

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-38>

УДК 338.43:330.341.1:339.92

ПОЛКОВ Віктор

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

<https://orcid.org/0009-0000-1475-1073>e-mail: rkirf118@gmail.com

СТРАТЕГІЧНІ ОПЦІЇ ТА ПАРАМЕТРИ ФАСИЛІТАЦІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У статті обґрунтовано стратегічне значення фасилітації як управлінського інструменту розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Доведено, що стратегічні альтернативи фасилітації забезпечують варіативність управлінських рішень, враховуючи специфіку зовнішнього середовища, ресурсний потенціал та інституційну зрілість підприємств. Визначено, що фасилітація набуває стратегічного виміру, виходячи за межі ситуативної взаємодії.

Зазначено, що цільові установки фасилітації слугують орієнтиром для вибору методів, форматів і рівня залучення учасників, а також визначають очікувані результати взаємодії. Підкреслено, що узгодження цільових установок із реальними потребами підприємств дозволяє уникнути шаблонних рішень і забезпечити адресність фасилітаційного впливу.

Запропоновано підхід до вибору фасилітаційної моделі (ORID, ToP, Kolb, Theory U тощо) відповідно до змісту установки, рівня готовності учасників та бажаного рівня трансформації, що гарантує методологічну узгодженість процесу. Підкреслено, що фасилітація в контексті євроінтеграції є ключовим механізмом адаптації та розвитку, сприяючи формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на партнерство, прозорість і сталість.

Узагальнення стратегічних альтернатив і цільових установок дозволило виокремити концептуальні рамки управлінського впливу, а також зазначено, що ефективність фасилітаційних стратегій залежить від здатності мобілізувати внутрішні та зовнішні ресурси, необхідні для їх реалізації.

Ключові слова: фасилітація, стратегічні альтернативи (опції), аграрні підприємства, євроінтеграція, управлінські рішення.

POLKOV Viktor

National Scientific Center "Institute of agrarian economics"

STRATEGIC OPTIONS AND PARAMETERS OF FACILITATION OF THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The article substantiates the role of strategic alternatives to facilitation as a key conceptual tool that provides agricultural enterprises with the opportunity to choose the most effective development trajectories in the context of European integration transformations. It is proven that these alternatives contribute to the flexibility of management decisions, taking into account the characteristics of the external environment, internal resource potential and the level of institutional maturity of enterprises. It is determined that facilitation, going beyond the limits of operational interaction, acquires a strategic nature and becomes an important mechanism for supporting the sustainable development of the agricultural sector. It is noted that the goals of facilitation set the content, direction and expected results of interaction between participants, serving as a guide for choosing appropriate methods, formats and the degree of involvement. It is emphasized that a clear formulation of goals transforms facilitation into a strategic management tool that not only ensures adaptation to changes, but also actively contributes to the formation of new, innovative models of enterprise development. It is proposed to take into account the type of enterprise, in particular the scale, degree of innovation, level of institutional integration or vulnerability in crisis conditions, when agreeing on target settings, which allows avoiding unified approaches and ensuring targeted, targeted facilitation influence. It is determined that each target setting requires the use of an adequate facilitation model, the choice of which should be based on the content of the setting, the willingness of participants to cooperate and the desired level of transformation. Such an approach guarantees the methodological consistency of the facilitation process and increases its effectiveness. It is emphasized that in the conditions of European integration, facilitation ceases to be a purely auxiliary tool and acquires the status of a key mechanism for adaptation and development, which is of strategic importance for the formation of a new management culture in the agricultural sector, focused on partnership, transparency and sustainability. The generalization of strategic alternatives and target settings of facilitation allowed us to identify the conceptual framework of managerial influence on the development of agricultural enterprises. At the same time, it is noted that the effectiveness of facilitation strategies depends not only on the correct choice of models and goals, but also on the ability to mobilize internal and external resources necessary for their implementation, which is an important area of further research and practical implementation.

