших агрохолдингів України (Кернел, Миронівський хлібопродукт, Астарта Київ, Агрогенератіон, Агроліга, Агротон, Авангард, ІМС, KSG, Мілкіленд, Укпродукт) як об'єкти оцінки показників корпоративного управління. Вибір цих агрохолдингів обґрунтовано на їхніх акціях, які торгуються на міжнародних біржах. Це, на наш погляд, забезпечить якісну оцінку рівня корпоративного управління та дозволить визначити відповідний рейтинг.

У нашому дослідженні основними індикаторами для оцінки рівня корпоративного управління обрано 5 напрямів, які на найбільший чинник відображають рівень (межі) корпоративного управління, із відповідними внутрішніми показниками по 5 в кожному напрямку. Схема проведення оцінки рівня корпоративного управління подана на рисунку (див. рис. 2). Оцінка проведена на основі доступної інформації, отриманої із відкритих джерел, таких як інтернет-ресурси та друковані видання [1-17].

Ці напрямки включають в себе такі важливі внутрішні складові, які найбільше впливають на якість управлінських рішень та стійкість підприємств:

1. Структура керівництва:
 - Розгляд роботи Ради директорів.
 - Оцінка діяльності Правління.
2. Фінансовий моніторинг:
 - Аналіз ефективності фінансових стратегій.
 - Оцінка фінансової стійкості підприємства.

3. Управління ризиками:
 - Експертна оцінка системи управління ризиками.
 - Вивчення заходів, спрямованих на зменшення ризиків.
4. Корпоративна соціальна відповідальність:
 - Оцінка програм корпоративної соціальної відповідальності.
 - Аналіз впливу на оточуюче середовище та спільноту.
5. Інноваційний розвиток:
 - Оцінка стратегій інноваційного розвитку.
 - Вивчення впроваджених технологічних інновацій [18-20].

