

УДК 330.3:338.43.02

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-26>**Степаненко С.В.**

кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>

Stepanenko Sergii

State Biotechnological University

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних засад формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу. Запропоновано контурний базис змістовних ознак інклюзивних моделей розвитку бізнесу у аграрній сфері. Окреслено набір інструментів, які допомагають суб'єктам аграрного бізнесу набувати та реалізовувати переваги, пов'язані із включенням в інклюзивний бізнес-процес. Інструментами є соціально орієнтований маркетинг, бізнес-операції, що мають інклюзивний характер, інклюзивні інновації як інновація будь-яких сучасних перетворень, фінансово-інвестиційні ресурси аграрного сектору, партнерські відносини, які складаються в мікросередовищі інклюзивного агробізнесу. Визначено та обґрунтовано етапи формування інклюзивної моделі раціонального управління ресурсним потенціалом бізнес-суб'єктів аграрної сфери. Розроблено концептуальну модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу.

Ключові слова: концепція, модель управління, інклюзивна економіка, ресурсний потенціал, інструменти, суб'єкти агробізнесу.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING THE MODEL OF INCLUSIVE MANAGEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRIBUSINESS SUBJECTS

The article is devoted to the substantiation of the conceptual foundations of the formation of a model of inclusive management of the resource potential of agribusiness entities. A contour base of meaningful features of inclusive models of business development in the agrarian sphere is proposed. A set of tools is outlined that help agrarian business entities acquire and realize the benefits associated with inclusion in the inclusive business process. The tools are socially oriented marketing, business operations that are inclusive in nature, inclusive innovations as the innovation of any modern transformations, financial and investment resources of the agricultural sector, partnership relations that develop in the microenvironment of inclusive agribusiness. The stages of the formation of an inclusive model of rational management of the resource potential of business entities in the agrarian sphere are defined and substantiated. The stages of formation of an inclusive model of the use of resource potential include: definition of strategy and specification of goals of a commercial and social nature; assessment of the factors of the business environment of the model and the system of motivators for its participants; involvement of participants in a mutually beneficial partnership; creation of an organizational and economic management mechanism for the use of resource potential; joining the informational online platforms of resources; determination of the final financial result of the participants' work within the inclusive model; formation of financial potential for solving non-commercial goals and goals for the development of rural areas; creating additional value and increasing the degree of participation of the agricultural sector in the social value chain; assessment of the cumulative effect of the functioning of the inclusive model; substantiation of directions and tools for improving the effectiveness of the functioning of the inclusive model. A conceptual model of inclusive management of the resource potential of agribusiness entities has been developed. The key factor in the implementation of the inclusive model is taking into account the factors of the internal and external business environment of agricultural entities, and the central element of the inclusive model of managing the resource potential of agrarian business entities is a matrix that combines basic tools and methods of using agricultural resources.

Keywords: concept, management model, inclusive economy, resource potential, tools, agribusiness subjects.

JEL classification: Q10, Q01

Постановка проблеми. Концепція інклюзивного розвитку економіки та бізнесу вже деякий час постає у центрі уваги всесвітніх міжурядових організацій, урядів країн, провідних експертів, фінансово-кредитних установ та транснаціональних агрокомпаній. Імплементация практичних засад цієї концепції вимагає структурованого системного підходу, який визначатиме цілі, завдання, ресурси і результати інклюзивних трансформацій агробізнесу, які є важливими для

теперішнього та майбутнього суспільства. Стратегічна мета інклюзивного аграрного бізнесу сьогодні реалізується у глобальному контексті цілей сталого розвитку, орієнтована на розв'язання життєво важливих завдань існування суспільства через призму врахування екологічних, соціальних та економічних чинників. Інклюзивний агробізнес потребує розробки і реалізації відповідної моделі, яка б сформувала передумови і механізми його становлення і розвитку у сукупності

