

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.108>

УДК 334.734:631.115.8:338.432

*Т. О. Багаліка,
аспірант, Полтавський державний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8802-5524>*

КООПЕРАТИВНІ ПІДХОДИ В АГРОВИРОБНИЦТВІ ПРОВІДНИХ УКРАЇНСЬКИХ ХОЛДИНГІВ

*Т. Bahalika,
Postgraduate student, Poltava State Agrarian University*

COOPERATIVE APPROACHES IN AGRICULTURAL PRODUCTION OF LEADING UKRAINIAN HOLDINGS

У статті здійснено аналіз соціально-економічної ролі кооперації та інтеграції в аграрному виробництві. Окреслено особливості інтеграційних процесів у межах кооперативної взаємодії. Виокремлено основні чинники, що стимулюють розвиток вертикальної інтеграції в аграрному секторі. Проведено дослідження діяльності найбільших агрохолдингів, аграрних об'єднань і великих сільськогосподарських підприємств України, що функціонують за вертикально інтегрованою моделлю, з метою ідентифікації форм кооперативних відносин. Здійснено порівняльний аналіз зазначених суб'єктів господарювання з конкуруючими підприємствами за показниками середньооблікової чисельності працівників і рівня плінності

кадрів із використанням статистичної функції RANR за 2024 рік. Окрім того, проаналізовано рівень рентабельності продажів за чистим прибутком і комплексний індикатор економіко-фінансової безпеки підприємств, що працюють у відповідному сегменті у 2024 році. Установлено, що показники діяльності досліджуваних аграрних холдингів України є варіативними та зазнають динамічних змін упродовж останніх п'яти років, що свідчить про активізацію виробничих і фінансових процесів, а також про поступальний розвиток підприємств.

The article presents an analysis of the socio-economic role of cooperation and integration in agricultural production. It outlines the characteristics of integration processes within cooperative interaction. The main factors stimulating the development of vertical integration in the agricultural sector are identified. A study of the activities of the largest agroholdings, agricultural associations, and large agricultural enterprises in Ukraine operating under a vertically integrated model was conducted to identify forms of cooperative relations. A comparative analysis of these economic entities with competing enterprises was carried out based on average headcount and employee turnover rates using the statistical RANR function for 2024. In addition, the level of sales profitability by net profit and a comprehensive indicator of the economic and financial security of enterprises operating in the relevant segment in 2024 were analyzed. It was established that the performance indicators of the studied Ukrainian agroholdings are variable and undergo dynamic changes over the past five years, indicating the activation of production and financial processes as well as the progressive development of enterprises. During the analysis of the effectiveness of the formation and functioning of agricultural cooperation in agro-industrial production, based on the example of leading national agroholdings, the main dynamic trends for 2020-2024 were identified. The most positive result in terms of reducing the employee turnover rate was demonstrated by LLC “Chysta Krynytsia,” while PJSC “Agrokholding Avangard” showed the most negative

trend, with an increase in this indicator by 13.59 percentage points. The obtained data justify the feasibility of implementing measures to optimize the personnel management system, taking into account a range of external and internal factors. According to the analysis of the fixed assets suitability coefficient, PJSC “Agrokholding Avangard” holds a leading position, showing a positive growth trend in this indicator over the past five years — reaching a level of 0.270 percentage points. At the same time, the lowest value of this indicator was recorded at LLC “Ukrainian Agrarian Holding,” where it decreased by 0.104 percentage points. Effective development of cooperation and activation of agricultural entrepreneurship are possible only with targeted state support for new organizational forms of management, as well as the presence of appropriate legal regulation.

Ключові слова: кооперація, сільськогосподарська кооперація, агропромислова інтеграція, агровиробництво, агрохолдинги.

