

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-34>

УДК 338.43:334.7:005.1

Мазний Віталій Юрійович

аспірант,

Сумський національний аграрний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8507-6156>**Vitalii Maznyi**

Sumy National Agrarian University

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ

MANAGEMENT ASPECTS OF STIMULATING INTEGRATION PROCESSES OF AGRICULTURAL COMMODITY PRODUCERS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управлінських механізмів стимулювання інтеграційних процесів у сільському господарстві через комплексний аналіз економічних, організаційних, правових та соціально-психологічних важелів впливу. Систематизовано інструменти стратегічного управління інтеграційними структурами, включаючи стратегічний аналіз, портфельний аналіз, сценарне планування, збалансовану систему показників та бенчмаркінг, адаптовані до специфіки аграрного виробництва. Розроблено систему управлінських заходів на мікро-, мезо- та макrorівнях, що охоплює підвищення компетентності керівників, створення координаційних центрів, формування територіальних кластерів та вдосконалення законодавчої бази. Особливу увагу приділено механізмам узгодження суперечливих інтересів різних категорій учасників інтеграційних об'єднань через інструменти квотування голосів, формульного ціноутворення, арбітражу та формування спільної організаційної культури. Доведено необхідність збалансованого поєднання демократичних та оперативних принципів прийняття управлінських рішень для забезпечення довгострокової стійкості інтеграційних формувань.

Ключові слова: аграрна інтеграція, управлінські механізми, стратегічне управління, інтеграційні структури, узгодження інтересів, інструменти управління, стимулювання інтеграції, організаційна культура, кластеризація агробізнесу, конфлікти інтересів, координаційні механізми.

Summary. The research is prompted by the need to develop effective management mechanisms to stimulate integration processes in the domestic agricultural sector amid intensifying global competition, volatility of agricultural markets, and transformation of the institutional environment for agribusiness. The aim of the work is to develop a comprehensive approach to the management of integration processes through the systematization of mechanisms, instruments, and measures to stimulate the creation and development of various forms of agricultural integration. The objectives of the study are to identify key management functions in the process of forming integration structures, adapt strategic management tools to the specifics of agricultural production, the development of a differentiated system of management measures at various levels of the management hierarchy, and the justification of mechanisms for reconciling the conflicting interests of heterogeneous participants in integration associations. The methodological basis of the study consists of a systematic approach to the analysis of management processes, structural and functional analysis of mechanisms for stimulating integration, methods of typology and classification of management tools, comparative analysis of the practices of integration formations, and the method of tabular visualization of systematized information. The results of the study are presented through the conceptualization of management mechanisms for stimulating integration as a multicomponent system of interrelated economic, organizational, legal, socio-psychological, and informational levers of influence on the behavior of potential and actual participants in integration structures. Six key strategic management tools have been systematized, detailing their purpose, features of application in agricultural integration, and expected results. A system of management measures to stimulate integration processes has been developed with a clear division of responsibilities among management entities at the micro level of individual enterprises through training of managers and demonstration of successful cases, at the meso level of regions through the creation of coordination centers and the formation of territorial clusters, and at the macro level of the state through the improvement of legislation and the introduction of financial support mechanisms. Five typical conflicts of interest in integration structures have been identified. The practical value of the study lies in the possibility of using the developed systems of management mechanisms, tools,

and measures in the formation of development strategies for specific integration associations, the development of regional programs to support cooperation, and the improvement of state policy to stimulate integration processes in the domestic agricultural sector.

Keywords: agricultural integration, management mechanisms, strategic management, integration structures, coordination of interests, management tools, stimulation of integration, organizational culture, agribusiness clustering, conflicts of interest, coordination mechanisms.

Постановка проблеми. В умовах посилення міжнародної конкуренції, обмеженості фінансових ресурсів, недосконалості ринкової інфраструктури та нестабільності зовнішнього середовища особливою актуальністю набувають питання консолідації зусиль різних суб'єктів господарювання через створення інтеграційних формувань. Інтеграційні процеси у сільському господарстві розглядаються як об'єктивна закономірність розвитку аграрної економіки, що дозволяє подолати роздрібненість виробництва, оптимізувати використання ресурсів, знизити транзакційні витрати та забезпечити синергетичний ефект від об'єднання потенціалів окремих товаровиробників.

