DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-1-3
УДК 005.95/96:631:502.131.1

Белей Світлана Іванівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6406-5389

Лагодин Назар Вікторович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-0996-5425

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СІЛЬСЬКОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ В КОНТЕКСТІ ESG-ПІДХОДІВ: МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У статті досліджено теоретико-методичні засади управління та адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві в контексті ESG-підходів. Обґрунтовано, що людський капітал є стратегічним чинником конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості сільських територій. Визначено ключові механізми інтеграції ESG-принципів у систему управління персоналом і кадрового адміністрування, зокрема стратегічне планування, оцінювання кадрових ризиків, формування екологічно орієнтованих компетентностей, соціально відповідальну кадрову політику та партнерську взаємодію з громадами. Доведено, що їх реалізація сприяє зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню результативності підприємництва та забезпеченню стійкого розвитку територій. Акцентовано значення інституційної підтримки й територіальної стійкості в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: людський капітал, сільське підприємництво, ESG-підходи, стійкий розвиток територій, управління персоналом, адміністрування, соціальна відповідальність, кадровий потенціал.

Svitlana Belei
PhD in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Business and Human Resources Management,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Nazar Lahodyn
Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF HUMAN CAPITAL IN RURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF ESG APPROACHES: MECHANISMS FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

The article examines the theoretical and methodological foundations of human capital management and administration in rural entrepreneurship in the context of ESG approaches. It is substantiated that under conditions of war-related instability, structural transformations of the agrarian sector, labour market imbalances, demographic losses and intensified European integration, human capital acquires strategic significance as a determinant of the adaptability, competitiveness and long-term sustainability of rural entrepreneurial structures. The study proves that human capital in rural entrepreneurship should be interpreted not only as a resource of production activity, but also as a key factor in innovation capacity, social stability, institutional resilience and balanced territorial development. Particular attention is paid to the integration of environmental, social and governance principles into the system of personnel management and personnel administration. It is argued that ESG-oriented approaches create preconditions for combining economic efficiency with social responsibility, ecological balance and transparent corporate governance. The paper identifies the main mechanisms for ensuring sustainable territorial development through human capital management, including strategic planning of workforce development, personnel administration procedures, assessment of personnel and social risks, development of environmentally oriented competences, implementation of socially responsible personnel policy, expansion of partnership with local communities, educational institutions and stakeholders, as well as investment in the preservation and reproduction of labour potential in rural areas. It is emphasized that effective personnel administration should no longer be limited to

© Белей С.І., Лагодин Н.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

documentary and regulatory support of labour relations, but must function as an instrument for implementing strategic decisions related to the development, motivation, retention and social protection of employees. The results obtained make it possible to substantiate the need for an integrated model of human capital management in rural entrepreneurship, within which ESG principles are transformed into practical managerial and administrative tools aimed at strengthening local resilience, improving the quality of life of the rural population and ensuring the sustainable development of territories.

Keywords: human capital, rural entrepreneurship, ESG approaches, sustainable territorial development, personnel management, administration, social responsibility, human resources potential

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічних систем, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу, екологізації господарської діяльності та зміни підходів до корпоративного управління особливої актуальності набуває проблема ефективного управління та адміністрування людського капіталу у сфері сільського підприємництва. Саме людський капітал виступає ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності, підвищення їх адаптивності до сучасних викликів, упровадження інноваційних практик і формування соціально орієнтованої моделі розвитку. Водночас на сільських територіях зберігаються системні проблеми, пов'язані з демографічним скороченням, трудовою міграцією, дефіцитом кваліфікованих кадрів, низьким рівнем інвестицій у професійний розвиток працівників, а також недостатньою інтеграцією ESG-підходів у практику управління підприємницькими структурами. За таких умов особливого значення набуває дослідження механізмів управління людським капіталом у сільському підприємництві через призму ESG-підходів, які передбачають поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