Keywords: cooperation, agricultural cooperation, agro-industrial integration, agricultural production, agricultural holdings.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Методологічні підходи як до оцінки ефективності функціонування інтегрованих та кооперативних утворень, так і до визначення їх структури та формування економічних взаємовідносин залишаються недостатньо розробленими. Метою дослідження є ідентифікація ключових чинників розвитку процесу вертикальної інтеграції та визначення соціально-економічного значення кооперативних відносин і інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах кооперація та інтеграція в агропромисловому виробництві набувають нових форм і потребують подальшого ґрунтовного наукового вивчення. Питання розвитку сільськогосподарської кооперації та інтеграції в аграрному секторі

національної економіки активно вивчались численними вітчизняними економістами-аграрниками. Серед провідних дослідників у цій галузі слід відзначити: А. Данкевича [1], Н. Павленчик [2], К. Іліопулоса [3], В. Чепіногу [4], Н. Скопенко [5], О. Томіліна [7,8;14,15] та інших фахівців. Проте, незважаючи на значний науковий доробок у сфері формування та розвитку сільськогосподарської кооперації та інтеграції, питання, пов'язані з кооперативними підходами в агровиробництві провідних українських холдингів, залишаються недостатньо дослідженими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексний аналіз основних тенденцій формування та розвитку кооперативних і інтеграційних процесів в агровиробництві, оцінка переваг і недоліків агропромислових інтеграційних структур, а також визначення найбільш перспективних організаційних моделей.

Виклад основного матеріалу. У сучасній аграрній політиці кооперація та агропромислова інтеграція розглядаються як ключові чинники зниження виробничих та обігових витрат. Вони сприяють консолідації ресурсів окремих виробників, забезпечують концентрацію виробництва, створюють специфічний синергетичний ефект, а також оптимізують використання локальних умов, трудових ресурсів і землі, сприяючи розвитку підприємницьких компетенцій учасників ринку. Поняття “інтеграція” та “кооперація” близькі за змістом, оскільки обидва означають процес об'єднання або зближення різнорідних елементів у єдине ціле. Кооперація, зокрема, розглядається як виробничі зв'язки між підприємствами суміжних галузей, спрямовані на спільне створення кінцевого продукту [1, с. 8-9]. Кооперація та інтеграція переважно відображають один і той самий процес — виробничо-економічну співпрацю господарських суб'єктів, що здійснюють різні види виробничо-господарської діяльності [2]. Кооперативи можуть інтерпретуватися як гібридні організаційні структури, що поєднують ознаки вертикальної інтеграції та кооперативного управління [3]. При цьому інтеграцію часто розглядають як форму промислової кооперації [4].

Об'єднання сільськогосподарських товаровиробників у виробництво та переробку сільськогосподарської продукції через кооперацію і інтеграцію сприяє підвищенню зацікавленості працівників у збільшенні обсягів виробництва за рахунок підвищення його ефективності [5]. Рівень економічно-фінансової безпеки визначається як ймовірнісна оцінка здатності підприємства реалізовувати свої економічні інтереси в умовах впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це характеризує ступінь створення підприємством сприятливих умов для забезпечення його стабільного розвитку [6].

У разі вертикальної інтеграції об'єднані структури стають взаємозалежними, а їхні технологічні виробничі процеси координуються єдиним центральним управлінським органом. За умови взаємної матеріальної зацікавленості та комплексного поєднання промислового та сільськогосподарського виробництва вертикальна інтеграція забезпечує досягнення підвищеної економічної ефективності.

Вертикальна інтеграція виступає однією з форм організаційного об'єднання промислових і сільськогосподарських підприємств. Вертикальна координація інтегрує сфери допоміжної діяльності, що гарантує цілісність та безперервність технологічних і допоміжних процесів, а також сприяє максимально ефективному використанню комплексних господарських ресурсів.

Агропромислова інтеграція здійснюється шляхом консолідації холдингів, фінансових структур, переробних підприємств та суб'єктів районної спеціалізації. Інтеграційні об'єднання в агропромисловому комплексі створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності продукції та сприяють масштабному розширенню виробництва [7]. Підприємство, яке володіє контрольним пакетом акцій дочірньої структури, визначається як холдингова компанія. Відомості про наявність простої або вирішальної залежності повинні бути відображені у документах державної реєстрації відповідного дочірнього підприємства [8].