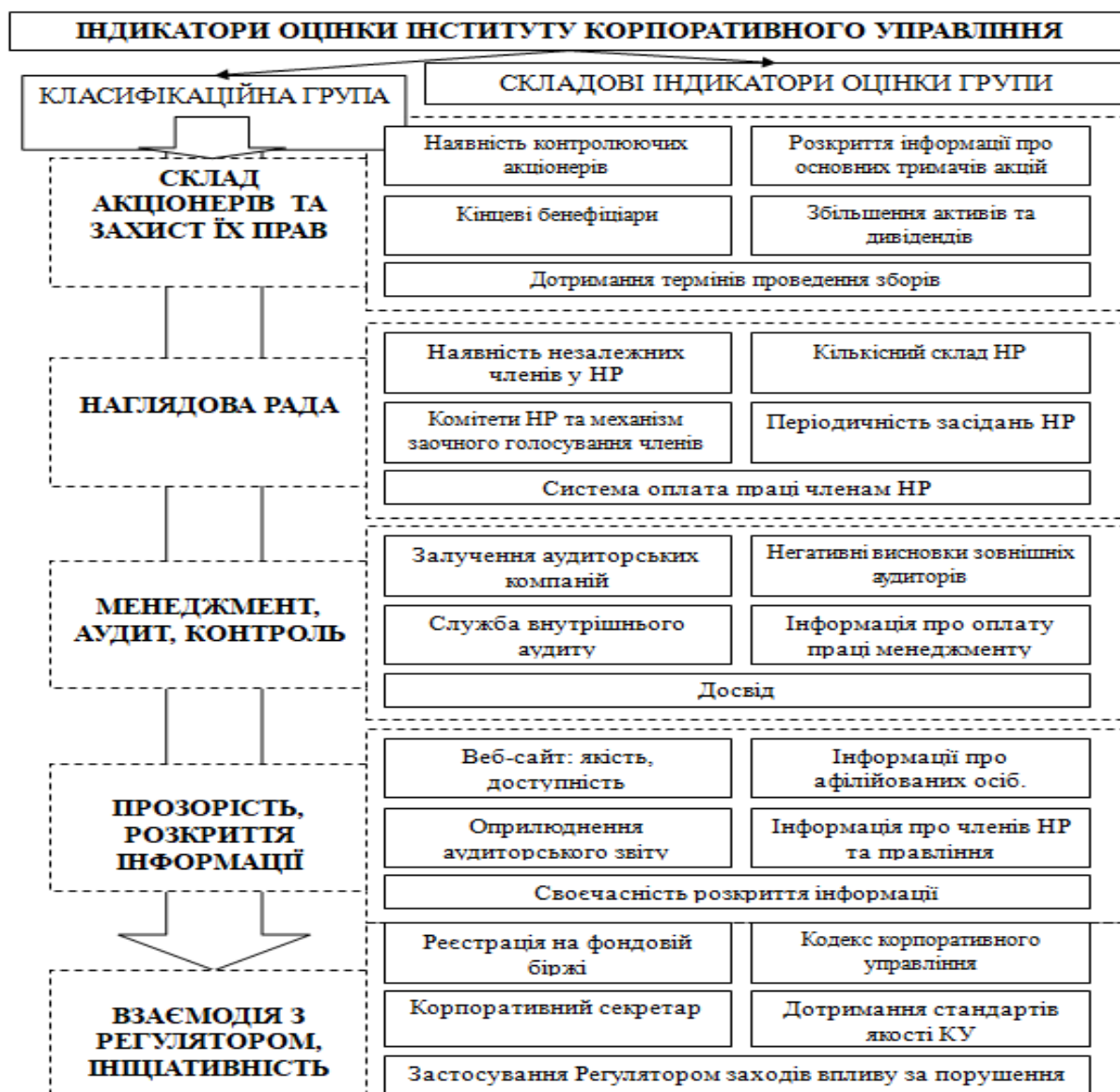


Рис. 2. Алгоритм оцінки рейтингу інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України
Джерело: Сформовано автором на основі узагальнення досліджень

Як вже зазначалося, алгоритм оцінки рівня корпоративного управління, який ми застосовуємо, ґрунтується на зібраній інформації з відкритих джерел, а також на експертних оцінках, що дозволяє нам отримати комплексний погляд на стан корпоративного управління в обраному переліку агрохолдингів.

Відповідно до визначеного алгоритму оцінки рівня корпоративного управління (CGM (РКУ)), ми розробляємо відповідну шкалу для рейтингу корпоративного управління (рис. 3). Ця шкала визначається відповідно до світових стандартів і буде визначатися бальним методом в межах встановлених індикаторів оцінки інституту корпоративного управління від 0 до 1.