Управління процесами аграрної інтеграції становить складне багатоаспектне завдання, яке потребує комплексного підходу та врахування специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм і масштабів діяльності. Ефективність інтеграційних об'єднань безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, здатності координувати діяльність різних учасників, узгоджувати їхні економічні інтереси та забезпечувати раціональний розподіл ресурсів і результатів спільної діяльності. Водночас практика свідчить про наявність численних управлінських проблем, що гальмують розвиток інтеграції у вітчизняному аграрному секторі, зокрема недостатню обґрунтованість вибору організаційних форм інтеграції, слабку мотивацію учасників до поглиблення кооперативних зв'язків, конфлікти інтересів між великими та дрібними товаровиробниками, низьку ефективність систем координації та контролю.

Актуальність дослідження управлінських аспектів стимулювання інтеграційних процесів обумовлена також необхідністю розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення державної аграрної політики, спрямованої на підтримку кооперативного руху та інших форм горизонтальної і вертикальної інтеграції. Державні програми сприяння розвитку кооперації часто виявляються недостатньо ефективними через відсутність системного підходу до управління інтеграційними процесами на регіональному та національному рівнях, слабку координацію дій різних органів влади, недосконалість фінансових механізмів підтримки тощо [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень і публікацій з теми управлінських аспектів стимулювання інтеграційних процесів сільськогосподарських товаровироб-

ників охоплює широке коло авторів, серед яких варто виділити Онегіну В. та ін., Клодзінського М., Логоса В., Сітніцкі М.В. та ін., Бондар А.В., Бричко А.М., Голуб Д.В., Безуглого О.М., Ковальова А.Г., Гончаренко О., Родіну О., Орлову С., Ковбасу О.М., Наконечну О.А., Токар К.С., Томашук І.В. та Хамініч С.Ю. Так, свої дослідження Сітніцкі М.В. та ін. зосередили на стратегічному формуванні кластерів сільськогосподарського ринку в Україні як перспективної форми інтеграції, що сприяє становленню країни як глобального гравця на світових аграрних ринках [2]. Бондар А.В. та Бричко А.М. розглядають стратегічне управління аграрними підприємствами через призму синергії корпоративної культури та консалтингової підтримки, що є важливим управлінським інструментом стимулювання інтеграційних зв'язків [3]. Ковбаса О.М. та Мазний В.Ю. безпосередньо розглядають сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України, досліджуючи форми, методи та механізми їх стимулювання [6]. Таким чином, наведені дослідження формують комплексне уявлення про управлінські аспекти стимулювання інтеграційних процесів, охоплюючи питання стратегічного управління, кластеризації, вертикальної та горизонтальної інтеграції, інноваційного розвитку, сталості та адаптивності сільськогосподарських товаровиробників в умовах динамічного ринкового середовища.

Метою дослідження є комплексний аналіз управлінських механізмів, функцій, інструментів та заходів, які можуть бути застосовані для ефективного стимулювання розвитку інтеграційних процесів серед сільськогосподарських товаровиробників України, а також розробка практичних рекомендацій щодо узгодження інтересів учасників інтеграційних об'єднань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграційні Управлінські механізми стимулювання інтеграційних процесів у сільському господарстві являють собою систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на поведінку та взаємодію потенційних і реальних учасників інтеграційних формувань. Як зазначають Д.В. Голуб та ін., комплексний підхід до формування таких механізмів передбачає використання різноманітних важелів впливу, що охоплюють економічні, організаційні, правові, соціальні та інформаційні аспекти. Так, економічні механізми створюють базову матеріальну мотивацію, однак їх ефективність суттєво

знижується за відсутності належного організаційного та правового забезпечення. Особливо важливим є соціально-психологічний механізм, оскільки успіх інтеграції багато в чому залежить від готовності сільськогосподарських товаровиробників до колективних дій, рівня взаємної довіри та розуміння переваг кооперації [4, с. 97].