Об'єктами дослідження виступають найбільші вітчизняні агрохолдинги, агрооб'єднання та великі сільськогосподарські підприємства вертикально-інтегрованого типу, які становлять основу кооперативних зв'язків. Аналізуючи отримані показники ефективності формування та розвитку сільськогосподарської кооперації в агропромисловому виробництві країни провідних вітчизняних агропромислових холдингів, відмічаємо основні динамічні зміни за останні п'ять років:

- коефіцієнт придатності основних засобів, лідером значення цього індикатора є ПАТ “Агрохолдинг Авангард” зростання за п'ятиріччя на 0,270 в.п., низький результат ТОВ “Український аграрний холдинг” – зниження на 0,104 в.п.;

- коефіцієнт фінансової стійкості, зростання цього чинника спостерігається ТОВ “ТАС Агро Північ” на 0,123 в.п., зниження ТОВ “Агропросперіс” на 0,010 в.п. Але, коефіцієнти фінансової стійкості досліджуваних суб'єктів господарювання якісні та знаходяться в межах нормативного значення 0,67-1,5, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків;

- коефіцієнт фінансової автономії, зростання ПАТ “Агрохолдинг Авангард” на 0,122 в.п., зниження коефіцієнта ТОВ “Український аграрний холдинг” на 0,132 в.п., але залишаються в межах оптимального значення, що більше 0,5. Тобто, існує фінансова незалежність підприємств від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

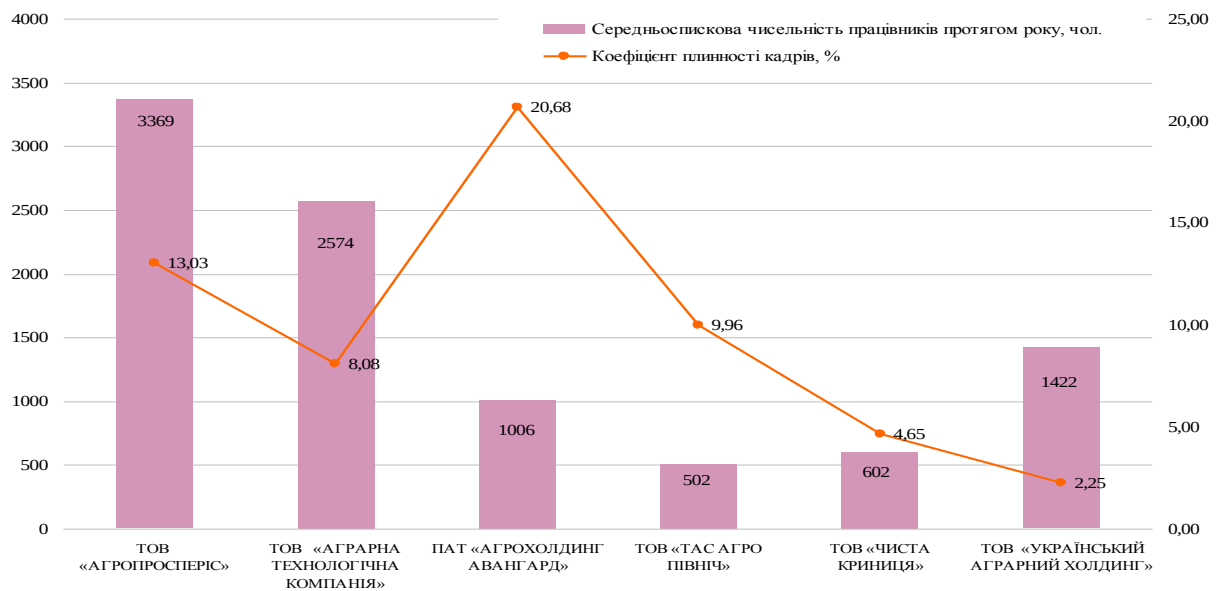


Рисунок 1. Порівняльний аналіз підприємств та їхніх конкурентів у сегменті за середньою чисельністю працівників у 2024 році

Джерело: [9-13]