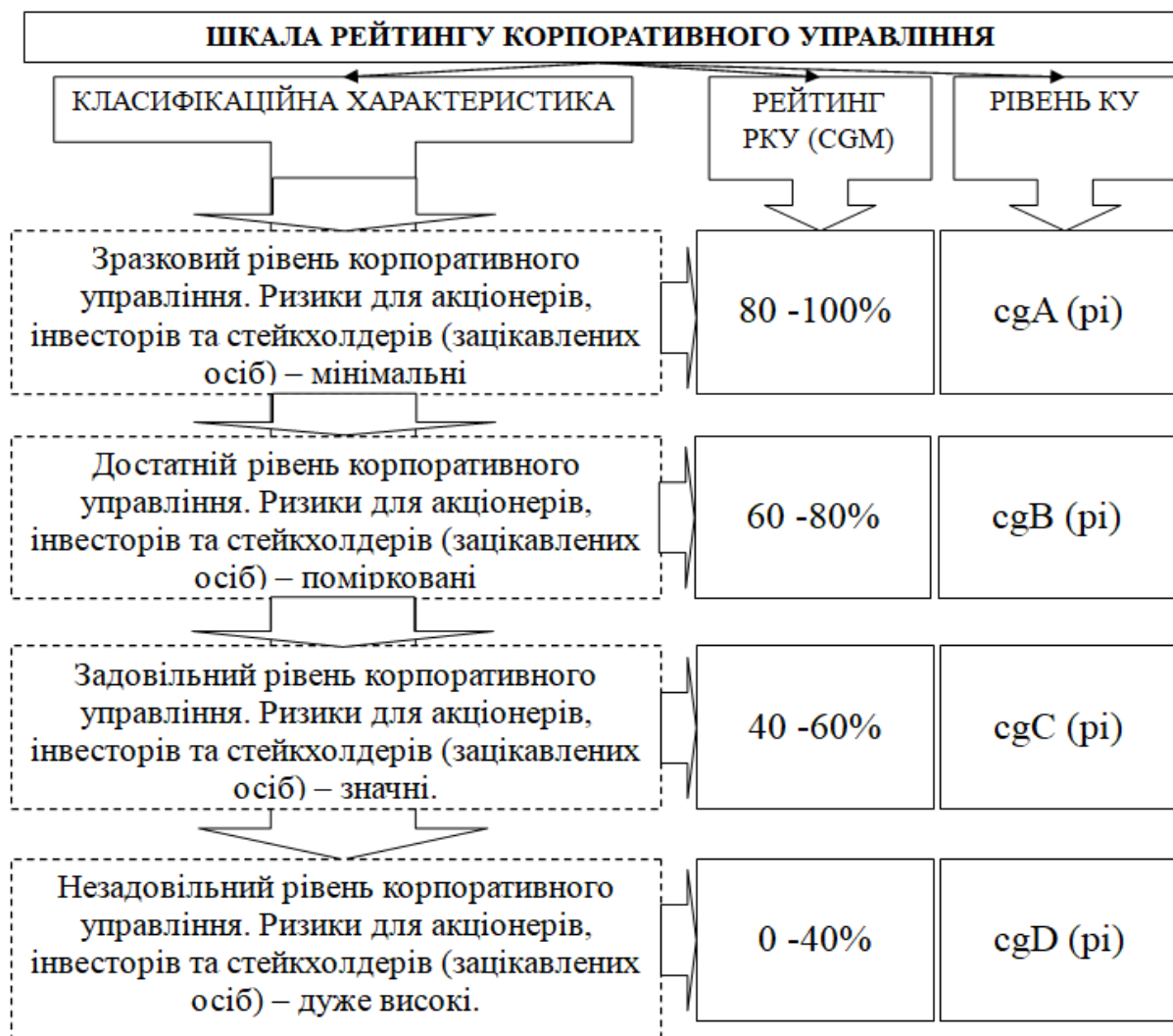


Рис. 3. Чотирирівнева рейтингова шкала оцінки інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України

Джерело: Сформовано автором на основі узагальнення досліджень

CGM – рівень відповідності корпоративного управління, %

pi – додаткове позначення оновлених згідно публічної інформації рейтингів корпоративного управління

Математичний вигляд модель оцінки рівня корпоративного управління зобразимо через наступну формулу:

$$PKU (CGM) = \frac{\sum b}{Kb} \times 100 \quad (1)$$

де, $PKU (CGM)$ – рівень корпоративного управління, %;

b – бальна оцінка кожного індикаторного показника;

Kb – максимальна кількість балів.

За допомогою визначеного алгоритму оцінки рейтингу інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних структурах (агрохолдингах) України та використовуючи відповідну формулу, проводимо аналіз рівня їх корпоративного управління. Результати дослідження якості корпоративного управління в 12 найбільших аграрних інтегрованих структурах (агрохолдингах) України дозволяють встановити екземплярний рейтинг рівня їх корпоративного управління (рис. 4).