Ключові функції управління в процесі формування та розвитку інтеграційних структур визначають зміст управлінської діяльності на різних етапах життєвого циклу інтеграційних об'єднань. Традиційно виділяють п'ять основних функцій менеджменту, які набувають специфічних рис у контексті аграрної інтеграції. Функція планування в інтеграційних структурах передбачає не лише визначення стратегічних цілей та оперативних завдань, а й узгодження планів окремих учасників, що часто мають різні інтереси та пріоритети розвитку. Організаційна функція охоплює формування оптимальної структури управління інтеграційним об'єднанням, розподіл повноважень і відповідальності, створення ефективних комунікаційних каналів між учасниками.

Функція мотивації набуває особливого значення в умовах добровільності участі в інтеграційних формуваннях, коли необхідно постійно підтримувати зацікавленість членів у спільній діяльності та запобігати їх виходу з об'єднання. Контрольна функція забезпечує моніторинг виконання прийнятих рішень, дотримання учасниками своїх зобов'язань та досягнення запланованих результатів. Координаційна функція, яка набула статусу самостійної в сучасному менеджменті, є критично важливою для інтеграційних структур, оскільки передбачає узгодження дій численних учасників, синхронізацію їхніх виробничих та комерційних операцій [1].

Управлінські рішення чинять визначальний вплив на ефективність взаємодії між учасниками інтеграційних утворень, оскільки саме вони визначають напрями розвитку об'єднання, принципи розподілу ресурсів та результатів, механізми вирішення конфліктів інтересів. Якість управлінських рішень залежить від повноти та достовірності інформації, що використовується при їх прийнятті, компетентності осіб, які приймають рішення, а також ступеня залучення учасників до процесу обговорення та ухвалення стратегічних рішень. Практика функціонування інтеграційних формувань у вітчизняному аграрному секторі свідчить, що авторитарний стиль управління, коли ключові рішення приймаються вузьким колом керівників без належного врахування думки рядових членів, часто призводить до зниження мотивації учасників та навіть розпаду об'єднання.

Демократичні принципи прийняття управлінських рішень, за яких забезпечується реальна участь всіх зацікавлених сторін у процесі обговорення важливих питань, сприяють підвищенню

легітимності рішень та готовності учасників до їх виконання. Водночас необхідно врахувати, що надмірна демократизація може призводити до затягування процесу прийняття рішень та зниження оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Оптимальною є диференційована модель, коли стратегічні рішення, що стосуються всіх учасників, приймаються колегіально через механізми загальних зборів або представницьких органів, а оперативні рішення в межах визначених повноважень ухвалюються виконавчими органами управління.

Як зазначають А.М. Бричко, О.В. Гончаренко та ін., інструменти стратегічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкості розвитку аграрних інтеграційних формувань. До основних інструментів стратегічного управління (складових ESG-стратегії), доцільних для застосування в практиці інтеграційних структур аграрного сектору, належать стратегічний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, формування ефективної корпоративної культури, портфельний аналіз видів діяльності, сценарне планування, розробка збалансованої системи показників, бенчмаркінг та управління стратегічними альянсами [3; 5, с. 150; 7, с. 91; 10]. Використання цих інструментів дозволяє інтеграційним об'єднанням системно оцінювати свої конкурентні позиції [8, с. 76], ідентифікувати стратегічні можливості та загрози, раціонально розподіляти обмежені ресурси між різними напрямками діяльності.

Стратегічний аналіз на основі SWOT-методології або моделі п'яти конкурентних сил Портера дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інтеграційного формування в порівнянні з конкурентами, оцінити привабливість ринків збуту та перспективи розширення діяльності [4, с. 97; 8, с. 78–79]. Портфельний аналіз за допомогою матриць BCG або McKinsey допомагає визначити пріоритетність різних видів сільськогосподарської продукції або напрямів бізнесу для концентрації інвестицій та управлінської уваги. Сценарне планування та інтеграція ESG-критеріїв, на думку О.В. Гончаренко, є особливо важливим в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, характерної для аграрного сектору, де значний вплив на результати діяльності мають погодно-кліматичні фактори, волатильність світових цін на сільгосппродукцію, зміни державної аграрної політики [5, с. 150].