Keywords: facilitation, strategic alternatives (options), agricultural enterprises, European integration, management decisions.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.09.2025

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

У процесі євроінтеграції Україна стикається з необхідністю глибокої трансформації аграрного сектору. Аграрні підприємства, особливо малі та середні, опинилися перед викликами, які вимагають не просто адаптації, а стратегічного переосмислення моделей розвитку. Проблема полягає у відсутності чіткої системи стратегічних опцій для різних типів аграрних підприємств; у недостатньому рівні розробки

параметрів фасилітації, тобто механізмів підтримки, які враховують специфіку євроінтеграційного середовища; у існуванні розриву між державною політикою, інституційною підтримкою та реальними потребами аграрного бізнесу; у відсутності науково обґрунтованих моделей, які дозволяють підприємствам обирати оптимальні траєкторії розвитку в умовах нестабільності, конкуренції та регуляторних змін.

Стратегічні опції у межах даного дослідження розглядаються як альтернативні варіанти розвитку аграрних підприємств, що формуються на основі аналізу зовнішніх викликів, внутрішнього потенціалу та цілей євроінтеграційної адаптації. Вони відповідають поняттю «стратегічних альтернатив», які аграрне підприємство може обрати залежно від типу, масштабу та ресурсної бази.

Стратегічні параметри – це ключові орієнтири, показники та управлінські установки, що визначають бажаний напрям трансформації підприємства. У контексті статті вони співвідносяться з «цільовими установками», які задають рамки фасилітації та дозволяють оцінити ефективність обраної опції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження трансформаційних процесів в аграрній сфері на шляху євроінтеграції, їх ефективності є пріоритетним для багатьох вітчизняних та закордонних дослідників. Особливу увагу цій тематиці приділяють польські науковці, зокрема, А. Ярош-Ангоська, А. Новак, Е. Колодзей і Х. Кликоцька дослідили вплив європейської інтеграції на конкурентоспроможність сільськогосподарського сектору за період 2004-2020 роки в країнах, які приєдналися до ЄС після 2004 року [16]. Вплив показників сільського господарства на концентрацію та конкурентоспроможність зовнішньої торгівлі Румунії досліджували Я. В. Андрій, Г.Х. Попеску, Е. Ніка, Л. Чіву, на думку яких, вертикальна інтеграція сільськогосподарської роботи з діяльністю харчової промисловості була б одним з обов'язкових кроків, а зменшення частки експортованої сировини стало б ще одним кроком до конкурентоспроможності румунської сільськогосподарської продукції на спільному європейському ринку, а також до більш ефективної інтеграції в міжнародні ланцюги доданої вартості [8]. Щільна кореляція цієї думки прослідковується в роботах українських дослідників О. М. Могильного [3] та Г. Я. Студінської [4], які наполегливо звертають увагу на необхідність зміни секторальної структури економіки України. М. Д. Георгієва досліджувала вплив євроінтеграційних процесів на аграрний сектор економіки Болгарії [1]. Вплив війни, кризи та Євроінтеграційні процеси на український аграрний сектор дослідили Р. Нейтер та К. Алканкіна [17].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

У межах загальної проблеми стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції недостатньо дослідженими залишаються питання системного узгодження стратегічних альтернатив із цільовими установками фасилітаційного впливу. Зокрема, у науковій літературі бракує класифікації таких альтернатив з урахуванням масштабності підприємств, їх організаційно-правової форми та рівня інституційної залученості. Не визначено також чітких відповідностей між типами аграрних суб'єктів, стратегічними пріоритетами їх розвитку та адаптивними моделями фасилітації (мережевими, консультативними, інституційно-модерованими), що ускладнює формування цільової, ефективної та відповідної євроінтеграційним вимогам системи підтримки. Саме ці аспекти становлять невирішені раніше частини загальної проблеми, які потребують наукового осмислення та практичного моделювання.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є сформулювати системне уявлення про стратегічні альтернативи та цільові установки фасилітації розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції шляхом їх класифікації за критеріями масштабності, організаційно-правової структури та інституційної залученості, а також встановлення відповідності між типами підприємств, стратегічними пріоритетами та адаптивними моделями фасилітації, що забезпечить цільову орієнтацію управлінського впливу відповідно до вимог сталого, конкурентного й інноваційного аграрного розвитку в євроінтеграційному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фасилітація, як сучасна управлінська практика підтримки розвитку аграрних підприємств і територій, виступає ефективним інструментом на шляху євроінтеграції та адаптації до європейських стандартів якості, безпеки та сталого розвитку. В умовах, коли курс України на євроінтеграцію зумовлює глибокі трансформації у нормативно-правовій, інституційній і економічній сферах, аграрний сектор стає однією з найбільш чутливих до цих змін галузей. Процеси гармонізації з законодавством ЄС, впровадження нових стандартів якості, екологічних вимог, а також оновлені механізми державної підтримки і правила ринкової конкуренції формують оновлену структуру функціонування аграрного підприємництва, що зображено на рис. 1:



