

УДК 338.432:005.6:504
JEL: Q01; Q12; Q13; Q18
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-290-297>

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ESG-ПРОГРАМАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

©2024 ЛАГОДІЄНКО О. В.

УДК 338.432:005.6:504
JEL: Q01; Q12; Q13; Q18

Лагодієнко О. В. Ключові аспекти та підходи управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України

У статті аналізується важливість інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів у діяльність підприємств агропромислового комплексу України в контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. Існує обґрунтована потреба адаптувати міжнародний досвід до українських реалій та включити програми ESG у стратегічне управління підприємствами. Охарактеризовано ключові аспекти цього підходу, включно з прозорим плануванням, організацією, управлінням і контролем ресурсів. У статті також розглядаються практичні аспекти реалізації програм ESG, зокрема проєктний підхід, що полягає в чіткому визначенні цілей і завдань, детальному плануванні, створенні команди проєкту, ефективній комунікації та координації, постійному моніторингу прогресу та внесенні коректив. Доведено, що впровадження стратегії ESG потребує системного підходу та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів компанії. Запропоновано структуру програми реалізації стратегії ESG, яка включає аналіз поточного стану підприємства, визначення цілей та індикаторів, розробку та впровадження політики та процедур, навчання та залучення персоналу, моніторинг та звітність. Охарактеризовано основні етапи впровадження програм ESG, такі як залучення керівництва та визначення політики, оцінка ризиків і можливостей, розробка плану дій ESG, впровадження заходів ESG, моніторинг та оцінка результатів, комунікація та звітність. Доведено, що впровадження програм ESG на рівні підприємств агропромислового комплексу України сприяє зменшенню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку. Дослідження показують, що для ефективного впровадження програм ESG необхідний системний підхід, що включає чітке планування, організацію, управління та контроль ресурсів. Важливим є також забезпечення належної комунікації та координації між членами команди проєкту, а також регулярний моніторинг прогресу та внесення коректив. Отже, управління програмами ESG в агропромисловому комплексі України повинно стати стратегічним пріоритетом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку.

Ключові слова: програми ESG, агропромисловий комплекс, стале управління, проєктний підхід, стратегічне управління, екологічні принципи, соціальні принципи, управлінські принципи, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, інвестиції, довгостроковий розвиток.
Табл.: 1. **Бібл.:** 20.

Лагодієнко Олег Вікторович – кандидат економічних наук, докторант кафедри цифрових технологій фінансових операцій, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)

E-mail: oleg@ethicontrol.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1731-5845>

UDC 338.432:005.6:504
JEL: Q01; Q12; Q13; Q18

Lagodiienko O. V. The Key Aspects and Approaches of Management of ESG Programs at Enterprises of the Agricultural Complex of Ukraine

The article analyzes the importance of integrating environmental, social and governance (ESG) principles into the activities of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in the context of global challenges, such as climate change and social inequality. There is a substantiated need to adapt international experience to Ukrainian realities and include ESG programs in the strategic management of enterprises. The key aspects of this approach are characterized, including transparent planning, organization, management and control of resources. The article also discusses the practical aspects of the implementation of ESG programs, in particular the project approach, which consists of clearly defining goals and objectives, detailed planning, creating a project team, effective communication and coordination, constant monitoring of progress and making adjustments. It is proved that the implementation of an ESG strategy requires a system approach and constant adaptation to changes in the external environment and internal processes of the company. The structure of the program for the implementation of the ESG strategy is proposed, which includes the analysis of the current state of the enterprise, the definition of goals and indicators, the development and implementation of policies and procedures, training and involvement of staff, monitoring and reporting. The main stages of the implementation of ESG programs are characterized, such as management involvement and policy setting, risk and opportunity assessment, development of an ESG action plan, implementation of ESG measures, monitoring and evaluation of results, communication and reporting. It is proved that the implementation of ESG programs at the level of enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine contributes to reducing risks, increasing competitiveness, attracting investments and ensuring long-term sustainable development. Research shows that effective implementation of ESG programs requires a systematic approach that includes clear planning, organization, management, and control of resources. It is also important to ensure proper communication and coordination between project team members, as well as regularly monitor progress and make adjustments. Therefore, the management of ESG programs in the agro-industrial complex of Ukraine should become a strategic priority, which will help increase competitiveness, attract investment and ensure long-term sustainable development.

Keywords: ESG programs, agro-industrial complex, sustainable management, project approach, strategic management, environmental principles, social principles, governance principles, risk management, competitiveness, investment, long-term development.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 20.