Актуальність окресленої проблематики зумовлена необхідністю розроблення та впровадження сучасних управлінських підходів, орієнтованих на збереження, розвиток і ефективне використання людського капіталу як базової передумови стійкого розвитку сільських територій. У цьому контексті людський капітал доцільно трактувати не лише як один із чинників виробничої діяльності, а як стратегічний ресурс, що формує потенціал територіального розвитку, сприяє суспільній консолідації, впливає на якість життя населення та виступає передумовою довгострокової стабільності сільського підприємництва. Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими і практичними завданнями полягає у необхідності поглиблення теоретико-методичних засад управління людським капіталом в умовах ESG-трансформації, розроблення ефективних інструментів кадрової політики у сільському підприємництві, удосконалення систем мотивації, професійного розвитку та соціального захисту працівників, а також формування управлінських механізмів, здатних забезпечити стійкий розвиток територій. Практичне значення цієї проблематики визначається потребою адаптації сільських підприємницьких структур до сучасних стандартів ведення бізнесу, посилення їх соціальної та екологічної відповідальності, а також зміцнення кадрового потенціалу як передумови сталого розвитку сільських громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі проблематика управління людським капіталом дедалі активніше розглядається крізь призму сталого розвитку, корпоративної відповідальності та ESG-трансформації. У зарубіжних дослідженнях простежуються три взаємопов'язані напрями. Перший напрям пов'язаний із аналізом впливу ESG-практик на ефективність інвестицій у людський капітал, продуктивність, інноваційність і довгострокову конкурентоспроможність підприємств, а також із вивченням взаємозв'язку між ефективністю людського капіталу, корпоративною стійкістю та результативністю компаній. У цьому контексті в працях Дж. Сонг (J. Song) [1], Я. С. Аль-Фріджат (Y. S. Al frijat) [2], І. Пратіві (I. Pratiwi) [3] та С. Маріаппанадара (S. Mariappanadar) [4] ESG-орієнтовані управлінські підходи розглядаються як чинник підвищення ефективності використання людського капіталу, активізації сталих інноваційних процесів і зміцнення організаційної результативності. У зазначених дослідженнях обґрунтовано, що підвищення рівня ESG-показників позитивно впливає на ефективність інвестицій у людський капітал, сприяє формуванню конкурентних переваг підприємств і посиленню їхньої довгострокової стійкості.

Другий напрям досліджень пов'язаний із вивченням впливу людського капіталу, екологічної обізнаності працівників і сталих інновацій на підвищення організаційної результативності. У працях С. Йорджі (S. Jorgji) [5] та С. Цай (X. Cai) [6] доведено, що розвиток людського капіталу, екологічно орієнтованих компетентностей працівників і сталих HR-практик позитивно впливає на інноваційну активність, ESG-показники та результативність підприємств. При цьому екологічна обізнаність працівників розглядається як важливий чинник посилення взаємозв'язку між людським капіталом, сталими інноваціями та організаційною ефективністю.

Третій напрям охоплює дослідження сільського підприємництва, у межах яких акцентується значення людського та соціального капіталу, інтеграції суб'єктів господарювання в локальне економічне середовище, участі громади та інституційного забезпечення для досягнення стійкого розвитку

сільських територій. Окрему увагу приділено інтеграції ESG-підходів у малі сільські бізнеси, де соціальна й управлінська складові безпосередньо пов'язані з якістю людського капіталу. У цьому контексті заслуговують на увагу праці І. К. Путри (I. K. Putra) [7], Е. Фіцпатрік (E. Fitzpatrick), Т. Байджан (T. Baycan), С. Акгюнгьор (S. Akgüngör) [8], Р. В. Бактер (R. V. Bacter) [9], С. Йорджі (S. Jorgji) [5] та М. Турчінович (M. Turčinović) [10], у яких сільське підприємництво розглядається як форма економічної активності, що ґрунтується на поєднанні людського потенціалу, соціального капіталу, участі місцевих спільнот і управлінських механізмів сталого розвитку.