Рис. 1. Нова архітектура функціонування аграрного підприємництва

Джерело: складено автором

Проте сам факт наявності європейських орієнтирів не гарантує автоматичної адаптації до них. Навпаки, він висуває до аграрних підприємств низку нових вимог, які потребують не лише технічного, а й управлінського переосмислення. У цьому контексті постає необхідність окреслити ключові управлінські виклики, з якими стикаються українські аграрії в умовах інтеграції до європейського простору, та визначити, наскільки існуючі управлінські моделі здатні забезпечити ефективну відповідь на ці виклики.

Представимо схематично найбільші виклики для аграріїв України на рис. 2. У сукупності визначені управлінські виклики - від нормативної складності та нерівномірності адаптаційних можливостей до дефіциту компетенцій і слабкої координації - формують багатовимірне поле напруги, в якому функціонують українські аграрні підприємства.

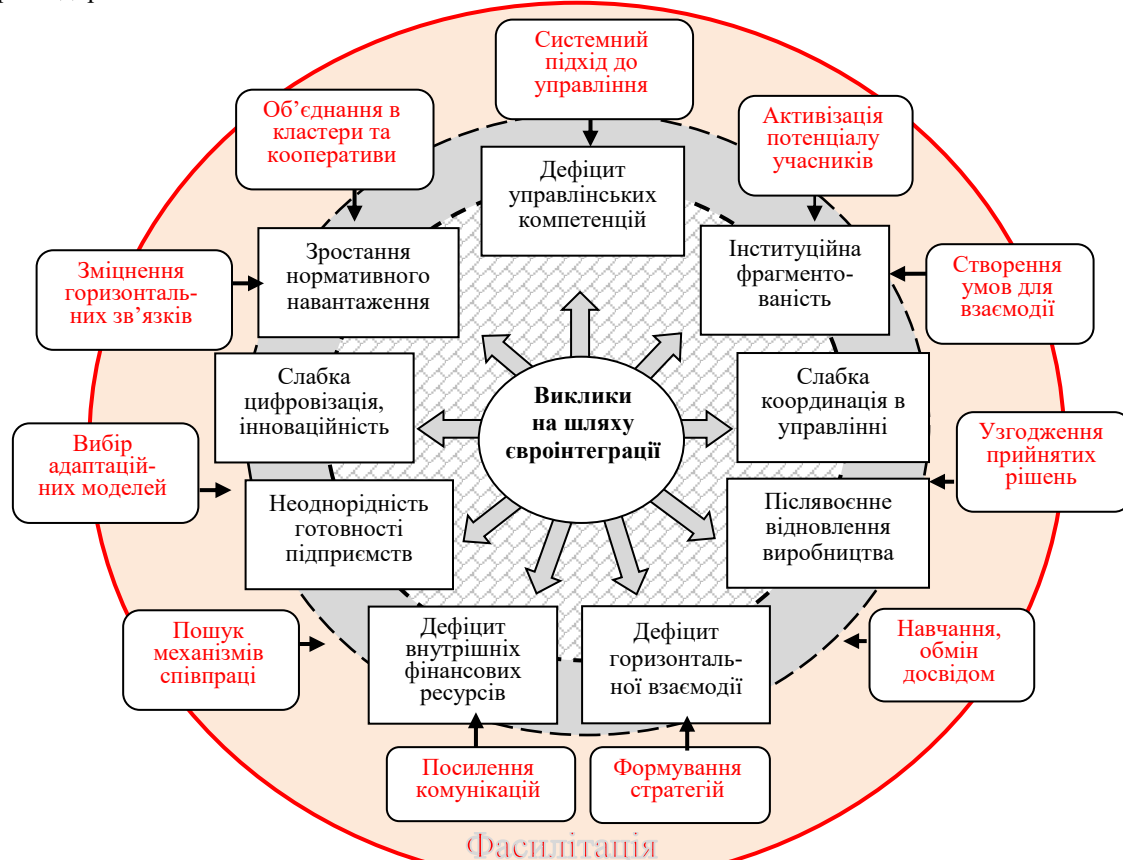


Рис. 2. Компетенції фасилітації у вирішенні викликів на євроінтеграційному шляху України