Lagodiienko Oleg V. – PhD (Economics), Candidate on Doctor Degree of the Department of Digital Technologies of Financial Operations, Odesa National University of Technology (112 Kanatna Str., Odesa, 65039, Ukraine)

E-mail: oleg@ethicontrol.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1731-5845>

Інтеграція екологічних, соціальних принципів та принципів управління (ESG) в агропромисловий комплекс України стає важливою через глобальні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність. Однак реалізація програм ESG пов'язана з низкою проблем.

По-перше, недостатнє розуміння важливості принципів ESG серед керівників і працівників призводить до їх формального впровадження без очікуваних результатів. По-друге, обмежені фінансові ресурси обмежують інвестиції в довгострокові проекти ESG. По-третє, організаційні бар'єри, такі як відсутність чітких процедур і засобів контролю, знижують ефективність програм ESG.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити комплексний підхід до управління програмами ESG з урахуванням специфіки українського АПК.

Аналіз літератури показує, що управління програмами ESG є складним і багатограним процесом, що потребує спеціалізованих знань, адаптації міжнародного досвіду та врахування місцевих умов. Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції ESG-програм у стратегічне управління підприємствами агропромислового комплексу, акцентуючи увагу на необхідності інноваційних підходів та ефективного управління ресурсами. Зокрема, Lycett M., Rassau A., Danson J. [1], Artto K., Martinsuo M., Gemünden H. G., Murtoaro J. [4], Півень Д., Ус Я. [10] у своїх роботах детально розглядають управління програмами як особливий вид управління проектами, акцентуючи увагу на критичних аспектах і викликах цього процесу. Автори підкреслюють важливість інтеграції стратегічних цілей і координації між проектами в межах програми. Науковці Глушаков С., Бойчук В. [12], Лойшин А., Ткач І., Угринович О. та ін. [13], Шадура Д. О., Меленчук В. М. [16] аналізують управління соціально-економічними програмами, що є ключовим аспектом для успішного впровадження ESG-програм, і на основі українського досвіду пропонують практичні рекомендації для реалізації ESG-програм. Але кількість праць у цьому напрямку свідчить про недостатню наукову увагу та відсутність належного теоретичного обґрунтування прийнятих рішень, що знижує їх ефективність.

Мета статті – дослідити ключові аспекти та підходи до управління ESG-програмами на підприємствах агропромислового комплексу України, а також запропонувати рекомендації для ефективного управління цими програмами.

У сучасних умовах підвищеної уваги до екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів діяльності підприємств інтеграція програм ESG стає ключовим елементом стратегії розвитку

агропромислового комплексу. Дотримання принципів ESG не тільки забезпечує сталий розвиток компанії, але й сприяє зміцненню її репутації, підвищенню конкурентоспроможності та залученню інвестицій.

Агропромисловий комплекс (АПК) України є одним із ключових секторів економіки країни, що забезпечує значну частину валового внутрішнього продукту та експортних надходжень. Завдяки родючим чорноземним ґрунтам і сприятливим кліматичним умовам Україна має величезний потенціал для розвитку сільського господарства, виробництва зернових, олійних культур, фруктів, овочів та іншої сільськогосподарської продукції. Сьогодні Україна є одним із провідних експортерів зерна та олії у світі, що підтверджує її важливу роль на світовому аграрному ринку.

Проте, незважаючи на значний потенціал, агропромисловий комплекс України стикається з рядом проблем, які гальмують його подальший розвиток. Однією з головних проблем є недостатнє фінансування, особливо на етапі модернізації виробничих потужностей і впровадження новітніх технологій. Багато компаній використовують застаріле обладнання, що призводить до низької ефективності та збільшення витрат.

Також важливою проблемою є нестабільність законодавчої бази, яка створює невизначеність для сільськогосподарських підприємств. Часті зміни законодавства, відсутність чіткої стратегії розвитку галузі та ризик корупції негативно впливають на інвестиційний клімат.

Крім того, проблеми з логістикою та інфраструктурою значно обмежують можливість ефективного транспортування продукції, особливо в контексті експортних поставок. Слід також пам'ятати, що зміни клімату, зокрема посухи та інші екстремальні погодні явища, створюють додаткові виклики для аграрного сектора, який потребує адаптації до нових умов.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні дії, зокрема державна підтримка, інвестиції в інноваційні технології, поліпшення логістики та інфраструктури, а також стабілізація законодавчої бази. Це підвищить конкурентоспроможність агропромислового комплексу України на світовому ринку та забезпечить сталий розвиток галузі в майбутньому. Агропромисловий комплекс України, який є однією з провідних галузей економіки країни, має значний потенціал для реалізації програм ESG. Однак управління такими програмами потребує комплексного підходу та врахування специфічних викликів, пов'язаних з аграрним сектором.

