

Дюкарев Андрій О.
здобувач третього освітнього рівня (доктор філософії)
Уманський національний університет садівництва
e-mail: 0633046116a@gmail.com
ORCID: 0009-0006-1296-5434

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРОБІЗНЕСІ

Diukarev Andrii O.
holder of the third educational level (doctor of philosophy)
Uman National University of Horticulture
e-mail: 0633046116a@gmail.com
ORCID: 0009-0006-1296-5434

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF BUSINESS MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS

Анотація: У статті досліджується комплексний підхід до організації, планування та контролю бізнес-процесів у сільськогосподарському секторі України. Актуальність теми зумовлена значущістю агробізнесу для економіки країни та є ключовим джерелом зайнятості в сільських регіонах. У праці детально аналізуються критичні фактори, що впливають на розвиток підприємницьких ініціатив, зокрема доступ до фінансування, рівень інфраструктурної забезпеченості, стан земельних ресурсів та інноваційний потенціал. Пропонуються методи класифікації цих факторів, їх пріоритизація та врахування в управлінських рішеннях.

Особливу увагу приділено використанню сучасних методологій, таких як збалансована система показників (BSC), яка дозволяє інтегрувати стратегічне планування з операційною діяльністю. Розглядаються три основні підходи до управління: ресурсний, що фокусується на оптимізації використання матеріальних і людських ресурсів; процесний, який забезпечує прозорість і ефективність бізнес-процесів; та результативний, орієнтований на досягнення конкретних економічних і соціальних показників. Ці підходи взаємодоповнюють один одного, створюючи основу для гнучкості та стійкості агробізнесу.

У роботі також висвітлюється концепція збалансованого розвитку, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти. Зокрема, аналізується вплив екологічних стандартів на аграрне виробництво, роль соціальної відповідальності бізнесу у підтримці сільських громад та важливість інвестицій у «зелені» технології. Автори підкреслюють значення цифрової трансформації, яка включає впровадження таких інновацій, як AgTech, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн для автоматизації процесів, підвищення продуктивності та забезпечення прозорості в управлінні.

Дослідження також акцентує увагу на функціях державних інституцій у підтримці агробізнесу, зокрема через програми субсидій, кредитування та стимулювання експорту. Окремо розглядається вплив законодавчих ініціатив, таких як земельна реформа, на управлінські практики в аграрному секторі. У статті робиться висновок про необхідність інтеграції інноваційних підходів, міжсекторного співробітництва та адаптації до змінних умов ринку для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українського агробізнесу.

Ключові слова: агробізнес, управління, методологія, інновації, цифрова трансформація, сталий розвиток, збалансована система показників (bsc), екологічна відповідальність, підприємницька діяльність, конкуренція, ефект.

Abstract: The article presents a comprehensive analysis of the strategic and operational frameworks essential for effective management in Ukraine's agricultural sector. It

highlights the sector's significant contribution to the national economy and its role as a major employer in rural regions. The study emphasizes the importance of a multifaceted approach to managing agribusiness, focusing on the integration of financial, environmental, and social dimensions.

A key aspect of the article is the exploration of modern management methodologies, including the Balanced Scorecard (BSC), which enables organizations to translate their strategic goals into actionable measures across four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. The BSC is particularly relevant in agribusiness as it supports the alignment of short-term operational activities with long-term sustainability objectives.

The article further discusses the resource-based view (RBV), process-oriented management, and results-driven approaches, each playing a crucial role in enhancing the competitiveness and resilience of agricultural enterprises. The RBV emphasizes the identification and development of valuable, rare, inimitable, and non-substitutable (VRIN) resources, while process-oriented management focuses on optimizing workflows and reducing inefficiencies. The results-driven approach ensures that enterprises remain agile and responsive to market changes.

In addition to these methodologies, the article examines the concept of balanced development, which harmonizes economic growth with environmental sustainability and social responsibility. It explores the implementation of eco-friendly practices, such as reducing pesticide and herbicide usage, and the promotion of biodiversity. The study also underscores the importance of digital transformation in agribusiness, highlighting the role of technologies like the Internet of Things (IoT), precision agriculture, and big data analytics in improving productivity and resource management.

The article acknowledges the influence of governmental policies and legislative frameworks on agribusiness management. It discusses the role of state institutions in providing infrastructure, financial support, and market access, as well as the impact of regulations on land use and environmental standards. The research concludes by emphasizing the need for continuous innovation, strategic collaboration, and adaptive management practices to ensure the long-term sustainability and competitiveness of Ukraine's agribusiness sector.