Джерело: складено автором за [2; 10; 13; 18]

Фасилітація, як управлінська практика, спрямована на створення сприятливих умов для ефективної взаємодії, колективного мислення та узгодженого прийняття рішень, здатна подолати низку структурних обмежень, характерних для аграрного сектору, що на рис.2. Вона не пропонує готових відповідей, а сприяє активізації потенціалу учасників (керівників, працівників, партнерів, громад) для самостійного розроблення стратегій, адаптаційних моделей і механізмів співпраці. У випадках, коли централізовані моделі управління виявляються недостатньо гнучкими, фасилітація створює можливості для горизонтальних зв'язків, формування довіри, налагодження зворотного зв'язку та підвищення якості управлінських рішень.

Під стратегічними альтернативами у контексті фасилітації слід розуміти сукупність можливих напрямів, форматів і моделей організації взаємодії між учасниками аграрного середовища, що обираються з урахуванням типу підприємства, його інституційної зрілості, ресурсного потенціалу та зовнішніх факторів. Це не просто різновиди дій, а концептуально відмінні підходи до досягнення цілей розвитку, зокрема шляхом адаптації до зовнішніх вимог, інноваційного оновлення, партнерських об'єднань чи інституційної інтеграції. Кожна стратегічна альтернатива має власну логіку фасилітаційного впливу, комплект інструментів, рівень залучення учасників і прогнозований результат.

Цільові установки фасилітації визначають очікувані результати фасилітаційної взаємодії, тобто конкретні орієнтири діяльності фасилітатора, учасників процесу та інституцій, що підтримують цей процес. Вони охоплюють як короткострокові завдання (налагодження комунікації, вирішення конфліктів, запуск спільних проєктів), так і довгострокові стратегічні цілі (підвищення адаптивності підприємств, формування кластерної співпраці, розвиток соціального капіталу). Цільові установки служать критеріями оцінки ефективності фасилітації і визначають вибір відповідних методів, форматів і моделей взаємодії.

Доцільно виокремити ключові стратегічні альтернативи фасилітації, кожна з яких має власну логіку, цілі, інструменти та очікувані результати. Детальна класифікація стратегічних альтернатив фасилітації розвитку аграрних підприємств представлена у вигляді табл. 1, що враховує назву, визначення, відмінні риси та доцільність застосування кожної альтернативи:

Таблиця 1.

Класифікація стратегічних альтернатив фасилітації

Назва	Визначення	Особливість / Відміна від інших	Оптимальні умови застосування
Адаптаційна	Орієнтована на допомогу підприємствам у пристосуванні до нових регуляторних, ринкових та технологічних умов, зокрема в межах євроінтеграції	Має коротко- та середньостроковий горизонт; фокусується на подоланні бар'єрів змін	Малі та середні підприємства з обмеженими ресурсами, які потребують підтримки в адаптації до стандартів ЄС
Інноваційна	Спрямована на стимулювання впровадження нових технологій, управлінських рішень, цифрових інструментів та нестандартних підходів	Акцент на випереджальному розвитку, відкритості до експериментів та цифровізації	Підприємства з високим потенціалом зростання, інноваційні фермери, аграрні стартапи
Партнерська	Передбачає створення горизонтальних зв'язків між підприємствами, громадами, дорадчими структурами та іншими учасниками аграрного середовища	Ґрунтується на принципах співтворення, довіри та взаємної вигоди	Регіони з активними громадами, кооперативи, кластери, міжгосподарські об'єднання
Інституційна	Орієнтована на формування або посилення інституційної спроможності підприємств через фасилітацію взаємодії з державними структурами, донорами, фінансовими установами	Має системний характер; спрямована на інтеграцію підприємств у політико-економічне середовище	Підприємства, що беруть участь у державних програмах, грантових ініціативах, пілотних проєктах розвитку
Стабілізаційна	Спрямована на збереження життєздатності підприємств у кризових умовах через фасилітацію антикризових рішень, мобілізацію ресурсів і підтримку	Реактивна за характером; фокусується на мінімізації втрат і збереженні функціонування	Підприємства в регіонах, що постраждали від війни, кліматичних катастроф або ринкових шоків
Інтеграційна	Передбачає фасилітацію входження підприємств у нові ринки, ланцюги доданої вартості, міжнародні партнерства	Орієнтована на зовнішню взаємодію та розширення економічних горизонтів	Експортно-орієнтовані підприємства, учасники міжнародних програм, виробники нішевої продукції