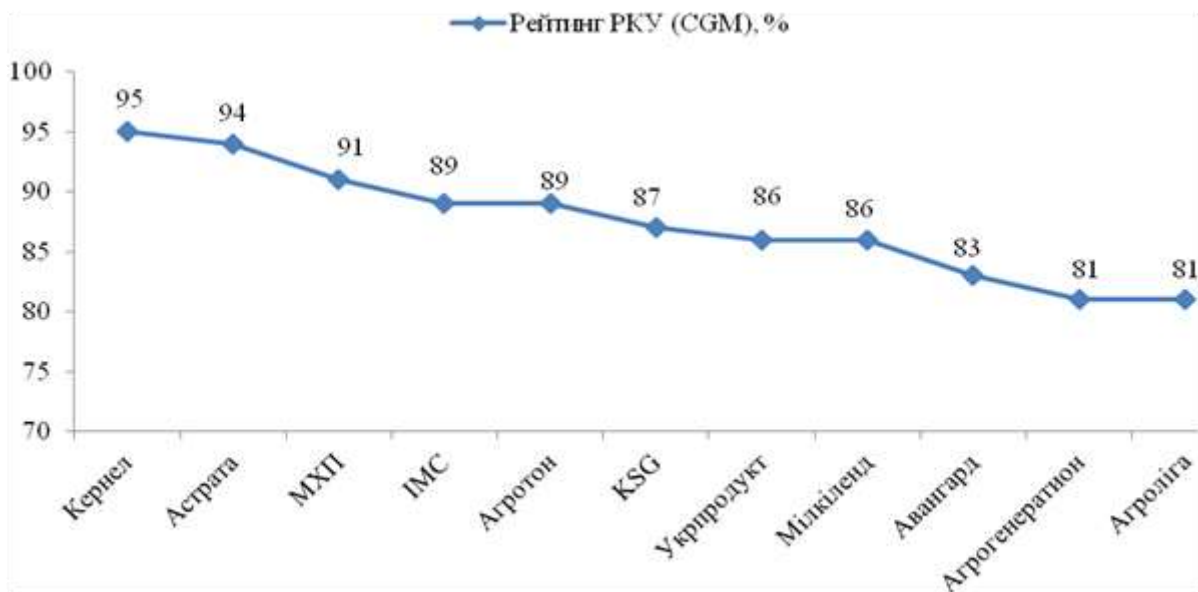


Рис. 4. Оцінка рівня корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України, акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах, CGM, %
Джерело: Сформовано автором на основі даних [7-17]

Для більш детального вивчення рівня корпоративного управління був проведений аналіз оцінки інтегрованих аграрних структур (агрохолдингів), які не виставляють свої акції на будь-яких фондових біржах. Це дослідження дозволило систематизувати рейтинги рівня корпоративного управління та провести оцінку його середнього показника (рис. 5) для кращого розуміння даного аспекту.