This comprehensive approach not only addresses the immediate challenges faced by agribusiness but also positions it to thrive in an increasingly globalized and environmentally conscious world.

Keywords: *agribusiness, management, methodology, innovation, digital transformation, sustainable development, balanced scorecard (bsc), environmental responsibility, entrepreneurship, competition, effect.*

JEL Classification: M10, Q10

Постановка проблеми. Управління агробізнесом в Україні стикається з комплексом викликів, пов'язаних із необхідністю поєднання економічної ефективності з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Це потребує розробки інтегрованих підходів, які враховують динамічні зміни в економічному, екологічному та соціальному середовищі. Наукові завдання полягають у дослідженні та впровадженні збалансованих стратегій, що дозволяють аграрним підприємствам адаптуватися до нових технологій, змін у законодавстві та глобальних викликів, таких як зміна клімату та зростаючий попит на продовольство.

Аналіз досліджень і публікацій. Огляд наукових робіт та публікацій в галузі управління агробізнесом слід розпочати з відзначення, що в умовах сучасної глобалізації та цифрових змін аграрний сектор переживає суттєві трансформації. Дослідження останніх років демонструють, що ефективне управління агробізнесом вимагає комплексного підходу, який поєднує традиційні методи з інноваційними технологіями. Серед дослідників, які у своїх працях висвітлюють механізми покращення управління підприємницькою діяльністю, варто виокремити В.

Андрійчука [1], В. Месель-Веселяка [2], П. Саблука [3], В. Юрчишин [4], М. Малика [5], В. Гейця [6], Т. Гагалюк [7], Пономарьової М.С [20], Чернеги І.І, [26] та ін. Однак дискусійність та невизначеність деяких аспектів управлінського процесу підприємницької діяльності українських виробників, формування оптимальних умов для розвитку бізнесу в аграрному секторі України залишаються важливою проблемою, яка вимагає подальшого дослідження, розробки нових ідей та обґрунтувань.

Методика дослідження. Методологічні засади управління підприємницькою діяльністю в агробізнесі України представляють систематичний підхід до організації, планування та контролю бізнес-процесів у сільськогосподарському секторі. Це включає аналіз критичних факторів розвитку підприємництва, класифікацію їх та відповідні етапи методології. Використання математичних моделей дозволяє реагувати на зміни та оцінювати зовнішні фактори. Однак залишаються невирішеними питання щодо впливу цифрової трансформації на традиційні практики, інтеграції екологічної відповідальності у стратегічне планування, поєднання інноваційних технологій з місцевими знаннями, а також забезпечення справедливого розподілу вигод від цифровізації для всіх учасників агробізнесу.

Мета дослідження. Метою дослідження є розробка комплексної методології управління підприємницькою діяльністю в агробізнесі України, яка б враховувала сучасні виклики та тенденції, зокрема цифрову трансформацію, екологічну стійкість і соціальну відповідальність. Дослідження спрямоване на визначення оптимальних підходів до інтеграції інноваційних технологій і традиційних практик, а також на розробку стратегій, що забезпечують збалансований розвиток аграрного сектора. Кінцевою метою є підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності українських агропідприємств, що сприятиме сталому економічному зростанню та забезпеченню продовольчої безпеки країни.

Виклад основного матеріалу. Не можна недооцінити важливість цієї теми, враховуючи величезне значення агробізнесу для економіки України. Ефективне управління в цій сфері підтримує стабільність доходів, укріплює національну безпеку та гарантує продовольчу безпеку держави. Окрім цього, удосконалення методологічних підходів до агробізнесу є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку та залучення іноземних інвестицій. Частка аграрного сектора в ВВП України на 2023 рік складає близько 10,2 %. Використання сучасних методологій, таких як збалансована система показників (Balanced Scorecard), сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та стратегічного планування в аграрних підприємствах. Це має велике значення в умовах динамічного ринкового середовища та геополітичних викликів, перед якими стоїть Україна. Впровадження інноваційних технологій, таких як AgTech та штучний інтелект, у методологічні підходи дозволяє українським агропідприємствам [8]. Системний підхід до аграрного підприємництва розглядає його як складну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними елементами. Успіх агробізнесу залежить не лише від фермера чи ресурсів, а й від ринкової системи, інституційного середовища, соціально-культурних і екологічних умов. Цей підхід підкреслює важливість зв'язків між елементами системи з урахуванням людської поведінки. Методологічні основи управління агробізнесом базуються на ресурсному, процесному і результативному підходах, що сприяють розвитку і ефективності аграрних підприємств [9].

