

УДК 338.43:339.92(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-56>**Ковбаса О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

Мазний В.Ю.

аспірант
Сумський національний аграрний університет

Kovbasa Oleksandr

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and Entrepreneurship
named after Professor I. M. Bryukhovetskyi
Sumy National Agrarian University

Maznyi Vitalii

Postgraduate Student
Sumy National Agrarian University

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕШКОДИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

PROBLEMS AND OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF INTEGRATION PROCESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE

У статті здійснено комплексний аналіз проблем та перешкод розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. Досліджено системні бар'єри, що стримують формування ефективних агропромислових об'єднань, серед яких виокремлено інституційні, економічні, структурні, технологічні, кадрові, соціально-психологічні та зовнішньополітичні обмеження. Особливу увагу приділено фінансово-економічним бар'єрам як системоутворюючому фактору трансформації аграрного сектору. Визначено, що домінування великих агрохолдингів відбувається на тлі значної кількості малих та середніх сільськогосподарських підприємств, які мають труднощі в адаптації до сучасних ринкових умов. Розроблено теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації щодо подолання виявлених бар'єрів, включаючи механізми мотивації, комунікаційні стратегії та інструменти державної підтримки. Результати дослідження спрямовані на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу в умовах європейської інтеграції.

Ключові слова: інтеграційні процеси, аграрний сектор, бар'єри розвитку, агропромислові об'єднання, фінансово-економічні обмеження, консолідація підприємств, аграрна економіка, сільськогосподарські підприємства, інституційне середовище, конкурентоспроможність.

In the context of the current transformation processes of the national economy, the presented research focuses on a comprehensive analysis of integration processes in the agricultural sector of Ukraine, which determines the relevance of the chosen issue. The scientific research is aimed at an in-depth disclosure of systemic barriers that impede the effective consolidation of agricultural enterprises in the context of global economic challenges and European integration. The methodological design of the study is based on the use of a set of general scientific and special methods of scientific knowledge. In particular, the dialectical method was used to study the processes of development of integration structures, systemic and structural-functional analysis to identify barriers, as well as methods of expert assessments to form valid theoretical and methodological approaches. The key results of the research are a comprehensive identification and systematization of barriers to the development of integration processes in the agricultural sector of Ukraine. The scientific novelty of the work is determined by an in-depth analysis of financial and economic constraints as a systemic factor in the transformation of the industry. A fundamentally important scientific contribution is the disclosure of the interrelationships between different groups of obstacles and the justification of the need to develop flexible, inclusive integration models. It has been established that the dominance of powerful agricultural holdings occurs against the background of a significant number of small and medium-sized agricultural enterprises that have critical difficulties in adapting to modern market conditions. The practical value of the study lies in the development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations for overcoming the identified barriers. The scientific results are relevant for public authorities, local governments, managers of agricultural enterprises and researchers

in the field of agricultural economics. The developed recommendations can be used in formulating strategies for the development of the agricultural sector, improving the regulatory framework and introducing innovative approaches to the consolidation of agricultural enterprises.

Keywords: integration processes, agricultural sector, barriers to development, agro-industrial associations, financial and economic constraints, consolidation of enterprises, agrarian economy, agricultural enterprises, institutional environment, competitiveness.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України перебуває сьогодні в епіцентрі глибоких структурних трансформацій, що вимагають комплексного наукового осмислення та розробки стратегічних механізмів подолання системних обмежень. Динамічні зміни в економічній системі країни, процеси європейської інтеграції та необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу актуалізують дослідження проблем розвитку інтеграційних процесів. Сучасний стан аграрної галузі характеризується суперечливими тенденціями, де поряд з формуванням потужних агропромислових об'єднань існують значні бар'єри консолідації та ефективного господарювання.