У вітчизняному науковому дискурсі зазначена проблематика також набула розвитку, проте досліджується переважно за кількома окремими напрямами. Зокрема, у працях О. Зибаревої [11] соціальна відповідальність бізнесу обґрунтовується як стратегічний чинник формування конкурентних переваг підприємства, що концептуально узгоджується з ESG-парадигмою та передбачає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських аспектів у систему стратегічного управління. Для сільського підприємництва такий підхід має особливе значення, оскільки пов'язаний із посиленням ролі людського капіталу, розвитком взаємодії з місцевими громадами, зміцненням соціального капіталу та підвищенням інвестиційної привабливості сільських територій.

Окрема група вітчизняних досліджень зосереджена на кадровій політиці сільськогосподарського підприємництва, інвестиціях у людський капітал, впливі європейської інтеграції на розвиток сільських територій та інтеграції ESG-принципів у систему стратегічного менеджменту підприємств. У цьому контексті доцільно виокремити праці О. В. Демченко [12; 13], М. М. Маслак [14], О. М. Полінкевич, В. В. Тринчук і В. В. Кучеренко [15], у яких розкрито окремі аспекти формування і розвитку людського капіталу сільських територій, кадрового забезпечення аграрного бізнесу, впливу євроінтеграційних процесів на сільський розвиток та інтеграції ESG-принципів у стратегічне управління підприємствами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність вагомих наукових напрацювань, питання управління та адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві досі не отримали комплексного висвітлення в єдності з ESG-підходами та механізмами забезпечення стійкого розвитку територій. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування й практичного опрацювання механізмів поєднання кадрової політики, розвитку компетентностей, соціального інвестування, управлінської відповідальності та територіальної стійкості в межах цілісної аналітичної рамки.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління та адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві в контексті ESG-підходів, а також у визначенні механізмів забезпечення стійкого розвитку територій на основі поєднання соціальних, екологічних і управлінських чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток сільського підприємництва в умовах воєнної нестабільності, структурної трансформації аграрного сектору та посилення євроінтеграційних орієнтирів зумовлює перегляд традиційних підходів до організації підприємницької діяльності. На зміну моделям, зосередженим переважно на досягненні фінансового результату, поступово приходять комплексні управлінські підходи, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну збалансованість і належні стандарти корпоративного управління.

Водночас нерівномірність розвитку аграрного бізнесу безпосередньо впливає на зайнятість, доходи населення, якість життя та стійкість сільських громад, що актуалізує потребу в управлінських механізмах, орієнтованих на людський капітал, інституційну підтримку та збалансований територіальний розвиток [16, 17]. За таких умов людський капітал доцільно розглядати не лише як ресурс забезпечення виробничої діяльності, а як стратегічний чинник стійкості сільського підприємництва та розвитку територій. Саме якісні характеристики людського капіталу – рівень освіти, професійні компетентності, адаптивність, інноваційна активність, управлінська культура, соціальна відповідальність і екологічна обізнаність працівників – визначають здатність суб'єктів господарювання реагувати на зовнішні виклики, упроваджувати ESG-підходи та формувати довгострокові конкурентні переваги. У цьому контексті управління людським капіталом і кадрове адміністрування мають розглядатися як взаємопов'язані складові єдиної системи. Якщо управління людським капіталом охоплює стратегічне планування, мотивацію, розвиток компетентностей, оцінювання результативності та формування кадрового потенціалу, то кадрове адміністрування забезпечує організаційно-процедурну основу цих процесів. Саме така інтеграція управлінських і адміністративних функцій дає змогу забезпечити практичну реалізацію ESG-принципів у сільському підприємництві.

Поняття ESG у межах сільського підприємництва охоплює три взаємопов'язані складові – екологічну, соціальну та управлінську. Екологічна складова передбачає раціональне використання ресурсів, упровадження енергоефективних технологій, зниження екологічних ризиків та відповідальне поводження з відходами. Соціальна складова охоплює дотримання прав працівників, безпечні умови праці, розвиток кадрового потенціалу, підтримку зайнятості, інклюзивність і взаємодію з місцевими громадами. Управлінська складова пов'язана з прозорістю, підзвітністю, етичними стандартами, внутрішнім

контролем та інтеграцією ESG-критеріїв у стратегічне управління. Таким чином, ESG-підходи формують основу для поєднання економічної результативності із соціальною місією та екологічною відповідальністю, що є особливо важливим для стійкого розвитку сільських територій.