Проектний підхід є однією із ефективних методологій управління проектами, яка передбачає чітке планування, організацію, керування та контроль ресурсів для досягнення конкретних цілей у визначені терміни. Цей підхід широко використовується в різних галузях, включно з будівництвом, інформаційними технологіями, освітою та бізнесом [17–20]. Упровадження ESG-стратегії потребує системного підходу та постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах підприємства.

Основні принципи проектного підходу включають визначення цілей і завдань, планування, організацію, виконання, контроль і моніторинг, а також завершення проекту. Визначення мети проекту та завдань, які необхідно виконати для її досягнення, є першим кроком. Далі розробляється детальний план, який включає часові рамки, ресурси, бюджет і розподіл завдань між учасниками проекту. Після цього створюється проектна команда з визначеними ролями та відповідальністю та починається процес реалізації проекту відповідно до плану. Важливо забезпечити ефективну комунікацію та координацію між членами команди. Постійне відстеження прогресу проекту, виявлення можливих відхилень від плану та внесення коректив є необхідними для успішного завершення проекту. Після досягнення цілей проекту проводиться його оцінка, документування отриманих результатів і аналіз для подальшого вдосконалення процесів.

Американський інженер-механік і консультант з управління Генрі Гант (*Henry L. Gantt*) розробив діаграму, яка використовується для візуального планування й управління проектами, надаючи графічне представлення розкладу робіт [17]. Пітер Друкер описав концепцію управління за цілями (*Management by Objectives – MBO*), яка вплинула на розвиток проектного підходу, зосереджуючись на встановленні чітких цілей та оцінці результатів [18]. Кері Купер вивчав соціально-психологічні аспекти проектного управління, акцентуючи увагу на важливості командної роботи та мотивації учасників проекту [див. 19]. Раймонд Мередіт Белбін запропонував модель командних ролей, яка допомагає зрозуміти, як різні типи особистостей можуть ефективно взаємодіяти в межах проектною команди [20]. Модель Белбіна включає три основні групи ролей: мислителі, діячі та соціальні ролі. Мислителі виконують такі ролі, як новатор, оцінювач і спеціаліст. Новатори генерують нові ідеї та підходи, оцінювачі аналізують та оцінюють пропозиції, а спеціалісти привносять глибокі знання в певній галузі. До виконавців належать продюсер і опорадчувач. Виконавці перетворюють ідеї на практичні дії. Фінішери зосереджуються на виконанні

завдань, а виконавці ефективно організують командну роботу.

Соціальні ролі включають координатора, дослідника ресурсів і командного гравця. Координатори визначають цілі команди та керують її роботою, дослідники ресурсів шукають зовнішні можливості та контакти, а командні гравці підтримують злагодженість команди та сприяють співпраці.

Завдяки моделі Белбіна керівники проектів можуть краще зрозуміти сильні та потенційні слабкі сторони членів своєї команди, що дозволяє більш ефективно розподіляти ролі та завдання. Це сприяє більш гармонійній взаємодії в команді, знижує конфліктність і підвищує продуктивність праці. У сучасному бізнес-середовищі модель Белбіна залишається важливим інструментом створення ефективних команд і досягнення успіху в проектній діяльності.

Проектний підхід дозволяє підвищити ефективність управління проектами, зменшити ризики та забезпечити досягнення бажаних результатів у визначені строки.

ESG-стратегія охоплює три основні аспекти: екологічний, соціальний та управлінський. Екологічний аспект стосується питань зміни клімату, управління відходами, використання ресурсів та енергозбереження. Соціальний аспект включає питання трудових відносин, прав людини, безпеки та охорони здоров'я, а також впливу на місцеві спільноти. Управлінський аспект стосується корпоративного управління, етичної поведінки, прозорості та відповідальності. Інтеграція ESG-принципів дозволяє підприємствам знижувати ризики, поліпшувати репутацію, підвищувати залученість працівників та залучати інвестиції, спрямовані на сталий розвиток.