Ресурсний підхід фокусується на виявленні внутрішніх ресурсів компанії для забезпечення конкурентної переваги, акцентуючи увагу на VRIN-ресурсах та нематеріальних активах, таких як знання і зв'язки. Процесний підхід покращує управлінські практики в агробізнесі через інтеграцію систем і аналіз даних. Він знижує витрати, підвищує продуктивність (на 20-30 % у 75 % компаній), акцентує на вимірюваних досягненнях, гнучкості та інноваціях, формуючи основу для стратегічного розвитку. Інтеграція ресурсного, процесного та результативного підходів забезпечує ефективну методологію для розвитку агробізнесу, сприяючи гнучкості та стійкості [10].



Рис. 1. Основні елементи моделі ресурсного погляду (Resource-based View, RBV)

Концепція збалансованого розвитку в агробізнесі поєднує економічні цілі з екологічною відповідальністю та соціальною спрямованістю. Вона базується на думці, що стійкість агробізнесу залежить від гармонії між прибутковістю, збереженням довкілля і соціальним благополуччям. Економічно важливі інвестиції в сталі практики, інновації та підвищення ефективності ресурсів для стабільного зростання [11].

Екологічна відповідальність включає практики для зменшення негативного впливу на екосистеми, зокрема зниження використання пестицидів і гербіцидів. У 2023 році аграрії знизили пестициди на 25 % і гербіциди на 35 %, підтримуючи місцеві спільноти та створюючи робочі місця для розвитку економік. Слід підкреслити, що ці три елементи — економічний, екологічний і соціальний — тісно пов'язані та взаємозалежні. Наприклад, застосування екологічно свідомих практик може зменшити витрати на ресурси в майбутньому, що позитивно вплине на економічні результати. Соціальна відповідальність може одночасно зміцнити лояльність як споживачів, так і працівників, що в свою чергу позитивно позначається на економічних показниках [12].

Сільськогосподарське виробництво має свої унікальні особливості, що впливають на управлінську методологію в агробізнесі. Менеджерам потрібно використовувати специфічні стратегії через біологічну природу агропромисловості та залежність від природного середовища, що веде до варіативності результатів і вимагає адаптивності та оперативності у відповідь на зміни умов [13]. Сезонні зміни в агросекторі ускладнюють управлінські процеси і вимагають адаптивності. Запровадження прецизійного землеробства та автоматизації потребує нових навичок керівників. Важливо поєднувати технології з традиційними практиками для оптимізації виробництва, враховуючи екологічні фактори та вплив інституцій на агробізнес [14]. Міністерство аграрної політики та продовольства України

підтримує малих фермерів, забезпечуючи інфраструктуру, доступ до ринків, кредитів та досліджень. Воно також фінансує агродослідження, надає консультації і ринкову інформацію для покращення прийняття рішень фермерами.



Рис. 2. Концепція «Сталого розвитку сільського господарства»

Таблиця 2

ВПЛИВ ОСОБЛИВОСТЕЙ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА НА УПРАВЛІННЯ

Вплив на управління	Особливість аграрного виробництва
Необхідність ретельного планування та управління ризиками	Сезонність
Адаптивні стратегії та стійкі практики	Залежність від погоди
Довгострокове планування та гнучкість у прийнятті рішень	Біологічні процеси
Ефективне управління ресурсами та логістикою	Просторова розосередженість
Фінансове планування та хеджування	Волатильність ринку

Законодавство має суттєвий вплив на управлінські практики в агробізнесі, формуючи можливості та перепони. Регуляції стосуються використання земель та екологічних норм, змушуючи аграріїв адаптувати підходи. Ринкові механізми, зокрема маркетингові стратегії, фокусуються на вертикальній координації і якості продукції. Технології, такі як соціальні мережі, підвищують ефективність управління. Впровадження сучасних інновацій може збільшити ефективність агробізнесу на 30 %, а підприємства, що впроваджують інновації, демонструють зростання прибутковості до 25–40 %. Співпраця між державою, правовими нормами та ринком формує активне середовище для менеджменту в агробізнесі [15].

