

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.87>

УДК: 631.152: 005.52: 631.11: 338.1:001.8

*Е. В. Добровольська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та
адміністрування, Заклад вищої освіти «Подільський державний
університет», м. Кам'янець-Подільський
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8965-7540>*

**МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО
ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

*E. Dobrovolska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and
Public Administration, Higher Educational Institution «Podillia State University»,
Kamianets-Podilskyi*

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT OF AN AGRO-FOOD
ENTERPRISE: AN ANALYTICAL AND METHODOLOGICAL
APPROACH TO PERFORMANCE ASSESSMENT**

Стаття присвячена менеджменту сталого розвитку агропродовольчого підприємства на прикладі ТзОВ «Агрохолдинг 2012». У роботі запропоновано аналітико-методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства з урахуванням економічної,

соціальної та екологічної складових сталого розвитку. Проаналізовано фінансові показники, продуктивність праці, динаміку посівних площ та урожайності основних культур, а також вплив підприємства на соціальну сферу та навколишнє середовище. Розроблено інтегральний показник ефективності менеджменту сталого розвитку, який дозволяє комплексно оцінити баланс економічної рентабельності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Висновки статті підкреслюють необхідність впровадження сучасних технологій, цифровізації та стратегічного планування для забезпечення довгострокової стабільності агропідприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

The article focuses on the sustainable development management of an agro-food enterprise, using Agrohholding 2012 LLC as a case study. It proposes an analytical and methodological approach to evaluating the effectiveness of enterprise management, integrating economic, social, and environmental dimensions of sustainability. The research analyzes financial performance indicators, including net revenue, cost of production, and net profit, as well as labor productivity and workforce dynamics over a three-year period. Additionally, the study examines the structure and dynamics of sown areas, crop yields, and gross output, highlighting the enterprise's impact on social welfare, local communities, and environmental safety. To provide a comprehensive assessment, an integrated sustainability performance index was developed, combining economic profitability, social responsibility, and ecological security into a single measure. The findings reveal the importance of optimizing resource use, implementing modern agricultural technologies, applying digital tools, and fostering strategic planning for long-term stability, resilience, and competitiveness. This approach enables the identification of strengths and weaknesses in enterprise management, supports informed decision-making, and facilitates the achievement of a balanced, resilient, and environmentally responsible business model. The article contributes to the understanding of

practical applications of sustainable development principles in the agro-food sector and offers a structured framework for managers, researchers, and policy-makers to enhance sustainability performance. By integrating multi-dimensional indicators into a single analytical framework, the study demonstrates how agro-food enterprises can simultaneously achieve economic growth, social development, and ecological sustainability, thereby ensuring long-term viability, competitiveness, and the ability to adapt to increasingly dynamic market and environmental conditions, while maintaining responsible corporate governance and stakeholder engagement.

Ключові слова: *менеджмент, сталий розвиток, агропродовольче підприємство, ефективність, управлінські рішення.*

Keywords: *management, sustainable development, agri-food enterprise, efficiency, management decisions.*

Постановка завдання. Сучасний розвиток агропродовольчої сфери України проходить під впливом низки надзвичайно складних та взаємопов'язаних викликів, зокрема глобальних змін клімату, зростаючої нестабільності сировинних ринків, підвищених вимог до екологічної безпеки та соціальної відповідальності та посиленої конкуренції на міжнародному рівні [3]. У цьому контексті поняття сталого розвитку підприємства набуває особливого значення: йдеться не лише про забезпечення поточної прибутковості, але й про формування стійкої, соціально орієнтованої та екологічно відповідальної системи господарювання. Агропродовольчі підприємства, такі як ТзОВ «Агрохолдинг 2012», мають балансувати між привабливістю бізнесу, вимогами до навколишнього середовища та очікуваннями суспільства – це потребує від менеджменту не лише оперативних рішень, але стратегічного підходу до інтеграції економічних, соціальних та екологічних вимірів [7; 9]. Однак у практиці агропідприємств часто спостерігається домінування економічної складової – зростання

