

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-163>

УДК 338.2:631.1

## ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ «ЗЕЛЕНОГО» ФЕРМЕРСТВА ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ<sup>1</sup>

## FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ECOSYSTEM OF "GREEN" FARMING UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Шпикуляк Олександр Григорович**

доктор економічних наук, професор,  
член-кореспондент НААН,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»;  
Національна академія аграрних наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

**Ксенофонтова Катерина Юріївна**

старший науковий співробітник,

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»;  
Національна академія аграрних наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8412-9666>

**Shpykuliak Oleksandr, Ksenofontova Kateryna**

National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics";  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

У статті розкрито проблематику формування і розвитку бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства в Україні за умов воєнного стану. Наведені теоретико-методичні характеристики й інституційні статуси бізнес-екосистеми, зокрема особливості її функціонування в контексті перспективи «зеленої» післявоєнної відбудови. Теоретично доведено відповідність бізнес-екосистеми фермерства критеріям «зеленої» економіки. Зхарактеризовано цільові орієнтири імплементації заходів Європейського Зеленого курсу як організаційно-інституційного базису «зеленого» повоєнного відновлення. Доведено зв'язок «зеленого» господарювання фермерів із необхідністю досягнення критеріїв соціально-орієнтованого. Ідентифіковано й виокремлено заходи «зеленого» курсу, що інституційно сприятимуть повоєнному відновленню аграрного сектору, сільських територій. Запропоновано напрями стратегування регулівних і саморегулівних заходів з розбудови в Україні бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства.

**Ключові слова:** фермерство, бізнес-екосистема, «зелений» курс, сільська територія, відновлення економіки, фермерське господарство.

The article reveals the problems of formation and development of the business ecosystem of "green" farming in Ukraine under the conditions of martial law. The theoretical and methodological characteristics and institutional statuses of the business ecosystem are given, in particular, the peculiarities of its functioning in the context of the perspective of "green" post-war reconstruction. Attention is focused on the conceptualization of the positioning of capabilities and incentives to strengthen the role of the farming institute in ensuring the achievement of the criteria of sustainable development of rural areas. The compliance of the farming business ecosystem with the criteria that ensure the greatest compliance with the features of the "green" economy has been theoretically and methodically proven. In particular, these are: promoting the preservation of nature, biodiversity, reducing the level of carbon emissions, optimizing the use of plant protection products, fertilizers, environmentalization of production and economy in the agricultural sector. The target orientations for the implementation of the measures of the European

<sup>1</sup> Статтю підготовлено в рамках реалізації проекту «Розробити методичні підходи до визначення втрат, оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва» № 2022.01/0145 конкурсу «Наука для відбудови України в воєнний та повоєнний періоди» за рахунок грантової підтримки Національного фонду досліджень України.

Green Course as the organizational and institutional basis of the "green" post-war recovery are characterized. The link between the "green" management of farmers and the need to achieve the criteria of socially oriented management, based on the characteristics of family business, is proven. The measures of the "green" course, which will institutionally, organizationally and economically contribute to the post-war reconstruction of the agricultural sector and rural areas, have been identified and singled out. Directions for strategizing regulatory and self-regulatory measures to build a business ecosystem of "green" farming in Ukraine are proposed – a set of institutional, economic, and organizational incentives to support "green" farming initiatives is defined: The basis of the regulatory structure from the state and effective self-regulation should be – institutional, organizational, economic and financial support for: organic crop and animal husbandry; the potential of renewable energy sources; growing rare crops and keeping exclusive breeds of animals.

**Keywords:** farming, business ecosystem, "green" course, rural area, economic recovery, agricultural entrepreneurship.

**Постановкам проблеми.** Позиціоновані на національному і глобальному рівні бізнес-екосистеми відповідають пріоритетам розвитку на засадах мотивацій у вирішенні фундаментальних проблем людства. Для України впровадження засад «зеленого» курсу необхідне для посилення позицій інтеграції до Європейського Союзу. Для національного аграрного сектору економіки, зокрема в умовах воєнного стану і перспективі післявоєнного відновлення доцільно застосовувати найбільш креативні механізми й стратегії, серед базових – курс на «зелену» відбудову. Наставочою до вирішення в сучасному світі є постало впровадження «зеленого» курсу – базової стратегії майбутнього у втіленні засад сталого розвитку. У значній мірі зазначене проєктується на сільське (аграрне) господарство – галузі у якій Україна традиційно має сильні економічні позиції. Проте, розвиток і організація функціонування аграрних господарських спільнот в Україні натеper підпорядковані інституційним умовам воєнного стану. Адже повномасштабна війна росії проти України спричинила зміни в середовищі аграрного підприємництва, зокрема стосовно фермерства. З урахуванням зазначеного особливого науково-практичного сенсу актуальності набула проблема формування і розвитку бізнес-екосистеми фермерства на засадах «зеленого» курсу. Пріоритетність такого ракурсу позиціонування інституту фермерства пов'язуємо з перспективами повоєнного відновлення аграрного сектору, сільських територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Фермерські господарства функціонують і забезпечують охорону й раціональне використання природних, трудових і виробничих ресурсів сільських територій, досягнення соціальних стандартів проживання на селі. Проблематика фермерства загалом, а також формування його бізнес-екосистеми, зокрема