Джерело: складено автором за [7; 9; 14]

Визначення стратегічних альтернатив фасилітації дозволяє окреслити можливі траєкторії розвитку аграрних підприємств залежно від їхнього потенціалу та зовнішніх умов. Однак для реалізації кожної з альтернатив необхідно чітко сформулювати цільові установки, які конкретизують очікувані результати фасилітаційної взаємодії та визначають зміст управлінських рішень. Саме цільові установки забезпечують зв'язок між обраною стратегією і практичними діями, надаючи фасилітації спрямованості, вимірності та результативності. Класифікація цільових установок фасилітації представлена у вигляді табл. 2:

Таблиця 2

Класифікація цільових установок фасилітації розвитку аграрних підприємств

Цільова установка	Зміст	Очікуваний ефект	Доцільність застосування
Адаптаційна	Забезпечення здатності підприємства пристосовуватися до нових регуляторних, ринкових та технологічних умов	Зниження ризиків, відповідність стандартам ЄС, збереження рентабельності	Підприємства в перехідному стані, що вперше стикаються з євроінтеграційними вимогами
Інноваційна	Формування відкритості до змін, впровадження нових технологій, цифрових рішень, управлінських інструментів	Підвищення ефективності, конкурентоспроможності, технологічне оновлення	Прогресивні фермери, агростартапи, підприємства з інноваційним потенціалом
Коопераційна	Створення умов для горизонтальної взаємодії, об'єднання ресурсів, спільного планування	Зміцнення соціального капіталу, зниження транзакційних витрат, розвиток кластерів	Кооперативи, громади, малі виробники, які прагнуть об'єднання
Інституційна	Підвищення здатності підприємства взаємодіяти з державними структурами, донорами, фінансовими установами	Доступ до підтримки, участь у програмах, інституційна інтеграція	Підприємства, що працюють з грантами, державними програмами, дорадчими службами
Освітньо-розвивальна	Розвиток управлінських, комунікативних, стратегічних компетенцій учасників	Підвищення якості управління, зростання внутрішнього потенціалу	Будь-які підприємства, що прагнуть сталого розвитку через навчання
Антикризова	Мобілізація ресурсів, прийняття рішень у складних умовах, збереження життєздатності	Мінімізація втрат, стабілізація функціонування	Підприємства в умовах війни, кліматичних ризиків, ринкових шоків

Джерело: складено автором за [11; 12; 14]

Оскільки цільові установки фасилітації визначають зміст і спрямованість управлінських дій, їх ефективність значною мірою залежить від того, наскільки вони відповідають реальним характеристикам аграрних підприємств. Тип підприємства (за масштабом, ресурсним потенціалом, рівнем інституційної зрілості чи стратегічної орієнтації) обумовлює не лише потребу у фасилітації, а й формат, глибину та очікувані результати фасилітаційної взаємодії. Тому доцільно встановити відповідність між типами аграрних підприємств і цільовими установками фасилітації, що дозволить підвищити адресність і результативність управлінських рішень, яка представлена у табл. 3:

Таблиця 3

Відповідність між типами підприємств і цільовими установками фасилітації

Тип підприємства	Рекомендована цільова установка фасилітації
Малі та середні фермерські господарства	Адаптаційна, коопераційна
Інноваційно орієнтовані підприємства	Інноваційна, інтеграційна
Підприємства в умовах кризи або невизначеності	Антикризова, адаптаційна
Кооперативи та кластерні об'єднання	Коопераційна, інституційна
Експортно-орієнтовані виробники	Інтеграційна, інституційна
Підприємства, що беруть участь у держпрограмах	Інституційна, освітньо-розвивальна
Господарства з низьким рівнем управлінських навичок	Освітньо-розвивальна, адаптаційна

Джерело: узагальнено автором за [5; 3; 14]

Кожна цільова установка фасилітації передбачає специфічну логіку взаємодії, глибину залучення учасників і очікуваний результат, важливо обрати таку модель фасилітації, яка найкраще відповідає цим параметрам. Вибір моделі не є універсальним, тому він має ґрунтуватися на змісті установки, контексті підприємства та рівні готовності учасників до співпраці. У цьому зв'язку доцільно представити узагальнену відповідність між цільовими установками та фасилітаційними моделями, що забезпечує практичну орієнтацію для впровадження фасилітаційних стратегій у аграрному секторі.