Як зазначає О. А. Наконечна, збалансована система показників дозволяє перевести стратегічні цілі інтеграційного об'єднання у вимірювані цільові індикатори по чотирьох перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [7, с. 93]. Бенчмаркінг, як наголошує в своїх дослідженнях С. Ю. Хамініч,

передбачає систематичне вивчення кращих практик функціонування успішних інтеграційних структур як у вітчизняному, так і в зарубіжному аграрному секторі з метою виявлення можливостей для вдосконалення власної діяльності [10]. Управління стратегічними альянсами стає дедалі актуальнішим інструментом у контексті розвитку міжрегіональної та міжнародної кооперації сільськогосподарських товаровиробників.

Систематизація інструментів стратегічного управління з урахуванням специфіки їх застосування в аграрних інтеграційних структурах представлена у таблиці (табл. 1), де деталізовано призначення кожного інструменту, особливості використання та результати застосування.

Кожен інструмент стратегічного управління має своє специфічне призначення та потребує адаптації до особливостей аграрного виробництва. Комплексне використання цих інструментів формує систему стратегічного управління, яка забезпечує інтеграційним структурам можливість проактивно реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно використовувати стратегічні можливості та мінімізувати загрози.

Управлінські заходи для стимулювання інтеграційних процесів мають носити системний характер та охоплювати різні рівні управління – від мікрорівня окремих господарств до макрорівня державної аграрної політики. На мікрорівні доцільно впроваджувати заходи щодо підвищення управлінської компетентності керівників сільськогосподарських підприємств, формування у них розуміння переваг інтеграції, навичок ведення переговорів та укладання партнерських угод. На думку А.М. Бричко, О.М. Ковбаси та ін., важливим напрямом є організація навчальних семінарів, тренінгів та стажувань керівників на базі успішних інтеграційних формувань, де вони можуть на практиці ознайомитися з механізмами

функціонування кооперативів, аграрних холдингів, кластерів [3; 6].

На мезорівні, тобто на рівні регіонів та галузей, доцільно створювати координаційні центри з питань аграрної інтеграції, які б надавали консультаційну, інформаційну та організаційну підтримку ініціативним групам товаровиробників, що бажають об'єднатися. Ці центри можуть виконувати функції модераторів при проведенні переговорів між потенційними учасниками інтеграційних формувань, допомагати у розробці установчих документів, бізнес-планів розвитку об'єднань. На думку О.М. Ковбаси, І.В. Томашука та ін., важливим управлінським заходом на регіональному рівні є формування інтеграційних кластерів, що об'єднують виробників однорідної продукції в межах певної території з метою спільного просування на ринок, розвитку логістичної інфраструктури, впровадження інновацій [6; 9, с. 36].

На макрорівні ключовим управлінським заходом є вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює діяльність різних форм аграрної інтеграції. Необхідне спрощення процедур реєстрації кооперативів, зменшення адміністративних бар'єрів для створення та функціонування інтеграційних структур, запровадження ефективних механізмів державної підтримки інтеграційних ініціатив. Доцільним є створення спеціального фонду підтримки аграрної інтеграції, кошти якого б спрямовувалися на надання пільгових кредитів інтеграційним об'єднанням, часткове відшкодування витрат на створення спільної інфраструктури, фінансування навчальних та консультаційних програм.

Систематизація управлінських заходів стимулювання інтеграційних процесів за рівнями управління та напрямками впливу представлена у таблиці (табл. 2), де деталізовано конкретні дії, відповідальних виконавців та очікувані ефекти від реалізації.