доходу, зниження витрат – при недостатній увазі до соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Це створює ризики: екологічні (вичерпання ресурсів, деградація ґрунтів), соціальні (втрата кадрового потенціалу, послаблення зв'язку з громадою), управлінські (недостатня адаптація до ESG-вимог, слабка система моніторингу) та стратегічні (зниження конкурентоспроможності, втрати ринків). У зв'язку з цим потреба у формуванні системи менеджменту сталого розвитку і розробці адекватної методики оцінювання його ефективності в агросекторі стає не просто науковою, а життєвою передумовою реалізації стратегічних завдань підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому просторі відзначається значний обсяг досліджень щодо сталого розвитку підприємств у цілому, проте саме в агропродовольчій сфері – і, зокрема, на рівні окремих підприємств – залишається низка «білого простору». Як зазначено Тульчинським, для аграрних підприємств важливим стає формування стратегії сталого розвитку із врахуванням CSR/ESG [8]. У роботах Прокопенко Н. та Степаненко С. проаналізовано управлінські аспекти сталості підприємств. На міжнародному рівні концепція «Triple Bottom Line» та підходи Майкл Портер і Маріанна Крамер щодо створення спільної цінності стали основою для подальших досліджень у сфері ESG-менеджменту. Водночас, попри широкий теоретичний фундамент, відзначається, що серед існуючих робіт бракує прикладних моделей, які б дозволяли вимірювати ефективність сталого розвитку саме агропідприємств за багатовимірними показниками, інтегруючи економічний, соціальний та екологічний виміри. Саме ця прогалина – методичної, легко застосовної моделі оцінювання ефективності – стає предметом даної статті.

Формулювання цілей статті. Метою запропонованої статті є розроблення аналітико-методичного підходу до оцінювання ефективності менеджменту сталого розвитку агропродовольчого підприємства на прикладі ТзОВ «Агрохолдинг 2012».

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент сталого розвитку агропродовольчого підприємства передбачає комплексну оцінку економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства. В умовах сучасної аграрної сфери, де спостерігаються коливання ринкових цін, зміни кліматичних умов та підвищення вимог до екологічної безпеки продукції, економічна складова сталого розвитку набуває особливого значення. Вона відображає фінансову ефективність підприємства, його здатність до оптимізації витрат і досягнення високої рентабельності виробничих процесів.

ТзОВ «Агрохолдинг 2012» – одне з провідних підприємств Хмельницької області, основним видом діяльності якого є вирощування зернових, зернобобових і олійних культур. Підприємство здійснює господарську діяльність на площі понад 17 тис. га (2024 р.), використовуючи сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур. Динаміка основних економічних показників за 2022-2024 рр. свідчить про зростання обсягів виробництва та доходів, що є передумовою для оцінювання ефективності менеджменту сталого розвитку.

Таблиця 1. Основні економічні показники підприємства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022р, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1593419,00	2014526,00	2991139,00	187,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	947506,00	1440345,00	2097948,00	в 2,2 р.
Чистий прибуток, тис.грн	277485,00	154416,00	384983,00	138,7
Кількість працівників, осіб	1190	1144	1098	92,3

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Як свідчать наведені дані, протягом 2022-2024 рр. підприємство демонструє тенденцію до зростання доходів від реалізації продукції на 87,8%, тоді як собівартість збільшилась в 2,2 рази. Чистий прибуток у 2024 р. становив 384,98 млн грн, що на 38,7% більше порівняно з 2022 р. Водночас

чисельність персоналу зменшилася на 7,7%, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Дані таблиці 2 показують, що протягом аналізованого періоду відбулося скорочення площ посівів зернових і зернобобових культур порівняно з 2022 роком. Водночас спостерігається істотне зростання площ під технічними культурами, зокрема під соняшником, посіви якого у 2024 році збільшилися на 91,8 % і досягли 16 407,35 га.

Таблиця 2. Динаміка посівних площ, урожайності та валових зборів основних видів продукції рослинництва

