

Л. М. Курбацька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-3060>
Т. П. Радчишин,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.23.169

МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Kurbatska,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University
T. Radchyshyn,
Postgraduate student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University

MODEL OF INTEGRATED MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Аграрний сектор є ключовою складовою економіки, що визначає продовольчу безпеку, соціальну стабільність та екологічну рівновагу суспільства. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів, зростання конкуренції та необхідність адаптації до вимог міжнародних ринків, постає потреба у формуванні нових підходів до управління аграрними підприємствами. Традиційні моделі менеджменту, орієнтовані переважно на економічні результати, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості. Саме тому актуальним стає розроблення моделі інтегрованого управління сталим розвитком, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування аграрних підприємств у єдину систему.

Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств виступає інструментом гармонізації економічних інтересів із соціальними та екологічними пріоритетами. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності аграрного виробництва, зміцненню позицій підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також формуванню позитивного іміджу аграрного сектору як відповідального учасника глобальних процесів. У перспективі така модель може стати основою для розроблення національних стратегій сталого розвитку та інтеграції аграрної політики у загальну систему управління економікою країни.

Запропонована модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств ґрунтується на концепції балансу між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Вона передбачає формування стратегічних цілей, які узгоджуються з принципами сталого розвитку, а також створення механізмів їх реалізації через систему управлінських рішень, інноваційних технологій та організаційних змін. Особлива увага приділяється інтеграції екологічних стандартів у виробничі процеси, впровадженню ресурсозберігаючих технологій, оптимізації використання земельних і водних ресурсів, а також розвитку соціальної інфраструктури на сільських територіях. Тож модель спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, збереження природного середовища та підвищення якості життя населення.

The agricultural sector plays a decisive role in ensuring food security, social stability, and ecological balance, which makes the search for effective management models particularly relevant in the context of global challenges such as climate change, resource depletion, and increasing market competition. Traditional approaches to management, focused mainly on economic outcomes, are insufficient to guarantee long-term resilience and competitiveness of enterprises. Therefore, the development of an integrated management model for sustainable development of agricultural enterprises becomes a strategic necessity. This model is designed to harmonize economic efficiency with social responsibility and environmental safety, creating a comprehensive framework that supports balanced growth and adaptation to dynamic external conditions. The concept emphasizes the interconnection of strategic, tactical, and operational levels of management, where strategic planning defines long-term priorities aligned with sustainability principles, tactical decisions translate these priorities into concrete programs and investments, and operational management ensures daily compliance with ecological standards, resource efficiency, and quality control. A central element of the model is the use of sustainability indicators that measure economic performance, social impact, ecological footprint, and innovation capacity, thus enabling transparent evaluation of progress and accountability to stakeholders. By integrating resource-saving technologies, ecological monitoring systems, and social infrastructure development into the management process, the model fosters competitiveness while preserving natural ecosystems and improving living conditions in rural areas. It also provides a methodological basis for aligning enterprise strategies with national and international sustainability agendas, thereby strengthening the role of agriculture as a responsible participant in global economic processes. The implementation of such a model contributes to the long-term viability of agricultural enterprises, enhances their adaptability to external shocks, and supports the transition toward a more sustainable and inclusive economy. In this way, the integrated management model of sustainable development serves not only as a practical tool for enterprises but also as a conceptual framework for policymakers and researchers seeking to advance sustainable agricultural transformation.

Ключові слова: Сталий розвиток, аграрне підприємство, інтегроване управління, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент.

Key words: Sustainable development, agricultural enterprise, integrated management, competitiveness, risk management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток аграрного сектору відбувається в умовах глибоких трансформацій світової економіки, що супроводжуються глобальними викликами, серед яких зміна клімату, виснаження природних ресурсів, нестабільність продовольчих ринків та посилення конкуренції. Традиційні моделі управління аграрними підприємствами, орієнтовані переважно на досягнення короткострокових економічних результатів, виявляються недостатніми для забезпечення їх довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. Виникає потреба у формуванні нових підходів, які б інтегрували економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємств у єдину систему управління. Саме така інтеграція є ключовою умовою переходу до моделі сталого розвитку, що відповідає сучасним міжнародним стандартам та стратегічним пріоритетам державної політики.