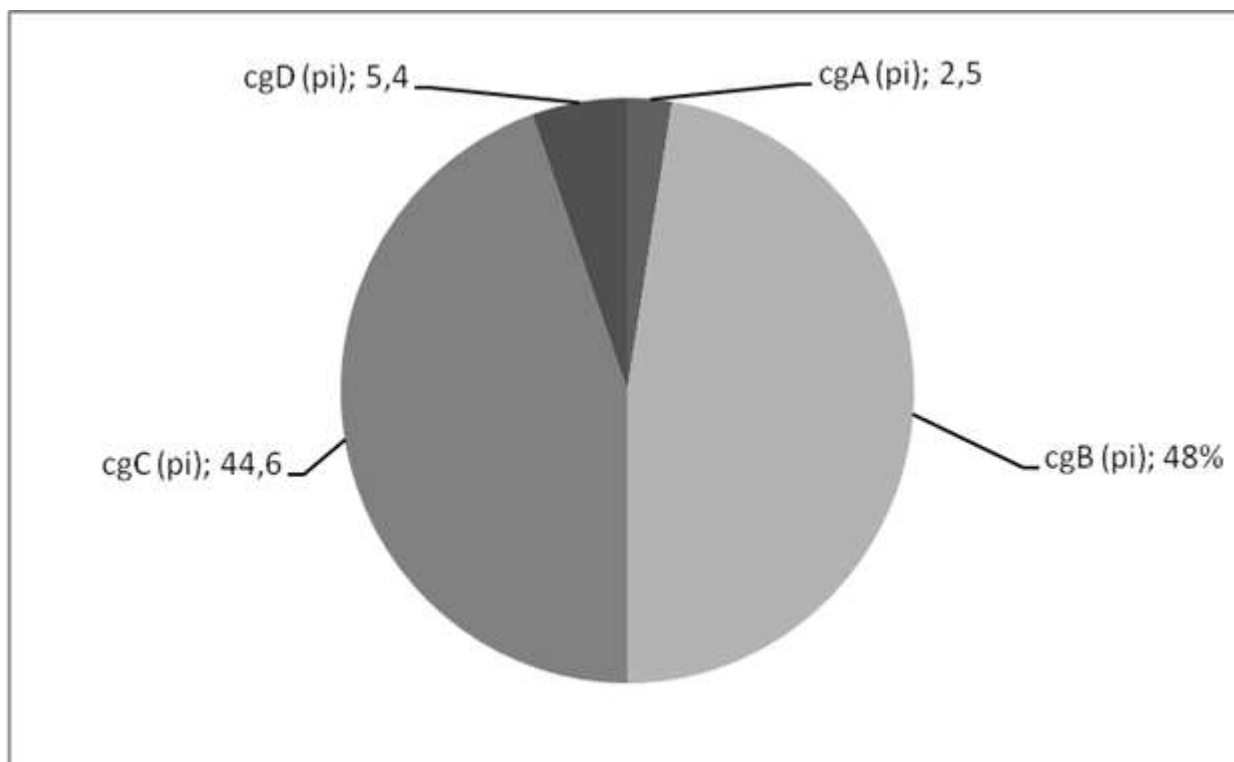


Рис. 5. Середній рівень корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України, СGM, %

Джерело: Власні дослідження автора (60 інтегрованих формувань)

Докладне відповідність системи корпоративного управління основним класифікаційним групам алгоритму оцінки рівня корпоративного управління в інтегрованих агроформуваннях (агрохолдингах) України подано наступному рисунку (див. рис. 6). За результатами дослідження виявлено, що низький рівень відповідності класифікаційним критеріям у напрямку "Склад акціонерів та захист їх прав" обумовлений наявністю контролюючого акціонера, що безпосередньо підвищує ризики для міноритарних власників акцій досліджуваних структур. Зазначено, що в 8 з 12 аграрних інтегрованих формувань (агрохолдингів), що були об'єктом дослідження, існує контролюючий акціонер, чия частка перевищує 75%, в той час як у інших чотирьох частка коливається від 75% до понад 50%. Це також впливає на права міноритарних власників акцій.

Найнижча оцінка характеризує класифікаційний напрям "Наглядова рада", оскільки жоден з досліджуваних агрохолдингів не повністю відповідає вимогам щодо створення комітетів наглядової ради, і відсутній механізм заочного голосування. Крім того, у більшості агрохолдингів наглядові ради виконують управлінські функції, порушуючи таким чином вимоги до них.

Задовільні оцінки характеризують класифікаційні напрями "Менеджмент, аудит, контроль", "Прозорість, розкриття інформації" та "Взаємодія з регулятором, ініціативність".

Проте є й негативні аспекти, такі як відсутність інформації про систему та розмір оплати праці менеджменту, а також неповна прозорість та розкриття інформації на веб-сайтах компаній [21-23].