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022р, %
Площа посівів, га				
- зернові та зернобобові - всього	22873,75	18 329,96	17 164,97	75,0
в т.ч. пшениця озима	3024,74	1600,36	2290,87	75,7
пшениця яра	504,80	-	-	-
кукурудза	19344,21	16 095,20	14836,31	76,7
гречка	-	634,40	37,79	-
- культури технічні - всього	12242,69	17 385,63	18 456,41	150,8
в т.ч. соя	-	1053,48	2049,06	-
ріпак озимий	3689,49	-	-	-
соняшник	8553,20	16332,15	16 407,35	191,8
Валовий збір – всього, тис. ц				
- зернові та зернобобові - всього	2292,2	1339,8	1717,9	74,9
в т.ч. пшениця озима	212,2	111,4	180,2	84,9
пшениця яра	22,43	-	-	-
кукурудза	2057,7	1221,9	1537,1	74,7
гречка	-	6,5	0,5	-
- культури технічні - всього	x	x	x	
в т.ч. соя	-	22,1	45,2	-
ріпак озимий	142,7	-	-	-
соняшник	282,9	539,2	533,3	188,5
Урожайність основних культур, ц/га				
- зернові та зернобобові - всього	100,2	73,1	100,1	99,9
в т.ч. пшениця озима	70,2	69,6	78,7	112,1
пшениця яра	44,4	-	-	-
кукурудза	106,4	64,0	103,6	97,4
гречка	-	10,2	13,2	-
- культури технічні - всього	x	x	x	
в т.ч. соя	-	21,0	22,1	-
ріпак озимий	38,7	-	-	-
соняшник	33,1	33,0	32,5	98,2

Джерело: розраховано за матеріалами звітів підприємства

Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур також демонструє певне зниження порівняно з базовим роком, за винятком озимої пшениці, урожайність якої у 2024 році підвищилася на 12,1 % і становила 78,7 ц/га.

Зменшення площ посіву та врожайності призвело до скорочення валового збору більшості культур. Винятком є соняшник, валовий збір якого, навпаки, зріс на 88,5 % і у 2024 році становив 533,3 тис. ц. Це свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення ефективності виробництва технічних культур, що мають високу рентабельність і стабільний попит на ринку.

Згідно з даними таблиці 3, протягом аналізованого періоду виробництво всіх основних видів продукції рослинництва залишалося прибутковим. Спостерігається позитивна динаміка зростання рівня рентабельності: для озимої пшениці показник підвищився на 5,8 % і у звітному році досяг 35,2 %, для кукурудзи – на 4,3 %, до рівня 38,5 %, а для соняшнику – на 5,2 %, що становить 36,4 %. Це свідчить про підвищення ефективності господарювання та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 3. Динаміка рентабельності продукції рослинництва

Культури	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022р, (+,-)
Пшениця озима	29,4	21,7	35,2	5,8
Кукурудза	34,2	15,2	38,5	4,3
Соняшник	31,2	12,6	36,4	5,2
Соя	-	20,5	21,8	-
Ріпак озимий	38,7	-	-	-

Джерело: розраховано за матеріалами звітів підприємства

Аналіз фінансових показників ТзОВ «Агрохолдинг 2012» за останні три роки свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції та одночасне підвищення продуктивності праці, що досягається завдяки оптимізації чисельності персоналу, впровадженню сучасної техніки та ефективному плануванню посівних площ. Високі фінансові результати є

передумовою для подальших інвестицій в інновації та розвиток підприємства, що є ключовим елементом економічної стійкості.

Соціальна складова, у свою чергу, відображає взаємозв'язок підприємства з його працівниками та місцевою громадою, і є важливою для забезпечення стабільності та мотивації персоналу [4Степаненко]. Зменшення чисельності працівників у ТзОВ «Агрохолдинг 2012» супроводжувалося підвищенням продуктивності, що свідчить про ефективну організацію праці та застосування сучасних методів управління. Крім того, підприємство активно підтримує соціальні програми для сільських громад, включаючи розвиток шкіл, медичних закладів та транспортної інфраструктури, що забезпечує позитивний соціальний ефект та зміцнює соціальну згуртованість. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу дозволяє створювати умови для професійного розвитку, зменшення плинності кадрів і формування корпоративної культури відповідального та сталого управління.

Зменшення чисельності працівників на 7,7% супроводжується збільшенням продуктивності праці. Підприємство реалізує програми соціальної підтримки сільських громад (школа, медицина, транспорт).

Не менш важливим є екологічний аспект, який визначає вплив підприємства на довкілля та ефективність використання природних ресурсів. Використання сучасних технологій обробки ґрунту, сівозміни та точного землеробства дозволяє зберігати родючість земель, зменшувати ерозію та знижувати втрати продуктивності. Контроль за застосуванням добрив і засобів захисту рослин відповідає агротехнологічним нормам та забезпечує безпеку продукції для споживачів, а оптимізація використання енергії та ресурсів сприяє скороченню шкідливих викидів у довкілля. Екологічна стійкість підприємства є основою для підтримки біорізноманіття та довгострокової життєздатності агропродовольчого виробництва.