З огляду на зазначене, інтеграція ESG-принципів у систему управління та кадрового адміністрування людського капіталу має здійснюватися через сукупність взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур і водночас на посилення територіальної стійкості. Такі механізми мають охоплювати стратегічне планування розвитку персоналу, оцінювання соціально-кадрових і ESG-ризиків, розвиток професійних, цифрових і зелених компетентностей, запровадження соціально відповідальної кадрової політики, прозорих процедур кадрового адміністрування та партнерської взаємодії з громадами й освітніми інституціями. Саме їх систематизація дає змогу перейти від фрагментарних кадрових рішень до цілісної моделі управління людським капіталом у сільському підприємництві. Механізми управління та кадрового адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві в контексті ESG-підходів подано в табл. 1.

Наведена систематизація свідчить, що кадрове адміністрування в умовах ESG-трансформації не може обмежуватися суто обліково-документаційними функціями. Його слід розглядати як інструмент реалізації стратегічних цілей розвитку людського капіталу, через який забезпечуються прозорість кадрових процесів, належні умови праці, дотримання соціальних стандартів, розвиток компетентностей і формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Водночас управління людським

Таблиця 1

Механізми управління та кадрового адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві в контексті ESG-підходів

Механізм	Зміст управління та кадрового адміністрування	Очікуваний результат
Стратегічне планування розвитку людського капіталу	Визначення потреб у персоналі, інтеграція ESG-цілей у кадрову політику, встановлення KPI щодо зайнятості, професійного розвитку, безпеки праці та екологічної компетентності	Узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства і потребами територіального розвитку
Кадрове планування та адміністрування трудових відносин	Облік персоналу, документальне оформлення трудових відносин, регулювання умов праці, координація кадрових процедур, контроль дотримання трудових і соціальних стандартів	Упорядкування кадрових процесів, зниження адміністративних ризиків, стабілізація зайнятості
Оцінювання кадрових, соціальних та ESG-ризиків	Аналіз кадрового дефіциту, трудової міграції, демографічних втрат, професійного вигорання, а також екологічних і управлінських ризиків, що впливають на персонал	Підвищення адаптивності підприємства, зниження кадрових втрат, зміцнення стійкості бізнесу і громади
Розвиток професійних, цифрових і зелених компетентностей	Навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, розвиток екологічної обізнаності, цифрових навичок і управлінських компетентностей	Підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та готовності до ESG-трансформації
Соціально відповідальна кадрова політика	Формування системи мотивації, підтримка безпечних умов праці, розвиток інклюзивності, соціального захисту, утримання молодих фахівців і ключових працівників	Зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу, зміцнення соціальної стабільності територій
Прозорість управління та кадрова звітність	Ведення кадрової аналітики, моніторинг показників розвитку персоналу, безпеки праці, інклюзивності, а також розкриття ESG-інформації	Підвищення довіри працівників, громад, партнерів та інвесторів, посилення управлінської підзвітності
Партнерська взаємодія з громадами та інституціями	Розвиток партнерської співпраці з органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, громадськими інституціями, структурами сприяння зайнятості та бізнес-партнерами.	Формування локального кадрового резерву, розвиток соціального капіталу, підтримка інклюзивного розвитку
Інвестування у людський капітал як чинник територіальної стійкості	Спрямування ресурсів у освіту, професійний розвиток, охорону праці, здоров'я, добробут працівників та підтримку молоді на сільських територіях	Підвищення якості людського капіталу, зміцнення інвестиційної привабливості та довгострокової життєздатності сільських територій

Джерело: розроблено авторами на основі систематизації підходів до інтеграції соціальної місії та ESG-принципів у сільське підприємництво

капіталом має виходити за межі внутрішніх потреб підприємства і враховувати інтереси територіальної громади, стан локального ринку праці, демографічні ризики та потреби повоєнного відновлення.