Таблиця 1 – Інструменти стратегічного управління для розвитку аграрної інтеграції

| Інструмент | Призначення | Особливості застосування в аграрній інтеграції | Очікувані результати |
|---------------------------------------|--|--|---|
| SWOT-аналіз | Оцінка стратегічної позиції | Врахування сезонності, природно-кліматичних факторів | Виявлення конкурентних переваг та загроз |
| Портфельний аналіз | Управління асортиментом продукції | Диверсифікація ризиків, балансування культур | Оптимізація структури виробництва |
| Сценарне планування | Підготовка до різних варіантів майбутнього | Моделювання погодних, цінкових, політичних сценаріїв | Підвищення адаптивності до змін |
| BSC (Збалансована система показників) | Трансформація стратегії у показники | Адаптація перспектив до специфіки агробізнесу | Ефективний моніторинг виконання стратегії |
| Бенчмаркінг | Навчання на кращих практиках | Порівняння з успішними кооперативами, агрохолдингами | Впровадження передового досвіду |
| Управління стратегічними альянсами | Розвиток партнерських мереж | Формування вертикальних та горизонтальних зв'язків | Розширення ринкових можливостей |

Джерело: сформовано на основі [3–8; 10]

**Таблиця 2 – Система управлінських заходів
стимулювання інтеграційних процесів у сільському господарстві**

| Рівень управління | Напрямок заходів | Конкретні дії | Відповідальні виконавці | Очікувані ефекти |
|----------------------------|---------------------------|--|---|--|
| Мікрорівень (підприємства) | Підвищення компетентності | Навчання, тренінги, стажування керівників | Консультаційні служби, навчальні центри | Зростання готовності до кооперації |
| Мікрорівень | Мотивація до об'єднання | Демонстрація успішних кейсів, розрахунок вигод | Асоціації виробників, консультанти | Підвищення зацікавленості у інтеграції |
| Мезорівень (регіони) | Організаційна підтримка | Створення координаційних центрів, модерація переговорів | Регіональні органи влади, аграрні асоціації | Полегшення процесу створення об'єднань |
| Мезорівень | Кластеризація | Формування територіальних кластерів, розвиток інфраструктури | Регіональна влада, інвестори | Синергія від територіальної концентрації |
| Макрорівень (держава) | Нормативне забезпечення | Вдосконалення законодавства, спрощення процедур | Верховна Рада, Міністерства | Сприятливе правове середовище |
| Макрорівень | Фінансова підтримка | Пільгове кредитування, гранти, субсидії | Держава, міжнародні донори | Доступність фінансових ресурсів |

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 6; 9]

Реалізація управлінських заходів стимулювання інтеграційних процесів вимагає координації зусиль різних суб'єктів управління та забезпечення їх узгодженої взаємодії. Особливо важливою є синхронізація дій на різних рівнях управлінської ієрархії, коли державні ініціативи підтримки інтеграції доповнюються регіональними програмами та зустрічають підготовлену через навчання та консультування базу на рівні окремих господарств.

Забезпечення узгодженості інтересів учасників інтеграційних об'єднань становить одне з найскладніших управлінських завдань, оскільки члени об'єднання часто мають різні, а іноді й суперечливі цілі та очікування від участі в інтеграційній структурі. Великі товаровиробники можуть прагнути використання об'єднання для отримання доступу до землі дрібних господарств або їх поглинання, тоді як малі фермери розраховують на збереження своєї самостійності при отриманні вигод від спільного маркетингу та постачання. Переробні підприємства, що входять до вертикально інтегрованих структур, зацікавлені в отриманні сировини за найнижчими цінами, а сільгоспвиробники прагнуть максимізувати ціни реалізації своєї продукції [2; 9, с. 34–36].

Механізми узгодження інтересів мають базуватися на принципах справедливості, прозорості та взаємної вигоди для всіх учасників. Ключовим елементом є розробка чітких правил розподілу доданої вартості, створеної в результаті спільної діяльності, які б враховували вклад кожного учасника у формування кінцевого результату. Ефективним інструментом узгодження інтересів є система участі членів у прийнятті стратегічних

рішень через механізми корпоративного управління, коли кожна група учасників має можливість відстоювати свої інтереси через своїх представників у керівних органах. Важливу роль відіграють також процедури медіації та арбітражу, які дозволяють вирішувати конфлікти інтересів у конструктивний спосіб без загрози розпаду об'єднання.