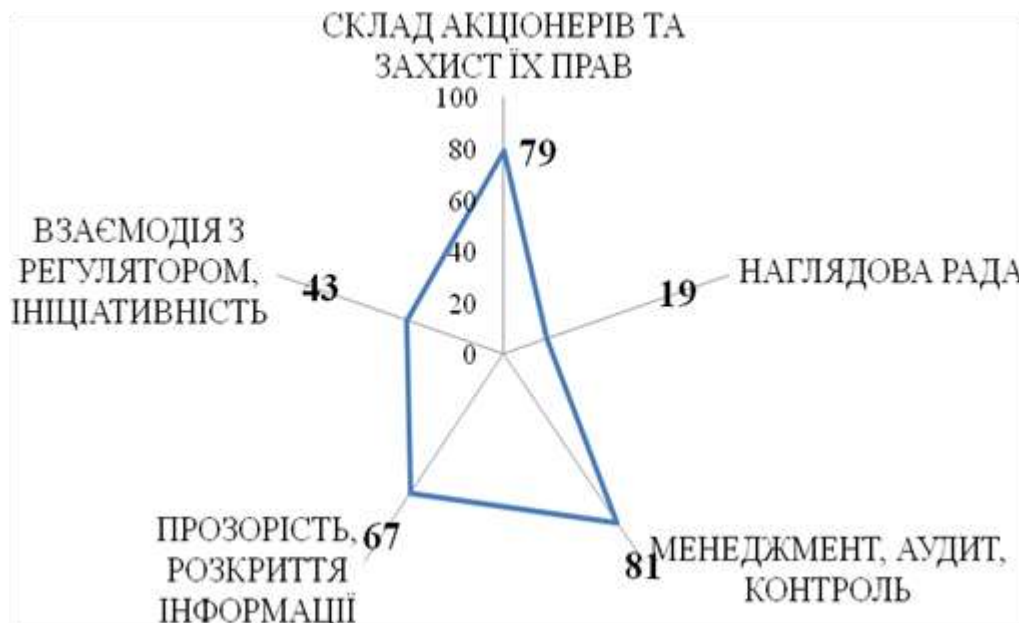


Рис. 6. Рівень відповідності класифікаційним групам оцінки рівня корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України, акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах, %

Джерело: Власні дослідження автора

У напрямі "Взаємодія з регулятором, ініціативність" негативним є відсутність посади корпоративного секретаря та затвердженого Кодексу корпоративного управління, а також відсутність вимог та карт ризиків в більшості компаній.

Зазначені недоліки, незважаючи на їхню наявність, в цілому не суттєво впливають на загальну оцінку рівня корпоративного управління. Висновок може бути зроблений про високий рівень відповідності інтегрованих компаній міжнародним корпоративним стандартам. Однак цей високий рівень характерний лише для обмеженої кількості агрохолдингів, чий акції котируються на міжнародних фондових біржах. Причиною цього є необхідність підготовки компаній, які прагнуть до біржового розміщення, до відповідності корпоративним принципам.

Для більшості агрохолдингів характерно низький рівень корпоративного управління, що вносить значні ризики для зацікавлених сторін. Однак слід зауважити, що низький рівень корпоративного управління не завжди відбивається на фінансових результатах компанії, відображених у фінансових звітах, які оцінюються кількісними методами.

Важливо відзначити, що ці методи не завжди об'єктивно відображають рівень корпоративного управління через невчасність публікації фінансових звітів та можливу недостовірність даних через фальсифікацію. Такі практики можуть бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та задоволення інтересів зацікавлених сторін, зокрема інвесторів. У таких умовах складно зробити висновки щодо реального стану корпоративного управління.

Проведена методика оцінки рівня корпоративного управління свідчить про комплексний підхід до вивчення проблеми. Корпоративне управління включає в себе різноманітні інституційні категорії, кожна з яких має свої власні виклики. В оцінці ефективності можна використовувати різні методики в залежності від поставленої мети дослідження. Це свідчить про відсутність ідеальної моделі, яка б задовольняла всі аспекти корпоративного управління. Комплексний підхід є ключовим для ефективного рішення завдань на рівні корпоративного управління.

ВИСНОВКИ. Оцінка корпоративного управління інтегрованими аграрними підприємствами відіграє ключову роль у розвитку підприємства та в гарантуванні та виконанні інтересів акціонерів. Важливо відзначити, що ця оцінка є складною, але необхідною, оскільки вона сприяє збільшенню інвестиційної привабливості та підвищенню ефективності діяльності інтегрованого формування в цілому. Основний акцент робиться на захисті інтересів та прав акціонерів.

