

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-87>

УДК 334.732:005.334(045)

Проскура Володимир Федорович

доктор економічних наук, професор,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5494-0039>

Лизанець Анжела Гейзівна

кандидат економічних наук, доцент,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>

Гурей Олег Вікторович

магістр,
Мукачівський державний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5715-4876>

Volodymyr Proskura, Anzhela Lyzanets, Oleh Hurei
Mukachevo State University

**МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО
ЕФЕКТУ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ
В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ****MECHANISMS FOR FORMING THE SYNERGETIC
EFFECT OF CONSUMER COOPERATION ENTERPRISES
UNDER CRISIS CONDITIONS**

Анотація. Стаття досліджує синергію в системі споживчої кооперації України в умовах воєнного стану як чинник підвищення стійкості, адаптивності та ефективності кооперативних структур. Розкрито теоретичні засади синергії та її прояв як результату взаємодії ресурсів, компетенцій, соціального капіталу й самоорганізації. Показано, що в умовах війни синергетичні механізми трансформуються у кризостійкі, забезпечуючи функціонування кооперативів попри інфраструктурні руйнування й логістичні розриви. Проаналізовано основні форми прояву синергії – організаційні, економічні, соціальні, інформаційні та інституційні, а також роль кооперативів у підтримці громад. Окреслено механізми формування синергетичного ефекту, комплексне застосування яких створює багаторівневий ефект підсилення та дозволяє кооперативам зберігати стійкість навіть в екстремальних умовах. Обґрунтовано значення синергії як потенціалу післявоєнного відновлення й розвитку споживчої кооперації.

Ключові слова: синергія, споживча кооперація, воєнний стан, кооперативні механізми, стійкість, самоорганізація, соціальний капітал, логістична кооперація, інституційна взаємодія, цифрова трансформація.

Summary. The article presents the comprehensive study of synergy within the system of consumer cooperation in Ukraine under martial law highlighting it as a strategic factor ensuring the resilience, adaptability, and effectiveness of cooperative structures. The theoretical foundations of synergy in cooperative systems are substantiated, and its essence is defined as the result of non-linear interaction among resources, competencies, social capital, and self-organization mechanisms. It is grounded that wartime risks lead to profound transformation of synergistic mechanisms, giving them crisis-resistant characteristics that enable cooperatives to maintain functionality despite infrastructural destruction, logistical constraints, and socio-economic losses. Special attention is paid to the analysis of the key forms of synergy manifested during the war—organizational, economic, social, informational, and institutional—highlighting, in particular, the socio-value and community-oriented dimensions of cooperative activities. The fundamental principles of synergetic management have been identified, which ensure the emergence of a synergistic effect, whereby the potential of the system exceeds the sum of the potentials of its individual components. The mechanisms of generating synergistic effects under crisis conditions are systematized, including organizational-institutional, financial-economic, technological-innovative, social-communicative, logistical-territorial, psychological-managerial, and international intersectoral mechanisms. It is shown that their interaction produces a multilevel reinforcement effect enabling consumer cooperation enterprises to uphold stability and fulfil their social mission even in extreme conditions. It is emphasized that synergy functions not only as a mechanism

of operational crisis response but also as a key potential for post-war recovery, modernization, and long-term development of the cooperative system. The directions for further research include the quantitative assessment of synergistic potential and the development of digital platforms for cooperative interaction.

Keywords: synergy, consumer cooperation, martial law, cooperative mechanisms, resilience, self-organization, social capital, logistical cooperation, institutional interaction, digital transformation.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, пов'язані з трансформацією економічного простору України, посилені військовою агресією та глибокими соціально-економічними змінами, обумовлюють необхідність пошуку нових моделей стійкості та адаптивності господарських систем. Однією з таких моделей є синергетична взаємодія в системі споживчої кооперації [4].

Споживча кооперація, як соціально орієнтована економічна структура, об'єднує значну кількість суб'єктів – підприємства, громади, споживачів, виробників – і саме тому здатна формувати синергетичний ефект, що посилює економічну та соціальну стійкість.

Однак, в умовах війни, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та падіння платоспроможності населення синергійні зв'язки зазнають критичного навантаження. Постає питання щодо того, яким чином кооперативні системи можуть формувати, підтримувати і використовувати синергію як рушійну силу розвитку в умовах кризових явищ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику синергії досліджували представники різних наукових шкіл. Основи синергетики закладено у працях Г. Хакена [11], який розглядав самоорганізацію як властивість складних систем. У сфері менеджменту синергійний підхід розвивив І. Ансофф [8], розкриваючи взаємозв'язок між ресурсами, компетенціями та системним ефектом.