Практика успішних інтеграційних формувань демонструє, що довгострокова узгодженість інтересів досягається через формування спільної організаційної культури та ідентичності, коли учасники починають сприймати себе не просто як незалежних суб'єктів, що формально об'єдналися, а як частину єдиного організму з спільними цінностями та цілями. Це вимагає значних інвестицій у розвиток соціального капіталу об'єднання через організацію спільних заходів, створення традицій, формування корпоративної культури. Важливим є також забезпечення прозорості фінансової та операційної діяльності, регулярне інформування членів про результати роботи, що дозволяє знижувати рівень недовіри та підозр у несправедливому розподілі вигод [9].

Детальна характеристика механізмів узгодження інтересів учасників інтеграційних формувань із систематизацією типів конфліктів інтересів, інструментів їх попередження та вирішення, а також управлінські рішення для забезпечення балансу інтересів, представлено у табл. 3.

Представлені механізми узгодження інтересів учасників аграрних інтеграційних об'єднань демонструють різноманітність потенційних конфліктів інтересів в інтеграційних структурах та необхідність диференційованого підходу до їх врегулювання. Особливо гостро постає проблема

Таблиця 3 – Механізми узгодження інтересів учасників аграрних інтеграційних об'єднань

| Тип конфлікту інтересів | Причини виникнення | Інструменти попередження | Способи вирішення | Управлінські рішення |
|---------------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|
| Великі vs малі виробники | Різниця у потужностях та амбіціях | Квотування голосів, захист прав меншості | Представництво у керівних органах | Диференційовані умови участі |
| Виробники vs переробники | Суперечність щодо цін на сировину | Формульне ціноутворення, довгострокові контракти | Арбітраж, незалежна оцінка | Справедливі ціни з премією за якість |
| Короткострокові vs довгострокові цілі | Різні горизонти планування | Збалансована інвестиційна політика | Стратегічні сесії, узгодження планів | Баланс поточних виплат та інвестицій |
| Індивідуальні vs колективні інтереси | Опортунізм окремих членів | Контроль якості, санкції за порушення | Система заохочень, соціальний тиск | Правила членства з чіткими зобов'язаннями |
| Економічні vs соціальні цілі | Пріоритет прибутку або соціальної місії | Закріплення цінностей у статуті | Багатокритеріальна оцінка результатів | Гібридні моделі з балансом цілей |

Джерело: сформовано на основі [1; 6–9]

балансування інтересів великих та малих товаровиробників, оскільки великі учасники можуть мати домінуючий вплив завдяки своєму економічному потенціалу, що загрожує дискримінацією інтересів дрібних членів. Захисні механізми у вигляді квотування голосів або встановлення максимальних меж впливу одного учасника є важливими для збереження демократичного характеру об'єднання.

Висновки. Аналіз управлінських механізмів, функцій, інструментів та заходів підтверджує, що ефективність інтеграції в значній мірі визначається якістю управління на всіх етапах життєвого циклу об'єднань – від ініціювання створення до забезпечення сталого розвитку. Комплексний характер управлінського впливу вимагає одночасного використання економічних, організаційних, правових, соціально-психологічних та інформаційних механізмів, які доповнюють один одного та створюють синергетичний ефект.

Проведене дослідження обґрунтовує тезу про те, що довгострокова стійкість та ефективність аграрних інтеграційних об'єднань значною мірою визначається якістю управлінських рішень

та здатністю керівництва забезпечити справедливий баланс інтересів всіх учасників. Перехід від авторитарного до демократичного стилю управління, забезпечення прозорості фінансової та операційної діяльності, інвестування у розвиток соціального капіталу та формування спільної організаційної культури визначаються як ключові чинники успіху інтеграційних формувань. Водночас, слід зазначити про доцільність заходів проти надмірної демократизації, яка може призводити до зниження оперативності прийняття рішень, пропонуючи диференційовану модель управління залежно від характеру рішень.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням специфіки управління окремими організаційними формами аграрної інтеграції, розробкою деталізованих методик оцінки ефективності управлінських рішень в інтеграційних структурах, дослідженням впливу цифрових технологій на трансформацію систем управління інтеграційними процесами, аналізом можливостей адаптації міжнародного досвіду управління аграрною інтеграцією до українських умов.