із соціально-економічним розвитком сільських територій. У такій моделі всі бізнес-процеси агрокомпанії та агропродовольчого сектору мають бути побудовані на основі збалансованого задоволення інтересів всіх учасників шляхом створення цінностей для всіх цих категорій. Такими учасниками бізнес-процесів і господарських відносин інклюзивної моделі розвитку агробізнесу можуть стати: фермери з низьким рівнем доходів, ОСГ, малі за розміром підприємницькі структури агросфери та технологічно суміжних з нею видами діяльності, персонал, трудове населення сільських територій, місцеві сільські громади тощо. Модель бізнес-розвитку має бути модифікованою до ринкових умов та спроможною гарантувати справедливі і рівні ризики, можливості, ресурси, результати і винагороди для формування однаково ціннісних пропозицій для всіх її реципієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних та практичних аспектів формування та забезпечення інклюзивного розвитку аграрної сфери економіки присвятили наукові праці такі вчені як: Бородіна О.М., Прокопа І.В. [1], Гуторов А.О. [2], Зінчук Т.О. [3, 4], Усюк Т.В., Данкевич В.С., Куцмус Н.М. [4], Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. [5], Самсонова Я.О., [6] Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. [7]. Варто відмітити, що більшість з перелічених науковців наголошують на недоліках існуючої моделі економічного зростання та необхідності впровадження нових підходів і принципів розвитку суб'єктів аграрного бізнесу та управління ним, що, зокрема, робить актуальним пророблення нових підходів до управління ресурсним потенціалом на мікрорівні в новій парадигмі сталого розвитку – інклюзивній економіці.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних засад формування моделі інклюзивного управління ресурсним потенціалом суб'єктів агробізнесу та характеристики її інструментарію.

Виклад основного матеріалу. Сільське господарство і продовольчий сектор лежать в основі забезпечення продовольчої безпеки країн і добробуту націй. Інклюзивні моделі агробізнесу мають бути спрямовані на всі підприємства і рівні управління АПК країни шляхом спільних цілей, інтересів та активної корисної співпраці впродовж ланцюжка створення вартості, що збільшує цінність кінцевого продукту АПК у цілому та для кожного його учасника.

Інклюзивні моделі розвитку агробізнесу в Україні можуть створюватись у різних форматах, проте, зосереджуються вони, як правило, у таких ключових напрямках, як: підвищення продуктивності середнього та малого агробізнесу і підприємницьких структур агросервісного обслуговування, покращення доступу до виробничих ресурсів, фінансів, інформаційного забезпечення, ринків збуту, створення рівних можливостей кооперації і інтеграції, формування більш стабільних і справедливих умов торгівлі і розвитку бізнесу. За будь-якого формату інклюзивних моделей базовими принципами їх діяльності: рівність та справедливість доступу до ресурсів; стійкі та справедливі комерційні операції; рівність можливостей, ризиків і рівня доходності всіх учасників інклюзивних бізнес-процесів; партнерські відносини з однаковою вигодою для всіх стейкхолдерів; гнучкість організаційних

структур управління усередині моделей; врахування соціально-економічних та екологічних пріоритетів, інтересів і потреб суспільства.

Врахування ключових принципів у контексті сучасних глобальних пріоритетів і завдань суспільного розвитку визначає контурний базис змістовних ознак інклюзивних моделей розвитку бізнесу, зокрема, у аграрній сфері:

- тісний механізм партнерства між учасників, зокрема, у сфері інформаційного та інвестиційно-інноваційної підтримки;
- широкий спектр довіри, домовленостей та спільного ефекту від роботи між партнерами;
- широке використання ланцюгів створення вартості, як провідного інструменту господарських відносин;
- рівність можливостей, участі, ризиків, загроз та рівня доходності учасників;
- створення механізмів державно-приватного партнерства за рахунок дієвих важелів інституційної державної підтримки;
- високий рівень врахування суспільних соціально-економічних та екологічних інтересів і потреб населення;
- використання ефекту синергії від партнерських відносин та тісної співпраці між суб'єктами агропродовольчого бізнесу, органами державного управління, фінансово-інвестиційними структурами та іншими учасниками.