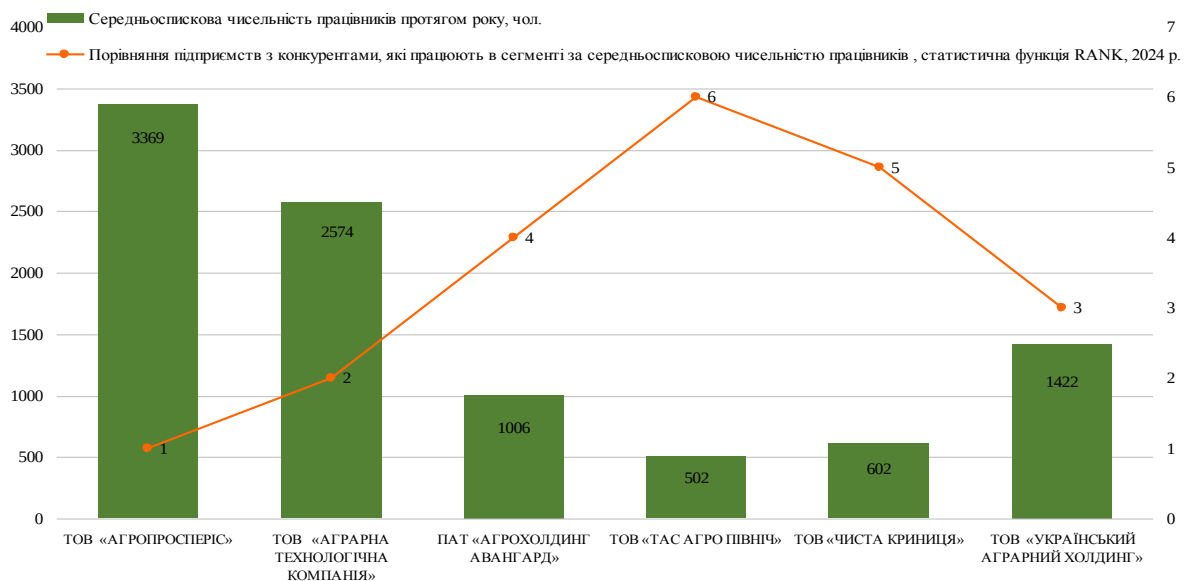


Рисунок 2. Порівняння підприємств із конкурентами в сегменті за середньосписковою чисельністю працівників у 2024 році (статистична функція RANK)

Джерело: розраховано автором на основі [9-13]