Для досягнення цієї мети розроблено алгоритм (методику) оцінювання рейтингу рівня корпоративного управління, що включає класифікаційні напрямки оцінювання та індикатори оцінки відповідних напрямків. У відповідності до цього алгоритму (методики) створено чотирирівневу рейтингову шкалу для оцінювання рівня розвитку інституту корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України. Ця шкала, формується через численні ітерації, що дозволяє оцінити всі аспекти розвитку корпоративного управління як цілісного механізму управління інтегрованим формуванням.

Дослідження також встановлює, що основними компонентами оцінки рівня корпоративного управління є наглядова рада, рада директорів, комітети, корпоративний секретар, ревізійна комісія, Статут та інші. Ці компоненти виступають основними показниками оцінки рівня корпоративного управління, визначаючи ефективність його функціонування.

У дослідженні було встановлено, що агрохолдинги, акції яких котируються на міжнародних фондових біржах, показують вищий рівень дотримання стандартів

корпоративного управління, що відповідає найвищим міжнародним критеріям. Цей рівень забезпечується переважно за рахунок відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління, зокрема на таких фондових біржах, як Варшавська та Лондонська. В той час як середньозважений рівень корпоративного управління в інтегрованих аграрних формуваннях (агрохолдингах) України визначається як незадовільний, що створює значні ризики для акціонерів та інвесторів.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: «Питер Ком», 1999. 416 с.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов; пер. с англ., 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 1008 с.
3. Майер К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках: Пер. з англ. / Наук. ред. С. Синиця. К.: Основи, 1996. 189 с.
4. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
5. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.
6. Хессель М. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. М., 1996. 240 с.
7. Офіційний сайт «Кернел Груп». Available at: <http://wwwus.kernel.ua/rus/about/about.html>
8. Офіційний сайт ВАТ «Миронівський хлібопродукт». Available at: <http://www.mhp.com.ua>
9. Офіційний сайт «Астарта Київ». Available at: <http://www.astartaholding.com/>
10. Офіційний сайт «Агрогенераціон». Available at: <http://www.agrogeneration.com/ua>
11. Офіційний сайт «Агроліга». Available at: <http://www.agroliga.com.ua/>
12. Офіційний сайт «Агротон». Available at: <http://www.agroton.com.ua/ru/>
13. Офіційний сайт «Авангард». Available at: <http://avangardco.ua/ru/>
14. Офіційний сайт «ІМС». Available at: <http://imcagro.com.ua/ru/>
15. Офіційний сайт «KSG». Available at: <http://www.ksgagro.com/en>

16. Офіційний сайт «Мілкіленд». Available at: <http://www.milkiland.ua/ru/>
17. Офіційний сайт «Укрпродукт». Available at: <http://www.ukrproduct.com/>
18. Слободяник А.М., Могилевська О.Ю., Штанько О.І. Сучасна парадигма розвитку науково-технічного потенціалу підприємств промислового комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua>.
19. Слободяник А.М. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Випуск 185. 2017. С. 80-86.
20. Слободяник А.М., Судик С.В., Сандлер Е. Оптимізація виробничої структури підприємств агробізнесу. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. 2019. Випуск 1(9). С. 60-69
21. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С.А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7808>
22. Слободяник А.М., Сиза В.О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50.
23. Могилевська О.Ю., Романова Л.В., Слободяник А.М. Проблеми формування людського капіталу в системі управління персоналом на промислових підприємствах машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/512>
24. Namliiev, Y & Kacicka, G. (2022). TOPICAL PROBLEMS OF REGULATING THE ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES AND DEVELOPING A SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT IN MARKET CONDITIONS, *New Knowledge Journal of Science*, Vol. 11 No. 4, pp. 5-12. Available at: https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

References

1. Ansoff, I. (1999). *Novaia korporativnaia strategiiia* [New corporate strategy]. Piter Kom.
2. Brealey, R., & Myers, S. (2004). *Printsiipy korporativnykh finansov* (2nd ed.) [Principles of corporate finance]. Olimp-Biznes.
3. Mayer, K. (1996). *Korporativne upravlinnia v rynkovykh ta perekhidnykh ekonomikakh. U poshukakh krashchogo direktora: Korporativne upravlinnia v rynkovykh ta*

perekhidnykh ekonomikakh [Corporate governance in market and transition economies. In search of a better director: Corporate governance in market and transition economies]. Osnovy.