В табл. 4 представлена саме така відповідність, що дозволяє зробити наступні висновки:

Таблиця 4.

Відповідність моделей фасилітації цільовим установкам

Цільова установка	Відповідна фасилітаційна модель
Адаптаційна	ORID, ToP
Інноваційна	Kolb Learning Cycle, Theory U
Коопераційна	ToP, ORID
Інституційна	ToP, Ladder of Inference
Освітньо-розвивальна	Kolb Learning Cycle, ORID
Антикризова	ORID, Ladder of Inference
Інтеграційна	Theory U, ToP

Джерело: складено автором

- Модель «ORID» є універсальною моделлю для структурованого діалогу, особливо ефективною в адаптаційних і антикризових ситуаціях.

- Модель «ToP» (Technology of Participation) добре працює в коопераційних, інституційних і інтеграційних контекстах, де потрібне колективне планування.

- Модель «Kolb Learning Cycle» найкраще підходить для освітніх і інноваційних установок, де важлива рефлексія та навчання через досвід.

- Модель «Ladder of Inference» є оптимальною для глибокого аналізу мислення в антикризових або інституційних ситуаціях.

- Модель «Theory U» краще застосовувати для трансформаційних змін, інновацій та стратегічного переосмислення.

Узагальнення стратегічних альтернатив і цільових установок фасилітації дозволяє не лише окреслити можливі траєкторії розвитку аграрних підприємств, а й конкретизувати, в яких саме сферах управлінської діяльності фасилітація може бути найбільш ефективною. Зважаючи на складність викликів євроінтеграції, фасилітаційні підходи набувають особливої значущості в тих напрямках, де потрібна колективна участь, стратегічне узгодження та адаптивне мислення. Саме тому окреслимо ключові сфери застосування фасилітації в аграрному секторі як інструменту розвитку, співпраці та інституційного оновлення:

- розробка стратегій розвитку підприємств і громад;
- впровадження стандартів ЄС (екологічних, соціальних, виробничих);
- формування кластерів, кооперативів, дорадчих структур;
- підвищення участі громадян у місцевому управлінні.

Важливість стратегічних альтернатив і цільових установок полягає в тому, що вони сприяють уникненню шаблонних підходів у фасилітації, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність та ефективність. У складному аграрному середовищі, де співіснують різні масштаби, форми власності, рівні технологічного розвитку та соціальні функції, універсальні рішення часто виявляються недостатньо дієвими. Навпаки, фасилітація, що базується на стратегічному мисленні, передбачає здатність вибирати оптимальну альтернативу, враховуючи конкретні умови, а цільова установка дозволяє чітко визначити, яких результатів має досягти процес взаємодії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічні альтернативи фасилітації виступають як фундаментальний концептуальний інструмент, що дає аграрним підприємствам змогу вибирати найбільш ефективні шляхи розвитку в умовах євроінтеграційних змін. Вони забезпечують гнучкість управлінських рішень, враховуючи специфіку зовнішніх факторів, внутрішній ресурсний потенціал і рівень інституційної зрілості підприємства. Таким чином, фасилітація набуває стратегічного характеру, виходячи за рамки суто оперативної взаємодії.

Цільові установки фасилітації визначають зміст, напрямки і очікувані результати взаємодії між учасниками, слугуючи орієнтиром для вибору відповідних методів, форматів і ступеня залучення. Завдяки чіткому формулюванню цільових установок фасилітація перетворюється на інструмент стратегічного управління, який не тільки допомагає адаптуватися до змін, а й активно сприяє формуванню нових моделей розвитку.

Рівень ефективності фасилітації значною мірою залежить від її відповідності типу підприємства – з урахуванням масштабу, ступеня інноваційності, інституційної інтегрованості або вразливості в кризових умовах. Узгодження цільових установок із реальними потребами та можливостями підприємства дозволяє уникнути уніфікованих підходів і забезпечити цільове, адресне фасилітаційне впливання.