Наукова проблема концентрується на комплексному феномені стримування інтеграційних процесів, де визначальну роль відіграють фінансово-економічні обмеження, інституційні деформації та соціально-психологічні бар'єри. Особливої гостроти проблемі надають геополітичні виклики, пов'язані з військовою агресією, порушенням усталених економічних зв'язків та високою невизначеністю зовнішньоекономічного середовища. Принципова складність полягає в диспропорційності аграрного сектору, де домінування потужних агрохолдингів відбувається на тлі значної кількості малих та середніх сільськогосподарських підприємств, які відчують критичні труднощі в адаптації до сучасних ринкових умов. Дослідження проблеми набуває особливої актуальності в контексті європейської інтеграції та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу, що вимагає не лише діагностики наявних бар'єрів, але й розробки дієвих механізмів їх подолання, формування інклюзивних моделей інтеграції та створення сприятливого інституційного середовища для консолідації аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі аналізу останніх наукових джерел можна виділити коло дослідників, які вивчають проблеми інтеграційних процесів в аграрному секторі України, це: Багаліка Т.О., Данкевич А.Є., Гірман А.П., Томілін О., Шпикуляк О.Г., Пугачов М.І., Лупенко Ю.О., Залізнюк В.П., Миськів Г.В., Тагієв Є.А., Глазов О., Іванько А.В., Передало Х.С. та Шкріль А.О. Аналіз їхніх праць дозволяє комплексно розглянути перешкоди розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі. Зокрема, дослідники виділяють низку системних проблем, серед яких особливо актуальними є виклики воєнного часу. Шпикуляк О.Г. та інші науковці підкреслюють необхідність адаптації економічних тенденцій підприємництва до складних сучасних умов [5]. Лупенко Ю.О. звертає увагу на специфіку функціонування інтегрованих структур в контексті сталого розвитку сільських територій [7]. Серед ключових перешкод дослідники виокремлюють інноваційні бар'єри. Зокрема, Іванько А.В. присвятив окреме дослідження бар'єрам інноваційної діяльності агроформувань та

пошуку шляхів їх подолання [11]. Передало Х.С. та Шкріль А.О. розглядають проблеми опору змінам при впровадженні нових стратегічних рішень в організаціях [12], що безпосередньо впливає на ефективність інтеграційних процесів. Миськів Г.В. та Тагієв Є.А. акцентують увагу на ролі інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості [9], що вказує на необхідність розроблення дієвих механізмів інтеграції. Залізнюк В.П. досліджує інтеграційну стратегію України, аналізуючи сучасні виклики для економіки та конкурентоспроможності [8]. Важливим аспектом досліджень є також управління ризиками в аграрному секторі. Томілін О. та колеги розглядають фінансові аспекти ризик-менеджменту [4], що є критичним для успішної інтеграції та розвитку сільськогосподарських підприємств. Глазов О. пропонує механізми модернізації системи формування фінансово-ресурсного забезпечення проєктів розвитку економіки України [10], що безпосередньо пов'язано з подоланням перешкод інтеграційних процесів.

Загалом, наукові праці вітчизняних дослідників свідчать про комплексний характер проблем розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі, які потребують системного підходу, врахування воєнного контексту, подолання інноваційних та організаційних бар'єрів, ефективного управління ризиками та розроблення дієвих стратегій інтеграції.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз проблем та перешкод розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України, що передбачає глибоке системне вивчення бар'єрів, які стримують ефективну консолідацію та трансформацію сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан аграрного сектору України характеризується складними трансформаційними процесами, що вимагають комплексного наукового осмислення та розробки стратегічних механізмів подолання системних перешкод. Дослідження проблем та перешкод розвитку інтеграційних процесів набуває особливої актуальності в контексті глибоких структурних змін, які відбуваються в економіці країни, процесів європейської інтеграції та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняного агропромислового комплексу [3, с. 64].

На сьогодні розвиток інтеграційних структур в аграрному секторі України характеризується складними та динамічними процесами, що відображають трансформаційні зміни в економічній системі країни. Спостерігається поступове формування потужних агропромислових об'єднань, які демонструють значний потенціал консолідації та ефективного господарювання. Основною тенденцією є створення вертикально інтегрованих агрохолдингів, які об'єднують різні ланки виробничого циклу – від вирощування

сільськогосподарських культур до їх переробки та реалізації. Такі структури мають можливість акумулювати значні фінансові ресурси, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати високий рівень механізації та автоматизації виробничих процесів [7, с. 4].