Використання сучасних технологій (мінімальна обробка ґрунту, сівозміна) зменшує ерозію та зберігає родючість. Використання добрив та ЗЗР контролюється згідно з агротехнологічними нормами. Пропозиції щодо

покращення: впровадження точного землеробства та оптимізація витрат енергії на гектар.

Інтегральна оцінка сталого розвитку поєднує економічну, соціальну та екологічну складові в єдиний показник, який дозволяє системно оцінити ефективність управління підприємством у контексті принципів сталого розвитку [1;2 Тульч,Прокоп]. Використання інтегрального показника дає змогу виявити слабкі та сильні сторони діяльності, приймати зважені управлінські рішення та порівнювати ефективність різних стратегій управління у динаміці часу. Завдяки такому підходу можна оцінити, наскільки підприємство здатне забезпечити одночасно економічну життєздатність, соціальну стабільність та екологічну безпеку, що є ключовим для реалізації концепції сталого розвитку на практиці.

Інтегральний показник (IP) обчислюємо за формулою:

$$IP = (E + S + En)/3,$$

де E – економічна складова, S – соціальна складова, En – екологічна складова.

Таблиця 4. Результати інтегральної оцінки економічної, соціальної та екологічної складових сталого розвитку ТзОВ «Агрохолдинг 2012»

Роки	Економічна (E), %	Соціальна (S), %	Екологічна (En), %	IP, %
2022	31,3	78	70	59,8
2023	17,5	80	72	56,5
2024	37,5	82	75	64,2

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник (IP) розраховано як середнє значення трьох складових – економічної (E), соціальної (S) та екологічної (En). Результати свідчать про поступове підвищення рівня сталого розвитку підприємства у 2022-2024 рр., що зумовлено зростанням соціальної активності, покращенням екологічних показників та зміцненням економічної стабільності. Така динаміка відображає ефективність управлінських рішень у напрямі збалансованого розвитку агропродовольчого виробництва.

Візуальне відображення взаємозв'язку між економічною, соціальною та екологічною складовими сталого розвитку наведено на рисунку 1. Представлена інтеграційна модель демонструє системний характер менеджменту сталого розвитку, у межах якого кожна складова взаємодіє з іншими, формуючи єдиний механізм забезпечення ефективності функціонування агропродовольчого підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити стратегічні напрями його розвитку, орієнтовані на збалансоване поєднання економічних інтересів, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.



Рис. 1. Інтеграційна модель менеджменту сталого розвитку агропродовольчого підприємства

Схема відображає взаємозв'язок між основними складовими сталого розвитку – економічною, соціальною та екологічною – у системі управління агропродовольчим підприємством. Кожна зі складових формує інформаційну

базу для інтегральної оцінки ефективності (ІР), що є результатом поєднання трьох напрямів управлінського впливу. Економічна складова характеризує прибутковість і ресурсну ефективність, соціальна – якість трудового потенціалу та корпоративну відповідальність, екологічна – раціональне використання природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на довкілля. Взаємодія цих елементів забезпечує досягнення цілей сталого розвитку підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження менеджменту сталого розвитку на прикладі ТзОВ «Агрохолдинг 2012» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо комплексної оцінки ефективності підприємства у трьох взаємопов'язаних площинах – економічній, соціальній та екологічній. Аналіз фінансових показників, включаючи чистий дохід, собівартість реалізованої продукції та чистий прибуток, засвідчив позитивну динаміку економічної ефективності підприємства, зростання продуктивності праці та оптимізацію використання виробничих ресурсів. Соціальна складова показала, що підприємство здатне підтримувати стабільну чисельність персоналу, підвищувати його кваліфікацію та реалізовувати соціальні програми, що сприяє зміцненню корпоративної культури та позитивно впливає на місцеві громади. Екологічний аспект демонструє ефективне використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів та дотримання норм безпечного застосування добрив і засобів захисту рослин, що свідчить про відповідальний підхід до охорони довкілля.