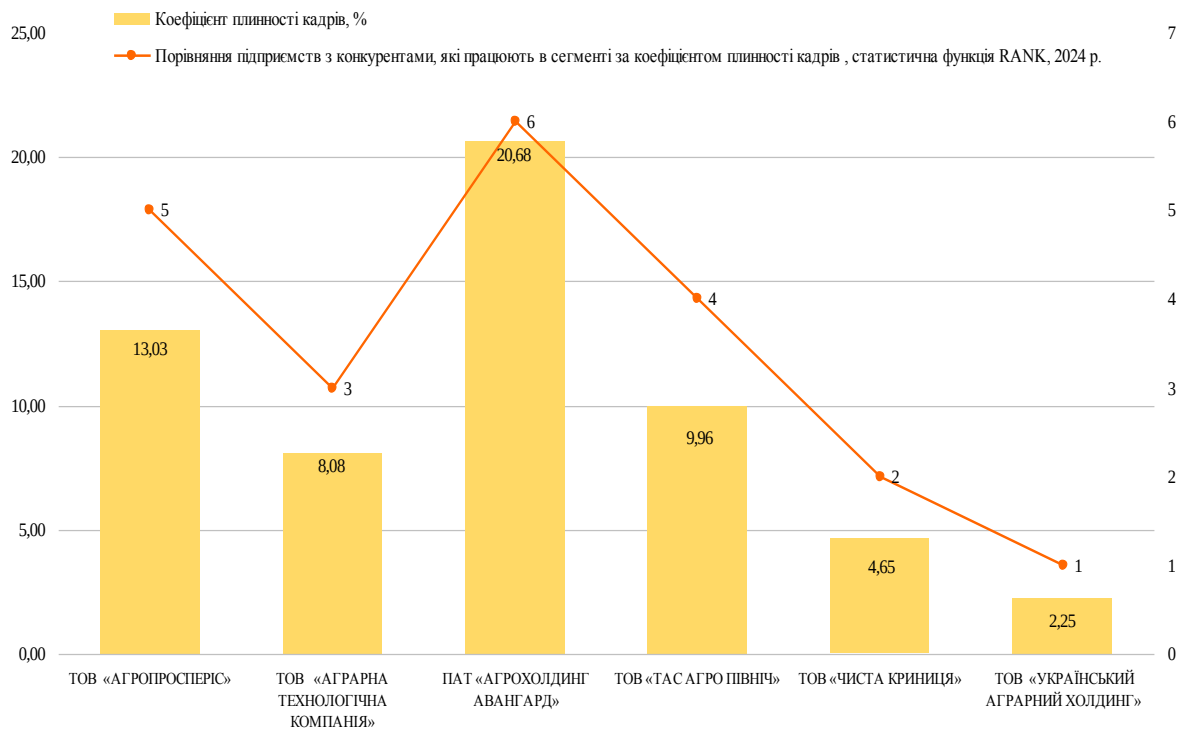


Рисунок 3. Порівняння підприємств із конкурентами в сегменті за коефіцієнтом плинності кадрів у 2024 році (статистична функція RANK)
Джерело: сформовано автором на основі [9-13]

Коефіцієнт плинності кадрів є важливим індикатором кадрової стабільності. ПАТ “Агропросперіс”: має найвищий коефіцієнт плинності кадрів 20,68, що також підтверджується найвищим значенням RANK (6). Це свідчить про значні проблеми з утриманням персоналу в цьому підприємстві порівняно з конкурентами в сегменті. Висока плинність може призвести до значних економічних втрат через збільшення витрат на набір та навчання нових працівників, зниження продуктивності та втрату інституційних знань. ТОВ “Український Агрохолдинг”: демонструє найнижчий коефіцієнт плинності кадрів 2,25, що корелює з найнижчим значенням RANK (1). Це вказує на високу стабільність персоналу та успішні практики утримання кадрів порівняно з усіма іншими учасниками сегмента. Низька плинність сприяє підвищенню продуктивності, збереженню кваліфікованих кадрів та зменшенню витрат. Чітко видно, що статистична функція RANK ефективно ранжує підприємства відповідно до їхнього коефіцієнта плинності: чим нижчий коефіцієнт плинності, тим нижче значення RANK, що означає кращу відносну позицію.

На кожному аграрному підприємстві слід сформувати систему управління персоналом, яка б забезпечувала високу продуктивність праці, конкурентоспроможність та стабільне положення на ринку [14, с. 200]. Отже, для стратегічного аналізу, моделювання та прогнозування поведінки аграрних об'єктів достатньо використовувати підприємства типу “Агрохолдинг Авагард”, у той час як об'єкти з низьким коефіцієнтом пасивності та високим коефіцієнтом плинності потребують додаткової верифікації або інших методів дослідження. Для підприємств з високим коефіцієнтом плинності це є чітким сигналом до необхідності аналізу причин високої плинності (наприклад, умови праці, компенсація, корпоративна культура, можливості розвитку, рівень керівництва) та розробки стратегій для її зниження. Усунення цих проблем може безпосередньо покращити економічні показники.

Графічне відображення та порівняння рівня рентабельності продажів за чистим прибутком серед підприємств, що функціонують у відповідному сегменті ринку, представлено на рисунку 4 (2024 рік).

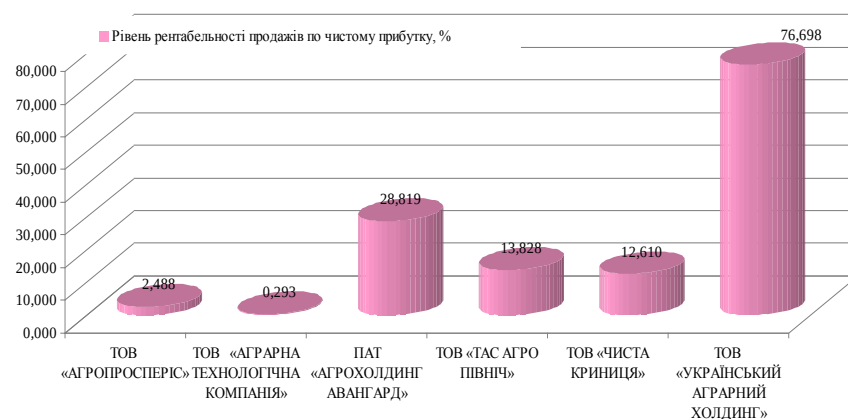


Рисунок 4. Рівень рентабельності продажів підприємств за чистим прибутком у 2024 році
Джерело: [9-12]