на засадах «озеленення» досліджується багатьма науковцями й натеper в Україні наслідуює проєкції на умови воєнного стану.

Виділяються тематичні напрацювання із заявленої науково-практичної проблеми таких авторів як: Т. Н. Davenport, M. Leibold, S. C. Voelpel; О. Khodakivska, Yu. Lupenko; James F. Moore; І. Ф. Баланюк, І. І. Козак, Д. І. Шеленко; Вумек, Джеймс, Джонс, Деніел.; А. О. Гуторов, О. І. Гуторов; О. І. Дребот, В. Р. Дишлик; Т. Зінчук, Т. Паламарчук, Т. Усюк; Ю. М. Лопатинський; М. Й. Малік; Наїр Чандран; Ю. Норберг; М. І. Пугачов; О. П. Яремко та інших.

Вважається [4], що бізнес-екосистема, як і її біологічний аналог розвивається в чотири етапи: народження; розширення; лідерство та самовідновлення; якщо не самовідновлення то смерть [4]. Суб'єкти господарювання різних типів [17] і організаційно-правових форм [6; 21; 24], вже тривалий період часу в сучасних умовах [21] реалізують трансакції ринкової співпраці в кооперації [7, с. 347], а також в інших моделях бізнес-екосистем впровадження оптимальної системи щодо формування спроможностей задоволення агропродовольчої потреби покупців [25], запитів рику. Дослідники виділяють ключові елементи бізнес-екосистеми – продуктивність, стійкість і створення ніші [1]. Зазначені аспекти вважаємо конструктивними у методичному узгодженні із обґрунтуваннями засад формування-розвитку бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства зокрема за умов воєнного стану.

Агроекономічною наукою доведено [1–30] і підтверджено практикою те, що фермерство є одним із інноваційних чинників як перспективного, так і поточного вирішення існуючих в агросекторі завдань [15] на місцевому, а також національному, а в окремих випадках на глобальному рівні – проблематика сталого розвитку [19], формування інклюзивних

[9] економічних систем на засадах соціальної відповідальності [18], формування екосистем збалансованого розвитку за еколого-економічними показниками [30] та використання земельних ресурсів [13], а також ощадливого виробництва [8], ефективного нарощення виробництва продовольства в умовах зростання чисельності населення на Землі [20].

В інституційному й розвитковому сенсі, як зазначалося у інших дослідженнях за участю авторів [26; 27; 28; 29] позиціонованої статті – впровадження засад «зеленого» курсу [26; 27; 28; 29] необхідне для посилення позицій нашої держави щодо інтеграції до Європейського Союзу. Концептуально ці позиції узгоджуємо [15] з глобальним порядком денним сталого розвитку у досягненні якого інститут фермерства як бізнес-екосистема відіграє одну з вирішальних ролей [5; 23], щодо: зайнятості населення [28], ефективного використання земельних ресурсів [10], забезпечення кліматичної нейтральності аграрного виробництва [2] тощо.

Набуття перспективних спроможностей підприємницької діяльності фермерських господарств післявоєнного відновлення, серед яких в організації – курс на «зелену» відбудову [29]. В зазначеному контексті пропонуємо розглянути проблематику формування і розвитку бізнес-екосистеми фермерства в сучасних умовах, позиціонуючи даний сектор аграрного підприємництва як переважно соціально орієнтований.

З огляду на ситуацію, яка склалася в Україні враховуючи інституційні умови воєнного стану обґрунтованою вважаємо гіпотезу про доцільність розвитку бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства як перспективної моделі організації стейкхолдерів аграрного ринку й сільського соціуму. Розбудова відповідного господарського механізму потребує науково-практичного опрацювання згідно з мотиваціями формування економічних можливостей для розвитку нових можливостей. Адже актуалізація потенціалу фермерства потребує інституційної розбудови якостей бізнес-екосистеми на засадах «зеленого» курсу, що відповідає пріоритетним критеріям інноваційності.