Перспективні можливості реалізації інклюзивних моделей розвитку агробізнесу на даному етапі супроводжуються істотними викликами для вітчизняного агрогосподарського комплексу:

- складний характер господарських взаємозв'язків, зумовлений роботою із великою кількістю різноманітних фрагментованих виробників (підприємницьких структур);
- відсутність однорідності у розмірах, потенціалах, характерах управління господарською діяльністю та масштабності просторових територій розміщення учасників інклюзивних моделей агробізнесу;
- дія неформальних організованих схем комерційної діяльності (постачання, реалізація) та високий рівень монополізованого тиску з боку постачальників і ресурсів і посередників збуту агропродукції;
- нерозвиненість ринкової та соціальної інфраструктури села;
- низький рівень обізнаності про домінуючі світові концепції інклюзивного економічного зростання і сталого розвитку агробізнесу, низький рівень корпоративної культури більшості середніх та малих аграрних бізнес-суб'єктів;
- слабкий рівень інтегрованості виробників та їх професійних асоціацій;
- низька частка доданої вартості агропродовольчої продукції у ланцюгах вартості суспільного продукту.

Потужний потенціал продуктивності і перспективності імплементації інклюзивних бізнес-моделей сьогодні лежить у площині онлайн-платформ, що надають інформаційно-аналітичну підтримку для допомоги учасникам системи інклюзивних відносин і фасілітаторам ефективно проектувати, адаптувати та впроваджувати бізнес-процеси. Прикладом таких цифрових інформаційних платформ є Practitioner Hub, мережа

ІВАН, які сприяють масштабуванню і розповсюдженню інклюзивних бізнес-моделей та інструментарію їх практичної реалізації. Такі багатофункціональні digital-платформи з'єднують велику кількість учасників інклюзивної моделі, мережі і запсає механізм колективної дії. Вони підвищують рівень обізнаності про інклюзивний бізнес, його позитивний вплив на результати спільної діяльності, підвищення ефективності бізнес-процесів, втілюють у практику потужний потенціал інклюзивного бізнесу через інструменти взаємовигідного партнерства.

Величезний потенціал розвитку інклюзивності мають цільові програми довгострокових науково-прикладних досліджень, інновацій, досвіду, які допомагають учасникам вирішувати оперативність проблеми підвищення рівня інноваційної активності та конкурентоспроможності агропродукції і продуктів харчування (прикладом яких є програма Seas of Change).

У цілому, сучасна світова практика сформувала досить потужний та результативний набір інструментів, які допомагають зацікавленим сторонам набувати та реалізовувати переваги, пов'язані із включенням в інклюзивний бізнес-процес. Серед таких інструментів слід відзначити: соціально-орієнтований маркетинг, інклюзивні за своїм характером бізнес-операції, інклюзивні інновації, як онову будь-яких сучасних трансформацій, фінансово-інвестиційні ресурси агросфери, партнерські взаємовідносини, які розвиваються у площині мікросередовища інклюзивного агробізнесу (рис. 1). У сукупності інклюзивних моделей розвитку агробізнесу ключове значення мають моделі, орієнтовані на забезпечення аграрних бізнес-суб'єктів

ресурсним потенціалом. Такі моделі є базисом формування бізнес-процесів «основного блоку» системи агроменеджменту – виробництва достатньої для забезпечення продовольчої безпеки кількості якісної сільськогосподарської продукції і продуктів харчування та розв'язання на цій основі ключових завдань сталого розвитку суспільства.

Забезпечення рівного справедливого доступу всіх виробників сільськогосподарської продукції до ринків виробничих ресурсів (інвестиційних активів, землі, водних ресурсів, праці, матеріально-технічних ресурсів і інновацій, інформації) сьогодні постає ключовою передумовою реалізації інклюзивної моделі агробізнесу.

Стратегічна пріоритетність і важливість завдання створення інклюзивної моделі ресурсного забезпечення агробізнесу сьогодні підкреслюються FAO у контексті термінового розв'язання наступних основних завдань:

- реалізація можливостей справедливого, безпечно та рівнодоступного володіння і використання земельних, водних, лісових ресурсів, справедливий розподіл ризиків, загроз і винагород від їх використання;
- справедливий механізм оплати за володіння і використання всіх видів ресурсів поміж всіх учасників інклюзивної моделі використання ресурсного потенціалу незалежно від розмірів, масштабів та можливостей бізнесу агроформувань;
- пропорційний механізм інвестування, який ґрунтується на об'єктивних обсягах ресурсів і масштабів господарської діяльності, вартості діючих програм інклюзивного та сталого розвитку;



Рис. 1. Інструменти інклюзивної моделі агробізнесу

Джерело: розробка автора

– технічна та економічна доступність технологій виробництва сільськогосподарської продукції в однаковому вартісному форматі для всіх учасників;

– рівність доступу до інвестиційно-фінансових ресурсів, підвищення рівня цифрової активності суб'єктів інклюзивної моделі [10].