Кожна цільова установка має власну логіку взаємодії, що вимагає використання адекватної фасилітаційної моделі. Вибір конкретної моделі (наприклад, ORID, ToP, Kolb, Theory U тощо) повинен базуватися на змісті установки, готовності учасників до співпраці та бажаному рівні трансформації. Такий підхід гарантує методологічну послідовність фасилітаційного процесу і підвищує його результативність.

У контексті євроінтеграції фасилітація перестає бути просто допоміжним інструментом і стає ключовим механізмом адаптації і розвитку, що має стратегічне значення для формування нової управлінської культури в аграрному секторі, орієнтованої на партнерство, прозорість і стійкість.

Узагальнення стратегічних альтернатив та цільових установок фасилітації дало змогу виокремити концептуальні рамки управлінського впливу на розвиток аграрних підприємств. Водночас ефективність реалізації фасилітаційних стратегій значною мірою залежить не лише від коректного вибору моделей та цільових установок, а й від наявності внутрішніх і зовнішніх ресурсів, які можуть бути мобілізовані для їх впровадження.

Література

1. Георгієва М. Д. Вплив євроінтеграційних процесів на аграрний сектор економіки Болгарії. *Науковий вісник: Серія «Історія»*. – 2019. – № 49, с. 225–228. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5244.49.2019.189574>

2. Господарик Д., Помилуйко С. Управління розвитком аграрних підприємств: виклики післявоєнної відбудови та глобалізації. *Економічний аналіз*. 2024. Т.34. № 2. С. 360–371. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.360>
3. Могильний О. Аграрний сектор України: сировинна пастка. Монографія. Частина II, 2024. – Київ: ННЦ «ІАЕ». 332 с.
4. Студінська Г.Я. Вплив інновацій аграрної сфери на зміну секторальної структури національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2023. Вип. 10 (269). с. 25–34 <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403189>
5. Agri Studoc. Agriculture Entrepreneurship: 4 Types, Importance & Examples. – 2024.– URL: <https://salo.li/6E7cb64>
6. Agriculture. Institute. Types of Agripreneurship Enterprises: A Comprehensive Guide, 2023. - URL: <https://salo.li/46e6C1D>
7. AgWest Farm Credit. Strategic Growth Alternatives: Strategic Planning Guide, 2023. - URL: <https://salo.li/e6E4023>
8. Andrei J.V., Popescu G.H., Nica E., Chivu L. The impact of agricultural performance on foreign trade concentration and competitiveness: Empirical evidence from Romanian agriculture. *J. Bus. Econ.* – 2020. – V.21.- № 2. – p. 317–343. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11988>
9. Boehlje M., Gray A., Dobbins C., & Miller A. Implementing Strategy: The Key Strategic Decisions for the Farm Business. Purdue Extension EC-753. – 2000. – URL: <https://salo.li/99067c0>
10. Butko M., Popelo O., & Pishenin I. Innovations in human resources management in Eurointegration conditions: case for Ukrainian agro-industrial complex. *Marketing and Management of Innovations*, 2019. – 2, 74–82 p. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-07>
11. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). GIZ Ukraine – Sustainable Agriculture Projects. URL: <https://www.giz.de>
12. European Commission (2024). Agricultural Extension and Advisory Services in Low and Lower-Middle-Income Countries, 2024. – URL: <https://salo.li/6cef0b7>
13. European Commission. Digital Transformation in Agriculture and Rural Areas – AgriResearch Factsheet, 2023. – URL: <https://salo.li/169aE4d>
14. FAO. Sustainable Agribusiness and Agrifood Value Chain Development, 2023. – URL: <https://salo.li/37d8e32>
15. Farmer Field Schools. URL: <https://salo.li/88657D6>
16. Jarosz-Angowska, A., Nowak, A., Kołodziej, E., & Klikocka, H. Effect of European Integration on the Competitiveness of the Agricultural Sector in New Member States (EU-13) on the Internal EU Market. *Journal: Sustainability*. – 2022. – 14(20), 13124. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/13124>
17. Neiter R., Alekankina K. VoxUkraine Podcast. Crisis, Adaptation, and Eurointegration of the Agricultural Sector. – 2024. URL: <https://salo.li/c2a793a>
18. Trofimtseva O. European integration of the agricultural sector: what can be done to strengthen negotiating positions? Centre for Economic Strategy. – 2024. – p.21. – URL: <https://salo.li/C191Da2>