Показник рентабельності продажів за чистим прибутком у ТОВ “Український аграрний холдинг” зазнав суттєвого збільшення на 76,698 в.п., що дозволяє підприємству утримувати провідні позиції серед аналізованих

конкурентів. До складових комплексного показника економічно-фінансової безпеки підприємства можуть належати наступні індикатори:

—коефіцієнт плинності кадрів, який є соціальним та економічним індикатором рівня економічно-фінансової безпеки. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 3-5%, що свідчить про природне оновлення персоналу, а не про проблеми в управлінні або колективі;

—коефіцієнт придатності основних засобів на кінець року, який відображає технічний та економічний стан підприємства. Даний показник аналізується у динаміці: вищі значення свідчать про кращий технічний стан основних засобів;

—коефіцієнт фінансової стійкості, що є фінансовим складником рівня економічно-фінансової безпеки. Нормативний діапазон цього показника становить 0,67-1,5, причому значення нижче 0,67 вказує на підвищений рівень фінансових ризиків;

—коефіцієнт фінансової автономії, який також належить до фінансових показників безпеки підприємства. Оптимальне значення цього коефіцієнта перевищує 0,5;

—рівень рентабельності продажів за чистим прибутком, що виступає маркетинговим, економічним та фінансовим індикатором економічно-фінансової безпеки.

Для цього показника не встановлено нормативних значень, тому його ефективність слід оцінювати шляхом порівняння з показниками конкурентів, що працюють у відповідному сегменті ринку [6]. Комплексний показник економічно-фінансової безпеки формується як середнє значення наведених індикаторів, що відображає загальний рівень впливу відповідних чинників. Графічне представлення та порівняння комплексного показника економічно-фінансової безпеки між підприємствами, які працюють в сегменті, 2024 р. (рис. 5).



Рисунок 5. Інтегральний показник економічно-фінансової безпеки підприємств

Джерело: [10-13]

Таким чином, аналіз показників діяльності вибраних агрохолдингів в Україні засвідчує їхню неоднозначність та динамічні коливання упродовж останніх п'яти років, що свідчить про активні виробничі й фінансові процеси, характерні для їх розвитку. Інтеграція виробничих процесів має здійснюватися шляхом своєчасної промислової переробки продукції та раціональної утилізації виробничих відходів. Такий підхід до об'єднання виробництв сприяє досягненню додаткового економічного ефекту для сільськогосподарських товаровиробників, а також формуванню взаємної зацікавленості у запровадженні безвідходних технологій.

Налагодження взаємовигідних міжгалузевих економічних відносин між виробниками сировини та переробними підприємствами можливе за умови інтеграції та створення вертикально інтегрованих структур [15].

**Таблиця 1. Основні показники діяльності ТОВ «Агропросперіс» за
2020-2024 рр.**

Показники	Фактичні значення					Абсолютне відхилення, +,-, 2024 р. від 2020 р.	Відносне відхилення, %, 2024 р. від 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
1.Кількість звільнених працівників, чол.	371	362	418	509	439	68	118,33
2.Середньоспискова чисельність працівників протягом року, чол.	3449	3396	3383	3352	3369	-80	97,68
3.Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	32564	41409	46100	72281	78373	45809	240,67
4.Залишкова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	15892	19897	21790	38499	40152	24260	252,66
5.Власний капітал на кінець року, тис. грн	25	25	25	25	25	0	100,00
6.Довгострокові зобов'язання і забезпечення на кінець року, тис. грн	0	0	0	0	0	0	-
7.Пасив на кінець року, тис.грн.	84006	100347	146855	264556	177783	93777	211,63
8.Чистий прибуток, тис. грн	7420	215	102079	16367	7750	330	104,45
9.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	194600	206694	501585	382406	311522	116922	160,08

Джерело: сформовано автором на основі [9]

Розрахункові показники діяльності ТОВ “Агропросперіс” за 2020-2024 роки наведено в таблиці 2.