Проблема полягає у відсутності цілісної моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка б забезпечувала баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Наявні підходи здебільшого фрагментарні, вони не враховують взаємозв'язок між різними рівнями управління та не створюють механізмів для системної оцінки результатів діяльності підприємства з позицій сталості. Це призводить до того, що аграрні підприємства часто стикаються з проблемами нераціонального використання ресурсів, низького рівня інноваційної активності, недостатньої уваги до соціальних аспектів розвитку сільських територій та екологічних ризиків.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розроблення концептуальних та методичних засад інтегрованого управління, які б дозволили підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та водночас забезпечувати сталий розвиток. З наукової точки зору це завдання передбачає формування нових теоретичних підходів до управління, розроблення системи індикаторів сталості, визначення механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегічне планування. З практичної точки зору йдеться про створення інструментів управління, які можуть бути використані підприємствами для оптимізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури, а також для формування прозорої системи звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Зв'язок проблеми із важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розроблення концептуальних та методичних засад інтегрованого управління, які б дозволили підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та водночас забезпечувати сталий розвиток. З наукової точки зору це завдання передбачає формування нових теоретичних підходів до управління, розроблення системи індикаторів сталості, визначення механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у стратегічне планування. З практичної точки зору йдеться про створення інструментів управління, які можуть бути використані підприємствами для оптимізації виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку людського капіталу та соціальної інфраструктури, а також для формування прозорої системи звітності відповідно до міжнародних стандартів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження у сфері стратегічного управління аграрними підприємствами зосереджуються на пошуку нових моделей розвитку, що враховують виклики сучасної економіки, кризові явища та потребу у сталості. Українські науковці Шацька З. Я. та Дубас О. Ю. [1] у

своїх наукових працях досліджують трансформацію аграрного бізнесу під впливом цифровізації та концепції "smart economy". Вони аналізують, як інтелектуальні технології, інноваційні інструменти управління та цифрові платформи можуть забезпечити ефективність аграрних підприємств, підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до глобальних змін. Основна увага приділяється інтеграції стратегічного управління з інноваційними процесами, що дозволяє формувати нову якість розвитку аграрного сектору. У роботах Наталії Суліми, Тетяни Гуцул та Нікити Боровика [2] аналізуються механізми формування ресурсного та інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Автори доводять, що стійкі ланцюги доданої вартості є ключовим чинником забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Вони пропонують концепцію, яка поєднує інноваційні технології, інвестиційні рішення та відтворювальні процеси, спрямовані на підвищення продуктивності та екологічної збалансованості виробництва. Наукові публікації Світлани Білоус, Андрія Трохименка та Віталія Камінського [3] присвячені проблемам адаптації бізнесу до екстремальних умов. Автори аналізують інструменти стратегічного управління, що дозволяють підприємствам зберігати фінансову стійкість, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність у період кризових явищ та воєнних викликів. Вони наголошують на необхідності впровадження інноваційних управлінських рішень, які забезпечують гнучкість та здатність підприємств швидко реагувати на зовнішні загрози. Валентина Биба [4] у своїх наукових роботах розглядає фундаментальні засади стратегічного управління в аграрному секторі. Авторка аналізує роль стратегічного управління у формуванні довгострокових конкурентних переваг аграрних підприємств, підкреслює значення науково обґрунтованих методів управління та їхню адаптацію до умов глобалізації та ринкової трансформації. Її дослідження акцентує увагу на необхідності системного підходу до управління, що поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку аграрного бізнесу. Тож сучасні наукові публікації демонструють багатовимірний підхід до проблеми стратегічного управління аграрними підприємствами: від цифровізації та смартекономіки до інноваційних моделей відтворення потенціалу, від кризових стратегій до теоретичних основ управління. Це свідчить про актуальність теми та її значення для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування та розроблення моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка забезпечує узгодження економічних, екологічних та соціальних пріоритетів у процесі їх функціонування. Завдання полягає у визначенні теоретико-методологічних засад формування такої моделі, аналізі сучасних тенденцій і проблем управління в аграрному секторі, а також у пошуку інструментів, що дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати екологічні ризики та сприяти соціальній відповідальності бізнесу. У статті передбачається дослідити механізми інтеграції стратегічного та операційного рівнів управлін-