**Мета статті** – оцінити інституційний стан, визначити концептуальні пріоритети формування і розвитку бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства за умов воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток секторів, галузей, господарських формувань натеper в Україні підпорядкований умовам воєнного стану і

перспективі повоєнного відновлення. Зазначене стосується фермерства як інституту, організаційно-економічного чинника збереження села як середовища життя і господарювання. Це особливий тип підприємницьких структур зпозиціонованих своєю діяльністю на ринку й в аграрному соціумі.

Загалом, підприємницькі формування, а також зокрема фермерські господарства функціонують в бізнес-екосистемі аграрного сектору, села, сільських територій. Бізнес-екосистема аграрного сектору, села, сільських територій – це сукупність різномірних взаємозалежних суб'єктів господарювання, які виконують функцію задоволення потреб суспільства в агротоварах і послугах задля отримання прибутку.

Фермерська бізнес-екосистема повсюдно у світі є базовою для збереження села як середовища реалізації особливих господарських і національних традицій. Інститут фермерства фактично започаткований відтоді, коли люди навчилися обробляти землю, створюючи агропродовольчі засоби для свого існування. Фермерські господарства по-суті своїй соціально-орієнтовані у проєкції задоволення потреб селян у харчових продуктах, сировині, відпочинку тощо.

Успішність Європейської інтеграції України актуально пов'язана з трансформацією потенціалу фермерських господарств в узгодженні з положеннями Європейського Зеленого курсу, щодо: сприяння збереженню природи, біорізноманіття, зниження рівня викидів вуглецю, оптимізації використання засобів захисту рослин, добрив, екологізації виробничо-господарської в аграрному секторі. В цьому сенсі розвиток фермерських господарств, відповідає критеріям «зеленої» економіки, а також забезпечення «зеленого» повоєнного відновлення.

Вступ України до Європейського Союзу вимагатиме дотримуватися положень спільної сільськогосподарської політики ЄС, в основі якої інституційні норми і механізми організації підтримки заходів фермерської діяльності в ареалі покращення екологічних та кліматичних показників, здійснення інвестицій у «зелені» технології, проєкти інформатизації та цифровізації.

На сільських територіях як і в усій економіці – за перспективний варто вважати підхід, що забезпечить відповідні якісні зміни й поступальне зростання на засадах кращих світових практик. Серед таких – «зелений» курс, який через реалізацію потенціалу аграрних підпри-

емств – доцільний для впровадження у практику організації повоєнного відновлення сільських територій (рис. 1).

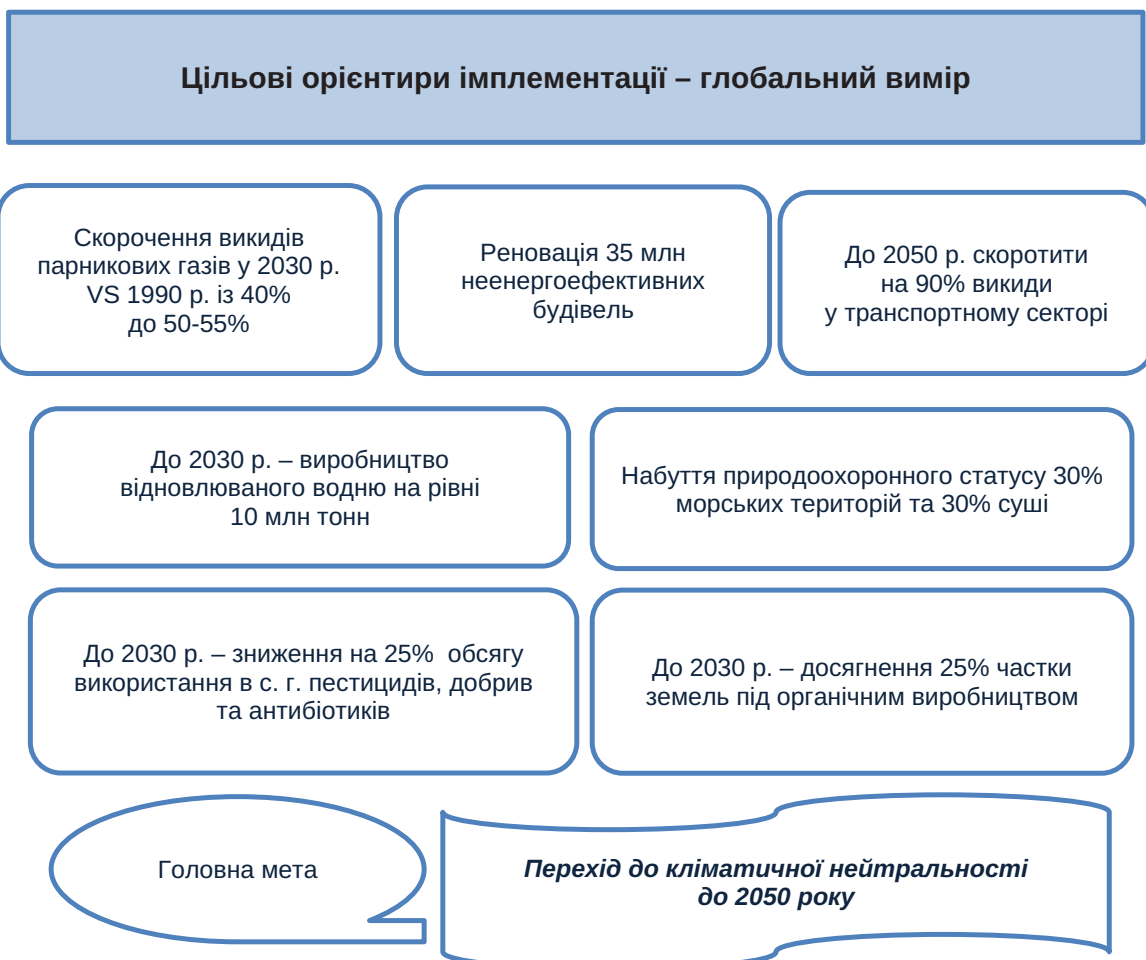
Діяльність фермерів на засадах Зеленого курсу має бути організована таким чином, щоб: забезпечити стале виробництво продуктів харчування в процесі просування до кліматично нейтральної економіки; впроваджувати технології ощадливого використання ресурсів і принципи бережливого ставлення до природи; розвивати системи виробництва-споживання відновлюваних джерел енергії, біологічних видів палива, а також інших біо-економічних активів; запобігати надмірному використанню поживних речовин у рослинництві (азот, фосфор) через інноватизацію способів їх засвоєння; посприяти безпосередньо зниженню рівня викидів парникових газів через застосування у виробництві продукції тваринництва інноваційних кормових добавок.