У доповнення до ключових тезисів FAO щодо специфіки умов створення інклюзивних моделей раціонального використання ресурсного потенціалу слід відзначити об'єктивну необхідність підвищення рівня обізнаності, соціальної відповідальності та довіри до системи інструментів інклюзивного організаційно-економічного механізму, що є соціально-психологічним і практичним базисом залучення вітчизняних аграрних бізнес-суб'єктів до такої практики агроменеджменту.

Створення інклюзивної моделі раціонального використання ресурсного потенціалу в агробізнесі потребує визначення чітких пріоритетів, завдань і кроків на організаційній стадії поєднання всіх її учасників. Визначальним є формулювання внутрішнього узгодження комерційних мотивів і інтересів кожного з учасників з некомерційними цілями інклюзиву (соціальними, економічними, екологічними тощо). Для досягнення бажаного балансу інтересів і цілей у межах комерційного і некомерційного підходу, необхідним є ґрунтовна оцінка цінностей, які планується створювати, вартість джерел їх створення та очікуваного ефекту інклюзивності. У загальному вигляді, схема визначення доцільності і послідовності формування інклюзивної моделі відтворення і використання ресурсного потенціалу має наступний вигляд (рис. 2).

Початком формування модулі має стати визначення та чітке узгодження комерційних і некомерційних цілей учасників інклюзивної моделі. Комерційні цілі можуть поєднувати інтереси учасників інклюзивної моделі у збільшенні кількості і якості матеріально-технічних поставок необхідних ресурсів, скороченні витрат учасників у ланцюгах постачання, підтриманні рівня конкурентоспроможних цін на матеріально-технічні ресурси. Некомерційні цілі можуть бути зосереджені у розширенні можливостей доступу дрібних агровиробників до ланцюга постачання засобів виробництва, пільгових кредитних ресурсів, вигідних ланцюгів постачання оборотного капіталу тощо.

Інклюзивні бізнес-моделі управління та використання ресурсного потенціалу агросфери зорієнтовані на виковий рівень цінностей для всіх її учасників і територій з рахунок нарощування потенціалу для продуктивнішого, якіснішого та сталого агровиробництва. Потенціал формується за рахунок ширшого доступу до всіх видів ресурсів, більш вигідних цін їх придбання, ліквідації ланцюга посередників, що займаються постачанням, збільшенні потенціалу інвестиційно-інноваційної підтримки агробізнесу, забезпечення нових ціннісних пропозицій для покупців сільськогосподарської сировини і споживачів продуктів харчування.

Сьогодні крупний аграрний бізнес має всі передумови для того, щоб стати лідером та ініціатором інклюзивних моделей управління ресурсним потенціалом та сталим розвитком агросектору і сільських територій. Разом з тим, крупний бізнес, досить часто, дотримується консервативних підходів до управління інвестиційними ресурсами і власним капіталом у площині