Важливою характеристикою інтеграційних процесів є поступова диверсифікація діяльності аграрних підприємств. Агрохолдинги та великі сільськогосподарські компанії розширюють спектр своєї діяльності, включаючи не лише традиційне рослинництво та тваринництво, але й поглиблену переробку продукції, логістику, міжнародну торгівлю. Це дозволяє підвищувати додану вартість продукції та збільшувати рівень конкурентоспроможності на світовому аграрному ринку [9, с. 69].

Водночас, інтеграційні процеси в українському аграрному секторі мають певні структурні обмеження. Незважаючи на домінування великих агрохолдингів, все ще існує значна кількість малих та середніх сільськогосподарських підприємств, які відчувають труднощі в адаптації до сучасних ринкових умов. Це створює необхідність розвитку більш гнучких та інклюзивних моделей інтеграції, здатних забезпечити ефективну взаємодію різних за масштабом суб'єктів господарювання.

Важливим напрямком розвитку інтеграційних структур є їх орієнтація на європейські стандарти та принципи сталого розвитку. Українські агрокомпанії дедалі більше уваги приділяють питанням екологічності виробництва, впровадження органічних техноло-

гій, раціонального використання природних ресурсів. Це не лише підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках, але й сприяє формуванню більш збалансованої та соціально відповідальної моделі аграрного виробництва [1, с. 137; 3, с. 65].

Формування ефективних інтеграційних структур в аграрному секторі України стикається з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів, які суттєво ускладнюють процеси консолідації та розвитку. Інституційні перешкоди, зокрема недосконалість законодавчої бази та нестабільність нормативного регулювання, створюють значні труднощі для повноцінного становлення інтеграційних утворень [8] (табл. 1).

Економічні обмеження, що виражаються у високій вартості кредитних ресурсів та складності залучення інвестицій, додатково ускладнюють процеси формування потужних агропромислових об'єднань. Також технологічний бар'єр, що пов'язаний з низьким рівнем цифровізації та застарілістю матеріально-технічної бази, обмежує можливості впровадження інноваційних підходів в управлінні та виробництві. Кадрові перешкоди, що виявляються у дефіциті кваліфікованих спеціалістів та відсутності ефективних програм професійної підготовки, додатково ускладнюють розвиток інтеграційних процесів. Соціально-психологічні обмеження, зокрема консервативність мислення та низька готовність до кооперації традиційних сільськогосподарських виробників, створюють внутрішні бар'єри для об'єднаних процесів. Недосконалість ринкової інфраструктури, яка характеризується обмеженим

Таблиця 1

Перешкоди формування ефективних інтеграційних структур в аграрному секторі

Група бар'єрів	Характеристика перешкод	Аргументація та деталізація
Інституційні бар'єри	Недосконалість законодавчої бази	Відсутність чітких нормативних актів, що регулюють процеси інтеграції; нестабільність земельного законодавства; неузгодженість податкового регулювання для інтеграційних формувань
Економічні перешкоди	Обмеженість фінансових ресурсів	Високі відсоткові ставки за кредитами; складність залучення довгострокових інвестицій; недорозвиненість механізмів державної підтримки інтеграційних процесів; висока вартість модернізації виробничих потужностей
Структурні обмеження	Диспропорції в галузевій структурі	Значна диференціація сільськогосподарських підприємств за масштабами та рівнем технологічного розвитку; слабка горизонтальна та вертикальна координація між учасниками аграрного ринку; нерівномірність розподілу земельних ресурсів
Технологічні бар'єри	Низький рівень технологічної готовності	Обмежене впровадження інноваційних технологій; недостатній рівень цифровізації виробничих процесів; застарілість матеріально-технічної бази багатьох сільськогосподарських підприємств
Кадрові перешкоди	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів	Брак професійних менеджерів у сфері агробізнесу; низький рівень підготовки кадрів для роботи в інтеграційних структурах; відсутність ефективних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації
Соціально-психологічні бар'єри	Консервативність мислення	Опір змінам з боку традиційних сільськогосподарських виробників; низька готовність до кооперації та об'єднання; психологічні бар'єри щодо втрати незалежності окремими підприємствами
Ринкові обмеження	Недосконалість ринкової інфраструктури	Слабкий розвиток логістичної інфраструктури; обмежений доступ до ринків збуту; недостатня інформаційна прозорість аграрного ринку; високі трансакційні витрати
Зовнішньополітичні перешкоди	Геополітична нестабільність	Військова агресія; порушення усталених економічних зв'язків; санкційні обмеження; невизначеність зовнішньоекономічної стратегії розвитку аграрного сектору