Фермерські господарства здатні ефективно досягати показників реалізації в Україні економічної моделі «зеленого» повоєнного відновлення, критеріїв соціально відповідального господарювання на селі. Зазначене вважаємо інституційним підґрунтям для інноваційно спрямованого, креативного і респектабельного розвитку підприємницької діяльності фермерських господарств.

Імплементация ж дорожньої карти Європейського Зеленого курсу залежить від організаційно-економічних характеристик господарств (табл. 1), а також мотивацій «озеленення» діяльності.

На тлі різномірних невизначеностей щодо соціально-економічної ситуації – прослідкується тенденція до укрупнення фермерських господарств. Разом з цим зауважимо, що динаміка розвитку фермерських господарств вказує на їх відносну економічну та інституційну стійкість. Їх роль залишається

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ



**Рис. 1. Європейський Зелений курс – організаційно-інституційний базис «зеленого» повоєнного відновлення**  
 Джерело: узагальнено і сформовано на основі вивчення і систематизації матеріалу з джерел [2; 3; 5; 13; 22; 23; 26; 27; 29]



Таблиця 1

**Динаміка наявності фермерських господарств в Україні, 2019–2021 рр.\***

2019	2020	2021
<b>Сукупно кількість фермерських господарств у підсумку за рік, од</b>		
28788	27667	26629

\*Наведено аналіз й структуровано на основі даних Державної служби статистики України [11]

базовою для економіки сільських територій, адже вони мають більш-менш стійкі позиції й здатні задовольнити переважну більшість базових продовольчих потреб населення, спроможні соціально-економічно ефективно функціонувати.

Економіка «зеленого» курсу у сегменті організації виробництва пов'язана із застосуванням органічних технологій. Реалізацію потенціалу малих господарств, якими переважно є фермерські господарства, на таких засадах вважаємо найбільш конструктивною. Організаційно-економічним підґрунтям інституціоналізації такої моделі ринкових взаємодій має стати бізнес-екосистема «зеленого» фермерства. Зауважимо, що основний результуючий чинник її формування-розвитку – використання відновлюваних ресурсів в усіх підсистемах господарського обміну за організації раціонального їх кругообігу. Зокрема використання спеціальних сільськогосподарських рослин сприятиме «зеленому» переходу, а продуктивність їх вирощування має бути зкорельована з параметрами якості і безпечності за критеріями відновлюваності. Тобто організаційно зазначений контекст означає заходи зі збереження біорізноманіття, а технологічно – впровадження елементів кліматично орієнтованого землеробства. За спрямуванням процеси формування бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства – інституційне узгодження інтересів стейкхолдерів на шляху до кліматично нейтрального сільського господарства. Пріоритетно для України, економіка і зокрема аграрний сектор якої функціонують в умовах воєнного стану – дифузія «зелених» інновацій – значимий пріоритет у реалізації перспектив повоєнного відновлення.