Питання впровадження ESG-стратегій досліджується багатьма науковцями та практиками. Серед українських авторів, які активно досліджують цю тему, можна виділити [6–14]. У роботі [4] досліджується програмний і проектний підхід в управлінні організацією, включно з упровадженням ESG-стратегій. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C. et al. вивчають особливості управління програмами у сфері державного управління, акцентуючи увагу на ESG-аспектах [5]. Практика програмного управління в українському бізнесі з фокусом на інтеграцію ESG-принципів аналізується у праці Радзіховської Л. М., Гулівагої І. О., Гусака Л. П. та ін. [6]. У роботі Величко О., Величко Л., Халатур С., Рoubік Х. досліджується управління програмами інноваційного розвитку, включно з екологічними та соціальними інноваціями [8]. Хоменко І. М., Івахно О. П., Першегуба Ю. В. та ін.

розглядають управління проектами та програмами в умовах глобалізації, включно з ESG-асpekтами [9]. Півень Д., Ус Я. спеціалізуються на методах та інструментах управління програмами, які включають ESG-складову [10]. У дослідженні Davlikanova O., Hofstetter H. впроваджується інноваційний підхід до управління проектами і програмами, враховуючи ESG-принципи [11]. Горошкова Л. А., Карбівничий Р. О., Маслова О. В. досліджують основи управління програмами і проектами, акцентуючи увагу на екологічні, соціальні та управлінські аспекти і аналізують ефективне управління програмами на основі українського досвіду з акцентом на ESG-асpekти [14].

Українські науковці та практики активно досліджують питання впровадження ESG-стратегій, що підтверджує актуальність і важливість цієї теми для сучасного бізнесу. Програма втілення ESG-стратегії є ефективним інструментом, що дозволяє підприємствам досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи стійкий розвиток і поліпшення соціальних відносин.

Упровадження ESG-стратегій на рівні підприємств є важливим елементом сталого розвитку, що дозволяє підприємством знизувати ризики, підвищувати свою конкурентоспроможність і залучати інвесторів. Програма втілення ESG-стратегії забезпечує системний підхід до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-процеси, що сприяє досягненню довгострокових цілей сталого розвитку.

Програма втілення ESG-стратегії є інструментом, що забезпечує структурований підхід до впровадження ESG-принципів у бізнес-практики. Вона включає аналіз поточного стану підприємства, визначення цілей та показників, розробку та впровадження політик і процедур, навчання та залучення персоналу, а також моніторинг і звітність. Аналіз поточного стану передбачає оцінку впливу діяльності підприємства на екологію, суспільство та управління. Визначення цілей і показників базується на принципах SMART, що дозволяє встановити конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі. Розробка та впровадження політик і процедур забезпечує створення нормативних документів, які регулюють впровадження ESG-принципів. Навчання та залучення персоналу допомагає підвищити обізнаність працівників та їхню залученість у процес впровадження ESG-стратегій. Моніторинг і звітність дозволяють регулярно відстежувати прогрес і публікувати звіти про досягнуті результати.

Реалізація ESG-програм потребує комплексного підходу та інтеграції ESG-принципів у всі

асpekти діяльності підприємства. Основні етапи впровадження ESG-програм включають залучення керівництва та встановлення політики, оцінку ризиків та можливостей, розробку ESG-плану дій, впровадження ESG-заходів, моніторинг та оцінку результатів, а також комунікацію та звітність. Залучення керівництва та встановлення політики передбачає активну підтримку ESG-ініціатив з боку вищого менеджменту та встановлення відповідної політики. Оцінка ризиків та можливостей включає аналіз поточних ризиків та можливостей, пов'язаних з ESG-асpekтами. Розробка ESG-плану дій передбачає створення детального плану, який включає конкретні заходи для досягнення поставлених цілей. Впровадження ESG-заходів включає реалізацію заходів, спрямованих на зменшення екологічного впливу, поліпшення соціальних відносин і підвищення рівня корпоративного управління. Моніторинг та оцінка результатів дозволяють регулярно відстежувати прогрес та оцінювати ефективність вжитих заходів. Комунікація та звітність передбачають інформування всіх зацікавлених сторін про результати реалізації ESG-програм через регулярні звіти [10].

Програма втілення ESG-стратегії на рівні підприємств – це комплексний план дій, спрямований на інтеграцію екологічних (*Environmental*), соціальних (*Social*) та управлінських (*Governance*) принципів у всі аспекти діяльності підприємства. Метою такої програми є забезпечення сталого розвитку, підвищення ефективності та створення довготривалої вартості для всіх стейкхолдерів (власників, працівників, клієнтів, громади та довкілля). Наведемо генезис поняття «управління програмою» (табл. 1).