ня, розкрити роль інноваційних технологій та цифрових рішень у забезпеченні сталості розвитку, а також окреслити практичні аспекти впровадження моделі в діяльність аграрних підприємств. Формулювання цілей спрямоване на досягнення комплексного бачення управління, що поєднує економічну результативність із довгостроковою екологічною та соціальною стабільністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поточний стан діяльності аграрних підприємств в Україні формується під впливом складних економічних, воєнних та екологічних умов, що разом визначають специфіку їхнього розвитку та управління. Аграрний сектор продовжує відігравати ключову роль в економіці країни, забезпечуючи значну частку експорту та внутрішнього виробництва, однак його стійкість серйозно підривається наслідками війни. Значні площі сільськогосподарських угідь залишаються замінованими або пошкодженими, інфраструктура зберігання та логістики частково зруйнована, а транспортні маршрути постійно змінюються через безпекові загрози. Це доповнюється загальним подорожчанням ресурсів — добрив, пального, техніки — що суттєво збільшує собівартість виробництва та знижує рентабельність діяльності [5].

Управління аграрними підприємствами у таких умовах вимагає надзвичайної гнучкості та адаптивності. Керівники змушені постійно коригувати стратегічні та операційні рішення, враховуючи невизначеність щодо доступності земель, можливості експорту, стабільності поставок ресурсів та прогнозованості кліматичних умов. Особливу увагу доводиться приділяти логістиці, оскільки традиційні канали експорту часто недоступні, що спричиняє необхідність формувати нові, дорожчі маршрути або перебудовувати систему зберігання та переробки продукції. Водночас аграрії активно інвестують у модернізацію виробництва, цифрові технології, точне землеробство та альтернативні джерела енергії, прагнучи компенсувати зростаючі ризики та підвищити ефективність. Сучасні економічні реалії також висувають підвищені вимоги до ризик-менеджменту та фінансового планування. Підприємства мають диверсифікувати джерела фінансування, працювати з міжнародними програмами підтримки, враховувати регуляторні зміни та розробляти сценарії на випадок погіршення ситуації. Соціальні чинники теж набувають особливого значення, адже дефіцит робочої сили та потреба підтримувати сільські громади формують додаткові управлінські завдання. Однак на сьогоднішній день більшість підприємств і досі застосовують традиційні підходи до управління сталим розвитком [6].

У традиційних підходах до управління сталим розвитком аграрних підприємств виділяють кілька моделей, кожна з яких має власну логіку та пріоритети. Економічна модель зосереджується на фінансовій стабільності, максимізації прибутку та ефективності використання ресурсів, а екологічні й соціальні аспекти враховує лише в межах обов'язкових вимог. Екологічна модель, навпаки, ставить у центр мінімізацію негативного впливу виробництва на довкілля та раціональне використання природного потенціалу, підпорядковуючи економічні рішення екологічній безпеці. Соціально орієнтована модель акцентує на добробуті працівників і громади,

Таблиця 1. Характеристика традиційних моделей управління сталим розвитком аграрних підприємств

Модель	Характеристика
Економічна модель управління	Орієнтується на забезпечення фінансової стабільності підприємства, максимізацію прибутку та ефективність використання ресурсів; екологічні й соціальні аспекти враховуються переважно опосередковано та в межах нормативних вимог
Екологічна модель управління	Базується на мінімізації негативного впливу виробництва на довкілля, раціональному використанні природних ресурсів, дотриманні екологічних стандартів; економічні рішення приймаються через призму екологічної безпеки
Соціально орієнтована модель	Акцентує на підвищенні якості життя персоналу та громади, забезпеченні соціального добробуту, розвитку людського капіталу; екологічні та економічні аспекти можуть розглядатися як вторинні щодо соціальних пріоритетів
Інституційна модель	Передбачає орієнтацію на дотримання державних регуляцій, стандартів і політик сталого розвитку; розвиток підприємства залежить від ефективності інституційних механізмів та програм підтримки
Технократична (інноваційно-технологічна) модель	Спрямована на модернізацію виробництва, впровадження сучасних технологій і техніки, автоматизацію та точне землеробство; сталий розвиток досягається через підвищення технологічної ефективності
Ресурсозберігаюча модель	Зосереджується на скороченні витрат ресурсів, оптимізації використання ґрунтів, води, енергії; основою є економія та підвищення продуктивності природних ресурсів
Біосферна модель	Розглядає аграрне підприємство як частину екосистеми, де пріоритетом є збереження природної рівноваги; управління базується на принципах екологічного землеробства, органічного виробництва та відновлення екосистем

Джерело: сформовано на основі [7, 9].