Формування і розвиток бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства забезпечить конкурентоспроможність фермерських господарств в умовах інституційної невизначеності воєнного часу з проєкцією на повоєнне відновлення. Організаційне оформлення цієї стратегії означуватиме трансакції з посилення господарських спроможностей фермерів до стабільного функціонування. Проведення

будь-яких дій з цього питання на макро-, мезо- і мікрорівні має здійснюватися у контексті реалізації євроінтеграційних пріоритетів України та глобального курсу до сталого розвитку, «зеленого» переходу, досягнення вуглецевої нейтральності.

Інституційний базис зазначеного типу бізнес-екосистеми фермерства стратегічно має відповідати змісту Угоди про надання Європейською радою Україні статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу і переговорному процесу щодо вступу України в ЄС. Логічним і необхідним кроком є концептуалізація методології формування і розвитку бізнес-системи «зеленого» фермерства в умовах воєнного стану на засадах врахування положень Спільної аграрної політики ЄС, Європейського Зеленого курсу, Десятиліття сімейних фермерських господарств ООН 2019–2028 рр., Цілей сталого розвитку ООН 2030. Зазначені заходи інституційно і організаційно-економічно сприятимуть післявоєнному відновленню аграрного сектору й сільських територій в Україні на інноваційних засадах.

Загалом і зокрема у формуванні й подальшому розвитку бізнес-екосистеми фермерства, враховуючи концепцію «зеленого» курсу й завдання повоєнного відновлення економіки, найперше має місце необхідність створення сприятливих, стимулятивних умов для розвитку фермерських господарств.

В основі регулятивного конструктиву з боку держави і ефективного саморегулювання має бути – інституційна, організаційно-економічна та фінансова підтримка: органічних рослинництва й тваринництва; потенціалу відновлюваних джерел енергії; вирощування малопоширених малопоширених культур і утримання ексклюзивних порід тварин; діяльність з вирощування фруктів і ягід, овочів, вирощування молока й м'яса, вівчарства і козівництва. На підтримку заслуговують інші напрями діяльності, які займають соціальну нішу, переважно поєднують зайнятість фермера із засновництвом, уособлюють наслідок інституційної пам'яті селянина.

**Висновки.** У формуванні і подальшому розвитку бізнес-екосистеми фермерства, враховуючи у тому числі концепцію «зеленого» курсу й завдання повоєнного відновлення економіки – слід орієнтуватися на глобальні і національні пріоритети.

Стратегування перспектив розвитку фермерства в Україні має здійснюватися у фарватері ініціатив Організації Об'єднаних Націй, ФАО, а також політик Європейського Союзу. Передбачається створення інституційних умов на селі для досягнення критеріїв сталості, відновлюваності, розбудови системи кліматично нейтральних виробництв сільськогосподарської продукції та продовольства.

*В практичній площині – це передбачає наявність стимулів для:*

- поширення органічних секторів рослинництва і тваринництва;
- вирощування малопоширених нішевих культур і ексклюзивних видів тварин;
- у галузевому сенсі розглядати вирощування фруктів і ягід, овочівництво, конюлярство, виробництво молока, вівчарство і козівництво: інші види продукції, напрями діяльності, які становлять соціальну нішу, і їх виробництво в силу незначної маси прибутку не цікаві для великих і середніх підприємств;
- розширення ексклюзивних ніш, особливо для малих сімейних господарств, які поєд-

нують особисту зайнятість із засновництвом бізнесу, використовують досвід передніх поколінь у веденні бізнесу, а також характеризуються особливим територіальним, географічним розміщенням виробництв.