Джерело: складено авторами на основі [4–5; 8–9; 11]

доступом до ринків збуту та високими трансакційними витратами, додатково стримує формування ефективних інтеграційних структур [9, с. 72].

Особливо відчутними є зовнішньополітичні перешкоди, пов'язані з геополітичною нестабільністю, військовою агресією та порушенням усталених економічних зв'язків, які створюють додаткові ризики та невизначеність для розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України.

Фінансово-економічні бар'єри виступають визначальними перешкодами формування інтеграційних структур в аграрному секторі України передусім через їхню системоутворюючу роль у процесах економічної консолідації. На відміну від інших типів бар'єрів, фінансово-економічні обмеження мають пряму конвертацію в реальні можливості розвитку підприємств, безпосередньо впливаючи на їхню спроможність здійснювати структурні трансформації.

Принциповою особливістю фінансово-економічних бар'єрів є їхня здатність блокувати не лише окремі процеси, але й унеможлилювати стратегічний розвиток через обмеження доступу до капітальних ресурсів. Високі відсоткові ставки, складність кредитування та низька інвестиційна привабливість фактично унеможливають масштабні інтеграційні проекти, перетворюючи потенційні можливості на нездійсненні наміри.

Ключовою детермінантою домінування саме фінансово-економічних бар'єрів слугує їхня мультиплікативна природа, коли обмеження в одній сфері миттєво продукують каскад негативних наслідків у всіх дотич-

них секторах. Наприклад, недостатній рівень фінансування унеможливає технологічне оновлення, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та перспективи міжнародної інтеграції. Особливою гостроти фінансово-економічні бар'єри набувають в умовах перманентної економічної нестабільності, коли висока невизначеність унеможливає довгострокове планування та змушує суб'єктів господарювання концентруватися на короткострокових цілях виживання замість стратегічного розвитку. Девальваційні процеси, інфляційні коливання та геополітичні ризики додатково посилюють деструктивний вплив фінансових обмежень.

Важливим аргументом на користь пріоритетності саме фінансово-економічних бар'єрів слугує їхня здатність нівелювати потенціал інших напрямків розвитку. Навіть за наявності сприятливого інституційного середовища, кваліфікованих кадрів та технологічних можливостей, брак фінансових ресурсів перетворює всі інші конкурентні переваги на формальні атрибути без реальної спроможності до практичної реалізації.

В цілому, саме фінансово-економічні бар'єри постають не просто перешкодою, а системоутворюючим фактором, що визначає можливості або неможливості структурної трансформації аграрного сектору України, блокуючи потенціал консолідації та ефективного розвитку інтеграційних процесів [4, с. 151] (табл. 2).

Основним викликом є критично високі інвестиційні ризики, що виражаються у тривалих термінах окупності проектів та низькій передбачуваності еконо-