розвитку людського капіталу й покращенні соціальних умов, тоді як економічні та екологічні питання можуть відходити на другий план. Інституційна модель вибудовується навколо дотримання державних норм, регуляцій і стратегій сталого розвитку, тому ефективність підприємства пов'язана з якістю інституційного середовища. Технократична, або інноваційно-технологічна модель, передбачає досягнення сталості через модернізацію виробництва, автоматизацію та впровадження точних технологій, що підвищують продуктивність та зменшують ресурсні втрати. Ресурсозберігаюча модель спрямована на оптимізацію використання ґрунтів, води, енергії та інших ресурсів, роблячи економію та підвищення ефективності центральними критеріями управління. Біосферна модель розглядає аграрне підприємство як елемент ширшої екосистеми та ґрунтується на принципах органічного виробництва, відновленні природної рівноваги й збереженні біорізноманіття (табл. 1).

Традиційні моделі управління сталим розвитком аграрних підприємств мають як сильні, так і слабкі сторони, що впливає на їхню ефективність у сучасних умовах. Економічно орієнтовані підходи сприяють стабільному фінансовому результату та зростанню продуктивності, проте часто недостатньо враховують екологічні ризики й соціальні наслідки, що з часом може призвести до деградації ресурсної бази або соціальної напруги. Екологічні моделі створюють умови для збереження природного середовища й сприяють тривалому відтворенню природних ресурсів, але вони можуть обмежувати економічну гнучкість та вимагати значних інве-

стицій, які не завжди окупаються швидко. Соціально орієнтовані підходи забезпечують підвищення добробуту працівників і покращення взаємодії з громадами, хоча в окремих випадках можуть створювати надмірні витрати для підприємства та відволікати ресурси від розвитку виробництва.

Інституційні моделі забезпечують відповідність законодавчим вимогам, але часто залишаються формальними і не здатні вирішувати глибинні стратегічні проблеми розвитку. Технократичні підходи дають змогу модернізувати виробництво й підвищити його ефективність, хоча водночас можуть спричинити залежність від дорогих технологій і не завжди гарантують екологічну збалансованість. Ресурсозберігаючі моделі допомагають оптимізувати використання природних ресурсів і зменшити витрати, але зосереджуються переважно на одному аспекті сталості, залишаючи поза увагою соціальні чинники. Біосферні моделі формують довгострокову екологічну стабільність, однак часто є складними у впровадженні, потребують високого рівня знань і дають результат лише у тривалій перспективі [7, 10].

Тож жодна з традиційних моделей не може повною мірою забезпечити збалансований розвиток аграрного підприємства в умовах сучасних викликів. Саме тому виникає необхідність у розробці інтегрованої моделі управління сталим розвитком, яка поєднуватиме економічні, екологічні та соціальні аспекти в єдиній системі

та забезпечуватиме синергію між ними. Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств являє собою цілісну систему, у якій стратегічні, економічні, екологічні та соціальні процеси поєднуються в єдиному контурі прийняття рішень. Вона ґрунтується на розумінні того, що аграрне виробництво є складним живим організмом, де кожен елемент — від використання ресурсів до взаємодії з місцевими громадами — впливає на здатність підприємства розвиватися в довгостроковій перспективі. У центрі такої моделі перебуває інтегрований менеджмент, який працює не лише з економічними показниками, а й з відтворенням природного потенціалу, збереженням якості ґрунтів, відповідальним використанням водних ресурсів, мінімізацією негативного впливу на довкілля та формуванням належних соціальних умов для працівників (рис. 1).

Управління вибудовується як циклічний і динамічний процес, що об'єднує стратегічне планування, моніторинг стану виробничої системи, оцінку ризиків і адаптивне коригування дій. На стратегічному рівні підприємство формує бачення сталого розвитку, визначає довгострокові цілі та встановлює критерії збалансованості між прибутковістю й екологічною безпекою. На тактичному рівні відбувається інтеграція інноваційних технологій, точного землеробства, цифрових інструментів контролю та обліку ресурсів, що дає змогу зменшити витрати і водночас підвищити ефективність використання природного капіталу. Окрему увагу в моделі приділено управлінню ризиками, адже аграрна галузь залежить від кліматичних коливань, стану екосистем, ринкових

змін та соціальних чинників; тому система управління включає прогнозування можливих загроз та розробку сценаріїв реагування [5, 11].