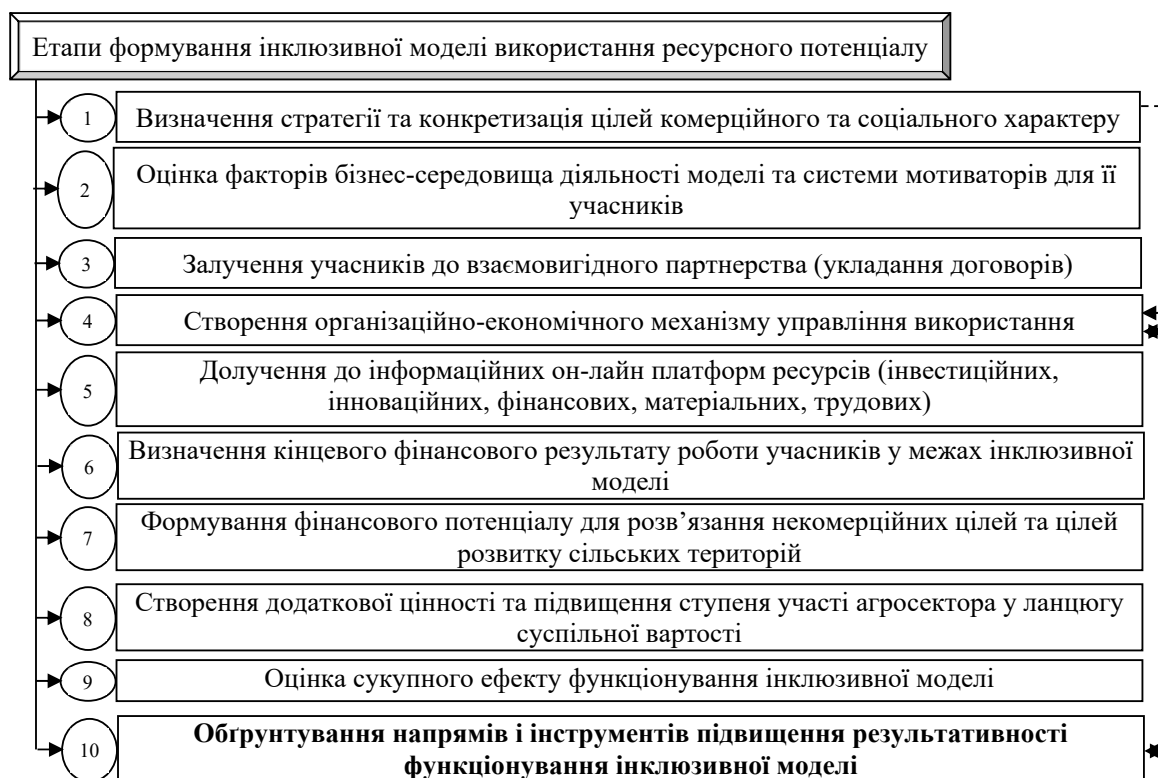


Рис. 2. Етапи формування інклюзивної моделі раціонального управління ресурсним потенціалом бізнес-суб'єктів аграрної сфери

Джерело: розробка автора

взаємодії із дрібними підприємницькими структурами. Важливим кейсом залишається створення дієвого механізму мотиваторів для вітчизняних агрохолдингів та зарубіжних транснаціональних агрокооперацій у напрямку стимулювання до інклюзивних ініціатив. Поряд з досягненням стратегічних цілей сталою розв'язкою цілей сталою розв'язкою завдань розвитку агробізнесу і сільських територій, великий бізнес, як головний ініціатор інклюзивних бізнес-моделей має бачити додаткові джерела створення цінностей і вартості для власного бізнесу. Це може бути додатковий прибуток за рахунок ефекту інтеграції, об'єднання бізнесу, пільгового доступу до ресурсів, державних і грантових преференцій та пільг, нарощування репутаційного іміджевого капіталу та споживчої репутаційної цінності.

Побудова інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом розпочинається із визначення стратегічних засад та генеральної мети її функціонування. Деталізація стратегії до рівня конкурентних цілей, завдань і індикаторів потребує внутрішнього узгодження між всіма учасниками для прийняття ключових управлінських рішень. У складі команди інклюзивного розвитку має бути лідер комунікацій та обґрунтування бізнес-ідей. Важливим моментом організаційного забезпечення реалізації моделі має стати узгодження її цілей, завдань і механізмів із місцевими громадами, інституційними органами управління та стратегічними партнерами. Реалізація бізнес-моделей розвитку агробізнесу пов'язана із підвищенням рівнем ризикованості, що формує високий потенціал операційної невизначеності. У зв'язку з цим, ключовим фактором реалізації інклюзивної моделі є врахування чинників внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення агросуб'єктів. Мінімізація ризикованості факторів бізнес-оточення моделі управління ресурсним потенціалом можлива за рахунок максимальної деталізації операційного плану, чіткого окреслення стимулів, методів встановлення довіри, системи знань, навичок, зав'язків

у всіх ланцюгах створення цінності: від інформаційно-консультаційного, інвестиційно-інноваційного, кадрового забезпечення до конкретних ланцюгів постачання матеріально-технічних ресурсів та вибору методів і способів їх розподілу і використання.