У вітчизняній науці загальна проблема синергії у різних системах розглядається у працях В. Марченко [3], Б. Кваснюка [5], Л. Лук'яненка [4; 5], В. Сержанова [6], які акцентують увагу на інституційному розвитку, інтеграційних процесах та соціальній функції кооперації.

Проте, попри значний науковий доробок, питання синергетичного розвитку споживчої кооперації в умовах війни досліджене недостатньо. Наукові праці окреслюють загальні принципи синергетичної взаємодії, однак практичні аспекти її реалізації в умовах воєнних криз залишаються фрагментарними. Недостатньо розкритими залишаються питання трансформації синергійних механізмів під впливом воєнних ризиків, що змінюють характер взаємодії ресурсів і соціального капіталу в кооперативних структурах. Потребує уточнення роль міжсекторальної взаємодії у зміцненні кооперативної системи та потенціал цифрової синергії, зокрема платформної взаємодії споживчих товариств. Недостатньо дослідженим є вплив соціально-психологічних факторів на синергетичну стійкість, а також критерії та

методи кількісної оцінки синергетичного ефекту під час кризи. Подальшого аналізу потребують закономірності синергетичного розвитку кооперації в умовах післявоєнного відновлення, коли синергія може стати основою модернізації та посилення стійкості системи. Всі ці аспекти вимагають поглибленого дослідження та теоретичного узагальнення.

Метою статті є дослідження сутності синергії у системі споживчої кооперації та визначення механізмів її формування в умовах війни і кризових явищ, а також розроблення концептуальних підходів до підвищення синергетичного потенціалу кооперативних структур.

Для досягнення мети дослідження передбачено виконання низки взаємопов'язаних завдань: розкрити теоретичні засади синергії у кооперативних системах; проаналізувати особливості прояву синергії в умовах війни; визначити механізми формування синергетичного ефекту у кризових умовах; окреслити роль синергії у зміцненні стійкості споживчої кооперації; сформувані теоретичні засади оцінки синергетичного потенціалу кооперативної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «синергія» (грец. synergos – спільна дія) означає ефект, коли взаємодія кількох елементів створює результат, що перевищує суму окремих впливів. У межах економічної теорії синергія відображає потенціал системної взаємодії – ресурсів, компетенцій, знань і процесів [3–5].

У науковому дискурсі виділяють кілька підходів до розуміння синергії:

- ресурсно-компетентнісний, де синергія є наслідком об'єднання унікальних ресурсів і компетенцій суб'єктів;
- системно-структурний, який розглядає синергію як результат нелінійної взаємодії підсистем у межах цілого;
- інституційно-соціальний, що наголошує на ролі довіри, кооперації та соціального капіталу;
- еволюційно-адаптивний, у межах якого синергія виступає механізмом самоорганізації систем у кризових умовах [4; 11].

Для кооперативних структур синергія означає досягнення спільних результатів через поєднання зусиль членів і партнерів системи. Вона має як економічну, так і соціальну природу, проявляючись у формуванні спільних цінностей, довіри, взаємної відповідальності.

У мирний період синергія виявляється через інтеграцію ресурсів і знань, координацію виробництва, логістику, маркетинг, соціальну під-

тримку. У період війни синергетичний підхід набуває кризостійкісного характеру: він забезпечує мінімізацію ризиків руйнування ланцюгів постачання, колективну підтримку підприємств і гнучкість управління.

Таким чином, синергія є фундаментальною властивістю кооперативних систем, що дозволяє їм зберігати стійкість і розвиватися навіть у турбулентному середовищі.

Повномасштабна військова агресія Росії проти України стала надпотужним викликом для економіки, особливо для соціально орієнтованих секторів. Попри втрати матеріальної бази, логістичних шляхів і людського потенціалу, система споживчої кооперації продемонструвала високий рівень внутрішньої самоорганізації та взаємної підтримки [7; 12].

У мирний час синергія у системі споживчої кооперації реалізується через спільне використання ресурсів, обмін інформацією, координацію маркетингових і логістичних процесів. В умовах війни вона трансформується в адапційний механізм виживання, що дозволяє зберегти життєздатність навіть за відсутності централізованих структур [2; 7].