У межах цієї моделі економічна діяльність розглядається як така, що повинна зміцнювати екологічну стійкість, а не суперечити їй. Це означає, що рішення щодо виробництва, інвестицій, розширення площ чи зміни структури посівів ухвалюються з урахуванням їхнього впливу на природні ресурси та соціальну сферу. Підприємство формує культуру відповідальності, де працівники залучені до процесів екологічного менеджменту та інновацій, а співпраця з громадами стає частиною його довгострокової стратегії. Інформаційна прозорість та система внутрішнього й зовнішнього звітування про сталий розвиток забезпечують підзвітність і довіру з боку партнерів, споживачів і суспільства.

Таким чином, інтегрована модель управління сталим розвитком перетворює аграрне підприємство на адаптивну, інноваційну та екологічно орієнтовану систему, у якій економічне зростання узгоджується з довготривалим відтворенням природних ресурсів і покращенням якості життя людей, що залучені до агровиробництва. Це не статична структура, а жива модель, що постійно вдосконалюється у відповідь на зміни середовища та нові можливості [8, 12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність формування моделі інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти їхньої діяльності. Запропонований підхід дозволяє розглядати аграрне підприємство як відкриту систему, що функціонує у взаємодії з природним середовищем, ринковими інститутами та соціальною сферою. Важливим висновком є те, що ефективність управління сталим розвитком залежить від здатності підприємства інтегрувати стратегічні та операційні рішення, використовуючи сучасні інструменти моніторингу, цифрові технології та інноваційні практики. Доведено, що сталий розвиток аграрних підприємств не може бути досягнутий лише за рахунок економічної результативності; він потребує збалансованого врахування екологічних ризиків та соціальної відповідальності. Модель інтегрованого управління виступає інструментом гармонізації цих складових, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійкість аграрного бізнесу. Водночас наголошено на необхідності адаптації управлінських рішень до умов глобальних викликів, таких як зміна клімату, продовольча безпека та цифровізація аграрного сектору.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому дослідженні механізмів прак-

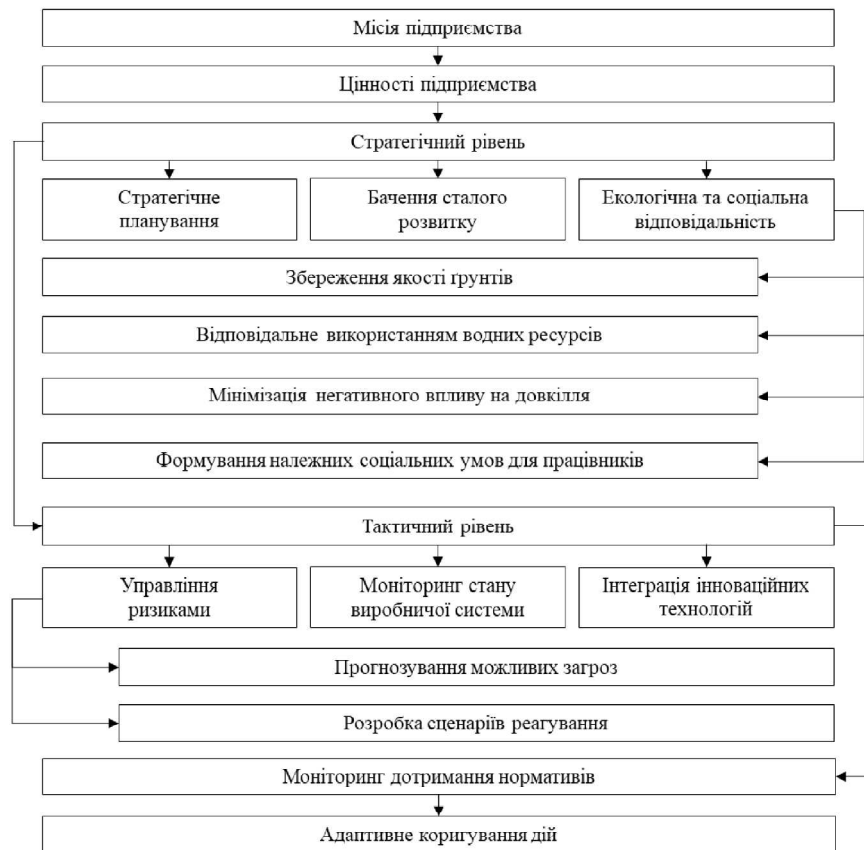


Рис. 1. Модель інтегрованого управління сталим розвитком аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі [8, 13].