Інклюзивні моделі розвитку агробізнесу, враховуючи їх специфіку, багатофункціональний характер та напрями дії, потребують доповнення методичного підґрунтя індикаторів оцінки їхньої результативності, в основу яких, крім традиційних бізнес-показників, мають бути покладені індикатори інклюзивного розвитку. Чіткі індикатори результатів функціонування інклюзивних моделей агробізнесу, зокрема, моделі управління ресурсним потенціалом, формуватимуть потенціал довіри з боку потенційних партнерів, стейкхолдерів, інвесторів, додаткові можливості масштабності їх розповсюдження та популяризації серед інших видів економічної діяльності.

Інклюзивна бізнес-модель управління ресурсним потенціалом з представлених позицій характеризується як соціально-відповідальна бізнес-ініціатива, яка об'єднує пов'язані технологічним профілем підприємницькі структури (сільськогосподарські, посередницькі, агропромислові, торговельні) з різним масштабом, фінансовим потенціалом та ринковими можливостями, дрібних фермерів, ОСГ на засадах взаємної довіри, партнерства, вигоди у єдиний ланцюг створення бізнес- та соціальних цінностей для аграрного сектору і сільських територій (рис. 3).

Центральним елементом інклюзивної моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів є матриця, що поєднує базові інструменти і методи використання ресурсів агросфери: 1) забезпечення рівності можливостей, перспектив, ризиків діяльності для всіх учасників інклюзивного проекту; 2) механізм справедливого та взаємовигідного партнерства; 3) досягнення балансу індивідуальних та спільних інтересів учасників моделі; 4) реалізація бізнес-цілей участі та створення можливостей для досяг-



Рис. 3. Концептуальна модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом агробізнесу

Джерело: розробка автора

нення цілей сталого розвитку агробізнесу і сільських територій.

Висновки. Серед сукупності інклюзивних моделей розвитку суб'єктів агробізнесу ключове значення мають моделі, орієнтовані на забезпечення суб'єктів ресурсним потенціалом. Їх інструментами є соціально-орієнтований маркетинг, інклюзивні за своїм характером бізнес-операції, інклюзивні інновації, як онову будь-яких сучасних трансформацій, фінансово-інвестиційні ресурси агросфери, партнерські взаємовідносини, які розвиваються у площині мікросередовища інклюзивного агробізнесу. У свою чергу, етапи формування інклюзивної моделі використання ресурсного потенціалу включають: визначення стратегії та конкретизація цілей комерційного та соціального характеру; оцінку факторів бізнес-середовища діяльності моделі та системи мотиваторів для її учасників; залучення учасників до взаємовигідного партнерства; створення організаційно-економічного механізму управління використанням ресурсним потенціалом; долучення до інформаційних он-лайн платформ ресурсів; визна-