4. Momot, T.V. (2006). Vartisno-orientovane korporatyvne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia [Value-oriented corporate governance: From theory to practical implementation]. KhNAMG.

5. Nazarova, G. V. (2004). Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiiamy [Organizational structures of corporate management]. VD "INZHEK".

6. Hessel, M. (1996). Korporativnoe upravlenie: vladeltsy, direktora i naemnye robotniki aktsionernogo obshchestva [Corporate governance: Owners, directors, and employees of a joint-stock company].

7. "Kernel Group" official site. Available at:
<http://wwwus.kernel.ua/rus/about/about.html>

8. "Myronivskiy Hliboprodukt" official site. Available at: <http://www.mhp.com.ua>

9. "Astarta Kyiv" official site. Available at: <http://www.astartaholding.com/>

10. "Agrogeneration" official site. Available at: <http://www.agrogeneration.com/ua>

11. "Agroliga" official site. Available at: <http://www.agroliga.com.ua/>

12. "Agroton" official site. Available at: <http://www.agroton.com.ua/ru/>

13. "Avangard" official site. Available at: <http://avangardco.ua/ru/>

14. "IMS" official site. Available at: <http://imcagro.com.ua/ru/>

15. "KSG" official site. Available at: <http://www.ksgagro.com/en>

16. "Milkiland" official site. Available at: <http://www.milkiland.ua/ru/>

17. "Ukrproduct" official site. Available at: <http://www.ukrproduct.com/>

18. Slobodianyuk, A.M., Mohylevska, O.Yu., & Shtanko, O.I. (2017). Suchasna paradyhma rozvytku naukovo-tekhnichnoho potentsialu pidpriemstv promyslovoho kompleksu Ukrainy [Modern paradigm of the development of scientific and technical potential of industrial complex enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 9. Available at:
<http://www.economyandsociety.in.ua>.

19. Slobodianyuk, A.M. (2017). Zarubizhnyi dosvid praktychnoi realizatsii antykrizovykh instrumentiv upravlinnia pidpriemstvom [Foreign experience of practical implementation of anti-crisis management tools of an enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 185, 80-86.

20. Slobodianyuk, A.M., Sudyk, S.V., & Sandler, E. (2019). Optymizatsiia vyrobnychoi struktury pidpriemstv ahrobiznesu [Optimization of the production structure of agribusiness enterprises]. *Suchasni pytannia ekonomiky i prava: zb. nauk. prats*, 1(9), 60-69.

21. Slobodianyuk, A.M., Plotnik, P.A., & Zazymko, S.A. (2020). Problema vprovadzhennia suchasnoho upravlinnia ahrokhodnyhom v umovakh didzhitalizatsii [The problem of implementing modern management of agroholdings in the conditions of digitalization]. *Efektivna ekonomika*, (4). Available at:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>

22. Slobodianyuk, A.M., & Syza, V.O. (2021). Udoskonalennia modeli intehrovanoi systemy menedzhmentu yakosti na ahropromyslovykh pidpriemstvakh [Improvement of the model of integrated quality management system at agro-industrial enterprises]. *Agrosvit*, (4), 45–50.

23. Mohylevska, O.Yu., Romanova, L.V., & Slobodianyuk, A.M. (2021). Problemy formuvannia liudskoho kapitalu v systemi upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh mashynobudivnoho kompleksu Ukrainy [Problems of human capital formation in the personnel management system at industrial enterprises of the machine-building complex of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (28). Available at:
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/512>

24. Namliiev, Y., & Kacicka, G. (2022). Topical problems of regulating the economic activity of enterprises and developing a system of anticrisis management in market conditions. *New Knowledge Journal of Science*, 11(4), 5-12. Available at:
https://science.uard.bg/index.php/newknowledge/article/view/940/pdf_379