*Для реалізації зазначених контекстів потрібно:*

- змінити інституційні умови господарювання фермерів надаючи їх діяльності державну і суспільну підтримку, зокрема конструктивно розподіляючи заявлені можливі до використання фінансові ресурси бюджету. Потрібно розвивати усі напрями, які обирає фермер для себе як підприємець, що несе відповідальність за результат. При цьому держава має обрати шляхи і механізми сприяння, дерегуляції й формування конкурентоспроможності, враховуючи засади «зеленого» курсу;
- стимулювати розвиток кооперації на селі як механізму посилення інституційної спроможності фермерів вирішувати проблему забезпечення ресурсами, збору врожаю, дорадчих послуг, організації зберігання продукції, доступу до каналів збуту;
- розвивати державні та недержавні програми підтримки впровадження низьковуглецевих технологій виробництва сільськогосподарської продукції і продовольства, зокрема рослин, які мінімізують викиди вуглецю тощо.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S. C., (2007), *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, John Wiley & Sons.
2. From farm to fork strategy (F2F). URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/3%20Tree%20From%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%203%20final\\_297x210mm\\_4%2B4\\_web\\_180822.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/3%20Tree%20From%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%203%20final_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf)
3. Khodakivska, O., Martyniuk, M., & Lupenko, Yu. (2023). Prospective analysis of the implementation of the “green” economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*, 26(10), 163–179. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.163>
4. James F. Moore (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, (May – June). URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
5. United Nations Decade of Family 2019 – 2028 – Global Action Plan. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5479e317-17b9-428b-9963-ba88e681ff16/content>
6. Баланюк І. Ф., Козак І. І., Шеленко Д. І. Формування внутрішнього економічного механізму розвитку організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. № 5. 2019. С. 59–67.
7. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Ліба Н. С., Приймак Х. М. Наукові дослідження поведінки споживачів при просуванні товару за маркетинговим проектом та економічний контроль за управлінням бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка». 2023. Вип. № 11(25). С. 343–353. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353)
8. Вумек, Джеймс, Джонс, Деніел. Ощадливе виробництво / Пер. з англ. Д. Погребняк. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 448 с.
9. Гуроров А. О. Теоретико-методологічні засади інклюзивного розвитку підприємництва і суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. No 3. С. 32–37.

10. Гуторов А. О., Гуторов О. І., Грошев С. В. Управління ефективністю використання земельних ресурсів фермерських господарств: теорія та практика сталого землекористування / за заг. ред. А. О. Гуторова. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 224 с.
11. Державна служба статистики України. URL.: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дребот О.І., Дишлик В.Р. Виклики та можливості вуглецевого фермерства. *Зелена економіка та низьковуглецевий розвиток: порядок денний для України* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 грудня 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres., 2023. С. 24 – 26. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-337-1-5>
13. Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. Діалектика розвитку «зеленої економіки» в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*, 2022, (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>
14. Інституціональне забезпечення збалансованого використання та охорони земель сільськогосподарського призначення: монографія / за наук. ред. акад. НААН О.І. Дребот. Київ : Аграрна наука, 2021. 280 с. DOI: <https://doi.org/10.31073/978-966-540-571-9>
15. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року : проєкт / Ю. О. Лупенко та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с.
16. Лопатинський Ю.М. Розвиток малого та середнього інклюзивного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.2>
17. Лупенко Ю. О., Гуторов А. О. Виробнича типізація сільськогосподарських товаровиробників України : монографія. Харків : ТОВ «Смуґаста типографія», 2016. 240 с.
18. Малік М. Й., Мамчур В. А., Шпикуляк О. Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 5–13.
19. Наїр Чандрян. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш Формат, 2020. 288 с.
20. Норберг Ю. Прогрес. Десять причин з нетерпінням чекати на майбутнє / пер. з англ. Н. Мельник. Харків: Фоліо; Київ : БО «БФ Центр вільної економіки ім. Кахі Бендукідзе», 2019. 188 с.
21. Перспективні форми організації господарської діяльності на селі: наукова доповідь / Ю. О. Лупенко та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 114 с.
22. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / Ю. О. Лупенко та ін. ; за ред. М. Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
23. Розвиток фермерських господарств у сучасних умовах функціонування аграрного сектору економіки України : колективна монографія / за редакцією Олександра Шпикуляка та Миколи Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 160 с.
24. Шеленко Д. І. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств в економічному вимірі. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2019. 476 с.
25. Шеленко Д. І., Шпикуляк О. Г., Ціжма Ю. І., Семанюк П. М. Управління якістю товарів і послуг суб'єктів підприємництва в умовах диверсифікації їх діяльності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5 (33). С. 910–924. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-910-924](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-910-924)
26. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Рибачук В. П., Ксенофонтowa К. Ю. Концептуальні перспективи розвитку «зеленого» бізнесу фермерських господарств в Україні. *Modern Economics*. 2023. № 40 (2023). С. 68–75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-10)
27. Шпикуляк О., Шеленко Д., Баланюк І. Управління економічним потенціалом у реалізації «зеленого» курсу розвитку сільських територій регіону. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 12(26). С. 445–456. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-445-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-445-456)
28. Шпикуляк О.Г., Алексеева О.В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення: монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 200 с.
29. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Ксенофонтowa К. Ю. Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на засадах Європейського Зеленого курсу за умов інституційного впливу воєнного стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2(11) С. 275 – 282. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-45>
30. Яремко О. П., Дребот О. І. Еколого-економічні особливості збалансованого розвитку лісового сектору Подільського економічного району України : монографія / за наук. ред. акад. НААН О. І. Дребот. Київ : Аграрна наука, 2023. 336 с. DOI: <https://doi.org/10.31073/978-966-540-573-3>