Основні риси такої синергії:

- гнучке, децентралізоване управління;
- взаємодопомога між кооперативами;
- горизонтальні зв'язки та обмін ресурсами;
- інтеграція соціальної відповідальності в господарську діяльність.

На практиці синергія проявляється в різних формах:

1) організаційна – створення антикризових штабів, координаційних рад, партнерських об'єднань між кооперативами різних рівнів.

2) економічна – спільне використання складів, транспорту, закупівельних каналів, що знижує витрати та стабілізує постачання.

3) соціальна – волонтерські програми, забезпечення гуманітарної допомоги, підтримка працівників і населення.

4) інформаційна – використання цифрових платформ для обміну даними, навчання та моніторингу ресурсів.

5) інституційна – партнерство з міжнародними організаціями (UNDP, FAO, USAID, ICA, EU) та органами місцевого самоврядування [5; 10].

Підприємства системи споживчої кооперації під час війни часто стають єдиними дієздатними інституціями на місцевому рівні, забезпечуючи харчування, логістику, зайнятість.

Синергетичний ефект проявляється через мультиплікацію соціального капіталу: довіра, колективна взаємодопомога, спільна участь у прийнятті рішень підвищують адаптивність громад.

Розвиток цифрових технологій дозволяє створювати віртуальні кооперативні платформи, що об'єднують інформаційні, фінансові та логістичні

потоки. Вони забезпечують безперервність комунікації навіть у розірваних регіонах.

Під час війни синергія набуває також і морально-етичного виміру: споживчі товариства стають осередками підтримки, взаємної довіри, волонтерства. Цей психологічний ефект колективної єдності підсилює спроможність діяти спільно навіть за умов невизначеності [6].

Формування синергетичного ефекту у системі споживчої кооперації в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, є процесом цілеспрямованої інтеграції економічних, соціальних, організаційних і технологічних ресурсів, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності діяльності.

В умовах дестабілізації традиційних економічних зв'язків синергія стає не лише стратегічним принципом розвитку, а й механізмом виживання, що дозволяє системі споживчої кооперації підтримувати функціональність навіть за глибокої кризи [1; 5].

У кризових умовах споживчі товариства функціонують у турбулентному, нестійкому середовищі, де класичні управлінські підходи часто не працюють. Тому синергетичне управління спирається на такі принципи:

- інтегрованість – узгодженість дій між усіма рівнями системи споживчої кооперації для спільного використання ресурсів;
- самоорганізація – можливість швидкої реакції на зміни без централізованих рішень;
- взаємна підтримка – солідарне використання логістичних, фінансових і кадрових ресурсів;
- адаптивність – гнучке переналаштування системи залежно від зовнішніх умов;
- соціальна відповідальність – орієнтація на задоволення потреб громади та членів кооперації (пайовиків), збереження зайнятості [5; 13].

Ці принципи визначають основу механізмів, які генерують синергетичний ефект – результат перевищення системного потенціалу над індивідуальним.

Організаційно-інституційний механізм полягає у створенні структурних і нормативних умов для координації дій підприємств, що входять до складу райспоживспілок.

Він передбачає:

- побудову мережевої моделі управління на основі горизонтальних зв'язків;
- створення регіональних координаційних рад і кризових штабів;
- впровадження спільних стандартів управління, обліку, контролю;
- партнерство з органами місцевої влади, громадськими організаціями та міжнародними фондами.

У результаті формується інституційна синергія – коли об'єднані управлінські зусилля створюють новий рівень ефективності кооперації.

Фінансово-економічний механізм синергії забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів і зниження ризиків.

Його складові:

- створення кооперативних фондів взаємодопомоги;
- розбудова системи кредитних спілок і взаємного кредитування;
- спільні закупівлі та використання економії на масштабах;
- формування постачально-збутових альянсів;
- партнерство з банками та програмами міжнародної допомоги [2–6].

Завдяки цьому формується мультиплікативний економічний ефект, коли кожна гривня вкладена у спільну діяльність створює більшу додану вартість, ніж окремі інвестиції.

У кризових умовах технологічно-інноваційний механізм також стає основою адаптації підприємств системи споживчої кооперації до дії чинників зовнішнього середовища. Споживчі товариства запроваджують інформаційно-комунікаційні платформи, цифрові інструменти управління та обліку.

Серед ключових напрямів:

- інтеграція ERP- і CRM-систем для моніторингу ресурсів;
- створення цифрових хабів між підприємствами, що входять до складу райспоживспілок;
- розвиток онлайн-маркетплейсів для кооперативної торгівлі;
- використання big data для прогнозування попиту;
- впровадження технологій відновлюваної енергії для автономності [7].