Управління програмою втілення ESG-стратегії на рівні підприємств включає декілька ключових етапів та заходів, що допомагають забезпечити її успішне виконання та досягнення встановлених цілей. Спочатку проводиться детальна оцінка наявних екологічних, соціальних та управлінських практик підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони і визначити напрями для поліпшення. Важливим кроком є вибір відповідних ключових показників ефективності (KPI), які використовуються для оцінки результативності ESG-стратегії, таких як показники викидів, споживання ресурсів або задоволеності працівників.

Розглянемо приклад управління програмою втілення ESG-стратегії на рівні агропромислового підприємства ТОВ «АгроЛідер». Воно є одним із провідних агропромислових підприємств України, яке активно працює на ринку зернових та олійних культур. Останніми роками компанія вирішила

Генезис поняття «управління програмою»

Автор(-и), джерело	Визначення управління програмою	Ресурс
Lycett M., Rassau A., Danson J. [1]	Інтеграція різних проєктів з метою забезпечення кращого контролю та узгодження ресурсів	Інтеграція проєктів
Platje A., Seidel H. [2]	Управління кількома проєктами одночасно для підвищення ефективності та результативності	
Garies D., Huemann M. [3]	Специфічна форма управління, яка відрізняється від управління окремими проєктами своєю масштабністю та складністю	
Artto K. et al. [4]	Інтеграція різних проєктів з метою забезпечення кращого контролю та узгодження ресурсів	
Pellegrinelli S. et al. [5]	Управління програмами у сфері державного управління з урахуванням специфіки цієї галузі	Державне управління
Радзіховська Л. М. та ін. [6]	Практика програмного управління в українському бізнесі	Бізнес
Ніколіна І. І. та ін. [7]	Управління програмами інноваційного розвитку з метою забезпечення довгострокових вигод	Інтеграція проєктів
Величко О. та ін. [8]	Особливості управління проєктами та програмами в умовах глобалізації	Глобалізація
Хоменко І. М. та ін. [9]	Практичні методи та інструменти для управління програмами	Інструменти
Півень Д., Ус Ю. [10]	Інноваційний підхід до управління проєктами та програмами	Інновації
Davlikanova O., Hofstetter H. [11]	Застосування проєктного та програмного менеджменту в освітніх закладах	Освіта
Глушаков С., Бойчук В. [12]	Нові тенденції в управлінні проєктами та програмами розвитку	Нові тенденції
Лойшин Ф. та ін. [13]	Основи управління програмами і проєктами, включно з плануванням, виконанням і контролем	Основи управління
Горошкова Л. А. та ін. [14]	Управління соціально-економічними програмами для досягнення суспільно значущих цілей	Соціально-економічні програми
ДСТУ ISO 21503:2022 [15]	Ефективне управління програмами на основі українського досвіду	Бізнес

включити принципи ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) у свою стратегію розвитку, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та посилити свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Екологічний аспект (E). Компанія ТОВ «АгроЛідер» реалізувала низку заходів, спрямованих на зменшення впливу на довкілля. Зокрема, запроваджено технології точного землеробства, які дозволяють оптимізувати використання добрив та пестицидів, тим самим обмежуючи негативний вплив на ґрунтові та водні ресурси. Компанія також інвестувала в розвиток відновлюваних джерел енергії, встановивши сонячні панелі на своїх виробничих підприємствах, що дозволило зменшити залежність від традиційних видів енергії та зменшити викиди парникових газів.

Соціальний аспект (S). У рамках своєї соціальної відповідальності ТОВ «АгроЛідер» приділяє велике значення умовам праці та розвитку персоналу. У компанії реалізовані програми навчання та підвищення кваліфікації, які дозволяють співпрацівникам підвищувати свою кваліфікацію та розвивати нові навички. Крім того, компанія активно залучає місцеві громади до своїх проєктів, підтримуючи місцеву інфраструктуру та освітні ініціативи, що сприяє соціальному розвитку регіонів, у яких вона працює.

Корпоративне управління (G). ТОВ «АгроЛідер» реалізувало низку ініціатив, спрямованих на вдосконалення корпоративного управління. Компанія впровадила політику, що забезпечує прозорість прийняття рішень, підвищує рівень відповідальності управлінського персоналу та запобігає

корупційним ризикам. Регулярні аудити та звіти про діяльність компанії, особливо в частині ініціатив ESG, стали невід'ємною частиною корпоративної культури.