**Таблиця 2. Інтегральний показник економічно-фінансової безпеки
ТОВ “Агропросперіс” за період 2020–2024 рр.**

Показники	Фактичні значення				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт плинності кадрів, % ($1/2 \cdot 100\%$)	10,76	10,66	12,36	15,18	13,03
Коефіцієнт придатності основних засобів на кінець року (4/3)	0,488	0,480	0,473	0,533	0,512
Коефіцієнт фінансової стійкості ($[5+6]/7$)	0,680	0,670	0,700	0,710	0,670
Коефіцієнт фінансової автономії (5/7)	0,520	0,510	0,600	0,550	0,610
Рівень рентабельності продажів по чистому прибутку ($8/9 \cdot 100\%$), %	3,813	0,104	20,351	4,280	2,488
<i>Комплексний показник економічно-фінансової безпеки</i>	3,25	2,48	6,90	4,25	3,46

Джерело: сформовано автором на основі [9]

З огляду на зазначене, доцільним є посилення ролі державного регулювання, яке має бути спрямоване на формування ефективних кооперативних зв'язків між учасниками ланцюга “виробництво – заготівля – зберігання – переробка – збут”. Така система взаємодії повинна забезпечувати умови для розвитку вертикальної координації або кооперативної інтеграції партнерських відносин між суб'єктами агропромислового виробництва.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. З метою впорядкування розподільчих взаємовідносин між суб'єктами вертикально інтегрованих структур в агропромисловому виробництві доцільним є удосконалення основних напрямів їх діяльності. Серед них варто виділити уніфікацію управлінської звітності учасників інтеграційного об'єднання, розбудову механізмів внутрішнього обліку та звітності, удосконалення договірної взаємодії, а також запровадження кодексу корпоративної етики.

Одним із альтернативних підходів до агрохолдингової інтеграції є розвиток кооперативних відносин у сільській місцевості. У цьому контексті важливим завданням стає формування сучасної інфраструктури, що має

включати:

- створення мережі підприємств із переробки та реалізації сільськогосподарської продукції;
- налагодження системи безперебійного забезпечення сільськогосподарських виробників засобами захисту рослин, стимуляторами росту, мінеральними та органічними добривами;
- надання комплексу послуг у межах кооперації.

Література

1. Данкевич, А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 350 с.
2. Павленчик, Н. Інтеграція і концентрація виробництва в агропромисловому комплексі на засадах кооперативних відносин. *Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК*. 2006. № 13. С. 239-244. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/13709> (дата звернення 11.06.2025).
3. Іліопулос, К. Вертикальна інтеграція, контракти та теорія кооперативної організації. *Економіка сільського господарства*. 2014. Т. 45, № 1. С. 1-11. URL: <https://doi.org/10.1111/agec.12038>
4. Чепінога В. Г. “Економічна теорія: підручник”. Київ : Юрінком Інтер, 2006. 653 с.
5. Скопенко, Н. С. Сучасні тенденції кооперації та інтеграції в АПК. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. праць. Київ : НАУ, 2010. Вип. 25. С. 179-184.
6. Іванова, Н. С. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ. 2020. 139 с.
7. Томілін, О. О. Особливості розвитку вертикальної інтеграції в агропромисловому комплексі. *Економіка розвитку*. 2012. № 4 (64). С. 20-24. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1534> (дата звернення 11.06.2025).

8. Томілін, О. О. Організація господарської діяльності підприємства : монографія. Полтава : Оріяна, 2009. 176 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1567> (дата звернення 11.06.2025).

9. Агрохолдинги України. “Tripoli Land”, 2024. URL: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy> (дата звернення 11.06.2025).

10. ТОВ “АТК”. Фінансова звітність “Clarity Project”, 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/39003716/yearly-finances> (дата звернення 11.06.2025).