Цифрова синергія підвищує прозорість, швидкість рішень і забезпечує безперервність діяльності навіть у надзвичайних умовах.

Соціальний капітал є фундаментом кооперативного руху. В умовах війни соціально-комунікативний механізм виступає каталізатором солідарності.

Він реалізується через:

- розвиток внутрішньої культури взаємодопомоги;
- створення комунікаційних онлайн-спільнот;
- залучення громадських лідерів і волонтерів;
- проведення навчань і тренінгів з антикризового менеджменту.

Соціальна синергія проявляється у зростанні довіри, згуртованості й готовності діяти спільно – чинниках, які безпосередньо підвищують економічну ефективність і стійкість кооперативних структур. Узгодженість дій членів кооперативу, посилена спільними цінностями та взаємною підтримкою, формує міцний соціальний капітал, що дозволяє швидше реагувати на виклики, ефективніше розподіляти ресурси та забезпечувати стабільність функціонування навіть у критичних умовах.

Під час війни особливо важливу роль відіграє логістична кооперація: спільне використання транспортних засобів, складських приміщень, логістичних хабів і каналів постачання дає змогу оптимізувати витрати, прискорювати процеси переміщення товарів і забезпечувати доступ населення до необхідних ресурсів. Такий формат співпраці підсилює здатність підприємств споживчої кооперації адаптуватися до руйнування інфраструктури, блокад та перебоїв у транспортній системі. [3].

Створення кооперативних логістичних центрів у більш безпечних регіонах України забезпечує безперервність переміщення товарів і гуманітарних вантажів, а також слугує основою для формування міжрегіональних мереж підтримки. Завдяки цьому споживчі товариства можуть не лише стабілізувати власну діяльність, а й сприяти відновленню постраждалих територій, виступаючи ключовими учасниками локальних систем забезпечення та гуманітарної інфраструктури.

Таким чином міжрегіональна співпраця має прояв у тому, що стабільні області підтримують прифронтові, а це є проявом територіальної синергії, що у свою чергу сприяє регіональній рівновазі [3].

Особливо потрібно враховувати те, що синергетичний ефект підприємств споживчої кооперації неможливий без належного рівня мотивації та згуртованості персоналу. У складних умовах війни саме людський фактор, готовність співробітників діяти узгоджено та підтримувати один одного, стає визначальним елементом стійкості кооперативних структур. Відповідно, управління персоналом має ґрунтуватися на принципах довіри, відкритої комунікації та залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Психологічно-управлінський механізм, зокрема, включає:

- розвиток лідерства співпраці, що формує здатність керівників надихати колектив і забезпечувати згуртованість;
- застосування партисипативних методів управління, які сприяють активній участі працівників у визначенні шляхів розвитку підприємства;
- створення програм психологічної підтримки, спрямованих на подолання стресу, емоційного виснаження та підтримку ментального здоров'я;
- заохочення до колективного ухвалення рішень, що посилює відчуття причетності та відповідальності кожного працівника [13].

Такі дії створюють емоційну синергію – внутрішню готовність працівників підприємств споживчої кооперації до співпраці, взаємодопомоги та конструктивного реагування на виклики, що, у свою чергу, стабілізує організацію в стресових ситуаціях і підсилює загальний синергетичний потенціал системи споживчої кооперації.

Зміцнення кооперативного сектору економіки України можливе через активну взаємодію з державними, приватними, громадськими та міжнародними інституціями, що створює додаткові канали підтримки, модернізації та інтеграції кооперативних структур у ширші соціально-економічні системи. Участь підприємств споживчої кооперації у програмах грантової допомоги, партнерських проєктах розвитку, міжнародних освітніх програмах і консультаційних ініціативах (UNDP, FAO, USAID, ICA, Європейський Союз) сприяє формуванню не лише фінансових, а й інтелектуальних, організаційних та технологічних переваг [9].

Міжсекторна взаємодія дозволяє кооперативним підприємствам та організаціям поєднувати власні традиційні механізми самоорганізації з інструментами державної підтримки, цифровими та управлінськими технологіями приватного сектору, а також соціальними практиками громадських організацій. Синергія між секторами виникає тоді, коли об'єднання зусиль забезпечує ефект, який неможливо досягти в межах одного сектора. Наприклад, державні інституції забезпечують нормативну та інституційну підтримку, міжнародні організації – фінансові інструменти, технічну експертизу та доступ до глобальних ланцюгів знань, а підприємства споживчої кооперації – локальне впровадження, соціальну довіру та мобілізацію громади.