## REFERENCES:

1. Davenport T. H., Leibold M., Voelpel S. C., (2007) Strategic Management in the Innovation Economy: Strategic Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities, John Wiley & Sons. (in Ukrainian)

2. From farm to fork strategy (F2F). Available at: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/3%20Tree%20From%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%203%20final\\_297x210mm\\_4%2B4\\_web\\_180822.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/3%20Tree%20From%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%203%20final_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf)
3. Khodakivska, O., Martyniuk, M., & Lupenko, Yu. (2023). Prospective analysis of the implementation of the "green" economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*, 26(10), pp. 163–179. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor.10.2023.163>
4. James F. Moore (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, (May – June). Available at: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
5. United Nations Decade of Family 2019 – 2028 – Global Action Plan. Available at: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5479e317-17b9-428b-9963-ba88e681ff16/content>
6. Balaniuk I. F., Kozak I. I., Shelenko D. I. (2019) Formuvannia vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku orhanizatsiino-pravovykh form silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of the internal economic mechanism for the development of organizational and legal forms of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 59–67.
7. Balaniuk I. F., Shelenko D. I., Liba N. S., Pryimak Kh. M. (2023) Naukovi doslidzhennia povedinky spozhyvachiv pry prosuvanni tovaru za marketynhovym proektom ta ekonomichni kontrol za upravlinniam biznesu [Scientific studies of consumer behavior during product promotion under a marketing project and economic control over business management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii». Seriiia «Ekonomika» – Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 11(25), pp. 343–353. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353)
8. Womack, James P. & Jones, Daniel T. (2012). *Pogrebnyak, D (Ukr. ed.) (2019). Oshchadlyve vyrobnytstvo [Lean thinking]*. Kharkiv: Fabula. (in Ukrainian)
9. Hutorov A.O. (2023) Teoretyko-metodolohichni zasady inkluzyvnoho rozvytku pidpriemnytstva i subiektiv ahrobiznesu [Theoretical and methodological principles of inclusive development of entrepreneurship and agribusiness subjects]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 3, pp. 32–37.
10. Hutorov A. O., Hutorov O. I., Hroshev S. V. (2020) Upravlinnia efektyvnosti vykorystannia zemelnykh resursiv fermerskykh gospodarstv: teoriia ta praktyka staloho zemlekorystuvannia [Management of the efficiency of the use of land resources of farms: theory and practice of sustainable land use]. Kharkiv: Drukarnia Madryd. (in Ukrainian)
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Drebot O. I., Dyshlyk V. R. (2023) Vykylyky ta mozhlyvosti vuhletsevoho fermerstva [Challenges and opportunities of carbon farming]. *Zelena ekonomika ta nyzkovuhletsevyi rozvytok: poriadok denniy dlia Ukrainy : IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* (Kyiv, December 15, 2023). Lviv-Torun: Liha-Pres, pp. 24–26. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-337-1-5/>
13. Zinchuk T., Palamarchuk T., Usiuk T. (2022) Dialektyka rozvytku «zelenoj ekonomiky» v umovakh hlobalizatsii [The dialectics of the development of the "green economy" in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. (44). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86>
14. Drebot O. I. (Ed.) (2021) Instytutsionalne zabezpechennia zbalansovanoho vykorystannia ta okhorony zemel silskohospodarskoho pryznachennia: monohrafiia [Institutional support of balanced use and protection of agricultural lands: monograph]. Kyiv: Ahrarna nauka, 280 p. DOI: <https://doi.org/10.31073/978-966-540-571-9> (in Ukrainian)
15. Lupenko Yu. O. et al. (2021) Kontseptsiiia rozvytku simeinykh fermerskykh gospodarstv na period do 2030 roku [Concept of development of family farms for the period until 2030. Kyiv: NSC«IAE», 20 p. (in Ukrainian)
16. Lopatynskyi Yu. M (2023) Rozvytok maloho ta serednoho inkluzyvnoho pidpriemnytstva [Development of small and medium-sized inclusive entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, no. 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.2>
17. Lupenko Yu. O. & Hutorov A. O. (2016) Vyrobnycha typizatsiia silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv Ukrainy : monohrafiia [Production typification of agricultural producers of Ukraine: monograph. Kharkiv: TOV «Smuhasta typohrafiia», 240 p. (in Ukrainian)
18. Malik M. I., Mamchur V. A., Shpykuliak O. H. (2017) Instytutsionalne seredovyshe ta formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarnykh pidpriemstv [Institutional environment and formation of social responsibility of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 12, pp. 5–13.
19. Chandran Nair (2018), Hnatkovska Iryna (Ukr. ed.). (2020). *Derzhava staloho rozvytku. Maibutnie uriaduvannia, ekonomiky ta suspilstva [The Sustainable State: The Future of Government, Economy, and Society]*. Kyiv: Nash Format. (in Ukrainian)