тичної імплементації моделі інтегрованого управління на рівні конкретних підприємств та регіонів. Доцільним є розроблення методик оцінювання ефективності інтегрованих управлінських рішень, що враховують не лише фінансові показники, а й екологічні та соціальні індикатори. Важливим завданням майбутніх досліджень є також аналіз можливостей використання цифрових платформ, систем штучного інтелекту та інтернету речей для моніторингу та прогнозування процесів у аграрному виробництві. Особливої уваги заслуговує вивчення інституційних та нормативних передумов впровадження інтегрованих моделей управління, зокрема формування державної політики підтримки сталого розвитку аграрного сектору та стимулювання інноваційної активності підприємств.

Література:

1. Шацька З. Я., Дубас О. Ю. Стратегічне управління розвитком підприємств АПК в Україні умовах смарт-економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>.
2. Халін С. В., Шерстюк О. В. Інноваційно-відтворювальна модель розвитку потенціалу аграрних підприємств на основі формування стійких. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.191.
3. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879>.

4. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337>.

5. Кернасюк Ю. В. Кластери як інноваційна організаційно-економічна форма ефективного аграрного виробництва в системі сталого розвитку. Економіка АПК. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>.

6. Телічко Н.А., Грекова Т.М., Дідик С.О., Мусурін В.Р., Друмов В.І. Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>.

7. Крамаренко І. А. Стратегічний менеджмент розвитку підприємств малого агробізнесу в умовах посилення конкурентних ознак та євроінтеграції. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2023. Вип. 32. С. 32—41. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content>.

8. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

9. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. Scientific Progress & Innovations. 2013. № (4). С. 121—124. URL: <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>

10. Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. Economic Annals-XXI, 159 (5—6), 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

11. Khalatur, S.M. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 3 (2), 147—154. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>

12. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. Baltic Journal of Economic Studies, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

13. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347> (дата звернення: 12.05.2025).

References:

1. Shatska, Z.Ya. and Dubas, O.Yu. (2025), "Strategic management of the development of agro-industrial complex enterprises in Ukraine in the context of the smart economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32>

2. Khalin, S.V. and Sherstiuk, O.V. (2025), "An innovative and reproducible model of developing the potential of agrarian enterprises based on the formation of sustainable", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.191>

3. Bilous, S.P., Trokhymenko, A.S. and Kaminskiy, V.V. (2024), " Strategic management of enterprise development in conditions of crisis and military challenges", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879> (Accessed 08 November 2025).

4. Kovalenko, N.V. and Malakhova, Yu.A. (2025), "Theoretical foundations of strategic management as an important tool for the development of agrarian enterprises", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337> (Accessed 10 November 2025).

5. Kernasiuk, Yu.V. (2020), "Clusters as an innovative organizational and economic form of efficient agricultural production in the system of sustainable development", *Ekonomika APK*, vol. 9. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009086>

6. Telichko, N.A., Hrekova, T.M., Didyk, S.O., Musurin, V.R. and Drumov, V.I. (2024), "Strategic management of the innovative potential of agrarian enterprises in the conditions of environmental changes", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (51). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>

7. Kramarenko, I.A. (2023), "Strategic management of the development of small agribusiness enterprises in the context of increased competitive characteristics and European integration", *Zbirnyk naukovykh prats "Vcheni zapysky"*, vol. 32, pp. 32-41, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a0ade88-f28a-47fd-84bc-1aeb50d48fca/content> (Accessed 13 November 2025)

8. Kovbasa, O.M. (2024), "Components of strategic development of agrarian entrepreneurship in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>.

9. Khalatur, S.M. (2013), "Features of the mechanism of functioning of the investment market in Ukraine ", *Scientific Progress & Innovations*, vol. 4, pp. 121—124. <https://doi.org/10.31210/visnyk2013.04.31>

10. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", *Economic Annals-XXI*, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>

11. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (2), pp. 147—154. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>.

12. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 10 November 2025).

13. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

Стаття надійшла до редакції 19.11.2025 р.