Список використаних джерел:

- Onegina V., Kucher L., Kucher A., Krupin V., Kłodziński M., Logos V. Unlocking innovation capacity: Strategies for micro-, small, and medium enterprises in Ukrainian agriculture. *Agriculture*. 2024. vol. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15010065>
- Sitnicki M. W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: Emerging as a global player. *Sustainability*. 2024. vol. 16(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219430>
- Бондар А. В., Бричко А. М. Стратегічне управління аграрними підприємствами: синергія корпоративної культури та консалтингової підтримки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156>
- Голуб Д. В., Безуглий О. М., Ковальов А. Г. Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств України в ризикових та кризових умовах діяльності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 11(44). С. 94–103. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).94-103](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).94-103)
- Гончаренко О., Родіна О., Орлова С. Інтеграція ESG-критеріїв у систему стратегічного управління підприємств агробізнесу. *Економіка і регіон*. 2025. № 3(98). С. 147–153. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3910](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3910)
- Ковбаса О. М., Мазний В. Ю. 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>

7. Наконечна О. А. Особливості застосування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-12>
8. Токар К. С. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14>
9. Томашук І. В. Вплив агропромислової інтеграції на підвищення ефективності виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/20232-5-6>
10. Хамініч С. Ю. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48>

References:

1. Onegina V., Kucher L., Kucher A., Krupin V., Kłodziński M., Logos V. (2024) Unlocking innovation capacity: Strategies for micro-, small, and medium enterprises in Ukrainian agriculture. *Agriculture*, No. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture15010065>
2. Sitnicki M. W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. (2024) Strategic formation of agricultural market clusters in Ukraine: Emerging as a global player. *Sustainability*, No. 16(21). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16219430>
3. Bondar A. V., Brychko A. M. (2025) Stratehichne upravlinnia ahrarynymi pidpryemstvamy: synerhiia korporatyvnoi kultury ta konsaltnohoi pidtrymky [Strategic management of agricultural enterprises: synergy of corporate culture and consulting support]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-156> (in Ukrainian)
4. Holub D. V., Bezuhlyi O. M., Kovalov A. H. (2024) Formuvannia portfelia stratehii funkcionuvannia silskohospodarskykh pidpryemstv Ukrainy v ryzykovykh ta kryzovykh umovakh diialnosti [Formation of a portfolio of strategies for the functioning of agricultural enterprises of Ukraine in risky and crisis conditions]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, No. 11(44), pp. 94–103. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).94-103](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).94-103) (in Ukrainian)
5. Honcharenko O., Rodina O., Orlova S. (2025) Intehratsiia ESG-kryteriiv u systemu stratehichnoho upravlinnia pidpryemstv ahrobiznesu [Integration of ESG criteria into the strategic management system of agribusiness enterprises]. *Ekonomika i rehion*, No. 3(98), pp. 147–153. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3910](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3910) (in Ukrainian)
6. Kovbasa O. M., Maznyi V. Yu. (2024) Suchasni aspekty rozvytku intehratsiinykh protsesiv v ahrarynomu sektori Ukrainy [Modern aspects of the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107> (in Ukrainian)
7. Nakonechna O. A. (2025) Osoblyvosti zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv v stratehichnomu upravlinni [Features of applying a balanced scorecard in strategic management]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, No. 8, pp. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-12> (in Ukrainian)
8. Tokar K. S. (2024) Otsinka konkurentospromozhnosti ahrarynykh pidpryemstv Vinnytskoho rehionu v umovakh staloho rozvytku [Assessment of the competitiveness of agricultural enterprises in the Vinnytsia region in the context of sustainable development]. *Ekonomichnyi prostir*, No. 189, pp. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-14> (in Ukrainian)
9. Tomashuk I. V. (2023) Vplyv ahropromyslovoi intehratsii na pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnytstva ta pererobky silskohospodarskoi produktsii [The impact of agro-industrial integration on increasing the efficiency of production and processing of agricultural products]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, No. 5, pp. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/20232-5-6> (in Ukrainian)
10. Khaminich S. Yu. (2025) Benchmarkinh v systemi adaptivnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Benchmarking in the system of adaptive management of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026