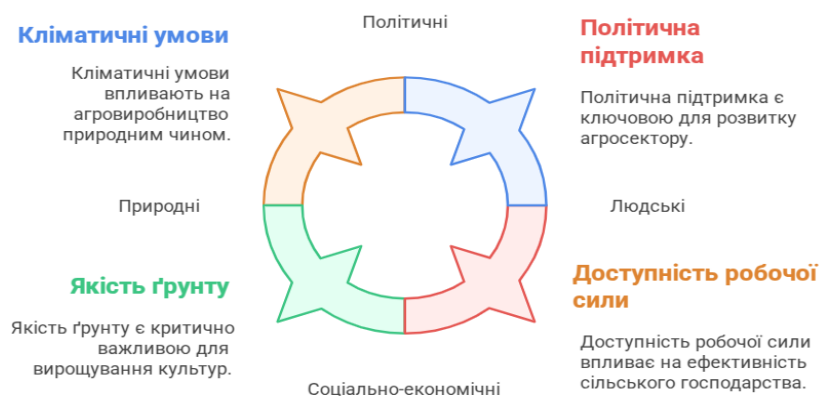


Рис. 3 Класифікація факторів впливу на сільське господарство

Цифрова трансформація стала ключовою для агробізнесу, підвищуючи ефективність, стійкість і прибутковість. Впровадження технологій, як IoT і точне землеробство, оптимізує ресурси, покращує виробничі практики та ринкову взаємодію. Основні переваги включають підвищення продуктивності, зменшення відходів та витрат, а також рівноцінний доступ до ринків, завдяки аналізу даних.

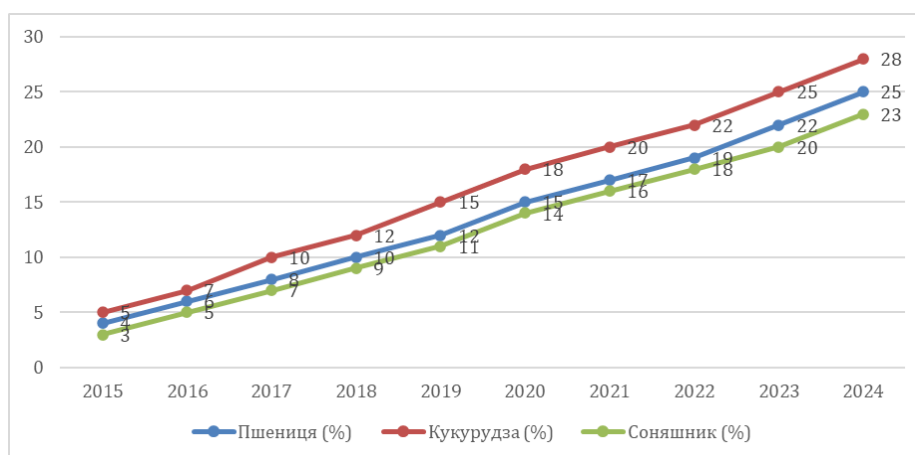


Рис. 4 Використання цифрових технологій в агробізнесі України (2015–2024)

Методологічні аспекти інтеграції цифрових технологій в управлінні агропідприємствами базуються на покроковій стратегії, починаючи з аналізу потреб та цілей господарства. Фермери та агрономи обирають необхідні інструменти, як-от GPS, дрони та датчики, для збору даних про стан ґрунту та рослин. Зібрана інформація інтегрується в програмне забезпечення для управління та хмарні системи. Впровадження технологій включає підготовку працівників, розробку протоколів збору даних і поступове залучення цифрових рішень у діяльність ферми.

Середнє зростання врожайності завдяки впровадженню технологій точного землеробства становить 20–30 %. Наприклад, згідно з даними досліджень, у

США продуктивність кукурудзи зросла на 25 %, а пшениці — на 22 % внаслідок застосування цих технологій [16].

Цифрова трансформація агробізнесу передбачає зміну бізнес-моделі і культури компанії для забезпечення конкурентоспроможності, що вимагає стратегічного підходу та навчання співробітників. Система збалансованих показників (BSC), розроблена Капланом і Нортеном, дозволяє агропідприємствам оцінювати ефективність управління через фінансові та нефінансові показники за чотирма аспектами: фінансовим, клієнтським, внутрішніх процесів та інновацій. BSC допомагає перетворити стратегію на конкретні цілі, забезпечуючи баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями [17].