Таблиця 2

Фінансово-економічні бар'єри формування інтеграційних структур

Категорія бар'єрів	Специфіка бар'єру	Детальна характеристика та аргументація
Інвестиційні обмеження	Низька інвестиційна привабливість	Високі ризики інвестування в аграрний сектор; тривалий термін окупності проектів; недостатній рівень державних гарантій для інвесторів; обмежені можливості залучення довгострокового капіталу; низька прогнозованість економічної ситуації
Кредитні бар'єри	Складність кредитування	Високі відсоткові ставки (15-25% річних); жорсткі умови банківського кредитування; вимога значної застави; короткостроковий характер кредитних продуктів; обмежене кредитування для малих та середніх агроформувань
Фіскальні перешкоди	Неефективне податкове регулювання	Складність податкового адміністрування; нестабільність податкового законодавства; неоптимальне оподаткування для інтеграційних структур; відсутність дієвих податкових преференцій для агропідприємств
Фінансова асиметрія	Диспропорції у фінансових можливостях	Значна диференціація фінансового потенціалу між великими агрохолдингами та дрібними господарствами; обмежений доступ малих підприємств до фінансових ресурсів; нерівномірність розподілу фінансових потоків
Інфраструктурні обмеження	Недосконалість фінансової інфраструктури	Низький рівень розвитку небанківських фінансових інструментів; обмежена кількість спеціалізованих фінансових продуктів для аграрного сектору; недостатня диверсифікація фінансових послуг
Валютні ризики	Девальваційні процеси	Висока волатильність національної валюти; курсові коливання; складність довгострокового фінансового планування; додаткові валютні ризики для підприємств з міжнародною орієнтацією
Капіталізаційні бар'єри	Обмеження щодо нарощування капіталу	Складність виходу на фондові ринки; низький рівень капіталізації аграрних підприємств; обмежені можливості залучення акціонерного капіталу; недорозвиненість механізмів публічного розміщення акцій
Страхові обмеження	Недосконалість страхового захисту	Високі страхові тарифи; обмежена кількість страхових продуктів для аграрного сектору; складність страхування масштабних інтеграційних проектів; низький рівень страхової культури

Джерело: складено авторами на основі [4; 8; 10–11]

мічної ситуації, які змушують потенційних інвесторів утримуватися від довгострокових вкладень в аграрний сектор.

Надзвичайно вагомим бар'єром залишаються обтяжливі кредитні умови, де високі відсоткові ставки (15–25% річних) та жорсткі вимоги банків щодо застави фактично блокують можливість фінансування для середніх та малих сільськогосподарських підприємств. Додатковим ускладненням є системна фіскальна неврегульованість, яка характеризується нестабільністю податкового законодавства та відсутністю дієвих преференцій для агроформувань, що прагнуть до інтеграції.

Принциповою перешкодою виступає фінансова асиметрія аграрного сектору, коли величезний розрив у фінансових можливостях між потужними агрохолдингами та дрібними господарствами унеможливорює створення паритетних умов розвитку. Валютні ризики, пов'язані з постійними девальваційними процесами та курсовими коливаннями, додатково ускладнюють середньо- та довгострокове фінансове планування інтеграційних структур.

Ці фінансово-економічні бар'єри мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх подолання, що включає вдосконалення інвестиційного клімату, розвиток спеціалізованих фінансових інструментів, диференційовану державну підтримку та створення сприятливих умов для консолідації аграрних підприємств [10, с. 123].

Слід зазначити, що ключовим елементом успішної стратегії є формування позитивної мотиваційної моделі, яка демонструватиме учасникам ринку очевидні переваги інтеграційних трансформацій [6, с. 13–16].

Першочерговим механізмом подолання спротиву є прозора та послідовна комунікаційна стратегія, що передбачає детальне інформування всіх стейкхолдерів про потенційні вигоди інтеграційних процесів. Важливо презентувати конкретні економічні переваги, такі як можливість підвищення рентабельності, зниження операційних витрат, розширення ринків збуту та доступу до сучасних технологій. Додаткової переконливості комунікації надасть представлення успішних кейсів та практичних прикладів ефективного інтеграції з реального аграрного середовища [5, с. 174–176; 6, с. 14].

На думку А.Є. Данкевич, суттєвим інструментом подолання консервативних настроїв є впровадження поступових, еволюційних моделей інтеграції, які дозволяють учасникам ринку поступово адаптуватися до нових умов без кардинальної зміни усталених практик. Такий підхід передбачає створення гнучких форм співпраці, які не руйнують існуючі господарські зв'язки, а збагачують їх новими можливостями та механізмами взаємодії [2, с. 7].