Управління програмою реалізації стратегії ESG. У ТОВ «АгроЛідер» створено спеціальний підрозділ, який відповідає за впровадження та моніторинг стратегії ESG. Він відповідає за розробку та реалізацію конкретних проектів у рамках стратегії ESG, забезпечення дотримання екологічних і соціальних стандартів, а також взаємодію з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Упровадження стратегії ESG у ТОВ «АгроЛідер» дозволило компанії не тільки знизити негативний вплив на навколишнє середовище та поліпшити умови праці, а й зміцнити свої позиції на ринку. Програма впровадження стратегії ESG стала основою для сталого розвитку компанії, що сприяє її довгостроковій конкурентоспроможності та відповідає очікуванням сучасних інвесторів і партнерів. Цей приклад показує, як інтеграція принципів ESG може стати потужним інструментом поліпшення управління та підвищення ефективності українських агропромислових підприємств.

ВИСНОВКИ

Упровадження екологічних, соціальних принципів та принципів управління (ESG) у діяльність українського агропромислового комплексу має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку перед обличчям сучасних глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна нерівність. Однак реалізація програм ESG стикається з низкою проблем, зокрема: недостатнє розуміння їх важливості серед керівників і працівників, обмеженість фінансових ресурсів та організаційні бар'єри.

Для ефективного вирішення цих проблем необхідний комплексний підхід до управління програмами ESG з урахуванням специфіки українського АПК. Аналіз останніх досліджень та публікацій підтверджує важливість впровадження програм ESG у стратегічне управління підприємствами, зосереджуючись на інноваційних підходах та ефективному управлінні ресурсами.

Результати досліджень показують, що для успішного впровадження програм ESG потрібен системний підхід, який включає чітке планування, організацію, управління та контроль ресурсів. Особливо важливо забезпечити ефективну комунікацію та координацію між членами команди проекту, а також постійний моніторинг прогресу та внесення виправлень.

Тому управління програмами ESG на підприємствах агропромислового комплексу України має бути стратегічним пріоритетом, що сприятиме під-

вищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та забезпеченню довгострокового сталого розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Lycett M., Rassau A., Danson J. Program management: a critical review. *International Journal of Project Management*. 2004. Vol. 22. Iss. 4. P. 289–299. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.06.001>
2. Platje A., Seidel H. Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control. *International Journal of Project Management*. 1993. Vol. 11. Iss. 4. P. 209–213. DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90037-N](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90037-N)
3. Garies D., Huemann M. Project Management Competences in the Project-oriented Organisation. *The Gower Handbook of Project Management* / J. R. Turner, S. J. Simister (eds), Gower, Aldershot forthcoming, 2000. URL: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/hogeschool-utrecht/projectmanagement-le/project-management-competences-in-project-oriented-organisation/81598083>
4. Arto K., Martinsuo M., Gemünden H. G., Murtoaro J. Foundations of program management: A bibliometric view. *International Journal of Project Management*, 2008. Vol. 27. Iss. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.007>
5. Pellegrinelli S., Partington D., Hemingway C. et al. The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. *International Journal of Project Management*, 2006. Vol. 25. Iss. 1. P. 41–55. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.002>
6. Radzihovska L. M., Hulivata I. O., Husak L. P. et al. Peculiarities of Evaluating the Results of Implementation of Regional Development Programs in Ukraine. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/171>
7. Nikolina I. I. Nikolina I. I., Hulivata I. O. et al. Assessment of Digitalization of Public Management and Administration at the Level of Territorial Communities. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 5. С. 150–156. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/20205/150>
8. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roubík H. A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. Vol. 18. Iss. 4. P. 153–166. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)
9. Khomenko I. M., Ivakhno O. P., Pershehuba Y. V. et al. Management of institutional and preventive activities in the public health system of Ukraine. *Wiadomości Lekarskie*. 2021. Vol. 74. Iss. 5. P. 1237–1240. DOI: [10.36740/WLek202105135](https://doi.org/10.36740/WLek202105135)
10. Piven D., Us Ya. Public Health Projects in Ukraine. *Health Economics and Management Review*, 2022. Vol. 3. Iss. 2. P. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2022.2-06>