чення кінцевого фінансового результату роботи учасників у межах інклюзивної моделі; формування фінансового потенціалу для розв'язання некомерційних цілей та цілей розвитку сільських територій; створення додаткової цінності та підвищення ступеня участі агросектора у ланцюгу суспільної вартості; оцінку сукупного ефекту функціонування інклюзивної моделі; обґрунтування напрямів і інструментів підвищення результативності функціонування інклюзивної моделі. Концептуальна модель інклюзивного управління ресурсним потенціалом агробізнесу характеризується як соціально-відповідальна бізнес-ініціатива, яка об'єднує пов'язані технологічним профілем підприємницької структури з різним масштабом, фінансовим потенціалом та ринковими можливостями. Ключовим фактором реалізації інклюзивної моделі є врахування чинників внутрішнього і зовнішнього бізнес-оточення агросуб'єктів, а центральним елементом моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів є матриця, що поєднує базові інструменти і методи використання ресурсів агросфери.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О.М., Прокопа І.В. Інклюзивний сільський розвиток: науковий дискурс. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 1. С. 70–85.
2. Гуроров А.О. Інклюзивний розвиток економіки і аграрної сфери (теорія, методика, аналіз). Харків : Вид-во «Точка», 2019. 146 с.
3. Зінчук Т.О. На початку пошуку стратегії інклюзивного зростання сільської економіки: світовий та європейський підхід. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. № 4. С. 132–137.
4. Інклюзивний розвиток сільської економіки в умовах глобалізаційних викликів / Т.О. Зінчук, Т.В. Усюк, В.С. Данкевич та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Т.О. Зінчук, к.е.н. Н. М. Куцмус. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 352 с.
5. Лопатинський Ю.М., Буринська О.І. Складові та пріоритети сталого розвитку аграрного сектору економіки: концептуально-теоретичний дискурс. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 94–100.
6. Мансуров І.Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 71–87.
7. Самсонова Я.О. Поняття інклюзивної моделі розвитку сільського господарства: теоретико-правовий аспект. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Tezy_25_06_20/Tezy_25_06_20_224-229.pdf.
8. Шпикуляк О.Г., Ігнатенко М.М., Швець А.А. Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань. *Економіка АПК*. 2021. № 3 С. 97–111.
9. Sachs I. Inclusive Development Strategy in an Era of Globalization. *Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization Working Paper*. 2004. No. 35. Geneva: International Labour Office. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.6665&rep=rep1&type=pdf>. (дата звернення: 14.05.2022).
10. Sustainable Development Goals. Official site FAO. URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals/en/> (дата звернення: 14.05.2022).

References:

1. Borodina O.M., Prokopa I.V. (2019) Inklusyivnyi silskyi rozvytok: naukovyi diskurs [Inclusive rural development: scientific discourse]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 70–85.
2. Hutorov A.O. (2019) Inklusyivnyi rozvytok ekonomiky i ahrarnoi sfery (teoriia, metodyka, analiz) [Inclusive development of the economy and agrarian sphere (theory, methodology, analysis)]. Kharkiv: Vyd-vo «Tochka» (in Ukrainian).
3. Zinchuk T.O. (2016) Na pochatku poshuku stratehii inkluzyvnoho zrostantia silskoi ekonomiky: svitovyi ta yevropeyskyi pidkhid [At the beginning of the search for a strategy for the inclusive growth of the rural economy: a global and European approach]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 4, pp. 132–137.
4. Inklusyivnyi rozvytok silskoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv (2017) [Inclusive development of the rural economy in the conditions of globalization challenges]. Zinchuk T.O., Usiuk T.V., Dankevych V.Ye. (eds. Zinchuk T.O., Kutsmus N.M). Kyiv : «Tsentr uchbovoi literatury» (in Ukrainian).
5. Lopatynskiy Yu.M., Burynska O.I. (2018) Skladovi ta priorytety staloho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky: kontseptualno-teoretychnyi diskurs [Components and priorities of sustainable development of the agricultural sector of the economy: conceptual and theoretical discourse]. *Ekonomika APK*, no. 6, pp. 94–100.
6. Mantsurov I.H. (2018) Inklusyivnyi rozvytok yak osnova protydyi hlobalnym vyklykam sohodennia [Inclusive development as a basis for countering today's global challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 10, pp. 71–87.
7. Samsonova Ya.O. (2020) Poniattia inkluzyvnoi modeli rozvytku silskoho hospodarstva: teoretyko-pravovyi aspekt [The concept of an inclusive model of agricultural development: theoretical and legal aspect]. Available at: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/09/Tezy_25_06_20/Tezy_25_06_20_224-229.pdf (accessed 10 October 2022).
8. Shpykuliak O.H., Ihnatenko M.M., Shvets A.A. (2021) Kontseptualni otsinky realizatsii zasad inkluzyvnoho rozvytku silskykh terytorii za uchasti ahrokholdynhovyykh intehrovanykh formuvan [Conceptual assessments of the implementation of the

principles of inclusive development of rural areas with the participation of agricultural holding integrated formations]. *Ekonomika APK*, no. 3, pp. 97–111.

9. Sachs I. (2004) Inclusive Development Strategy in an Era of Globalization. *Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization Working Paper*, no. 35. Geneva: International Labour Office. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.6665&rep=rep1&type=pdf> (accessed 14 May 2022).

10. Sustainable Development Goals. Official site FAO. Available at: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals/en/> (accessed 14 May 2022).