Таблиця 5

ПЕРСПЕКТИВИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ (BSC) ТА ПРИКЛАДИ КРІ

Перспектива BSC	Приклади ключових показників ефективності (КРІ)
Фінансова	Дохід, прибутковість, витрати на одиницю продукції
Клієнтська	Якість продукції, безпека харчових продуктів, задоволеність клієнтів
Внутрішні процеси	Урожайність, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці
Навчання та зростання	Навчання персоналу, впровадження інновацій, розвиток навичок

Методика BSC в агробізнесі передбачає встановлення стратегічних цілей через чотири пункти зору, створюючи специфічні КРІ, як фінансова рентабельність і якість товарів. Визначаються цільові показники для кожного КРІ та плануються заходи для їх досягнення. Регулярний моніторинг результатів з візуальними інструментами, такими як стратегічні карти, допомагає менеджерам оцінювати зв'язки між показниками. Це усуває розрив між стратегічним плануванням і операційною діяльністю, підтримуючи стійкість і екологію. Принципи синергії та комплементарності забезпечують інтеграцію агросистем, покращуючи продуктивність, навколишнє середовище і економічну життєздатність, сприяючи кращому управлінню.

Ефективні агробізнес-моделі, такі як модель Сонгай, інтегрують сільськогосподарські практики для посилення біологічних процесів і енергетичних потоків, формуючи екологічний капітал. Indigo Ag є прикладом інтеграції. В Україні поєднуються промислове фермерство та сімейні господарства, потребуючи різноманітних управлінських підходів для продовольчої безпеки. Сучасні тенденції в агробізнес-менеджменті в Україні вимагають змін через військову ситуацію, акцентуючи увагу на стабільності доходів і продовольчій безпеці. Незважаючи на виклики, аграрний сектор демонструє стійкість та інноваційність [18]. Перспективи включають цифрову трансформацію, штучний інтелект, Інтернет речей та сталий розвиток, що сприятиме ефективності та адаптації до екологічних змін через АгроТех парки та центри майстерності. Прогнозоване зростання глобального попиту на продовольство до 2050 року становить 70 %, що означає, що для задоволення цього попиту буде потрібно виробляти близько 9,8 мільярда тонн продовольства щороку, враховуючи, що у 2020 році цей показник становив близько 7 мільярда тонн [19].

Висновки Управління агробізнесом в Україні потребує комплексного підходу, що інтегрує ресурсний, процесний і результативний методи, забезпечуючи гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Цифрова трансформація, включаючи впровадження AgTech, штучного інтелекту та точного землеробства, підвищує продуктивність на 20-30 %, що підтверджується світовим досвідом, зокрема в США. Збалансована система показників (BSC) дозволяє гармонізувати стратегічне планування з операційною діяльністю, враховуючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та аспекти навчання, що сприяє сталому розвитку. Концепція збалансованого розвитку, яка поєднує економічні, екологічні та соціальні цілі, є основою для довгострокової стійкості сектору, зменшуючи використання пестицидів на 25 % і гербіцидів на 35 %. Державні інституції відіграють важливу роль, надаючи субсидії, кредити та підтримку експорту, тоді як земельна реформа відкриває можливості для інвестицій. Перспективи агробізнесу пов'язані з інноваціями, інтеграцією з ринками ЄС і адаптацією до зростання попиту на продовольство, прогнозованого на 70 % до 2050 року.

Для подальшого розвитку сектору пропонується активізувати цифровізацію, надаючи малим фермерам доступ до технологій через субсидії та навчальні програми. Рекомендується стимулювати перехід на екологічно свідомі практики шляхом запровадження податкових пільг і державних грантів, що знизить вплив на довкілля та підвищить економічну ефективність. Широке застосування BSC на підприємствах агробізнесу сприятиме кращій оцінці результатів через розробку галузевих КРІ. Пропонується також зміцнити міжсекторну співпрацю, створюючи АгроТех-парки та центри інновацій для прискорення трансферу технологій. Для полегшення доступу до глобальних ринків, зокрема ЄС, необхідно розробити програми гармонізації стандартів і спрощення логістики. Важливо також інтегрувати традиційні практики з інноваціями, щоб зберегти локальні знання та забезпечити справедливий розподіл вигод від цифровізації. Ці кроки не лише підвищать конкурентоспроможність українського агробізнесу, а й сприятимуть продовольчій безпеці, соціальній стабільності та економічному зростанню країни