Інтегральна оцінка ефективності менеджменту сталого розвитку дозволила систематизувати отримані результати та визначити загальний рівень сталості підприємства, виявивши як сильні сторони, так і потенційні напрямки для вдосконалення. Зокрема, дослідження показало, що для подальшого підвищення економічної ефективності доцільним є

впровадження цифрових систем контролю та планування виробництва, оптимізація структури посівів та диверсифікація продуктового портфеля. У соціальному вимірі перспективним є розвиток системи мотивації персоналу, удосконалення програм професійного навчання та посилення взаємодії з громадами, що підвищує соціальну відповідальність підприємства. Екологічна складова потребує подальшого вдосконалення методів точного землеробства, моніторингу використання ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, що сприятиме підвищенню екологічної безпеки продукції та довгостроковій стійкості виробництва.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані з розробкою та впровадженням систем цифрового моніторингу сталого розвитку, які дозволять інтегрувати великі обсяги виробничих, соціальних та екологічних даних у єдину систему управління. Також актуальними є дослідження щодо оцінки ефективності інноваційних технологій, їх впливу на продуктивність і рентабельність культур, а також формування методології оцінки ризиків, пов'язаних зі змінами кліматичних умов. Крім того, подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на розробку універсальних методик інтегральної оцінки сталого розвитку для різних типів агропідприємств, що дозволить порівнювати ефективність управління у динаміці часу та між суб'єктами аграрного сектору.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує необхідність комплексного підходу до управління сталим розвитком агропродовольчих підприємств, поєднання економічних, соціальних і екологічних складових, а також використання інтегральних індикаторів для оцінки ефективності управлінських рішень, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та відповідальність бізнесу перед суспільством і природою.

Література

1. Вдовенко Л. О., Тітов Д. В., Герасимчук В. Г. Інвестиційна складова розвитку сільських територій України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 3(65). С. 51-73. URL: <http://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-4>
2. Давидюк М. В. Систематизація підходів у дослідженні понятійно-категоріального апарату сталого розвитку сільських територій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 93-113. URL: <http://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.9>
3. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>
4. Погорєлова О. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 129-143. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-18>
5. Піщенко О. Еколого-економічна безпека аграрного сектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 314(1), 39-46. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-5>.
6. Птащенко О. Особливості фінансового забезпечення сільських територіальних громад в умовах сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 334 (5). С. 432-437. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-65>.
7. Степаненко С. В. Інклюзивність розвитку аграрного сектору і сільських територій: сучасний стан та інструменти забезпечення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 136-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.
8. Тульчинський Р. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. (77). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

9. Томашук І. В., Хаєцька О. П. Вплив аграрного сектору економіки на сталий розвиток сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1434/1381> DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-1>.

10. Тимошенко М. М. Економічні стратегії сталого розвитку сільських територій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 31-34. URL: <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.31>

References

1. Vdovenko, L. Titov, D. and Herasymchuk, V. (2023), "Investment component of the development of rural areas of Ukraine", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, vol. 3(65), pp. 51-73.

2. Davydyuk, M.V. (2024), "Systematization of approaches to the research of the conceptual and categorical framework of sustainable development of rural areas", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 2 (19), pp. 93-113.

3. Prokopenko, N.I. (2024) "Sustainable development of the agricultural sector of the economy: concept, essence, conditions of implementation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>.

4. Pogorelova, O. (2024). "State regulation of the agricultural sector of the economy in the context of ensuring sustainable development objectives", *Sustainable Development of the Economy*, vol. 1(48), pp. 129-143. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-18>.

5. Pishchenko, O. (2023). "Environmental and economic security of the agricultural sector", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 314(1), pp. 39-46. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-5>.

6. Ptashchenko, O. (2024), "Peculiarities of financial provision of rural territorial communities in conditions of sustainable development", *Visnyk*

Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauk, vol. 334 (5). pp. 432-437.

7. Stepanenko, S.V. (2022) “Inclusiveness of the development of the agrarian sector and rural areas: current status and provision instruments”, Tavriysk scientific bulletin. Series: Economy, vol. 13, pp. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.16>.

8. Tulchynskyi, R. (2025). “Formation of a strategy for sustainable development of agricultural enterprises”, Ekonomika ta suspilstvo, vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75>

9. Tomashuk, I. and Khaietska, O. (2022), “The influence of the agricultural sector of the economy on the sustainable development of rural areas”, Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1434/1381>

10. Tymoshenko, M. (2024), “Economic strategies for sustainable development of rural areas”, Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 31-34. <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.31>

Стаття надійшла до редакції 11.11.2025 р.