20. Norberg, Yu. (2016). Melnyk, N. (Ukr. ed.). (2019). Desiat prychn z neterpinniam chekaty na maibutnie [Progress. Ten reasons to look forward to the future]. Kyiv: Folio 188 p. (in Ukrainian)
21. Lupenko Yu. O. et al. (2019) Perspektyvni formy orhanizatsii hospodarskoi diialnosti na seli: naukova dopovid [Prospective forms of organization of economic activity in the countryside: scientific report] Kyiv: NSC«IAE», 114 p. (in Ukrainian)
22. Lupenko, Iu. O., Malik, M. Y. & Shpykuliak, O. H. (2023) Pidpriemnytska diialnist v ahraryi sferi ekonomiky: monohrafiia [Entrepreneurial activity in the agrarian sphere of economy: monograph]. Kyiv: NSC «IAE». (in Ukrainian)
23. Malik, M. Y. & Shpykuliak, O. H. (Ed.) (2023) Rozvytok fermerskykh hospodarstv u suchasnykh umovakh funktsionuvannia ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Development of farms in modern conditions of functioning of the agrarian sector of the economy of Ukraine: a collective monograph]. Kyiv: NSC «IAE», 160 p. (in Ukrainian)
24. Shelenko, D. I. (2019) Orhanizatsiino-pravovi formy silskohospodarskykh pidpriemstv v ekonomichnomu vymiri [Organizational and legal forms of agricultural enterprises in the economic dimension]. IvanoFrankivsk : Prykarpatskyi nats. un-t im. V. Stefanyka. (in Ukrainian)
25. Shelenko, D. I., Shpykuliak, O. H., Tszhma, Yu. I. & Semaniuk, P. M. (2024) Upravliannia yakistiu tovariv i posluh subiektiv pidpriemnytstva v umovakh dyversyfikatsii yikh diialnosti [Management of the quality of goods and services of business entities in the conditions of diversification of their activities]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies*, Vol 5 (33). pp. 910–924. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-910-924](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-910-924).
26. Shpykuliak, O. H., Bezhenar, I. M., Rybachuk, V. P. & Ksenofontova K. Yu. (2023) Kontseptualni perspektyvy rozvytku «zelenoho» biznesu fermerskykh hospodarstv v Ukraini [Conceptual prospects for the development of "green" business of farms in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 40, pp. 68–75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V40\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V40(2023)-10).
27. Shpykuliak O., Shelenko D., Balaniuk I. (2023) Upravlinnia ekonomichnym potentsialom u realizatsii «zelenoho» kursu rozvytku silskykh terytorii rehionu [Management of economic potential in the implementation of the "green" course of development of the rural areas of the region]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. Seriia «*Ekonomika*» – *Scientific innovations and advanced technologies*. "Economy" series, vol. 12(26), pp. 445–456. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-445-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-445-456)
28. Shpykuliak, O. H. & Aliksieieva O. V. (2023) Potentsial ahrarynoho pidpriemnytstva u formuvanni instytut-siinoho mekhanizmu zainiatosti naseleennia: monohrafiia [The potential of agrarian entrepreneurship in the formation of the institutional mechanism of population employment: a monograph]. Kyiv: NSC «IAE», 200 p. (in Ukrainian)
29. Shpykuliak, O., Pugachov, M., & Ksenofontova, K. (2024). Rozvytok pidpriemnytskoi diialnosti fermerskykh hospodarstv na zasadakh Yevropeiskoho Zelenoho kursu za umov instytutsiinoho vplyvu voiennoho stanu [Development of entrepreneurial activities of farms on the basis of the european green course under the institutional influence of the conditions of wartime]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, (2 (11), 275–282. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-45/>
30. Yaremko O. P. & Drebot O. I., Drebot O. I. (Ed.) (2023) Ekoloho-ekonomichni osoblyvosti zbalansovanoho rozvytku lisovoho sektoru Podil'skoho ekonomichnoho raionu Ukrainy: monohrafiia [Ecological and economic features of the balanced development of the forest sector of Podilsk Economic District of Ukraine: monograph]. Kyiv: Ahraryna nauka, 336 p. DOI: <https://doi.org/10.31073/978-966-540-573-3> (in Ukrainian)