References

1. Heorhiyeva M. D. Vplyv yevrointegratsiynykh protsesiv na ahrarynyy sektor ekonomiky Bolhariyi [The impact of European integration processes on the agricultural sector of the Bulgarian economy]. *Naukovyy visnyk: Seriya «Istoriya»*, 2019. - № 49, p. 225–228. URL: DOI: 10.20535/2307-5244.49.2019.189574
2. Hospodaryk D., Pomyluyko S. Upravlinnya rozvytkom ahrarynykh pidpryyemstv: vyklyky pislyavoyennoyi vidbudovy ta hlobalizatsiyi [Management of the development of agricultural enterprises: challenges of post-war reconstruction and globalization]. *Ekonomichnyy analiz*. 2024. Т.34. № 2. С. 360–371. <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.360>
3. Mohyl'nyy O. Ahrarynyy sektor Ukrayiny: syrovynna pastka [Agrarian sector of Ukraine: raw material trap]. Monohrafiya. Chastyna II, 2024. - Kyiv: NNTS «IAE». 332 p.
4. Studinska H.YA. Vplyv innovatsiy ahrarynoyi sfery na zminu sektoralnoyi struktury natsionalnoyi ekonomiky [The impact of innovations in the agricultural sector on changing the sectoral structure of the national economy]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 2023. Vyp. 10 (269). p. 25–34 <https://doi.org/10.5281/zenodo.10403189>
5. Agri Studoc. Agriculture Entrepreneurship: 4 Types, Importance & Examples. 2024. - URL: <https://salo.li/6E7cb64>
6. Agriculture. Institute. Types of Agripreneurship Enterprises: A Comprehensive Guide, 2023. - URL: <https://salo.li/46e6C1D>
7. AgWest Farm Credit. Strategic Growth Alternatives: Strategic Planning Guide, 2023. - URL: <https://salo.li/e6E4023>
8. Andrei J.V., Popescu G.H., Nica E., Chivu L. The impact of agricultural performance on foreign trade concentration and competitiveness: Empirical evidence from Romanian agriculture. *J. Bus. Econ.* 2020. – V.21.- № 2. – p. 317–343. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11988>
9. Boehlje M., Gray A., Dobbins C., & Miller A. Implementing Strategy: The Key Strategic Decisions for the Farm Business. Purdue Extension EC-753, 2000. – URL: <https://salo.li/99067c0>
10. Butko M., Popelo O., & Pishenin I. Innovations in human resources management in Eurointegration conditions: case for Ukrainian agro-industrial complex. *Marketing and Management of Innovations*, 2019. - 2, 74–82 p. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-07>
11. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). GIZ Ukraine – Sustainable Agriculture Projects. URL: <https://www.giz.de>
12. European Commission (2024). Agricultural Extension and Advisory Services in Low and Lower-Middle-Income Countries, 2024. - URL: <https://salo.li/6cef0b7>
13. European Commission. Digital Transformation in Agriculture and Rural Areas – AgriResearch Factsheet, 2023. - URL: <https://salo.li/169aE4d>

-
14. FAO. Sustainable Agribusiness and Agrifood Value Chain Development, 2023. - URL: <https://salol.i/37d8e32>
 15. [Farmer Field Schools](https://salol.i/88657D6). URL: <https://salol.i/88657D6>
 16. Jarosz-Angowska, A., Nowak, A., Kołodziej, E., & Klikocka, H. Effect of European Integration on the Competitiveness of the Agricultural Sector in New Member States (EU-13) on the Internal EU Market. *Journal: Sustainability*, 2022. - 14(20), 13124. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/13124>
 17. [Neiter R., Alekankina K. VoxUkraine Podcast. Crisis, Adaptation, and Eurointegration of the Agricultural Sector, 2024.](https://salol.i/c2a793a) URL: <https://salol.i/c2a793a>
 18. Trofimtseva O. European integration of the agricultural sector: what can be done to strengthen negotiating positions? Centre for Economic Strategy, 2024. – p.21. - URL: <https://salol.i/C191Da2>