11. Davlikanova O., Hofstetter H. The «Duales Studium» Adaptation as an Innovation in Ukrainian Tertiary Education: Management Aspects and Results. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. Iss. 3. P. 208–221.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-15>
 12. Glushakov S. Boichuk V. The Untapped Potential of Clinical Data Management in Ukraine: A Novel Training Program Case Study. *Journal of the Society for Clinical Data Management*. 2022. Vol. 1 (S1).
DOI: <https://doi.org/10.47912/jscdm.43>
 13. Loishyn A., Tkach I., Uhrynovych O. et al. Risk management in defense program: Evidence from Ukrainian arm forces. *Management Science Letters*, 2019. Iss 9. P. 1071–1082.
DOI: [10.5267/j.msl.2019.3.017](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.017)
 14. Горошкова Л. А., Карбівничий Р. О., Маслова О. В. Багатовекторна модель управління програмою децентралізації управління в Україні. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 83–97.
DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-83-97>
 15. ДСТУ ISO 21503:2022 Управління проектами, програмами та портфелями – Наставни щодо управління програмами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21503/>
 16. Шадура Д. О., Меленчук В. М. Проактивне управління проектами логістичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХП»*. Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами». 2023. № 1. С. 93–99.
DOI: doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.1.2
 17. Що таке діаграма Ганта і як правильно користуватися? URL: <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html>
 18. Візіонери. URL: <https://visionary.management.com.ua/>
 19. Васянович Г. П. Основи психології : навч. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2012. 114 с.
 20. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформулювати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>
- REFERENCES**
- Artto, K. et al. “Foundations of program management: A bibliometric view”. *International Journal of Project Management*, vol. 27, no. 1 (2008): 1-18.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.007>
- “DSTU ISO 21503:2022 Upravlinnia proiektamy, prohramamy ta portfeliamy – Nastanovy shchodo upravlinnia prohramamy” [DSTU ISO 21503:2022 Project, Program and Portfolio Management – Program Management Guidelines]. <https://pmdoc.ua/iso/iso21503/>
- Davlikanova, O., and Hofstetter, H. “The «Duales Studium» Adaptation as an Innovation in Ukrainian Tertiary Education: Management Aspects and Results”. *Marketing and Management of Innovations*, no. 3 (2020): 208-221.
DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-15>
- Garies, D., and Huemann, M. “Project Management Competences in the Project-oriented Organisation”. *The Gower Handbook of Project Management*. Gower, Aldershot forthcoming, 2000. <https://www.studeersnel.nl/nl/document/hogeschool-utrecht/projectmanagement-le/project-management-competences-in-project-oriented-organisation/81598083>
- Glushakov, S., and Boichuk, V. “The Untapped Potential of Clinical Data Management in Ukraine: A Novel Training Program Case Study”. *Journal of the Society for Clinical Data Management*, vol. 1 (S1) (2022).
DOI: <https://doi.org/10.47912/jscdm.43>
- Horoshkova, L. A., Karbivnychiy, R. O., and Maslova, O. V. “Bahatovektorna model upravlinnia prohramoiu detsentralizatsii upravlinnia v Ukraini” [Multi-vector Management Model of Decentralization Program Management in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 55 (2022): 83-97.
DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-55-83-97>
- Khomenko, I. M. et al. “Management of institutional and preventive activities in the public health system of Ukraine”. *Wiadomosci Lekarskie*, vol. 74, no. 5 (2021): 1237-1240.
DOI: [10.36740/WLek202105135](https://doi.org/10.36740/WLek202105135)
- Loishyn, A. et al. “Risk management in defense program: Evidence from Ukrainian arm forces”. *Management Science Letters*, no. 9 (2019): 1071-1082.
DOI: [10.5267/j.msl.2019.3.017](https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.017)
- Lycett, M., Rassau, A., and Danson, J. “Program management: a critical review”. *International Journal of Project Management*, vol. 22, no. 4 (2004): 289-299.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.06.001>
- Nikolina, I. I. et al. “Assessment of Digitalization of Public Management and Administration at the Level of Territorial Communities”. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 5 (2020): 150-156.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-5/150>
- Pellegrinelli, S. et al. “The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices”. *International Journal of Project Management*, vol. 25, no. 1 (2006): 41-55.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.002>
- Piven, D., and Us, Ya. “Public Health Projects in Ukraine”. *Health Economics and Management Review*, vol. 3, no. 2 (2022): 54-60.
DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2022.2-06>
- Platje, A., and Seidel, H. “Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control”. *International Journal of Project Management*, vol. 11, no. 4 (1993): 209-213.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90037-N](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90037-N)
- “Rozpodil rolei v komandi za R. Belbinom: yak sformuvaty efektyvnu robochu komandu” [Distribution of Roles in the Team According to R. Belbin: How to Form an Effective Work Team]. <https://britishmba.com.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>

in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/
Radzihovska, L. M. et al. "Peculiarities of Evaluating the Results of Implementation of Regional Development Programs in Ukraine". *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 2 (2023): 171-176.
DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/171>
"Shcho take diahrama Hanta i yak pravylno korystuvatsia?" [What Is a Gantt Chart and How to Use It Correctly?]. <https://worksection.com/ua/blog/what-is-gantt-chart.html>
Shadura, D. O., and Melenchuk, V. M. "Proaktyvne upravlinnia proiektamy lohistychnykh pidpriemstv"