Література

1. Андрійчук В. Г., Сас І. С. Концентрація в аграрній сфері економіки: проблемні аспекти. Монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 303 с.
2. Гадзало Я. М., Саблук П. Т., Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Аграрна реформа в Україні, її наукове забезпечення, результативність. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 6–15.
3. Саблук П. Т. Ринок землі на часі. *Вісник аграрної науки*. 2019. № 4. С. 82–85.
4. Юрчишин В. В. Сучасні аграрні перетворення в Україні. Ретроспективні нариси у трьох частинах. К.: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАНУ». 2013. 424 с.
5. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г., Супрун О. М. Розвиток підприємницької діяльності в аграрному секторі: макроекономічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 2. Вип. 1 (49). С. 32–37.
6. Гейець, В. М. Економіка України: стратегія і тактика розвитку. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2006. 512 с.
7. Гагалюк, Т. М. Організаційно-економічні засади управління агрохолдингами в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 15–24.
8. Development of Entrepreneurial Initiatives in Agricultural Business: A Methodological Approach / L. Kucher et al. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, no. 2. P. 321. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321>
9. Naik R. P., Helen S. Socio-economic factors affecting entrepreneurial behaviour of agripreneurs of KAU technology. *AGRICULTURE UPDATE*. 2018. Vol. 13, no. 4. P. 384–389. URL: <https://doi.org/10.15740/has/au/13.4/384-389>

10. Walley, K., Custance, P., & Smith, F. (2011). FARM DIVERSIFICATION: ARESOURCE BASED APPROACH. *Journal of Farm Management, Volume 14*(No 4), 275–290.
11. Kafel T., Ziębicki B. Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2021. Vol. 17, no. 2. P. 7–28. URL: <https://doi.org/10.7341/20211721>.
12. *What is Sustainable Agriculture?* — SARE Western. (б. д.). SARE Western. <https://western.sare.org/about/what-is-sustainable-agriculture/>
13. Kogut P. D. P. Sustainable Agriculture: Benefits & Management Tips. *EOS Data Analytics*. URL: <https://eos.com/blog/sustainable-agriculture/>
14. The state of the world's land and water resources for food and agriculture. *Systems at breaking poin . Food and Agriculture Organization of the United Nationst*. (б. д.). FAO Knowledge Repository. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ecb51a59-ac4d-407a-80de-c7d6c3e15fcc/content>
15. Трофімцева, О. Інновації та сталий розвиток агробізнесу в умовах євроінтеграції. Матеріали конференції Agro Ukraine Summit 2024 [Електронний ресурс]. Київ: Agro Ukraine Summit, 2024. URL: <https://agro-ukraine-summit.com/>
16. Дем'яненко С. І., Сас О. О. Управління великотоварними агропромисловими формуваннями : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 216 с
17. Balanced Scorecard Basics. *Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company*. URL: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.
18. Synergies and trade-offs in climate-smart agriculture. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/77acbd30-ae64-491b-8b09-afce93a11448/content> (date of access: 20.02.2025).
19. Alexander, L., Bruinsma, J. World Agriculture to 2050: A revised outlook. Rome: FAO, 2012. 147 с.
20. Lomovskykh, L., Ponomarova, M., Chip, L., Krivosheya, E. and Lisova, O. (2021), Management and organizational and economic conditions of strengthening the marketing activity of the enterprise and maintaining efficient agrobusiness. Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 2, is. 37, pp. 263–270. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230255>
21. Ponomarova, M.; Yevsiukov, A.; Shovkun, L.; Zolotarova, S.; Kramarenko, I. Formation and Management of the Development of Agricultural Production and Processing of Agricultural Products and the Value of Food Technologies. *Financ. Credit. Act. Probl. Theory Pract.* 2022, 4, 58–67.
22. Пономарьова М. С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку / М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». — 2016. — № 1. С. 285 — 295. — 398 с
23. Рябуха М. С. Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень / М. С. Рябуха, А. Є. Цицоріна // Вісник ХНАУ. Серія: економіка АПК і природокористування. — Харків: ХНАУ 6(2007): 96-100
24. Чернега І. І. Особливості становлення аграрних перетворень та ринкових зрушень / І. І. Чернега, М. С. Пономарьова, Ю. В. Загорська // Бізнес- навігатор: науково-виробничий журнал. — 2014. — № 3 (35). — С. 6–12. 218 с.
25. Garazha, O., Shyian, D., & Petrenko, O Entrepreneurship development in completion of administrative-territorial and land reforms: sustatinability of rural areas and investment competitiveness *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 2(43), 373–379. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3563>
26. Чернега І. І. Стратегічні аспекти формування соціально-економічного механізму підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки / Вісн. ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2019. № 4. Т. 2. С. 73–80