Завдяки міжнародним партнерствам підприємства та організації системи споживчої кооперації отримують доступ до програм з модернізації інфраструктури, зміцнення продовольчих систем, розвитку інклюзивного підприємництва, впровадження «зелених» технологій та цифровізації бізнес-процесів. Наприклад, програми FAO та USAID підтримують створення логістичних хабів, модернізацію аграрної кооперації та розвиток місцевих ланцюгів доданої вартості, тоді як ICA (Міжнародна кооперативна асоціація) сприяє поширенню кооперативних принципів і підвищенню рівня внутрішньої демократичності споживчих товариств.

У воєнних умовах міжнародна синергія набуває характеру підтримки стійкості: через гуманітарні програми та проєкти швидкого реагування

підприємства споживчої кооперації забезпечують доступ до харчових продуктів, організують евакуацію продукції, підтримують зайнятість і зменшують соціальну напругу на локальному рівні. Особливо важливим є обмін досвідом між українськими кооперативними підприємствами та аналогічними структурами в країнах ЄС, що дозволяє адаптувати найкращі практики кризового менеджменту та відновлення економіки [14; 15]

Таким чином, міжсекторна та міжнародна синергія виступає стратегічним чинником розвитку кооперативного сектору, забезпечуючи поєднання локальних ресурсів із глобальними компетенціями, що в сукупності формує транснаціональну синергетичну модель розвитку. Її ключовою особливістю є здатність генерувати системний ефект – мультиплікативне підсилення економічного, соціального та інституційного потенціалу кооперативів завдяки взаємодії на різних рівнях.

Механізми синергії діють як багаторівнева система: від економічної координації до соціальної солідарності. Їх взаємодія створює ефект множинного підсилення, завдяки якому підприємства споживчої кооперації здатні функціонувати в екстремальних умовах війни, зберігаючи свою соціальну місію й економічну ефективність.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що синергія у системі споживчої кооперації є фундаментальною умовою її життєздатності та розвитку, особливо в умовах війни. Вона забезпечує посилення економічної стійкості, зміцнення соціального капіталу та формування адаптивних механізмів самоорганізації. Аналіз теоретичних засад та практичних форм прояву синергії дозволяє зробити висновок, що кооперативні системи, інтегруючи ресурси, технології, соціальні зв'язки та управлінські інструменти, здатні генерувати значний мультиплікативний ефект. У кризових умовах синергія стає механізмом виживання, а у післявоєнний період – повинна стати рушійною силою відновлення та сталого розвитку економіки України. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення практичних моделей оцінки синергетичного потенціалу, удосконалення цифрових платформ взаємодії кооперативів та формування стійких мереж багаторівневої підтримки.

Список використаних джерел:

1. Гафурова О. В., Марченко С. І. Новели законодавства про сільськогосподарську кооперацію в Україні. *Право. Людина. Довкілля*. 2021. Т. 12, № 2. С. 20–27.
2. Долгошея Н. О. Сільськогосподарська кооперація : навчальний посібник Миколаїв : МНАУ, 2014. 217 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3001/1/Dolgosheya_SGK_KL.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
3. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4(118). С. 135–142.
4. Лук'яненко Л. Й. Економічна синергія: методологія і практика інтеграційного розвитку. Київ : КНЕУ, 2013. 376 с.