Особливого значення набуває територіальний вимір управління людським капіталом, оскільки ефективність сільського підприємництва дедалі більше залежить від здатності підприємств не лише формувати внутрішній кадровий потенціал, а й підтримувати його відтворення на території загалом. Ідеться про створення робочих місць, співпрацю з освітніми закладами, розвиток молодіжного потенціалу, зниження масштабів трудової міграції та формування умов для закріплення людських ресурсів у сільській місцевості. Саме тому управління та кадрове адміністрування людського капіталу в контексті ESG-підходів слід трактувати як комплекс взаємопов'язаних управлінських, адміністративних і соціально-економічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємницьких структур, зміцнення їхньої соціальної та екологічної відповідальності та забезпечення стійкого розвитку територій. За такого підходу людський капітал виступає не лише виробничим ресурсом, а ключовим чинником інноваційної спроможності, соціальної стабільності та конкурентоспроможності сільського підприємництва. На це вказують і сучасні дослідження, у яких сталі високоефективні HR-практики розглядаються як механізм формування людського капіталу для реалізації ESG-стратегій підприємств [18, 19]. Це дає підстави стверджувати, що інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом і кадрового адміністрування є важливою передумовою довгострокового розвитку сільських територій та підвищення їх адаптивності до сучасних викликів.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що в умовах воєнної нестабільності, структурних трансформацій аграрного сектору та посилення євроінтеграційних орієнтирів управління та адміністрування людського капіталу у сільському підприємництві набуває стратегічного значення для забезпечення стійкого розвитку територій. Обґрунтовано, що людський капітал слід розглядати не лише як ресурс виробничої діяльності, а як ключовий чинник адаптивності, інноваційної спроможності, соціальної стабільності та конкурентоспроможності сільських підприємницьких структур. Доведено, що інтеграція ESG-підходів у систему управління та кадрового адміністрування дає змогу поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, екологічною збалансованістю та належною якістю корпоративного управління. Визначено, що пріоритетними механізмами забезпечення стійкого розвитку територій є стратегічне планування розвитку людського капіталу, оцінювання кадрових і соціальних ризиків, розвиток професійних та зелених компетентностей, упровадження соціально відповідальної кадрової політики, прозорих процедур кадрового адміністрування та партнерської взаємодії з громадами. Реалізація зазначених механізмів створює підґрунтя для підвищення результативності сільського підприємництва, зміцнення кадрового потенціалу та довгострокової стійкості сільських територій.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Song J. Corporate ESG performance and human capital investment efficiency. *Finance Research Letters.* 2024. Vol. 62. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105239
2. Al frijat Y. S., Elamer A. A., AlHares A., Ali H. Human capital efficiency, corporate sustainability, and corporate performance: Evidence from emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* 2025. Vol. 32, no. 2. P. 1457–1472. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.3013
3. Pratiwi I., Saefudin A., Sari G. I., Maliki B. I., Fauzi, Soenyono, Basrowi, Nuryano U. W. Green human capital and organizational performance: The role of employee environmental awareness and sustainable innovation in achieving organizational sustainability. *Cleaner and Responsible Consumption.* 2025. Volume 4, Issue 3 Article 100244. DOI: https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100244
4. Mariappanadar S. Human capital to implement corporate sustainability business strategies for common good. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, no. 10. DOI: https://doi.org/10.3390/su17104559
5. Jorgji S., Teta J., Mousa S., Ponkratov V., Elyakova I., Vatutina L., Kosov M. Sustainable human capital management, ESG, and firm performance: Moderating role of ESG disclosure. *Journal of Human, Earth, and Future.* 2024. Vol. 5, no. 2. P. 260–278. DOI: https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-02-08
6. Cai X., Xiang H., Neskorodieva I., Durmanov A. Interrelation between human capital management and ESG engagement: Evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications.* 2024. Vol. 11. Article 1654. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-04189-6
7. Putra I. K., Sukoco B. M., Wu W.-Y. Landscape and opportunity of rural entrepreneurship: systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* 2025. Vol. 14, no. 1. Article 122. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-025-00580-y
8. Fitzpatrick E., Baycan T., Akgüngör S. Social capital and rural development: an introduction to the special issue. *The Annals of Regional Science.* 2023. Vol. 70, no. 3. P. 603–609. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-023-01222-5
9. Bacter R. V. et al. Human Sustainability Capital in Agrotourism: An ESG-Integrated and Emotional Labor Approach with Case Studies from Maramureș and Bucovina, Romania. *Agriculture.* 2025. Vol. 15, no. 20. Article 2130. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture15202130
10. Turčinović M., Križman Pavlović D., Mikulić J. Community-Led Sustainable Tourism in Rural Areas. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, no. 7. Article 2878. DOI: https://doi.org/10.3390/su17072878