[Proactive Project Management of Logistics Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya «Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy», no. 1 (2023): 93-99.
DOI: doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.12
"Vizionery" [Visionaries]. <https://visionary.management.com.ua/>
Vasianovych, H. P. *Osnovy psykholohii* [Basics of Psychology]. Kyiv: Pedahohichna dumka, 2012.
Velychko, O. et al. "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities". *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, no. 4 (2020): 153-166.
DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

УДК 331.101:332.122
JEL: E24; J24; O15; O18
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-297-307>

ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

©2024 ДЕМЧЕНКО О. В.

УДК 331.101:332.122
JEL: E24; J24; O15; O18

Демченко О. В. Виклики сучасного розвитку людського капіталу сільських територій України в умовах економічних трансформацій

Стаття присвячена систематизуванню чинників, що перешкоджають розвитку людського капіталу сільських територій України та є складовими механізми його руйнування. Чинниками руйнування людського капіталу сільських територій є: неякісна шкільна освіта; погане медичне обслуговування; незадовільний рівень розвитку соціальної інфраструктури; монополія сільськогосподарських підприємств на сільському ринку праці; низький рівень розвитку несільськогосподарських видів; урбанізація та зростання сільського безробіття. Дані чинники обумовлюють такі виклики, як низька продуктивність праці, високий потенціал безробіття і маргіналізації, перевищення смертності над народжуваністю, міграція, низькі доходи та депопуляція сільських територій, які, своєю чергою, призводять до руйнування людського капіталу сільських територій. Розвиток людського капіталу в сільських територіях України значною мірою залежить від соціальної інфраструктури. Відродження села неможливе без пріоритетного розвитку його соціальної сфери, що потребує комплексних інституційних і матеріальних заходів. Підвищення якості освітніх і медичних послуг, а також розвиток соціально-культурних об'єктів є критично важливими для стабільного економічного розвитку та підвищення добробуту населення на сільських територіях. Проблеми реалізації стратегічного завдання з відтворення та розвитку людського капіталу на сільських територіях зумовлені низьким рівнем інновацій і технологічної модернізації в аграрному секторі, що негативно впливає на продуктивність праці. Наявний зв'язок між розвитком людського капіталу та соціально-економічним прогресом сільських територій підкреслює необхідність створення умов для відтворення людського капіталу шляхом розвитку підприємництва, підвищення якості трудового потенціалу та соціальної інфраструктури. Для ефективного розвитку людського капіталу в сільських районах потрібно подолати ці проблеми за допомогою комплексного підходу, що включає інноваційні рішення, інвестиції в соціальну та виробничу інфраструктуру, а також активізацію підприємницької діяльності.

Ключові слова: розвиток, руйнування, людський капітал, сільські території, медичні послуги, освіта, соціальна інфраструктура, інноваційні рішення.

Рис.: 1. Бібл.: 35.

Демченко Олександр Вікторович – кандидат економічних наук, докторант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет (вул. Канатна, 112, Одеса, 65039, Україна)
E-mail: demchenkooleksandr468@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0796-7164>

UDC 331.101:332.122
JEL: E24; J24; O15; O18

Demchenko O. V. Challenges of Modern Human Capital Development in Rural Areas of Ukraine in the Conditions of Economic Transformations
The article is concerned with systematization of factors that hinder the development of human capital in rural areas of Ukraine and are components of the mechanism of its destruction. The factors of destruction of human capital in rural areas are: low-quality school education; poor medical care; unsatisfactory level of development of social infrastructure; monopsony of agricultural enterprises in the rural labor market; low level of development of non-agricultural species; urbanization and the growth of rural unemployment. These factors cause such challenges as low labor productivity, high potential for unemployment and marginalization, excess of mortality over birth rate, migration, low incomes and depopulation of rural areas, which, in turn, lead to the destruction of human capital in rural areas. The development of human capital in rural areas of Ukraine largely depends on social infrastructure. The revival of the village is