Важливу роль у подоланні опору відіграє державна підтримка інтеграційних процесів, що може виражатися в розробці спеціальних нормативних актів, подат-

кових пільг, грантових програм для підприємств, які демонструють готовність до консолідації. Створення сприятливого інституційного середовища знижує психологічні бар'єри та мінімізує ризики учасників ринку [10, с. 123].

Окремим напрямком роботи є впровадження освітніх та просвітницьких програм, спрямованих на підвищення кваліфікації та розширення компетентностей учасників аграрного ринку. Навчальні заходи, тренінги, семінари, стажування дозволяють сформувати сучасне бачення переваг інтеграційних процесів, подолати стереотипи та страхи перед змінами [12].

Не менш важливим є створення дієвих економічних стимулів, зокрема через механізми пільгового кредитування, часткової компенсації витрат на модернізацію, підтримки інноваційних проєктів. Такі інструменти перетворюють інтеграційні процеси з абстрактної концепції на конкретну вигідну пропозицію для кожного учасника ринку [11, с. 60].

Психологічний аспект подолання опору вимагає індивідуального підходу, врахування специфіки кожного підприємства, його корпоративної культури та системи цінностей. Саме тому ефективною є стратегія партнерства та взаємної поваги, яка передбачає не нав'язування змін, а спільне напрацювання рішень та врахування інтересів усіх учасників інтеграційних процесів [12].

Висновки. Сучасний стан аграрної галузі характеризується складними трансформаційними процесами, які вимагають глибокого наукового осмислення та розробки стратегічних механізмів подолання системних обмежень. Дослідження виявило, що інтеграційні процеси в українському аграрному секторі мають як позитивні тенденції, так і суттєві структурні перешкоди. Позитивними аспектами є поступове формування потужних агропромислових об'єднань, диверсифікація діяльності аграрних підприємств та орієнтація на європейські стандарти сталого розвитку. Водночас, існує цілий комплекс бар'єрів, серед яких найбільш впливовими є фінансово-економічні обмеження. Серед визначальних перешкод розвитку інтеграційних структур варто виокремити інституційні, економічні, структурні, технологічні, кадрові, соціально-психологічні та зовнішньополітичні бар'єри. Особливо критичними є фінансово-економічні обмеження, які блокують можливості стратегічного розвитку через недостатній доступ до капітальних ресурсів, високі кредитні ставки, інвестиційні ризики та валютну нестабільність.

Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у розробці комплексної стратегії подолання виявлених бар'єрів. Це передбачає поглиблене вивчення механізмів мотивації учасників ринку до інтеграційних процесів, удосконалення інституційного середовища, розвиток спеціалізованих фінансових інструментів та диференційованої державної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Багаліка Т.О. Теоретичні аспекти формування кооперації та інтеграції в аграрному секторі економіки. *Економічний простір*. 2025. №. 197. С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.135-140>
2. Данкевич А.Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія. Київ : Вид. ННЦ «ІАЕ», 2011. 350 с.
3. Гірман А.П. Інтеграція у міжнародних відносинах. *Регіональні студії*. 2022. С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.11>
4. Томілін О. та ін. Управління ризиками в аграрному секторі: фінансовий аспект. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2023. № 4(51). С. 147–162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4096>

5. Шпикуляк О.Г., Пугачов, М.І., Грищенко, О.Ю., Ксенофонтowa, К.Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)
6. Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік, М., Ксенофонтowa, К., Морозова, А.Р. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу та реалізації перспективи повоєнного відновлення України. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1–2. С. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.009>
7. Лупенко Ю.О. та ін. Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій / за. ред. О.Г. Шпикуляка Київ: ННЦ «ІАЕ», 2022. 52 с.
8. Залізний В.П. Інтеграційна стратегія України: сучасні виклики для економіки та конкурентоспроможності. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882020>
9. Миськів Г.В., Тагієв Є.А. Роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. № 6(2). С. 66–76.
10. Глазов О. Механізми модернізації системи формування фінансово-ресурсного забезпечення реалізації проєктів розвитку економіки України. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-17>
11. Іванько А.В. Бар'єри в інноваційній діяльності агроформувань та шляхи їх подолання. *Збірник наукових праць. Ніжин* : НДУ Гоголя, 2024. С. 58–60.
12. Передало Х.С., Шкріль А.О. Опір змінам в умовах впровадження нових стратегічних рішень в організаціях. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81>