5. Лук'яненко Л. Й., Кваснюк Б. Є. Інтеграційні процеси та економічна синергія в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 298 с.
6. Сержанов В. В. Державна стратегія інвестиційної підтримки кредитно-кооперативного сектору національної економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 121–126. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/19.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
7. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки : монографія / М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко, та ін.; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 194 с. URL: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9543> (дата звернення: 05.12.2025).
8. Ansoff I. *Corporate Strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion* New York : McGraw-Hill, 1965. 234 p. URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso> (дата звернення: 05.12.2025).
9. Julian Manley, Anthony Webster, Olga Kuznetsova *Co-operation and Co-operatives in Twenty-first-Century Europe*. Bristol: Bristol University Press, 2023.
10. Jerome N. Warren, Lucio Biggiero and others. *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*. London / New York: Routledge, 2025. 530 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/386487660_The_Routledge_Handbook_of_Cooperative_Economics_and_Management (дата звернення: 05.12.2025).
11. Haken H. *Synergetics: An Introduction*. Berlin : Springer, 2004. 420 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-10184-1> (дата звернення: 05.12.2025).
12. International Cooperative Alliance; Euricse. *World Cooperative Monitor 2023: Exploring the Cooperative Economy*. Brussels : ICA–Euricse, 2024. 120 p. URL: https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
13. Warren J. N., Bostyn F., Fernández Santacana M., Greiling D., van der Walt J., eds. *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*. London/ New York: Routledge, 2025. 540 p. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/312736/1/Taylor-Francis_9781040222515.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
14. Wood R. W., Šušteršič J., Sánchez Bajo C., Roelants B. *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives during the Global Crisis*. London; New York: Palgrave Macmillan, 2011. 268 p. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_and_the_Debt_Trap (дата звернення: 05.12.2025).
15. UNDP Ukraine. *UNDP in Ukraine: Unbreakable*. – Kyiv : UNDP, 2025. – 96 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine/unbreakable> (дата звернення: 05.12.2025).

References:

1. Hafurova O. V., Marchenko S. I. (2021). Novelty zakonodavstva pro silskohospodarsku kooperatsiiu v Ukraini [Innovations in agricultural cooperation legislation in Ukraine]. *Pravo. Liudyna. Dovkillia – Law. Human. Environment*, vol. 12(2), pp. 20–27. (in Ukrainian)
2. Dolgosheya N. O. (2014). *Silskohospodarska kooperatsiia: navchalnyi posibnyk* [Agricultural cooperation: Textbook]. Mykolaiv: MNAU. Available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3001/1/Dolgosheya_SGK_KL.pdf (in Ukrainian)
3. Marchenko V. M. (2011). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia [Methodical approaches to evaluating the synergistic effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, vol. 4(118), pp.135–142. (in Ukrainian)
4. Lukianenko L. I. (2013). *Ekonomichna synerhiia: metodolohiia i praktyka intehratsiinoho rozvytku* [Economic synergy: Methodology and practice of integration development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Lukianenko L. I., Kvasniuk B. (2015). *Intehratsiini protsesy ta ekonomichna synerhiia v Ukraini: monohrafiia* [Integration processes and economic synergy in Ukraine: Monograph]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Serzhanov V. V. (2017). Derzhavna stratehiia investytsiinoi pidtrymky kredytno-kooperatyvnoho sektoru natsionalnoi ekonomiky [State strategy of investment support for the credit-cooperative sector of the national economy]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 11, pp.121–126. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/19.pdf (in Ukrainian)
7. Malik M. Y., Lupenko Yu. O., et al. (2023). *Rozvytok silskohospodarskoi kooperatsii v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoi vidbudovy ahrarnoi ekonomiky* [Development of agricultural cooperation under martial law and post-war reconstruction]. Kyiv: NSC “Institute of Agrarian Economics”. Available at: <https://lib.udau.edu.ua/handle/123456789/9543> (in Ukrainian)
8. Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill. Available at: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso>
9. Manley J., Webster A., & Kuznetsova O. (2023). *Co-operation and Co-operatives in Twenty-first-Century Europe*. Bristol: Bristol University Press.
10. Warren J. N., Biggiero L., et al. (2025). *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*. London / New York: Routledge. Available at: https://www.researchgate.net/publication/386487660_The_Routledge_Handbook_of_Cooperative_Economics_and_Management
11. Haken H. (2004). *Synergetics: An Introduction*. Berlin: Springer. Available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-10184-1>
12. International Cooperative Alliance & Euricse. (2024). *World Cooperative Monitor 2023: Exploring the Cooperative Economy*. Brussels: ICA–Euricse. Available at: https://monitor.coop/sites/default/files/2024-01/wcm_2023_2.pdf

13. Warren J. N., Bostyn F., Fernández Santacana M., Greiling D., & van der Walt, J. (Eds.). (2025). *The Routledge Handbook of Cooperative Economics and Management*. London / New York: Routledge. Available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/312736/1/Taylor-Francis_9781040222515.pdf
14. Wood R. W., Šušteršič J., Sánchez Bajo C., Roelants B. (2011). *Capital and the Debt Trap: Learning from Cooperatives during the Global Crisis*. London / New York: Palgrave Macmillan. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Capital_and_the_Debt_Trap
15. UNDP Ukraine (2025). *UNDP in Ukraine: Unbreakable*. Kyiv: UNDP. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/unbreakable>

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025