11. ТОВ “ТАС Агро Північ”. Фінансова звітність “Clarity Project”. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/42659911/yearly-finances> (дата звернення 11.06.2025).

12. ТОВ “Авангард”. Фінансова звітність “Clarity Project”. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/00851519/yearly-finances> (дата звернення 11.06.2025).

13. ТОВ “ТАС Агро Північ”. Фінансова звітність “Clarity Project”. 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/30148071/yearly-finances> (дата звернення 11.06.2025).

14. Томілін, О. О. Напрями удосконалення системи підготовки кадрів для аграрного сектора економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2012. Вип. 2 (36). С. 200-204. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1540> (дата звернення 11.06.2025).

15. Tomilin O., Galych O., Kalinichenko A. Economic aspects of development of interbranch relations in the agrarian sector: monograph. Opole: University of Opole, Poland, 2016. 171 p. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1568> (дата звернення 11.06.2025).

References

1. Dankevych, A. (2011), *Rozvytok intehrovanykh struktur u silskomu hospodarstvi: monohrafiia* [Development of integrated structures in agriculture : monograph.], NNTS IAE, Kyiv, Ukraine.
2. Pavlenchyk, N. (2006), "Integration and concentration of production in the agro-industrial complex on the basis of cooperative relations", Bulletin of the Lviv State Agrarian University, vol. 13, pp. 239-244", available at: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/13709> (Accessed 11 June 2025).
3. Iliopoulos, K. (2014), "Vertical integration, contracts and the theory of cooperative organization", Agricultural Economics, vol. 45(1), pp. 1-11, available at: <https://doi.org/10.1111/agec.12038>
4. Chepinoga, V. (2006). *Ekonomichna teoriya: pidruchnyk* [Economic Theory: a textbook], Yurinkom Inter, Kyiv, Ukraine.
5. Skopenko, N. (2010), "Modern trends in cooperation and integration in the agricultural complex", Problems of increasing infrastructure efficiency, vol. 25, pp. 179-184.
6. Ivanova, N. (2020), *Ekonomichna bezpeka : navch. posib.* [Economic security : a textbook], DonNUET, Kryvyi Rih, Ukraine.
7. Tomilin, O. (2012), "Peculiarities of the development of vertical integration in the agro-industrial complex", Economics of Development, vol. 4 (64), pp. 20-24", available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1534> (Accessed 11 June 2025).
8. Tomilin, O. (2009). *Orhanizatsiya hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva: monohrafiya* [Organization of economic activity of the enterprise: monograph.], Oriyana, Poltava, Ukraine, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1567> (Accessed 11 June 2025).
9. Tripoli Land (2024), "Agricultural holdings of Ukraine", available at: <https://tripoli.land/ua/agrokholdingi-ukrainy> (Accessed 11 June 2025).
10. Clarity Project (2024), "LLC "ATK". Financial statements", available at: <https://clarity-project.info/edr/39003716/yearly-finances> (Accessed 11 June 2025).

11. Clarity Project (2024), “LLC “TAS Agro Pivnich”. Financial statements”, available at: <https://clarity-project.info/edr/42659911/yearly-finances> (Accessed 11 June 2025).

12. Clarity Project (2024), “LLC “Avangard”. Financial statements”, available at: <https://clarity-project.info/edr/00851519/yearly-finances> (Accessed 11 June 2025).

13. Clarity Project (2024), “LLC “TAS Agro Pivnich”. Financial statements”, available at: <https://clarity-project.info/edr/30148071/yearly-finances> (Accessed 11 June 2025).

14. Tomilin, O. (2012), “Directions for improving the personnel training system for the agricultural sector of the economy”, vol. 2 (36), pp. 200-204, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/1540> (Accessed 11 June 2025).

15. Tomilin, O. Galych, O. and Kalinichenko, A. (2016), *Ekonomichni aspekty rozvytku mizhhaluzevykh zv'yazkiv v ahrarnomu sektori* [Economic aspects of development of interbranch relations in the agrarian sector], University of Opole, Poland, available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/> (Accessed 11 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 11.06.2025 р.