References:

1. Bagalika T. O. (2025) Teoretychni aspekty formuvannia kooperatsii ta intehtatsii v ahrarnomu sektori ekonomiky [Theoretical Aspects of Cooperation and Integration in the Agricultural Sector of Economy]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, vol. 197, pp. 135–140. Available at: <https://doi.org/10.30838/EP.197.135-140>
2. Dankevych A. Ye. (2011) Rozvytok intehtrovanykh struktur u silskomu hospodarstvi [Development of Integrated Structures in Agriculture]: monograph. Kyiv: NNTs «IAE», 350 p.
3. Hirman A.P. (2022) Intehtatsiia u mizhnarodnykh vidnosynakh [Integration in International Relations]. *Rehionalni studii – Regional Studies*, pp. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.11>
4. Tomilin O. et al. (2023) Upravlinnia ryzykamy v ahrarnomu sektori: finansovy aspekt [Risk Management in the Agricultural Sector: Financial Aspect]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activities: Problems of Theory and Practice*, vol. 4(51), pp. 147–162. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>
5. Shpykuliak O. H., Puhachov M. I., Hryshchenko O. Yu., Ksenofontova K. Yu. (2023) Ekonomichni tendentsii rozvytku ahrarnoho pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh: aspekty voiennoho chasu [Economic Trends in Agricultural Entrepreneurship Development in Modern Conditions: Aspects of Wartime]. *Modern Economics*, vol. 41, pp. 170–178. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-24)
6. Lupenko Yu., Shpykuliak O., Malik M., Ksenofontova K., Morozova A.R. (2023) Rozvytok simeinykh fermerskykh hospodarstv v umovakh voiennoho chasu ta realizatsii perspektvy povoyennoho vidnovlennia Ukrainy [Development of Family Farms in Wartime and Implementation of Post-War Reconstruction Perspective]. *Ahrarna ekonomika – Agrarian Economics*, vol. 16, no. 1–2, pp. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.009>
7. Lupenko Yu. O. et al. (2022) Formuvannia ta funktsionuvannia intehtrovanykh struktur v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy na zasadaakh staloho rozvytku silskykh terytorii [Formation and Functioning of Integrated Structures in the Agricultural Sector of Ukraine's Economy on the Principles of Sustainable Rural Development]. Kyiv: NNTs "IAE", 52 p.
8. Zalizniuk V. P. (2025) Intehtatsiina stratehiia Ukrainy: suchasni vyklyky dlia ekonomiky ta konkurentospromozhnosti [Integration Strategy of Ukraine: Modern Challenges for Economy and Competitiveness]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14882020>
9. Myskiv H. V., Tahiiiev Ye. A. (2024) Rol intehtatsiinykh stratehii u rozshyrenni biznesu ta stvorenni lantsiuhiv vartosti [The Role of Integration Strategies in Business Expansion and Value Chain Creation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, vol. 6(2), pp. 66–76.
10. Hlazov O. (2025) Mekhanizmy modernizatsii systemy formuvannia finansovo-resursnoho zabezpechennia realizatsii proiektiv rozvytku ekonomiky Ukrainy [Mechanisms of Modernization of the System of Forming Financial and Resource Support for the Implementation of Ukrainian Economy Development Projects]. *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-17>
11. Ivanko A. V. (2024) Bariery v innovatsiinii diialnosti ahoformuvan ta shliakhy yikh podolannia [Barriers in Innovative Activity of Agro-Formations and Ways to Overcome Them]. *Zbirnyk naukovykh prats – Collection of Scientific Works*, Nizhyn: NDU Hoholia, pp. 58–60.
12. Peredalo Kh. S., Shkril A. O. (2020) Opir zminam v umovakh vprovadzhennia novykh stratehichnykh rishen v orhanizatsiiakh [Resistance to Changes in the Implementation of New Strategic Decisions in Organizations]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.81>