11. Зибарева О.В. Соціальна відповідальність бізнесу як джерело формування його конкурентних переваг. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В. Чернівці:Технодрук, 2023. 572 с., С. 45–80.
12. Демченко О. В. Вплив європейської інтеграції на формування та розвиток людського капіталу сільських територій України. *Агросвіт.* 2024. № 18. С. 68–76. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68
13. Демченко О. В. Формування та розвиток людського капіталу сільських територій України в умовах євроінтеграції: теорія, методологія, практика : дис. … д-ра екон. наук. Одеса, 2025.
14. Маслак М. М. Регіональний аспект розвитку кадрової політики агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 106–112.
15. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 14. С. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93
16. Lopatynskyi Yu., Belei S., Kapelista I., Denysiuk L., Pavlyshyn M. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance.* 2023. Vol. 21. P. 932–940. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.258652.
17. Belei S., Lopatynskyi Y., Petrukha N., Lahodyn N., Nezhyd Y. Impact of Uneven Agricultural Business Development on Rural Socio-Economic Dynamics. *European Journal of Sustainable Development.* 2025. Vol. 14, no. 2. P. 293–306. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p293
18. Giraldo-Giraldo C., Castro-Gómez J., Gutiérrez-Broncano S., Sánchez Montoya V. A. Sustainable Human Resource Management and Leadership as Drivers of Competitive Performance: A Study on Sustainable Practices and Knowledge Management in Family Firms. J*ournal of Sustainability Research.* 2025. Vol. 7, no. 4. e250031. DOI: https://doi.org/10.20900/jsr20250031
19. Moreira A., Rodrigues A. C., Ferreira M. R. Where Is Human Resource Management in Sustainability Reporting? ESG and GRI Perspectives. *Sustainability.* 2025. Vol. 17, no. 7. 3033. DOI: https://doi.org/10.3390/su17073033

REFERENCES:

1. Song J. (2024). Corporate ESG performance and human capital investment efficiency. *Finance Research Letters*, no. 62. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105101
2. Al frijat Y. S. & Elamer A. A. (2025).Human capital efficiency, corporate sustainability, andperformance: Evidence from emerging economies. *CorporateSocial Responsibility and Environmental Management,* no. 32(2), pp. 1457–1472. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.3013
3. Pratiwi Ika & Saefudin Asep & Sari Gema Ika & Maliki Budi Ilham & Fauzi, & Soenyono, & Basrowi, & Nuryano, Uli Wildan (2025). Green human capital and organizational performance: The role of employee environmental awareness and sustainable innovation in achieving organizational sustainability. *Innovation and Green Development.* Elsevier, vol. 4(3). DOI: https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100244
4. Mariappanadar S. (2025). Human capital to implement corporate sustainability business strategies for common good. *Sustainability,* no. 17(10), 4559. DOI: https://doi.org/10.3390/su17104559
5. Jorgji S., Teta J., Mousa S., Ponkratov V., Elyakova I., Vatutina L. & Kosov M. (2024). Sustainable human capital management, ESG, and firm performance: Moderating role of ESG disclosure. *Journal of Human, Earth, and Future,* no. 5(2), pp. 260–278. DOI: https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-02-08
6. Cai X., Xiang H., Neskorodieva I. & Durmanov A. (2024). Interrelation between human capital management and ESG engagement: Evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications,* no. 11, 1654. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-024-04189-6
7. Putra I. K., Sukoco B. M. & Wu W.-Y. (2025). Landscape and opportunity of rural entrepreneurship: Systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship,* no. 14(1), 122. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-025-00580-y
8. Fitzpatrick E., Baycan T. & Akgüngör S. (2023). Social capital and rural development: An introduction to the special issue. *The Annals of Regional Science,* no. 70(3), pp. 603–609. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-023-01222-5
9. Bacter R. V. et al. (2025). Human sustainability capital in agrotourism: An ESG-integrated and emotional labor approach with case studies from Maramureș and Bucovina, Romania. *Agriculture,* no. 15(20), 2130. DOI: https://doi.org/10.3390/agriculture15202130
10. Turčinović M., Križman Pavlović D. & Mikulić J. (2025). Community-led sustainable tourism in rural areas. *Sustainability*, no. 17(7), 2878. DOI: https://doi.org/10.3390/su17072878
11. Zybareva O.V. (2023). *Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak dzherelo formuvannia yoho konkurentnykh perevah* [Corporate Social Responsibility as a Source of the Business Competitive Advantages]. In Yu.M. Lopatynskii, O.V.Zybareva (Eds.). Ekonomichni ta sotsialni determinanty konkurentospromozhnosti pidpryiemnytstva: kolektyvna monohrafiia [Economic and social determinants of entrepreneurial competitiveness: collective monograph]. Chernivtsi: Tekhnodruk, 572 p., pp. 45–80. (in Ukrainian)
12. Demchenko O. V. (2024). Vplyv yevropeiskoi intehratsii na formuvannia ta rozvytok liudskoho kapitalu silskykh terytorii Ukrainy. *Ahrosvit,* no. (18), pp. 68–76. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.68
13. Demchenko O. V. (2025). *Formuvannia ta rozvytok liudskoho kapitalu silskykh terytorii Ukrainy v umovakh yevrointehratsii: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Doctoral dissertation].
14. Maslak, M. M. (2018). Rehionalnyi aspekt rozvytku kadrovoi polityky ahropromyslovoho vyrobnytstva. *Ekonomika APK*, no. (3), pp. 106–112.
15. Polinkevych O. M., Trynchuk V. V. & Kucherenko V. V. (2025). Intehratsiia pryntsypiv ESG u systemu stratehichnoho menedzhmentu pidpryiemstv: vyklyky ta mozhlyvosti. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* no. (14), pp. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93

16. Lopatynskyi Yu., Belei S., Kapelista I., Denysiuk L., Pavlyshyn M. (2023). The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21. P. 932–940. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.258652
17. Belei S., Lopatynskyi Y., Petrukha N., Lahodyn N. & Nezhyd Y. (2025). Impact of uneven agricultural business development on rural socio-economic dynamics. *European Journal of Sustainable Development*, no. 14(2), pp. 293–306. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p293
18. Giraldo-Giraldo C., Castro-Gómez J., Gutiérrez-Broncano S. & Sánchez Montoya V. A. (2025). Sustainable human resource management and leadership as drivers of competitive performance: A study on sustainable practices and knowledge management in family firms. *Journal of Sustainability Research*, no. 7(4), e250031. DOI: https://doi.org/10.20900/jsr20250031
19. Moreira A., Rodrigues A. C. & Ferreira M. R. (2025). Where is human resource management in sustainability reporting? ESG and GRI perspectives. *Sustainability*, no. 17(7), 3033. DOI: https://doi.org/10.3390/su17073033

Дата надходження статті: 25.02.2026
Дата прийняття статті: 18.03.2026
Дата публікації статті: 31.03.2026