References

1. Andriychuk, V. G., & Sas, I. S. (2017). *Kontsentratsiia v ahrarnii sferi ekonomiky: problemni aspekty* [Concentration in the agrarian sphere of the economy: problem aspects]. Kyiv: KNEU.
2. Gadzalo, Y. M., Sabluk, P. T., Lupenko, Y. O., Mesel-Veselyak, V. Ya., & Fedorov, M. M. (2021). Ahrarna reforma v Ukraini, yii naukove zabezpechennia, rezultatyvnist [Agrarian reform in Ukraine, its scientific support, effectiveness]. *Ekonomika APK*, (7), 6–15.
3. Sabluk, P. T. (2019). Rynok zemli na chasi [Land market on time]. *Visnyk ahrarnoi nauky*, (4), 82–85.
4. Yurchyshyn, V. V. (2013). *Suchasni ahrarni peretvorennia v Ukraini. Retrospektyvni narysy u tr'okh chastynakh* [Modern agrarian transformations in Ukraine. Retrospective essays in three parts]. Kyiv: NAN Ukrainy, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NANU».
5. Malik, M. Y., Shpykulyak, O. G., & Suprun, O. M. (2017). Rozvytok pidpriemnytskoi diialnosti v ahrarnomu sektori: makroekonomichnyi aspekt [Development of entrepreneurial activity in the agrarian sector: macroeconomic aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, 2(1), 32–37.
6. Heiets, V. M. (2006). *Ekonomika Ukrainy: stratehiia i taktyka rozvytku* [Economy of Ukraine: strategy and tactics of development]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy.
7. Hahaliuk, T. M. (2019). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia ahrokhodynhamy v Ukraini [Organizational and economic principles of agricultural holdings management in Ukraine]. *Ekonomika APK*, (7), 15–24.
8. Kucher, L., et al. (2021). Development of entrepreneurial initiatives in agricultural business: A methodological approach. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 321. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p321>
9. Naik, R. P., & Helen, S. (2018). Socio-economic factors affecting entrepreneurial behaviour of agripreneurs of KAU technology. *Agriculture Update*, 13(4), 384–389. <https://doi.org/10.15740/has/au/13.4/384-389>
10. Walley, K., Custance, P., & Smith, F. (2011). Farm diversification: A resource-based approach. *Journal of Farm Management*, 14(4), 275–290.
11. Kafel, T., & Ziębicki, B. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), 7–28. <https://doi.org/10.7341/20211721>
12. SARE Western. (n.d.). What is sustainable agriculture? Retrieved from <https://western.sare.org/about/what-is-sustainable-agriculture/>
13. Kogut, P. D. P. (n.d.). Sustainable agriculture: Benefits & management tips. *EOS Data Analytics*. Retrieved from <https://eos.com/blog/sustainable-agriculture/>
14. FAO. (n.d.). The state of the world's land and water resources for food and agriculture: Systems at breaking point. *FAO Knowledge Repository*. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/ecb51a59-ac4d-407a-80de-c7d6c3e15fcc/content>
15. Trofimtseva, O. (2024). Innovatsii ta stalnyi rozvytok ahrobiznesu v umovakh yevrointehratsii [Innovations and sustainable development of agribusiness in the context of European integration]. *Agro Ukraine Summit 2024*. Retrieved from <https://agro-ukraine-summit.com/>
16. Demianenko, S. I., & Sas, O. O. (2018). *Upravlinnia velokotovarnymy ahropromyslovymy formuvanniamy* [Management of large-scale agro-industrial formations]. Kyiv: KNEU.
17. Balanced Scorecard Institute. (n.d.). *Balanced scorecard basics*. Retrieved from <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
18. FAO. (n.d.). Synergies and trade-offs in climate-smart agriculture. *FAO Knowledge Repository*. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/77acbd30-ae64-491b-8b09-afce93a11448/content>